



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PERCEPCIÓN DE LOS ATRIBUTOS NECESARIOS PARA EL LIDERAZGO DIRECTIVO EFECTIVO  
EN COLEGIOS MUNICIPALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES, DIRECTORES Y  
SOSTENEDOR  
EL CASO DE LA COMUNA DE MAIPÚ**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN Y POLITICAS PÚBLICAS**

**CARLOS RODRIGO HENRÍQUEZ CALDERÓN**

**PROFESOR GUIA:  
MARIO WAISSBLUTH**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
MARÍA ANGÉLICA PAVEZ  
GONZALO MUÑOZ STUARDO**

**SANTIAGO DE CHILE  
Septiembre de 2012**

## RESUMEN

Después de la relación alumno-profesor, el liderazgo del director(a) es la segunda variable intra-escuela que más influye en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En Chile, luego de la Ley 19.410 en 1995, que introduce el procedimiento de concursabilidad pública de los directores, y la ley 20.501 en 2011 de Calidad y Equidad de la Educación; el desafío de la política pública es generar las condiciones institucionales para que los actores del sistema puedan seleccionar a los mejores directores para transformar las escuelas.

Este estudio está enmarcado en el caso de los colegios municipales de Maipú, caracterizados por su alta dispersión de vulnerabilidad, y por importantes avances en resultados en los últimos años. Desde el 2009, se innovó y priorizó el proceso de selección de sus directores, por lo cual este estudio pretende identificar y evaluar los atributos y prácticas de gestión para, sumado a la revisión de la literatura internacional y nacional, configurar el perfil del liderazgo directivo necesario para un avance en la efectividad de las escuelas.

Para ello se ha recurrido a un enfoque mixto de investigación, que incorpora análisis cualitativo basado en la Teoría Fundamentada para identificar el discurso de los diferentes actores de la comunidad educativa, como cuantitativo, que integra análisis descriptivo e inferencial. Se utilizó una muestra representativa que incluyó a 25 de los 26 colegios existentes en la comuna.

¿Cuáles son los atributos que debe tener el perfil de liderazgo directivo en escuelas municipales de Maipú?, ¿Qué prácticas directivas se asocian a los distintos atributos? y por último ¿qué relación existe entre el liderazgo directivo y sus resultados de aprendizaje?. Los resultados muestran la presencia de 8 atributos o competencias que un director(a) de colegio debe poseer, las cuales se manifiestan en determinadas prácticas y van acompañadas de ciertas características personales.

Los hallazgos más importantes son: 1) se validan ocho atributos de directores de escuela triangulando literatura, grupos focales e instrumento cuantitativo. 2) Se operacionaliza cada atributo a través de prácticas directivas. 3) El estamento de los profesores es el más exigente al momento de evaluar. 4) Los atributos “gestión del clima organizacional”, “Manejo de crisis y contingencias” y “Liderazgo contextual y contingente” siendo percibidos como relevantes, son percibidos como menos presentes en los directores. 5) El atributo “Conocimientos técnicos” es el percibido como más relevante y a la vez es percibido como el mejor logrado en general. 6) En los colegios más vulnerables existe mayor dispersión en la relevancia percibida de los atributos y en la evaluación que se hace de los directores. 7) En general la evaluación a los directores es positiva, pero es en los nuevos en quienes se percibe mayor liderazgo. 8) La correlación entre liderazgo y resultados de aprendizaje es disímil, lo cual obliga a generar hipótesis en la línea de variables intervinientes asociadas al contexto y tiempos que el director tiene en su rol.

Las recomendaciones principales a la Política Pública apuntan a enfocarse en seleccionar a directivos en función de los 8 atributos definidos, donde se debe relevar la relación con los profesores y clima laboral como factor crítico de éxito. El Ministerio de Educación debiese considerar tres elementos: 1) mayor apoyo a los sostenedores en la construcción de perfiles. 2) Generar una política explícita, dirigida a atraer los mejores postulantes hacia las escuelas más vulnerables, con todo lo que esto significa: condiciones, incentivos y mecanismos. 3) Para lograr hacer un seguimiento de los logros de un director y escuela, se requiere que las pruebas nacionales de aprendizaje tengan mayor frecuencia, por ejemplo SIMCE todos los años en 4° básico, 8° básico y 2° medio. Finalmente, el Servicio Civil tiene el desafío de apoyar los procesos no sólo en sus principios de transparencia, no discriminación y búsqueda de los mejores postulantes, sino además apoyar en el proceso de selección, de manera que los profesionales representantes y empresas seleccionadoras puedan focalizarse en el contexto y atributos críticos.

## ABSTRACT

After the student-teacher relationship, the leadership of the principal is the second intra-school variable that most influences the results of student learning. In Chile, after the law 19.410 in 1995, that introduced the public contest process for principals, and the law 20.501 in 2011 for Quality and Equity in Education, the challenge for public policy is to create the institutional conditions the selection of the best principals to transform schools.

This study is framed in the case of municipal schools in Maipú, characterized by high dispersion of vulnerability, and by significant progress in results these recent years. Since 2009, they innovated and placed importance in the selection of its principals, so this study aims to identify and evaluate the attributes and management practices, combined with the review of national and international literature, to set the necessary leadership profile manager to advance in the effectiveness of schools.

For this we have used a mixed research approach, incorporating qualitative analysis based on grounded theory to identify the discourse of the different actors of the educational community, and quantitative analysis that integrates descriptive and inferential. We used a representative sample that included 25 of the 26 existing schools in the district.

What are the attributes for leadership profile in municipal schools in Maipú, What management practices are associated with different attributes? and finally what is the relationship between leadership and learning outcomes?. The results show the presence of 8 attributes or skills that a principal of a school should have, which are manifested in certain practices and are accompanied by certain personal characteristics.

The most important findings are: 1) eight attributes of principals are validated triangulating literature, focus groups and quantitative instrument. 2) each attribute is made operational through management practices. 3) The group of teachers is the most demanding when evaluating. 4) The attributes "management of organizational climate", "Crisis management and contingency" and "contextual and contingent leadership" being perceived as relevant, are perceived to be less present in principals. 5) The attribute "Expertise" is perceived as the most important and yet is perceived as the best managed in general. 6) In the most vulnerable schools there is greater dispersion in the perceived relevance of the attributes and the assessment made by the directors. 7) Overall, assessment made by the principals is positive, but it is in the new principals that a greater leadership is perceived. 8) The correlation between leadership and learning outcomes is dissimilar, which forces to generate hypotheses on the line of mediating variables associated with context and time that the principal has in his role.

The main recommendations of the Public Policy points to focus on selecting managers based on eight attributes defined, which should relieve the relationship with teachers and working environment as a critical success factor. Ministry of education should consider three elements:

1) increased support to holders in building profiles. 2) Generate an explicit policy aimed to attract the best candidates to the most vulnerable schools, with all that this means: conditions, incentives and mechanisms. 3) In order to track the progress of a school director, are required to have national learning tests more frequently, for example SIMCE every year in grade 4, grade 8 and 2nd half. Finally, the Civil Service is challenged to support the processes not only in its principles of transparency, non-discrimination and finding the best candidates, but also assist in the selection process so that professionals and business representatives can focus on context and critical attributes.

**DEDICATORIA:**

**A mi Reina Jose, Princesa Amalia, papás y a todos los que me han reglado el trabajar porque lo publico sea de calidad.**

### **AGRADECIMIENTOS**

Mis agradecimientos a la Jose por su paciencia, amor y entendimiento, a Carlos Peralta y Romina Zenteno por las sugerencias y gran colaboración, a mis compañeros de equipo de La Corporación de educación de Maipú por el trabajo realizado y la calidez humana de todos estos años, a todos los profesores y directores de Maipú, por hacer de la Educación Pública un imperativo ético que trabaja por mayor equidad y aprendizajes de los estudiantes.

## Contenido

1. Introducción.....	10
1.1 Antecedentes y justificación.....	10
1.2 Objetivos.....	11
1.3 Limitaciones del Estudio .....	12
2. Marco institucional del caso Maipú: Educación Municipal .....	14
2.1 Aspectos Educativos Comunes.....	14
2.2. La Corporación Municipal de Educación de Maipú - CODEDUC.....	14
2.3 Características de establecimientos Municipales de la comuna .....	15
2.4. Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) y caracterización de las escuelas .....	15
2.5 Selección de directores y caracterización.....	16
3. Marco de Referencia.....	19
3.1 Revalorización de la función directiva en Chile.....	19
3.2 Determinantes de las Escuelas Efectivas.....	20
3.3 Liderazgo Directivo.....	22
3.4 Elementos para la construcción de un modelo de atributos de liderazgo efectivo .....	25
4. Metodología y Marco de Análisis .....	34
4.1 Aspectos Metodológicos Fase Cualitativa.....	34
4.1.1 Operacionalización .....	34
4.1.2 Técnica: Focus Group.....	35
4.1.3 Tipo de Muestreo.....	36
4.1.4 Muestra .....	36
4.1.5 Especificaciones sobre Análisis de los Datos.....	37
4.2 Aspectos Metodológicos Fase Cuantitativa.....	37
4.2.1 Operacionalización, Técnica e Instrumento de Medición. ....	37
4.2.2 Tipo de Muestreo y Cambios Realizados. ....	38
4.2.3 Especificaciones sobre el Análisis de los Datos .....	39
5. Análisis Cualitativo .....	40
5.1 Percepción Perfil Ideal Atributos Directivos.....	40
5.2 Buenas Prácticas Caso Maipú .....	54
6. Análisis Cuantitativo .....	57
6.1 Fase Descriptiva .....	57
6.1.1 Principal figura de confianza.....	57
6.1.2 Atributos Directivos: brechas generales entre relevancia y presencia. ....	59

6.1.3 Brechas totales por estamento .....	62
6.1.4 Desglose de atributos directivos: brechas de relevancia/presencia en sus actividades y competencias .....	66
6.1.5 Presencia de atributos directivos en directores Maipú según año de ingreso a establecimiento actual.....	70
6.1.6 Diferencias de Media.....	71
6.2 Fase Inferencial .....	73
6.2.1 Correlaciones Estadísticamente significativas entre atributos directivos e IVE .	73
6.2.2 Relación entre atributos e índice de resultados (elaboración propia).....	75
6.2.3 Análisis de Relación entre medición promedio de Liderazgo por establecimiento y resultados.....	81
6.2.4 Análisis de Relación entre medición promedio de Liderazgo en 3 atributos por establecimiento y resultados.....	83
6.2.5 Análisis de Relación entre medición de Liderazgo a través de Presencia de Gestión del Clima Organizacional Liderazgo por establecimiento y resultados.....	85
6.2.6 Comparación de Liderazgo entre grupos: “directores antiguos” v/s “directores nuevos”.....	86
7. Conclusiones y Recomendaciones a la Política Pública.....	91
8. Bibliografía.....	100
9. Anexos .....	102

## 1. Introducción

### 1.1 Antecedentes y justificación

A partir del año 2009, la educación municipal es un pilar fundamental dentro de la planificación estratégica y gestión de la Municipalidad de Maipú, expresado en la construcción de un plan a mediano plazo -4 años- y de forma participativa, con el fin de impactar en la calidad de la educación de la comuna y que esto se refleje en los diferentes indicadores de resultados disponibles a nivel nacional, tales como puntaje SIMCE, PSU, asistencia, evaluación docente, certificación lectora, entre otros.

Parte importante de las expectativas de apoyo y trabajo para la implementación de planes estratégicos se han puesto, a nivel de la Corporación de Educación de la comuna, en la optimización de competencias y vinculación con los(as) profesores(as) y directores(as), considerando que el liderazgo de estos últimos corresponde a *la segunda variable intra-escuela* que más influye en los aprendizajes de los alumnos, luego de la relación profesor – alumno.

Esto se refleja en una forma innovadora de llevar a cabo los procesos de selección de directores, en un contexto de revalorización de la función directiva en que se exige concursabilidad y altos estándares de desempeño, manteniendo como meta una educación de calidad.

Desde el 2009 se han realizado 24 concursos directivos para los diferentes colegios<sup>1</sup> que se distinguen de sus equivalentes en otras comunas, puesto que ponderan en mayor medida aspectos tales como la carrera directiva y agrega una dimensión psicológica, entrevistas y pruebas de conocimientos técnicos, lo que apunta a la mayor profesionalización del directivo y a la consideración e las dimensiones personales propicias para desempeñar el cargo.

A la par con el desarrollo de estos concursos, se ha logrado mejorar las condiciones laborales de los directores, situando a varias de ellas por sobre la media nacional.

Sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer en cuanto a lo que resultados de aprendizaje se refiere. Si bien la teoría da bastantes pistas acerca de la relación profesor-alumno-aula, existen algunos vacíos en relación a la operacionalización de atributos directivos necesarios para la elaboración de perfiles de selección de directores, en contextos determinados. El director(a), en cualquier colegio, es el encargado de liderar el proyecto y realizar la gestión educativa en su

---

<sup>1</sup> A ello se suman 19 procesos similares, que corresponde a los jardines infantiles que comienzan a funcionar en el período 2009-2012.



interior y ante toda la comunidad escolar, por tanto, resulta fundamental seleccionar y capacitar a estos actores en función de atributos y características específicas de liderazgo.

El presente análisis de caso pretende justamente contribuir en la generación de conocimiento en la temática, respondiendo a preguntas como ¿Cuáles son los atributos que debe tener un perfil de liderazgo directivo en escuelas municipales de Maipú? ¿Cuáles de ellos son prioritarios? y ¿Qué atributos se observan en los directores de la comuna?

Por otro lado, en cuanto a la relación entre los atributos identificados y algunos indicadores que han ido posicionando a la educación municipal de Maipú como un referente en cuanto a los importantes avances que ha tenido en los últimos años, ¿Existe relación de algún tipo entre su liderazgo directivo y sus resultados de aprendizaje? ¿Cómo es el liderazgo en los distintos colegios?

En este estudio se busca respuesta a estas interrogantes, a partir de un enfoque mixto de investigación, que incorpora la óptica de directores(as), equipos directivos, docentes, asistentes de la educación, apoderados(as) del consejo escolar y el sostenedor, para generar un insumo vital para los procesos de concurso y selección, a la vez que propone líneas de acción para apoyar a los(as) directores(as), a través de capacitaciones específicas para el desarrollo de sus habilidades directivas.

Definir atributos de selección y monitoreo de la función directiva, representa una respuesta a uno de los principales desafíos que la política pública tiene en este momento en materia educacional, en que el liderazgo directivo comienza a ser valorado como una oportunidad de avanzar hacia las escuelas efectivas.

## **1.2 Objetivos**

### *Objetivo General*

Identificar y evaluar los atributos y prácticas de gestión y liderazgo directivo que configuran el perfil pertinente, para liderar los colegios de la comuna de Maipú y de otros contextos en comunas similares.

### *Objetivos específicos*

- Identificar y analizar los atributos y prácticas de liderazgo y gestión, que debiese tener un director(a) de colegio según la literatura especializada.
- Identificar y analizar la relevancia de los principales atributos y prácticas que docentes, directores(as), apoderados(as), equipos directivos y asistentes de la educación, identifican en un buen director(a) de colegio, para el contexto en el cual se desempeñan a diario.
- Identificar la brecha entre la valorización de los atributos de liderazgo directivo y la presencia de éstos en los(as) directores(as) de los colegios.
- Identificar si existen correlaciones entre la presencia de los atributos, índice de vulnerabilidad e índice de resultados.
- Elaborar un perfil de selección, que releve los atributos que deben priorizarse en concursos, así como en planes de acompañamiento y capacitación.

### 1.3 Limitaciones del Estudio

Las limitaciones del estudio pueden darse en los siguientes ámbitos:

- a. Para este estudio de caso se considera una muestra representativa de las escuelas municipales de la comuna de Maipú, esto es, 25 de las 26 existentes. De ellas, 24 son urbanas y sólo una rural, por lo que si bien es posible extrapolar los resultados a colegios de otras comunas que posean similares características, pudiese no ser posible hacerlo en el contexto de ruralidad, ya que en los análisis cuantitativos y cualitativos está poco representado.
- b. Limitaciones del análisis de estadística inferencial (cuantitativo):
  - No es indiferente el tiempo que los directivos tienen estando a cargo de un establecimiento. Los directivos necesitan tiempo para implementar y que por tanto se generen efectos sobre los resultados. Las series temporales sobre las cuales se estiman los resultados son breves, lo que limita los resultados.
  - Para la construcción de los índices de resultado, se usaron datos estáticos de un año dado (Posición SIMCE) o variación en un año (Variación de la posición en SIMCE). En caso de existir un comportamiento favorable en los resultados, esto sería fruto de un proceso de mejoramiento persistente, por tanto es más probable que se pueda observar en un análisis de tendencia más longitudinal. La evolución de los resultados debiera entonces tener un componente tendencial (que entre otras cosas podría ser explicado por la

presencia de los atributos de liderazgo) y un componente aleatorio. Es muy probable que la variación de un año determinado, no refleje ese comportamiento tendencial que se busca hallar. Por ende para poder hacerlo, nuevamente serían necesarias series temporales más largas.

- En un momento dado, las percepciones sobre relevancia y presencia de los atributos en la dirección y gestión de los establecimientos, pueden distorsionarse como una reacción de malestar o agrado con alguna decisión reciente de nivel superior. Este tipo de efectos puede mitigarse al analizar tendencias y no cambios de corto plazo únicamente.

## 2. Marco institucional del caso Maipú: Educación Municipal

A continuación se revisa una serie de antecedentes que caracterizan al sistema educativo municipal de Maipú.

### 2.1 Aspectos Educativos Comunes

Maipú se localiza en el extremo Sur-Poniente de la Provincia de Santiago de la Región Metropolitana, siendo una de las comunas de mayor crecimiento poblacional durante los últimos 10 años, ya que ha aumentado de 49.075 habitantes en 1970 hasta alcanzar 468.390 personas en el año 2002 según el Censo, lo que implica que la población comunal ha crecido más de 10 veces en un periodo de 32 años, con una proyección a la fecha sobre los 805.503 habitantes para el 2010<sup>2</sup>. Transformándola en una de las dos comunas más pobladas de Chile.

Este proceso de crecimiento demográfico ha conllevado también un crecimiento explosivo de la oferta educativa en los niveles de pre-básica, básica y media, con un aumento relevante de los colegios particulares subvencionados principalmente.

### 2.2. La Corporación Municipal de Educación de Maipú - CODEDUC

La Corporación Municipal de Educación de Maipú - CODEDUC, es una entidad de derecho privado, cuya función es la planificación de los recursos pedagógicos, técnicos y administrativos, cuyo objetivo dice relación con dar cumplimiento a las necesidades de la totalidad de los *establecimientos municipalizados* de la comuna. Su carácter de organización de servicio público, tiene por misión ser un sistema de educación municipal de calidad, sustentable y con identidad local<sup>3</sup>.

En este contexto, la Corporación Municipal de Educación de Maipú – CODEDUC, administra 26 establecimientos educacionales de básica y media y 23 salas cunas y jardines infantiles.

Dentro de los establecimientos educacionales, 20 de éstos corresponden a escuelas de enseñanza básica<sup>4</sup> y 9 a liceos de enseñanza media<sup>5</sup>, con una matrícula de 20.652 a Mayo 2011 y de 21.045 a Mayo 2012 (un aumento del 1,9%). También administra salas cunas y Jardines Infantiles, donde el

---

<sup>2</sup> Proyección Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2010).

<sup>3</sup> Plan Estratégico Comunal a 4 años en PADEM 2009, 2010, 2011 y 2012.

<sup>4</sup> De estos 4 tienen también Enseñanza Media.

<sup>5</sup> Colegios sólo desde 7° Básico a 4° Medio son 4 y de Básica con Media son 4 también.

año 2009 entregaba una oferta de sólo 3 jardines y salas cunas, en cambio el año 2011 administra 23, con una matrícula de 2.364 de niñas(as), cuya cobertura disponible es utilizada en un 100%.

### 2.3 Características de establecimientos Municipales de la comuna

Los establecimientos son bastante heterogéneos respecto a su vulnerabilidad y sólo uno es un liceo rural (Reino de Dinamarca). Respecto de los colegios, el promedio de alumnos(as) por sala es 35 (Año 2012).

En cuanto al tamaño de los colegios, según la cantidad de alumnos(as) en base a un criterio propio, se definen tres clasificaciones: Colegios pequeños con 86 y 300 alumnos(as)<sup>6</sup>; colegios de tamaño mediano con 301 y 811 y los colegios grandes con 812 o más alumnos(as). Resulta importante precisar que hasta el momento se registra como cantidad máxima de alumnos(as) presentes en un establecimiento de la Corporación la suma de 1.640<sup>7</sup>.

### 2.4. Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) y caracterización de las escuelas

El Índice de Vulnerabilidad Escolar – IVE, es una medición anual que realiza la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas - JUNAEB con el fin de conocer la situación de vulnerabilidad de los(as) estudiantes, cursos y colegios. Se aplica a través de una encuesta en el mes de abril de cada año, a todos(as)s los(as) estudiantes de los primeros básicos y primeros medios de los establecimientos educacionales que desean postular a beneficios, en el contexto de apoyo al proceso educativo y necesidades básicas como alimentación.

En Maipú, los datos de vulnerabilidad del año 2011, muestra lo siguiente:

<b>IVE</b>	<b>BÁSICA</b>	<b>MEDIA</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>63%</b>	<b>68%</b>
<b>MÁXIMO</b>	<b>80%</b>	<b>81%</b>
<b>MÍNIMO</b>	<b>39%</b>	<b>36%</b>

<sup>6</sup> Se desagregan en: uno especializado en educación especial, otro para jóvenes en riesgo social y dos en crecimiento, ya que en la actualidad uno posee sólo 7° básico y el otro sólo tiene 7° y 8° básico.

<sup>7</sup> Matrícula Liceo Nacional, año 2011.

De la tabla anterior, podemos consignar que los colegios municipales de Maipú tienen una alta vulnerabilidad, siendo el promedio en enseñanza básica de 63% y en media 68%. En el promedio no existen diferencias muy significativas entre niveles, sin embargo, los datos de éste indicador muestran una alta dispersión de vulnerabilidad entre colegios.

## 2.5 Selección de directores y caracterización

Desde el 2008 a Marzo del 2012, todos(as) los(as) directores(as) se eligieron por proceso de selección, conforme a Ley vigente (Para detalles del proceso ver Anexo N° 1). En este contexto, es a partir del 2009 que el directivo se sitúa como elemento central para la implementación del plan estratégico comunal a mediano plazo, con lo que se prioriza la concursabilidad de las directoras o directores, y se innova en la forma de concursar, considerando los siguientes aspectos: disminuye la ponderación de antigüedad y capacitación, se aumenta la ponderación de carrera directiva y se colocan etapas adicionales al proceso mínimo, como fue la prueba de conocimientos técnicos, entrevista psicológica por competencias y entrevista del sostenedor.

El número de concursos realizados por año fue el siguiente:

<b>AÑO</b>	<b>N° DE CONCURSOS</b>
2009	4
2010	12
2011	8
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>

Al comparar las características de los directores de Maipú con los directores a nivel nacional según el estudio de Weinstein et al. (2012: 262), se obtiene la siguiente tabla.

		ESTUDIO <sup>(8)</sup> 2010	CODEDUC 2008	CODEDUC 2009	CODEDUC 2010	CODEDUC 2011	CODEDUC 2012
DATO	DETALLE	DIRECTOR	DIRECTOR	DIRECTOR	DIRECTOR	DIRECTOR	DIRECTOR
EDAD	PROMEDIO	57 años	56	56	56	53	51
EXPERIENCIA LABORAL	AÑOS DE SERVICIO	30 años	26	28	30	29	28
GENERO	% DE MUJERES	43%	58,3%	58,3%	60,0%	53,8%	53,8%
REMUNERACIONES	SUELDO BRUTO MENSUAL	\$995.000 bruto (estimación 44 hrs)	\$ 1.418.696	\$ 1.517.479	\$ 1.722.003	\$ 1.787.084	\$ 1.829.482
TIPO DE CONTRATO	TITULAR O INDEFINIDO	99,6% municipales 96,0% privados	91,7%	91,7%	92,0%	92,3%	92,3%
HRS. DE CONTRATO	HRS. MENSUALES DE CONTRATO	43,6 hrs.	44	44	44	44	44
FORMACION	CON MAGISTER	99,50%	83,33%	83,33%	88%	86,62%	90,45%
TIPO DE TITULO	CON TITULO DE PROFESOR EDUCACION	81,2%	91,67%	91,67%	92%	96,15%	96,15%

Al comparar entre los directores que lideran los establecimientos municipales de Maipú (CODEDUC) y los resultados de la caracterización a nivel nacional, se observa que la CODEDUC cuenta con directores más jóvenes que la media nacional. El promedio de los años de **experiencia laboral**, por otra parte, es dos años menor que el nivel nacional, lo que es consecuente con la menor edad de los directores.

Por otro lado, mientras la tendencia nacional es contar con mayor cantidad de directores de sexo masculino, CODEDUC mantiene, entre 2008 y 2012, más de un 50% de su dotación de directores de sexo femenino.

En cuanto a remuneración, CODEDUC se ha mantenido por sobre la media nacional, superándola al 2012 en más de un 50%. CODEDUC se halla por debajo de la media nacional en lo que a contrato indefinido se refiere. Ahora, en relación a las horas mensuales por contrato, supera el promedio nacional, con 44 horas frente a 43,6, lo cual se mantiene desde 2008.

<sup>8</sup> Estudio ¿Colegas y Jefes? La visión de los docentes sobre el liderazgo directivo en Chile, Weistein, Marfan y Muñoz, 2010, en base a datos Mineduc.

En cuanto a condiciones laborales y calificación de los directores de establecimientos, CODEDUC ha presentado gradualmente avances superiores a la media nacional, especialmente desde la implementación de los procesos de concurso para el cargo de director. Esta afirmación es consecuente con la emergente revalorización de la función directiva, puesto que muestra el énfasis puesto en potenciar el liderazgo directivo como uno de los principales factores intraescuela que hacen la diferencia para una “escuela eficaz”.

No es casualidad que junto a los resultados que muestra la tabla se haya obtenido también importantes logros educacionales, a saber, se ha conseguido revertir la tendencia nacional a la baja en las matrículas, sin descuidar el foco en la calidad, sustentabilidad y fuerte desarrollo de la identidad local a través de sus estrategias educativas.



### 3. Marco de Referencia

#### 3.1 Revalorización de la función directiva en Chile

*“Sabemos que las políticas educacionales específicamente dirigidas a los directores son de muy reciente data, y que existe una historia larga que les ha asignado un rol predominantemente administrativo y secundario, que se ha modificado en forma gradual en las últimas décadas en la perspectiva de que ejerzan un rol de liderazgo pedagógico dentro de la escuela, con un consiguiente aumento de sus potestades ante los docentes, así como de su responsabilización por los resultados alcanzados” (Weinstein et. al, 2012:14)*

El liderazgo del director(a), según Hallinger y Heck, explicaría entre el 3% y el 5% de la variación en el aprendizaje de los(as) alumnos(as) (1998, cit. en Weinstein y Muñoz, 2012: 309), esto equivale a la cuarta parte de la magnitud del efecto que ejerce la escuela en ese sentido, luego de controlar por los factores de entrada de los(as) estudiantes (Creemers y Reezigt, 1996, cit en Weinstein y Muñoz, 2012:309).

La evidencia actualizada en esta materia establece que el liderazgo del director(a) del establecimiento sería la *segunda variable más influyente en los resultados de los(as) estudiantes*, después de la influencia de los(as) profesores(as) en el contexto de las actividades de enseñanza (Leithwood, 2009). La magnitud de este efecto se encuentra en torno al 25% de la varianza total de las evaluaciones entre escuelas (Leithwood et al., 2006 cit. en Muñoz y Marfán, 2009). Es más, cuando se trata de establecimientos vulnerables socioeconómicamente, esta influencia resulta doblemente importante.

En Chile, la concepción de función directiva ha evolucionado junto a los cambios en la normativa del sistema educacional, marcando un antes y un después en el paso hacia un sistema mixto de administración en 1983. Según el recorrido que Núñez y otros autores (2010) realizan por la historia de la dirección escolar en Chile, de cumplir con las instrucciones que llegaban desde el nivel central, los(as) directores(as) pasan a ser parte de una doble dependencia, debiendo responder tanto a los municipios o Corporaciones, como al Ministerio.

Para Núñez, luego de atravesar por un período de pérdida de prestigio y centralidad, acentuada por la promulgación del Estatuto Docente en 1991, la función directiva comienza a ser revalorizada; esto gracias a la promulgación de la Ley N°19.410 en 1995, la cual establece medidas como la rendición de cuentas y la administración delegada desde los municipios o el sostenedor municipal y sobre todo, *procedimientos de concursabilidad* para completar las vacantes de directores(as) nuevos(as) en los establecimientos municipales, comenzando a desplazar la idea de director(a) vitalicio.

Esto corresponde a los primeros pasos hacia la nueva función directiva, materializada en el año 2004 en una modificación a la Ley N°19.979, según la cual el director(a) de un establecimiento educacional debe “dirigir y liderar el proyecto educativo institucional”, lo que no lo hace prescindir de sus funciones de gestión administrativas y financieras, sin embargo estas se convierten en un complemento de su labor. Por tanto, la inclinación es desde este momento hacia un liderazgo de tipo pedagógico.

La Ley N°20.006 (2005), instaura la idea de una meritocracia directiva, ya que *hace obligatoria la concursabilidad de los directores de establecimientos municipales* (Núñez et. al. en Weinstein y Muñoz, 2012) y posteriormente con la Ley N°20.501 del año 2011, Ley de Calidad y Equidad en la Educación, que da mayores atribuciones a los(as) directores(as) y determina la creación de la Comisión Calificadora de Selección, siendo requisito la posesión de un título profesional. A todo esto se suma la participación en el proceso de una comisión del Servicio Civil, ente independiente del municipio, aportando un criterio de transparencia y no discriminación, con el fin de encontrar al mejor directivo público.

En este contexto, donde la norma establece las condiciones para una mayor autonomía, fortalecimiento de los equipos de dirección y muy recientemente mecanismos de selección profesionalizados para el cargo de director(a)<sup>9</sup>, se incrementan sus atribuciones y estatus reafirmando la importancias del liderazgo directivo (Núñez, et al., 2010, en Weinstein, 2012: 392).

### **3.2 Determinantes de las Escuelas Efectivas**

En el contexto educacional actual, diversos autores apuestan a que es posible reconocer la existencia de determinadas características, las que en sinergia, pueden hacer que una escuela se configure como efectiva. Una escuela efectiva, será aquella que de cuenta de un progreso más allá de lo previsto en sus resultados, consideradas sus características socio-familiares de origen,

---

<sup>9</sup> Ley 20.501, de Calidad y Equidad de la Educación (LCE)

agregando valor extra al aprendizaje de sus alumnos(as) en comparación con otras escuelas *que atienden una población similar* (Mortimore, 1991; Arancibia, 1992; Scheerens, 2000; Sammons, 2001).

Marcel (2009: 39), considera que las variables que determinan el resultado de los aprendizajes son:

- a) El ambiente familiar y social en que se desenvuelven los(as) niños(as) y jóvenes;
- b) El proceso de enseñanza-aprendizaje en la sala de clases;
- c) **El entorno institucional provisto por el establecimiento educacional;**
- d) El entorno inmediato de los establecimientos, compuesto por los sostenedores y otros establecimientos educacionales
- e) El sistema educativo en su conjunto (políticas, regulaciones, mecanismos de asignación de recursos y sistemas de supervisión).

Sin desconocer que el ambiente familiar y social tiene directa influencia en los resultados, como plantea Marcel, el movimiento de escuelas efectivas al cual puede asociarse a los autores antes citados, considera que la efectividad puede darse incluso en establecimientos con alta vulnerabilidad social. Tal como plantean Mizala y Romaguera (2002), factores como el **Liderazgo del Director(a)**, trabajo en equipo entre docentes, apropiado clima escolar, prácticas pedagógicas, trabajo en el aula adecuado y de calidad, evaluación y seguimiento, misión y enfoque académico claro, altas expectativas para alumnos(as) y docentes, entre otras; pueden determinar los buenos resultados de un colegio independientemente del origen social de los(as) alumnos(as) y la vulnerabilidad del establecimiento; al actuar conjuntamente.

Eyzaguirre y Fontaine (2008), vienen a reforzar esta idea, al encontrar que en niveles socioeconómicos similares, las brechas de rendimiento son explicadas por factores de carácter pedagógico y especialmente de gestión. Es decir, independiente del NSE (Nivel Socio Económico), una adecuada gestión pedagógica y gestión del personal, puede generar un trabajo focalizado, sistemático, exigente y coordinado, orientado al logro de resultados.

Estas escuelas tienen además una perspectiva de equidad, ya que se ocupan de favorecer el desarrollo de todos(as) y cada uno(a) de sus alumnos(as), a la vez que agregan valor, pues sus resultados superan a los de otras escuelas con alumnos(as) de similares características. No se centran sólo en lo académico, puesto que el perfeccionamiento integral es importante, es decir,

que los buenos resultados se fomentan en los aprendizajes y también en el desarrollo de competencias y habilidades personales, en cuanto a formación de valores y destrezas sociales.

El debate respecto a estas características de efectividad, hasta hace pocos años estuvo centrado prioritariamente en abordar aquellas referidas a los(as) alumnos(as) y al sistema, pese al conocimiento del efecto que las características internas de las escuelas producen en los logros de aprendizaje (Eyzaguirre y Fontaine, 2008). Hoy se ha dado un giro hacia la gestión centrada en lo pedagógico, las altas expectativas respecto de los(as) alumnos(as), el capital simbólico –clima, relaciones de confianza, buena comunicación, la alianza entre la familia y la escuela y el buen trabajo en el aula (Arancibia, 1992; UNICEF, 2004).

Parte importante de la mejora de los resultados educativos se da entonces, al interior de la escuela, colocando como principales responsables a *docentes y directivos*, ya que si ellos(as) no asumen como propia esta tarea, cualquier avance en términos de la política pública, será limitada y permanecerá externa a los procesos escolares (Razcynski et al, 2008:109).

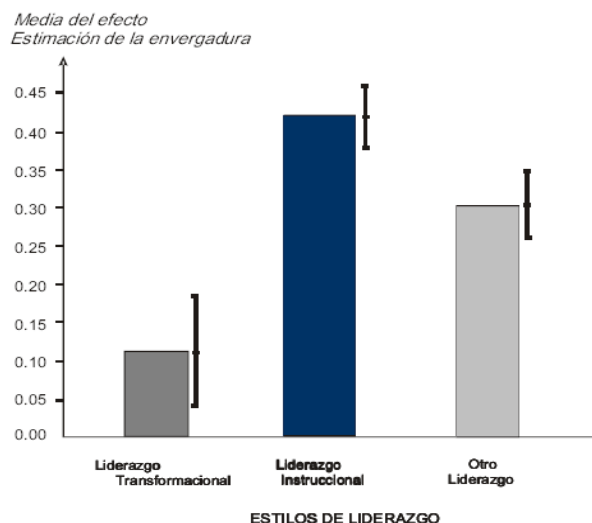
### 3.3 Liderazgo Directivo

“Nuestros directores de establecimientos sí pueden hacer una diferencia en los resultados de aprendizaje que alcanzan los alumnos, para lo cual es crítico que desarrollen una “gestión sutil” (soft management) y sobre todo que logren impactar positivamente en el trabajo en aula de los docentes (que intermedian en la relación entre director y alumnos)” (Weinstein et. al, 2012: 13)

Entre los años ´80 y 2000 principalmente, se genera un importante debate respecto del tipo de liderazgo más adecuado en la mejora de los resultados de aprendizaje, si sería el transformacional (con foco en el desarrollo de las personas) o el instruccional (centrado en la tarea pedagógica).

En un meta-análisis de investigaciones publicadas que incluyeron mediciones de liderazgo y algún tipo de resultado en los(as) alumnos(as), se estimó la envergadura de la media del efecto, tal como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. (Robinson, 2010)



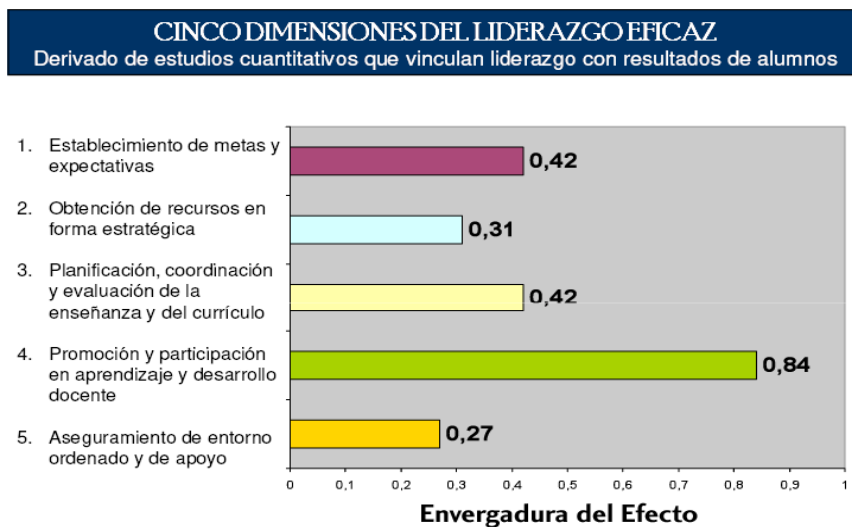
El mayor efecto en los(as) alumnos(as) se observa cuando el liderazgo es de tipo instruccional. En este sentido, el liderazgo instruccional se destacaría por su impacto en los logros de aprendizaje, dada su influencia en priorizar propósitos académicos e inducir prácticas para monitorear la acción de profesores(as) y estudiantes en función de este objetivo (Robinson et al. 2008; OCDE, 2009). Sin embargo, se le criticaría su sesgo unipersonal y su asociación con procesos poco participativos.

No se pueden desconocer los aportes que cada estilo de liderazgo ha introducido en la discusión sobre liderazgo efectivo. No obstante, hoy existe evidencia suficiente para señalar la conveniencia de superar el contraste entre estilos de liderazgo y proponer la integración de prácticas asociadas al apoyo de personas con prácticas que privilegian la supervisión de la tarea en función de los objetivos educativos (Marks y Printy, 2003, en Volante, 2010). Volante, en este sentido, aboga por una **Connotación Distribuida de Liderazgo**, suponiendo interacción social y diversidad de roles, estableciendo que el liderazgo escolar efectivo consistiría en un proceso de traspasar poder, más que el hecho de ejercerlo en forma concentrada y unipersonal (2010, en Weinstein y Muñoz, 2012: 354).

Algo parecido se observa en la definición funcional de liderazgo construida por Kenneth Leithwood, autor destacado por su contribución en el tema del liderazgo a partir de su investigación sistemática, quien habla de *la labor de movilizar e influenciar a otros(as) para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela*, entendiendo que más que líderes genuinos existen **Funciones de Liderazgo**.

Si se considera este aspecto, podría hablarse ya no de un líder eficaz, sino de prácticas de liderazgo eficaz, las que son definidas por Robinson (2010), como **Cinco Dimensiones para este Liderazgo Eficaz**, donde también es posible observar los distintos efectos en los(as) alumnos(as) en términos de sus aprendizajes, tal como se muestra en el gráfico 2.

Gráfico 2. Robinson, 2010



El foco más importante, al igual que en el movimiento de escuelas efectivas, está en el logro estudiantil. El director(a) es responsable y coordina los procesos para que esto ocurra, por tanto la atmosfera de orden y clima escolar conducente al aprendizaje es fundamental. De esta forma, un director(a) con liderazgo efectivo tiene un rol importante en tareas administrativas, pero su foco debe ser el educativo y académico (Arancibia, 1992; Arancibia y Polanco, 2004).

Esto no quiere decir que el director(a) sea quien participa directamente en la labor de instrucción, sino que a través de sus decisiones crea las condiciones para un trabajo más efectivo; asegura un amplio acceso al desarrollo personal; resguarda espacios de participación en las decisiones, propone un plan de acción fácil de comprender y seguir, focaliza y direcciona el trabajo cotidiano, además de asignar los recursos prioritariamente (Majluf, 2010 en Weinstein 2012: 303).

Aun cuando las características de los(as) estudiantes y de sus familias, tanto como lo que hacen los(as) profesores(as) en aula son los mayores determinantes del aprendizaje, *el liderazgo tiene un efecto indirecto*, operando mediante variables organizacionales, como; el establecimiento de la misión, selección y reemplazo de los(as) profesores(as), focalización de los esfuerzos de aprendizaje, apoyo al profesorado y liderazgo instruccional de alto nivel (Majluf, 2010: 302). Esto

implica que el director(a) supervisa las clases, se informa sobre las estrategias educativas, la situación de los(as) alumnos(as) en la sala, la planificación de los(as) profesores(as), sigue los logros en los aprendizajes a través de distintas estrategias y tiene disponibilidad para contactarse de forma cercana con su equipo docente. Además, con esto gestiona este manejo actualizado de información sobre la escuela, lo cual le permite estar atento y flexible a los cambios pertinentes y oportunos, en función de las necesidades que surgen en pro de los mejores aprendizajes.

### 3.4 Elementos para la construcción de un modelo de atributos de liderazgo efectivo

*“Mi sensación, tras observar varias escuelas en procesos de mejoramiento escolar, es que éstas no se limitan a distribuir el liderazgo-esto es, a darle mayor influencia a las personas con experticia-también desarrollan liderazgo, es decir, crean un cuerpo común de conocimientos y habilidades asociados con la práctica del liderazgo y le brindan oportunidades a las personas para incorporarlo a su quehacer” (Elmore, 2010:81).*

Como organización compleja, en que existe una multiplicidad de stakeholders con diversas visiones, la escuela requiere de un líder que sea capaz de articular sus componentes, arbitrar los diferentes y numerosos conflictos de poder y coordinarlos de una manera adecuada, ya que *esas señales institucionales se filtran hacia abajo, dan el ejemplo, y ayudan a paliar el problema con efectividad (Waissbluth, 2008: 28)*. Por esta razón, el foco debe estar primero en la elección de la figura de liderazgo ya que, aun cuando en la práctica resulte más efectivo distribuir esta competencia, el director es clave como catalizador del cambio.

En este sentido, como se ha visto, nuestro país ha avanzado lentamente y aún existen varios desafíos pendientes, tanto en investigación sobre liderazgo, como en nuestro sistema de alta dirección pública. Es importante adaptar los procesos de selección para directores(as) de escuela, de modo que consideren los requerimientos de líderes con habilidades específicas, que se someten a grandes presiones y restricciones constantemente (Waissbluth, 2007: 28-29). De aquí, la sustantividad de trabajar en un perfil adecuado, no para cualquier líder, sino para una figura de liderazgo efectivo en contexto de aula y escuela con múltiples variables que le afecta; pero que aun así, debe orientarse al logro de los aprendizajes y resultados de calidad.

Para acercarse a los atributos que debe tener un liderazgo efectivo en los colegios Municipales de Maipú, se realizó una revisión de la literatura nacional e internacional en lo que refiere a atributos, competencias, responsabilidades y prácticas.

Se ha seleccionado, dada su influencia y gran relevancia en la literatura y marcos normativos sobre liderazgo, las siguientes fuentes: Ámbitos de Desarrollo o de Acción Directiva del Marco para la Buena Dirección, Perfil del Alto Directivo Público presentado por el Servicio Civil, Atributos de Liderazgo de Leithwood y las consideraciones de Liderazgo y Núcleo Pedagógico de Elmore. También se han considerado las cinco Dimensiones de Liderazgo Eficaz propuestos por Robinson, mencionados en el gráfico 2 (Robinson, 2007: 14; Robinson, 2010).

El **Marco para la Buena Dirección** (MINEDUC, 2005), entrega los criterios para el desarrollo profesional y evaluación de desempeño, y plantea que el director(a) debe tener **atribuciones** en lo pedagógico, administrativo y financiero. En este contexto se plantean 4 ámbitos de desarrollo o ámbitos de acción directivo, a saber: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión de Clima Organizacional y Convivencia.

Para operacionalizar estos ámbitos de acción traduciéndolos en atributos o características concretas, se han revisado los **Atributos que identifica el Servicio Civil de la Alta Dirección Pública**, como necesarios para un director(a) público(a): Visión estratégica, gestión y logro, relación con entorno y articulación de redes, manejo de crisis y contingencia, liderazgo, innovación, flexibilidad y conocimientos técnicos.

Esto coincide con **Leithwood**, cuando hace referencia a las características y atributos que debiese tener el liderazgo escolar; y que lo resume como *“La labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”* (2009: 20).



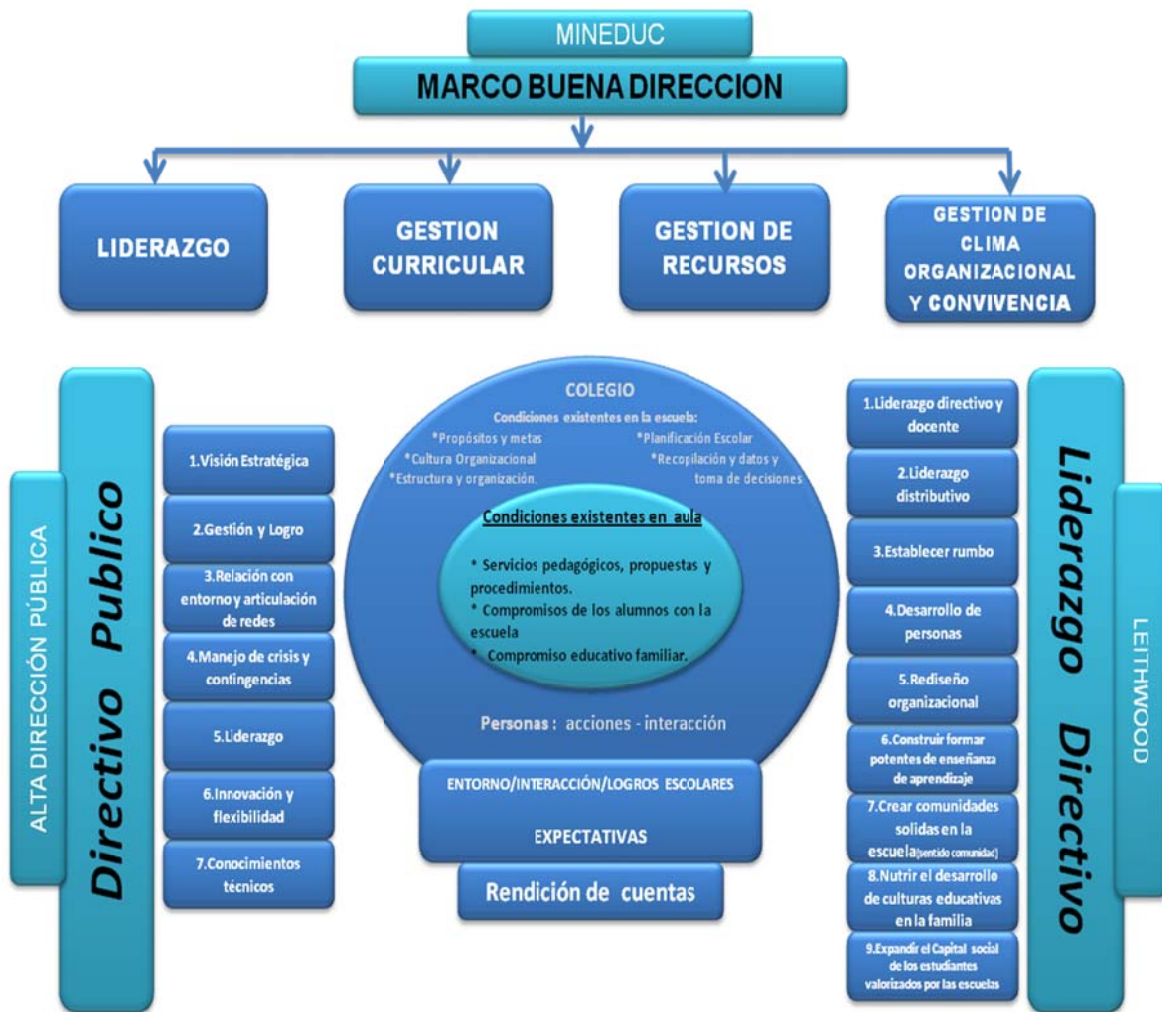
El siguiente cuadro muestra una síntesis de los elementos que fueron seleccionados:

Ámbitos de desarrollo según el Marco Para La Buena Dirección	Atributos que se requieren en los cargos de Alta Dirección Pública	Atributos de Liderazgo Escolar según Leithwood
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación y flexibilidad</li> <li>• Manejo de crisis y contingencia</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo directivo y docente</li> <li>• Liderazgo distributivo</li> <li>• Desarrollo de personas</li> </ul>
Gestión Curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos técnicos</li> <li>• Visión estratégica</li> <li>• Gestión y logro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer rumbo</li> <li>• Construir formas potentes de enseñanzas, de aprendizaje</li> <li>• Expandir el capital social de los estudiantes</li> </ul>
Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos técnicos</li> <li>• Visión estratégica</li> <li>• Gestión y logro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseño organizacional</li> <li>• Establecer un rumbo</li> </ul>
Gestión de Clima Organizacional y Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos técnicos</li> <li>• Relación con el entorno y articulación de redes.</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear comunidades sólidas (sentido de comunidad)</li> <li>• Nutrir el desarrollo de culturas educativas en la familia</li> </ul>

**Leithwood** señala además que existen condiciones en el aula y en la escuela que afectan el desempeño escolar y por tanto, el contexto del director(a) de forma gravitante. En el aula son fundamentales los servicios pedagógicos, propuestas y procedimientos, así como el compromiso educativo de los(as) alumnos(as) y sus familias. Respecto de la escuela destacan los propósitos y metas, la cultura organizacional, la estructura y organización, la planificación escolar, la recopilación de datos y la toma de decisiones.

De esta forma, en el establecimiento educacional todos los actores involucrados son fundamentales, ya que la interacción es un elemento central frente al cual se supeditan los resultados. Es por ello que tal como menciona **Elmore** (2010) es de suma importancia el liderazgo y el núcleo pedagógico - la relación estudiante, profesor(a) y contenidos.

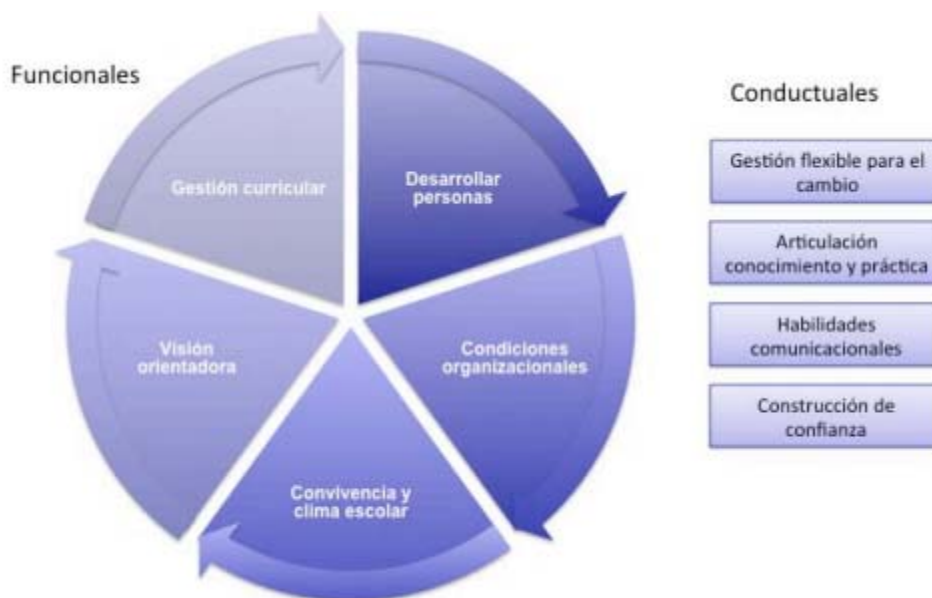
En relación a otros factores de eficacia escolar, los elementos de liderazgo presentes en la literatura, lineamientos generales para directivos de la política pública y marcos para directivos públicos, pueden sintetizarse de la siguiente manera:



(\*) Elaboración propia

Es interesante dar una mirada de manera adicional, al trabajo realizado por Muñoz y Marfán para la Fundación Chile (2011), quienes elaboran un modelo de análisis basado en la diferenciación de **Competencias Funcionales**, que aluden al “saber” y “saber hacer” de los directivos- respecto de **Competencias Conductuales**, alusivas al “saber ser”. El modelo se observa en el esquema siguiente:

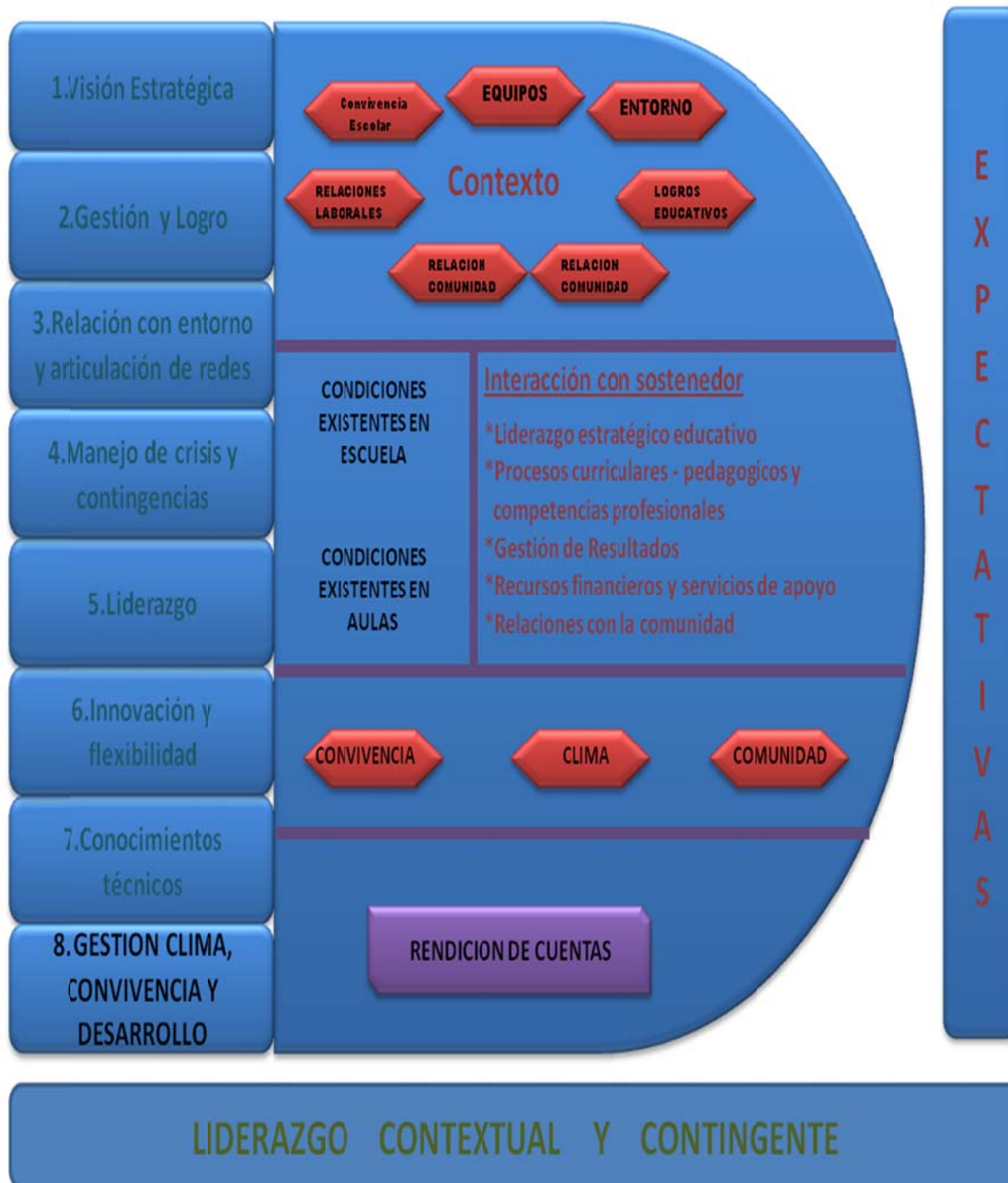
Esquema 1.3. Competencias para un Liderazgo Efectivo en Chile (Muñoz y Marfán, 2011:21)



En el modelo de análisis elaborado para este estudio, se tomará en cuenta la propuesta de Muñoz y Marfán en cuanto a la proposición de una diferenciación por competencias. En este caso se les llamará “atributos”, que harán alusión a características de liderazgo que pueden contener, tanto prácticas atribuibles a un saber ser, como a un saber hacer en palabras de Muñoz). En base a esta consideración, se ha definido que existen ocho atributos directivos de liderazgo eficaz, que componen un perfil de selección en concursos, los cuales a su vez contienen –cada uno- una serie de prácticas que apuntan a una conducta esperable a ser monitoreada.

De acuerdo al modelo a desarrollar, se consideró como base el Marco para la Buena Dirección, con sus respectivas atribuciones y se revisa la posible concordancia entre los atributos propuestos por Leithwood, la literatura al respecto con el perfil del directivo público que realiza el Servicio Civil. Se considera que éste último logra integrar aquellos ámbitos que requiere un director(a) para transformarse en líder de una escuela efectiva e incluye de manera más general la propuesta de Leithwood, salvo la Gestión del Clima Organizacional – Marco para la Buena Dirección-. Sin embargo, para que esta tenga mayor riqueza, se decide agregar como parte de esa dimensión

“Convivencia y Desarrollo de Personas”. Por otro lado, el liderazgo como dimensión, debiera incluir el aspecto cultural familiar, la identidad y características del contexto escolar y de aula de cada establecimiento, que Leithwood señala y Elmore desarrolla en sus trabajos, por lo cual “Liderazgo” pasa a llamarse “Liderazgo Contextual y Contingente”. De esta manera, se llega a un nuevo modelo de análisis de atributos directivos, el cual considera ocho atributos para una escuela eficaz, sin olvidar que siempre deben operar en sintonía con el contexto de aula, escuela y en relación con el sostenedor, vale decir, son atributos de un liderazgo contextual y contingente.



(\*) Elaboración propia.

A continuación se presenta la definición operacional de cada atributo directivo, en base a la literatura revisada para este modelo:

1. **Visión Estratégica:** Capacidad para comprender el plan estratégico comunal del sostenedor, detectar las señales sociales, económicas, tecnológicas, culturales, de política

pública y del entorno local, para incorporarlas de manera coherente a la estrategia del proyecto educativo institucional.

2. **Gestión y Logro:** Capacidad y experiencia para orientarse al logro de los objetivos, seleccionando y formando tanto a personas como equipos, delegando, generando directrices, planificando, diseñando, analizando información, movilizandorecursos organizacionales, controlando la gestión e implementando planes de mejoramiento. Todo con el objeto de lograr aprendizajes de calidad en los(as) estudiantes y propender el cumplimiento del proyecto educativo institucional en concordancia con los lineamientos brindados por el sostenedor.
3. **Relación con el Entorno y Articulación de Redes:** Capacidad y habilidades interpersonales para identificar e involucrar a actores de la comunidad educativa y el entorno (stakeholders), generando alianzas estratégicas necesarias para agregar valor a su gestión y/o lograr avances institucionales. Capacidad para persuadir y alcanzar adhesión en los distintos estamentos frente al proyecto educativo en post de consolidar una comunidad, nutrir el desarrollo de cultura educativa en las familias y apoyar la expansión de su capital social.
4. **Manejo de Crisis y Contingencias:** Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos. Al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional y reglamento de convivencia corporativo. Habilidad para responder a las demandas cotidianas con énfasis en la solución, empatía y foco en lo educativo.
5. **Liderazgo Contextual y Contingente:** Capacidad para involucrar, comprometer y generar compromiso de los distintos estamentos, así como el respaldo del sostenedor para el logro de los desafíos del colegio, centrado en los aprendizajes. Implica también el fomento de la participación en procesos de construcción, implementación y mejoras de los aprendizajes y proyecto educativo, identificando las competencias de los(as) profesores(as), para potenciar su desempeño, poniendo énfasis en la implementación de la estrategia educativa, evaluando y retroalimentando el desempeño.

- 6. *Innovación, flexibilidad y emprendimiento:*** Capacidad para transformar las limitaciones y complejidades del contexto en oportunidades e incorporar en los planes, procedimientos y metodologías, así como nuevas prácticas que permitan generar soluciones ante conflictos y mejorar resultados académicos. Buscar las mejores alternativas dentro de la normativa y marco de acción, para poder impactar en los aprendizajes.
  
- 7. *Conocimientos Técnicos:*** Debe poseer conocimiento y/o experiencia en el área técnico – pedagógica, experiencia en aula, metodologías de enseñanza, currículum, evaluación y didáctica. Conocimientos en gestión de establecimientos educacionales (Ley SEP), supervisión y manejo de equipos en un nivel apropiado para las necesidades específicas de este cargo.
  
- 8. *Gestión del clima organizacional, convivencia y desarrollo de personas:*** Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar competencias en ellas, promover un contexto de respeto, participación, trabajo en equipo, buen trato, convivencia, sentido de pertinencia y confianza. Propender y lograr un clima organizacional armónico y desafiante sostenido en el tiempo. Capacidad para trabajar sobre las competencias y motivaciones de los(as) integrantes claves de la organización, ofreciendo estímulos intelectuales, apoyos individualizados y preocupándose de las personas como elemento central para generar mayores capacidades.

Estos atributos, contenidos en un nuevo modelo, han sido expuestos a la validación tanto espontánea como inducida en una etapa cualitativa, por diferentes estamentos de los establecimientos educacionales de Maipú, para así verificar su relevancia real y someterlos a pruebas estadísticas que dicen relación con su presencia en establecimientos y su correlación con diferentes variables.

## 4. Metodología y Marco de Análisis

### 4.1 Aspectos Metodológicos Fase Cualitativa

El objetivo principal de esta fase cualitativa del estudio, estuvo orientada al levantamiento de atributos del directivo público para un establecimiento escolar eficaz en el contexto de aula y escuela, para posteriormente compararlos con el modelo propuesto en este estudio a partir de la revisión de la literatura, con el fin de robustecer dicho modelo.

#### 4.1.1 Operacionalización

En este punto se exploró en los siguientes temas:

- Imaginario y Expectativas sobre liderazgo directivo, rol de un director(a) y buen director(a) o “director(a) ideal”.
- Atributos de Liderazgo que debe tener un Director(a) de colegio CODEDUC e importancia de éstos(as).
- Chequeo de Atributos Predefinidos desde el modelo elaborado a partir de la literatura.
- Aspectos Destacables en directores(as) de colegios de la comuna (Buenas prácticas).
- Ámbitos a Mejorar en la Relación Director(a) - Sostenedor que pueden mejorarse en pos de la obtención de buenos resultados estudiantiles.

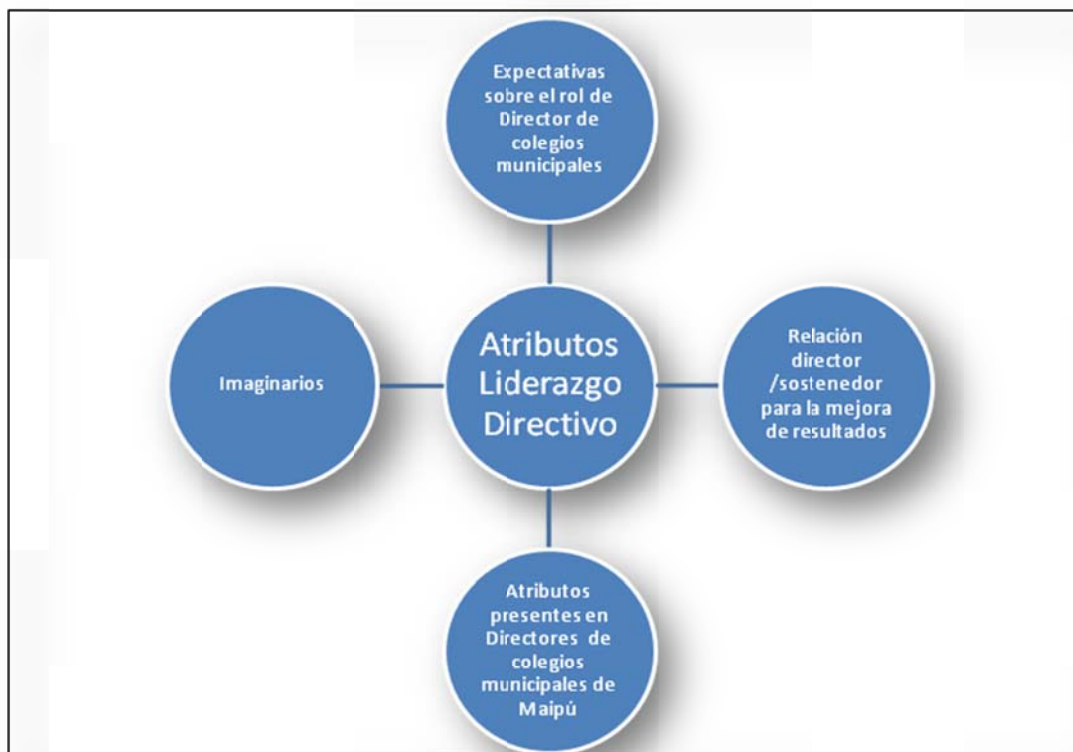
Finalmente, con fines metodológicos se construyó un esquema categorial de codificación y análisis A, que ilustra los ejes que giran en torno a la categoría central del estudio<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Para ver mayores detalles de la operacionalización ver anexo 4 (Esquema categorial de codificación y análisis b).



### *Esquema categorial de Codificación y Análisis A.*



#### **4.1.2 Técnica: Focus Group**

Para esta fase del estudio, se aplicó la técnica grupal denominada Focus Group, la cual es propicia para la exploración de un tema a partir de la interacción de los(as) participantes. Ésta técnica resulta útil para conocer de manera exploratoria los conocimientos, prácticas y opiniones, lo que la gente piensa, cómo y por qué lo piensa (Flores, 2009: 233). En esta fase del estudio se relevó la importancia de comprender el sentido que los actores sociales (directores(as), profesores(as), apoderados(as) y miembros del consejo escolar) otorgan al fenómeno de estudio. Se buscó indagar en la percepción respecto a los cuatro ejes contenidos en el esquema A, lo que se tradujo en el instrumento presente en el Anexo N°3.

### 4.1.3 Tipo de Muestreo

Se llevó a cabo un **Muestreo Teórico e Intencionado**, en este sentido el grupo de estudio pertinente queda definido a partir de la revisión del marco teórico y de los propósitos de investigación. En este estudio las unidades muestrales han sido determinadas estratégicamente, escogidas conforme a atributos definidos por el investigador (Flores, 2009: 90), de acuerdo a su experiencia y objetivos de estudio.

Dado que en esta fase no se buscó representatividad de resultados, sino más bien saturación teórica, en cuanto a atributos existente dentro de la literatura y emergentes, indistintamente, no se utilizaron técnicas estadísticas para realizar el muestreo. La técnica para obtener las unidades muestrales fue “bola de nieve”, accediendo a informantes estratégicos dentro de CODEDUC, siendo ellos(as) quienes recomendaron o propusieron a las unidades muestrales.

### 4.1.4 Muestra

**Contexto Relevante:** Total de establecimientos educacionales de la comuna de Maipú, administrados por CODEDUC. Esto incluyó a 26 establecimientos de los cuales 16 colegios eran sólo de enseñanza básica, 4 de básica y media, y 6 colegios de 7° básico con educación media.

**Muestra y Tamaño Muestral:** Actores relevantes considerando criterio de heterogeneidad, entre cinco y nueve participantes por Focus Group (uno de directores(as) nuevos(as), uno de directores(as) antiguos(as), uno de profesores(as) nuevos(as), uno de profesores(as) antiguos(as) y uno de apoderados(as) del Consejo Escolar)<sup>11</sup>.

De acuerdo a lo anterior, se realizaron cinco Focus Group, con un total de 33 participantes.

FOCUS: DETALLE	N° ASISTENTES
PROFESORES ANTIGUOS	5
PROFESORES NUEVOS	8
DIRECTORES ANTIGUOS	8
DIRECTORES NUEVOS	6
APODERADOS DE CONSEJOS ESCOLARES	6
TOTAL: 5 FOCUS GROUP	33 PARTICIPANTES

<sup>11</sup> La composición de la muestra es sólo referencial, dado que este tipo de metodología permite al investigador tener muestras no pre-especificadas, para entregar mayor flexibilidad y posibilidad de mejor adecuación a los objetivos de estudio. Nuevo=menos de tres años en el cargo, a Agosto de 2011. Antiguo = tres o más años en su cargo, a Agosto de 2011

#### 4.1.5 Especificaciones sobre Análisis de los Datos

Los datos obtenidos fueron analizados en base a los supuestos de la Teoría Fundamentada (Grounded Theory), propuesta originalmente por Glaser y Strauss, y de técnicas y procedimientos desarrollados por Corbin y Strauss (1998) a partir de las categorías provenientes de la literatura y del estado del arte revisado.

Se realizó *codificación abierta de tipo axial* y una *codificación selectiva* (Flores, 2002: 281).

#### 4.2 Aspectos Metodológicos Fase Cuantitativa

Los objetivos de esta fase se plantean a partir de los atributos ya chequeados en la fase cualitativa, a saber:

- 1) Analizar los atributos (competencias y prácticas) de un liderazgo directivo eficaz que tienen la mayor relevancia para profesores(as), directores(as), miembros de equipos directivos y asistentes de la educación.
- 2) Analizar los atributos que tienen mayor y menor presencia en directores(as) de la comuna según los distintos estamentos.
- 3) Identificar la brecha existente entre el director(a) “ideal” (con los atributos relevantes) y el director(a) real (como son percibidos actualmente).
- 4) Analizar posibles correlaciones entre las percepciones de relevancia, presencia de cada uno de los atributos de liderazgo, Índice de vulnerabilidad e índice de resultados.

##### 4.2.1 Operacionalización, Técnica e Instrumento de Medición

Se ha creado un instrumento a ser respondido por directores(as), profesores(as) y otros actores relevantes (asistentes de la educación, miembros del equipo directivo) de 25 colegios municipales de Maipú.

La operacionalización se realizó en base a los atributos presentes en la literatura y a su corroboración en la fase cualitativa de este estudio. El instrumento “Percepción de docentes, directivos y sostenedores respecto de los atributos necesarios para un director(a) efectivo”<sup>12</sup>, se creó en función de los atributos definidos por el Servicio Civil para los altos directivos, los tipos de liderazgo (Robinson, 2009), las dimensiones definidas por Leithwood (2009), el contexto del

---

<sup>12</sup> Ver anexo 2.

liderazgo en la escuela planteado por Elmore (2010) y los ámbitos señalados por el MINEDUC (2005) en el Marco Para La Buena Enseñanza.

Contempló un total 148 ítems, el primero correspondiente a una pregunta general, de respuesta

Categorías de respuesta	
1	Muy Baja
2	Baja
3	Media
4	Alta
5	Muy Alta

cerrada que buscó identificar a la figura principal a la cual los diferentes actores acuden al momento de necesitar ayuda en su establecimiento.

Los siguientes 16, corresponden a una escala Likert que mide el nivel de relevancia y el nivel de presencia de cada uno de los ocho atributos originales del modelo planteado desde la literatura de acuerdo a la escala de categorías de respuesta que aparece en la tabla 1.0.

*Tabla 1.0. Categorías Likert*

Los siguientes 8 ítems de la encuesta corresponden a un ranking de atributos, que busca identificar los tres atributos más importantes en un director(a) eficaz, para lo cual se les solicitó que seleccionaran sólo tres de un listado de ocho, para luego ordenarlos según prioridad.

Posteriormente los encuestados encontraron 116 ítems, que a partir de una escala Likert desglosan las definiciones operacionales (prácticas y competencias) construidas para cada uno de los ocho atributos directivos medidos en la primera escala, con las mismas categorías de respuesta.

#### 4.2.2 Tipo de Muestreo y Cambios Realizados.

En principio se consideró realizar un muestreo probabilístico por conglomerados, racimos o clusters, dado que el estudio busca identificar aquellos atributos directivos clave según determinadas unidades de análisis (los distintos estamentos); sin embargo, esto debió modificarse, dadas ciertas restricciones propias de la temporalidad de la aplicación del instrumento de la fase cuantitativa. Lo anterior debido a que el momento en que se aplicó la encuesta coincidió con la salida a vacaciones de los(as) participantes. Esto requirió optar por un muestreo no probabilístico por cuotas, es decir la selección de las unidades muestrales se realizó de acuerdo a la consecución de una cuota definida a partir de la proporción de ciertas variables demográficas por colegio. En este caso se delimitó un número de profesores(as) mínimo por colegio, distinto para cada uno (proporcional), un director(a) por colegio e idealmente dos asistentes de la educación por colegio.

### 4.2.3 Especificaciones sobre el Análisis de los Datos

El análisis se realizó sobre los datos para comparar los resultados entre estamentos iguales de distintos establecimientos. Para ello se realizó en primera instancia un análisis de acuerdo a los supuestos de la estadística *Descriptiva* y luego uno *Inferencial* utilizando el programa estadístico STATISTICS 17 (SPSS).

Para develar los principales focos que deben tenerse en cuenta al momento de seleccionar a un director(a), se obtienen las diferencias de medias entre los puntajes que los estamentos encuestados otorgan a la relevancia de cada atributo y a la presencia de los mismos, dando como resultado lo que se ha denominado “brechas”. Las mayores brechas corresponden a colegios que presentan gran diferencia entre la valoración que hacen a un atributo y cuan presente se halla éste en la realidad de su director(a). El mismo ejercicio se hace en las competencias y prácticas intra-atributo.

En un segundo momento, se realiza un análisis inferencial, mediante el uso de pruebas de correlación bivariadas, para determinar si los atributos de liderazgo directivo se encuentran o no relacionados con indicadores como el índice de vulnerabilidad, y en caso que así sea, saber qué tan fuerte es esa relación. Respecto a este tipo de análisis, se tiene presente que éste detecta la asociación o movimientos conjuntos de las variables, pero no determina causalidad.

Por otro lado, se ha preferido mayoritariamente el uso de cálculos de Coeficiente de Correlación  $r_s$  de Spearman, puesto que la correlación de Pearson tiene la exigencia de linealidad en las correlaciones encontradas, mientras que con Spearman es condición suficiente que las correlaciones sean monótonicas, lo que es adecuado para este estudio.

## 5. Análisis Cualitativo

Este primer análisis se obtiene a partir de los resultados de cinco Focus Group con diferentes estamentos de los colegios municipales de Maipú (Profesores(as), directores(as), apoderados(as)) y se organiza de la siguiente manera: En primer lugar se describe la percepción del perfil ideal en cuanto a atributos de liderazgo directivo, para luego centrarse en buenas prácticas observadas en directores(as) de Maipú, respecto a los mismos atributos.

### 5.1 Percepción Perfil Ideal Atributos Directivos

Esta categoría da cuenta especialmente de ejes como los imaginarios y expectativas que los(as) participantes tienen sobre el rol de Director(a).

- **Visión Estratégica**

En esta subcategoría dentro del grupo **“Profesores(as) Nuevos(as)”**, se observan ciertas expectativas sobre el rol directivo, en términos de que sea un profesional capaz de conjugar los lineamientos generales que ofrece CODEDUC con una propuesta específica que se adecúe siempre a la realidad contextual de su propio establecimiento y nunca replicar el mismo modelo “estándar” en todos los colegios donde le corresponda liderar, además de poseer líneas de trabajo claras, específicas y tendientes a la mejora de resultados:

*"Tienen que poder tomar sus propias decisiones y no seguir una línea que no a todos nos sirve"*

*"Un buen director(a) tiene que presentar una planificación estratégica clara y consecuente con las características del establecimiento"*

*"Las bases son iguales para todos, pero hay colegios que se han ganado la autonomía, porque tienen resultados"*

Para este grupo, la especificidad de una visión estratégica por parte del director(a) y su presentación escrita, de manera periódica, así como las directrices dadas a cada una de las personas que trabaja en el establecimiento, es visto como vital para el buen funcionamiento del colegio. Existe gran valoración de este esfuerzo, el que no es visto como imposición arbitraria, sino como una oportunidad de mejorar como equipo y como establecimiento educacional. No contar con esta herramienta influiría indirectamente en la disciplina del alumnado y en los resultados:

*"Si el director(a) no presenta su programa no hay una columna vertebral que guíe tu trabajo, anda todo en el aire, y esto involucra a toda la comunidad, tiene que ser serio. Cada uno juega su propio juego y no hay institución...va de a poco, no avanza en nada, influye en cómo uno mira el colegio...en los problemas disciplinarios, no hay claridad"*

*"Te permite funcionar mejor, saber a qué atenerse, dar lo mejor, también evaluar internamente y saber qué estás haciendo bien y mal".*

En el grupo de los(as) **"Profesores(as) Antiguos(as)"**, coincide con el anterior en el punto de la claridad en esta visión estratégica y en la importancia que esta tiene en la instauración de una postura única como equipo, lo que contribuye al trabajo coordinado, sin confusiones o rumores. También coinciden con la idea de adecuación al contexto, lo que sumado a la claridad posibilita mejores resultados. Por otro lado, se suma la idea de flexibilidad en lineamientos claros.

*"Tiene que no sólo tomar las decisiones finales, sino que dar la pauta, instaurar las posturas, aunar, dar la instrucción general y única, para que no haya confusiones"*

*"Una persona que tiene claridad con sus objetivos, sabe lo que necesita, pasos a seguir...sino puede echar abajo un colegio excelente, si tiene súper claro eso puede tirar para arriba a un colegio que estaba mal...así transmite esa claridad a sus docentes, no están a la deriva"*

*"Tengo que adecuarme al contexto, no pueden dar lineamientos rígidos, tienen que ser flexibles, porque sino no resulta".*

En el caso de los(as) **"Directores(as) Nuevos(as)"** participantes, concuerdan en que deben existir siempre lineamientos claros y específicos pero flexibles. En este grupo se aprecia un especial énfasis en la elaboración de lineamientos diferenciados por establecimiento que contribuyen esencialmente a la organización de tareas y equipo, adecuados al contexto, al tipo de alumnado que atiende y a su realidad particular, lo que debe estar reflejado en su proyecto educativo de acceso a todos los actores e intentar impregnarlos de él y sobretodo, fomentar y aceptar su participación activa en el diseño:

*"Debería ser que cada colegio tuviera que tener sus propios lineamientos, no que sean unificados, porque cada escuela tiene una realidad distinta"*

*"Tiene que guiarse especialmente por el proyecto educativo de su colegio, pero tiene que tener lineamientos que sean generales, aunque no rígidos"*

*"Debería ser capaz de unificar las teorías educativas que traen los profesores y hacer participar a todos de la elaboración del proyecto educativo".*

El grupo de **"Directores(as) Antiguos(as)"**, pone un énfasis en una materialización más concreta de la visión estratégica del establecimiento, donde el(la) director(a) es el actor principal, por tanto debe ser capaz de conducir las tareas que se realizan hacia el logro de esa visión. Esa es la principal distinción que se puede observar en su discurso. Se considera fuertemente un principio de

legalidad detrás, como base de esta visión, además de la integración de lineamientos distintivos del establecimiento que el (la) director(a) debe ser capaz de conjugar, tal como los grupos anteriores. También se habla de la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa en la construcción del proyecto educativo, aludiendo también en lo que respecta a su materialización.

*“Construir su proyecto con toda la unidad educativa, considerando las expectativas de toda la comunidad, que sea vivido por todos, sino no tiene sentido, empapar a todos del sello distintivo, lo que hace al colegio diferente del resto”*  
*“Garantizar que se instale el currículum nacional que aparece en la ley, que realmente llegue a la sala de clases, eso tiene que tenerlo claro”.*

Finalmente el grupo de **“Apoderados(as)”** confirma la importancia de que la visión estratégica esté presente como atributo primordial en un director(a). Sin embargo, este grupo pone especial énfasis en el aspecto comunicativo de esa visión, para facilitar la participación de los padres, madres y apoderados(as) en el proceso educacional de sus hijos(as) y así poder colaborar en la consecución del proyecto educativo. Al igual que los otros grupos, los(as) apoderados(as) concuerdan con que este tipo de visión facilita la organización general del establecimiento y hace mejor a un colegio, bajo el prisma de que toda la comunidad se involucre mirando hacia un solo norte.

*“Debe dar a conocer al centro de padres sus lineamientos, para dónde va el colegio para que lo ayuden, tener buena comunicación”*  
*“Debe tener objetivos claros, para que todos sepamos para dónde vamos”*  
*“Debe planificar metas concretar y trabajar para cumplirlas”*

- **Gestión y Logro**

En esta subcategoría, el grupo **“Profesores(as) Nuevos(as)”** tanto de manera espontánea como inducida se refieren al aspecto planificador del directivo, considerándolo primordial en términos de su gestión y logro de resultados y objetivos organizacionales y pedagógicos. No hacen referencia a la implementación de acciones, sino más bien asocian esta subcategoría a la administración y planificación, como también a su figura en la representación del establecimiento. Lo anterior se refleja en el discurso de los participantes:

*“Como estamos en colegios donde hay varios estamentos, el director(a) es quien administra, es el primero y el último que debe estar ahí para manejarlo todo, en un marco de respeto, porque somos todos profesores, ocupando cargos distintos”*



***"Es la persona que organiza la casa y decir quién cumple cada rol, da las normativas y establece los criterios para trabajar"***

Por su parte, los(as) ***"Profesores(as) Antiguos(as)"***, hacen referencia a la planificación, pero enaltecen la capacidad de administrar todos los aspectos relacionados con el establecimiento, pero con un conocimiento previo. Se recalca que si no tiene estos conocimientos de manera profunda, al menos debe reconocerlo y delegar funciones a expertos(as), para asegurar su funcionamiento adecuado. Por otro lado valoran la orientación del directivo hacia el desarrollo del colegio, hacia metas desafiantes y claras, dirigidas a los resultados y una gestión apoyada siempre por un equipo. Se rescata también la importancia de transparentar estas metas en un lenguaje acorde a las distintas realidades de los integrantes del equipo que trabaja con él en su colegio, para transmitir con claridad el estilo de gestión que espera implementar y los resultados que desea obtener, sin que ello se preste para confusiones.

***"Yo creo que tiene que ser un buen administrador, saber de platas, en el fondo todo lo que tiene que ver con administración, como una buena dueña de casa, velar por todo, no limitarse solo a lo que le concierne a un papel determinado, sino a todos los aspectos de su colegio";***

***"Tiene que al menos tener gente especialista en todas las áreas...debe saber de todo, pero tener especialistas que lo orienten"***

Los(as) ***"Directores(as) Nuevos(as)"***, hacen hincapié en el concepto de una buena gestión para alcanzar las metas que se proponen para el establecimiento, gestión que debiese incorporar eficazmente aspectos como una adecuada administración de recursos, control de las metas planteadas y resultados, autonomía para tomar decisiones y hacerse responsable de ellas, como también ocuparse de la formación y evaluación permanente de sus recursos humanos.

***"En gestión debe ser un líder, llevar un control permanente de las metas que se están alcanzando"***

***"Ser responsable en tomar las decisiones, enfocarse en los resultados, tener la capacidad de levantar a los profesionales, agregarles valor"***

***"Debe administrar y dirigir responsablemente; ser autónomo, evaluar logros, evaluar a los profesores, focalizar los recursos prioritariamente".***

En el caso de los(as) ***"Directores(as) Antiguos(as)"***, éstos(as) se focalizan en tres aspectos esencialmente; en la capacidad del director(a) para gestionar a su equipo, algo también destacado por los(as) directores(as) nuevos(as); en la evaluación del mismo(a) y en la planificación que se concreta en la gestión. En el primero, se refieren a la formación y perfeccionamiento de sus

profesionales y todos(as) los(as) trabajadores(as) del establecimiento, para sacar adelante el proyecto educativo siguiendo un solo norte y con las mejores herramientas. En el segundo, hacen alusión a la evaluación permanente, pero no en un sentido de control, sino de acompañamiento y supervisión de los resultados obtenidos, de monitoreo y aprendizaje. Y en el último punto aluden a una planificación realista y clara, que sea posible de llevar a cabo en el aula y a un manejo adecuado de los recursos.

*"vemos el tema administrativo, financiero...un montón de cosas"*

*"debe tener la autoridad para decidir cómo quiere perfeccionar a su equipo para que vaya de acuerdo a su proyecto educativo"*

*"hay que potenciar los equipos de trabajo, esa atribución debe tener el director"*

*"tiene que haber una cultura evaluativa, cambiar esa mirada de evaluación como supervisión, para que se sepa que es para mejorar"*

Finalmente, el grupo de **"Apoderados(as)"** se enfoca especialmente en el aspecto comunicacional de la gestión de un director(a), en el sentido de ser transparente con lo que planifica para el aula, con la administración de los recursos, el proyecto educativo, los resultados que espera obtener y con los que está obteniendo. Hacen hincapié en la comunicación del director(a) con los padres, madres y apoderados(as) y en la inclusión que se espera que el director(a) haga de estos últimos, para que ellos(as) puedan ser actores activos en el proceso que vivencian los(as) alumnos(as). Además se refieren a que los resultados que esperan no sólo son académicos, sino también valóricos y que eso debe trabajarse desde la planificación y gestión, la cual debe ser diferenciada de acuerdo al grupo objetivo que atiende cada establecimiento.

*"debe supervisar, ver la parte pedagógica, ser transparente para gestionar platas"*

*"puede ser muy buena persona, pero lo que a nosotros nos atrae son los resultados, eso es lo que uno busca, que le preocupen los resultados y haga cosas para que suban las notas"*

*"cuando los colegios son vulnerables a veces no tiene que focalizarse sólo en los resultados, hay que formar personas, rescatar los valores, con una buena gestión, buen liderazgo también"*

- **Relación con el Entorno - Articulación de Redes**

Este ítem no surge de manera espontánea en ninguno de los grupos de participantes, por lo que se pregunta inducidamente. Cada uno de los grupos se refiere sobre todo a la relación del director(a) con el medio externo al establecimiento, ya que al hablar de la relación interna se califica como clima organizacional.

Los(as) **“Profesores(as) Nuevos(as)”**, se refieren a la importancia de contar con un director(a) que sea capaz de trabajar fuera de su oficina, en contacto con el equipo del establecimiento y con sus alumnos(as), así como también salir del establecimiento y hacer redes con el entorno, lo que redundaría en aspectos positivos para la gestión propia.

***“algo súper importante tiene que ver con un director en terreno”***

***“es súper importante, hace que nuestro trabajo sea más efectivo, cuando hace uso de sus redes”***

El grupo de los(as) **“Profesores(as) Antiguos(as)”**, concuerda en el aspecto de las redes y agrega la idea de “marketing”, puesto que ven en el director(a) una figura clave en la promoción del establecimiento, en términos de mostrar una imagen positiva que atraiga al alumnado y que fomente la colaboración con otros colegios e instituciones.

***“tiene que ser también creativo para saber buscar en otras instituciones las cosas que necesita, desenvolverse”***

***“tiene que crear un colegio que te invite a ser empresa, vender, tener matrícula, entonces tener una imagen que mostrar, ser hasta simpático”.***

Por su parte los(as) **“Directores(as) Nuevos(as)”**, aluden a este mismo último concepto, integrándolo a la idea de cultura identitaria, manifestando que un director(a) ideal, debería ser capaz de transmitir dentro y fuera de su colegio los aspectos rescatables y logros de su establecimiento.

***“ser capaz de mostrar su establecimiento a la comunidad de manera inteligente, mostrar una cultura identitaria de su establecimiento”.***

Los(as) **“Directores(as) Antiguos(as)”**, no muestran mayor interés en la profundización de esta categoría, lo que podría significar que lo dan por supuesto y no necesariamente que no le den importancia.

***“Claro que es importante” (no hay profundización de la respuesta)***

Para finalizar, el grupo de **“Apoderados(as)”**, es el único grupo, además de los(as) profesores(as) nuevos(as), que desarrolla el tema del trabajo dentro del establecimiento en terreno, en conjugación con la conformación de redes, rescatando a su vez la creatividad para realizarlo, vale decir, es un “marketing” tanto interno como externo. Además, se hace referencia explícitamente al trabajo de planificación con UTP.

**"trabajar en conjunto con UTP para lograr metas, innovar, inventar".**

- **Manejo de Crisis y Contingencias**

En esta subcategoría, los(as) **"Profesores(as) Nuevos(as)"** plantean que un director(a) ideal debería poseer habilidades no sólo profesionales, sino también emocionales para enfrentar todo tipo de situaciones de presión, a saber; templanza, autocontrol y asertividad. Además debe ser precavido e incluir dentro de sus planificaciones algunos planes de contingencia y en caso de que ellos(as) no sean adecuados(as), buscar soluciones en conjunto con su equipo, sin señalar culpables y sin solicitar ayuda externa antes de intentar resolver el tema con su propio equipo. Finalmente, se hace referencia a los niveles de discrecionalidad con los que cuenta, que le dificultan actuar eficaz, eficiente y oportunamente.

*"debería ser más autónomo para tomar decisiones, porque por ejemplo con la Ley SEP no puede llegar y cambiar una actividad"*

*"tiene que saber planificar lo que hace en situación de crisis, y eso hace que en situación de crisis no haya culpables"*

*"tiene que ser una persona con un equilibrio emocional muy grande para eso, ser una persona firme de carácter, ser asertiva y no descontrolarse, sino deja mal a todos, yo sé que es difícil, pero debe poder manejar todo tipo de situaciones conflictivas".*

El segundo grupo de docentes, los(as) **"Profesores(as) Antiguos(as)"**, rescatan dos aspectos centrales. Primero, al director(a) como figura clave en caso de situaciones problemáticas, a quien recurrir para solicitar información y/u orientaciones, y que sea capaz de establecer una coordinación con instituciones y actores diversos que puedan aportar en un momento determinado. En segundo lugar, se refieren específicamente a los casos donde un miembro de su equipo se ve envuelto en un problema. En estos casos es la figura que debe proporcionar apoyo y jamás ponerse en contra de su compañero(a) de equipo, lo que habla de lealtad, empatía, liderazgo y compromiso con el establecimiento.

*"tiene que ser un líder pedagogo, porque es la eminencia a la cual tú vas a recurrir si tienes un problema, si surge una emergencia"*

*"el director(a) tiene que defenderte a como dé lugar, independiente que él en su oficina, después, te diga la embarraste"*

*"saber trabajar en equipo, con quién comunicarse, a quién recurrir para pedir dinero, carabineros, convenios con el consultorio para vacunaciones"*

Para los(as) **“Directores(as) Nuevos(as)”**, resulta de suma importancia el liderazgo en el sentido de “Ser Guía” y mostrar autoridad, lo que debe acompañarse siempre de una actitud flexible, manejo adecuado del conflicto y un carácter equilibrado , centrado, criterioso y juicioso.

*“Es buen líder si posee características personales como equilibrio en su personalidad, percepción de autoeficacia, puede manejar los conflictos adecuadamente”*

*“debe ser un mediador flexible pero a la vez líder, tener autoridad, un guía”*

El grupo de **“Directores(as) Antiguos(as)”**, sólo hacen referencia al conocimiento de su manejo adecuado y resolución de eventuales conflictos, sin profundizar más allá.

*“saber manejar los conflictos...eso es lo que marca la diferencia”*

*“debe saber resolver conflictos”*

Para finalizar esta subcategoría, los(as) participantes **“Apoderados(as)”**, expresan las características propias del director(a), es decir habilidades personales para el enfrentamiento de problemas y/o situaciones de contingencia; aludiendo al carácter firme y resolutivo, sin pasar por alto el involucramiento del profesorado en las decisiones, para ser imparcial e inclusivo en la toma de medidas o determinaciones.

*“debe ser resolutivo frente a los problemas, saber enfrentarlos”*

*“consensuar con sus profesores y resolver”*

*“debe ser mediador en los problemas, escuchar y ser imparcial”*

*“no puede ser blando de carácter, tiene que tener, además de ser buena persona, un carácter fuerte”*

*“no puede ser temeroso, no enfrentar los problemas, no puede quedarse esperando”*

- **Liderazgo Contextual y Contingente**

Esta subcategoría hace referencia a la capacidad del director(a) para conducir a su equipo mediante el compromiso por los aprendizajes y la colaboración mutua, así como la real y activa participación. Sin embargo, esto no requiere necesariamente de un listado de habilidades estándar a ser aplicado en todos los establecimientos por igual, sino que requiere de la habilidad del director(a) para poner a disposición de este liderazgo, ciertos matices que debe adecuar al contexto y realidad de cada establecimiento en particular, ya que cada uno cuenta con una realidad distinta. De lo anterior dependerá en gran medida el éxito de su gestión.

Los(as) “Profesores(as) Nuevos(as)”, entienden que el líder debe poseer ciertas características personales que fomenten la participación de todo su equipo en la gestión, a través de un carácter cordial pero firme, junto con establecer reglas claras para actuar. Luego, debe adecuarse a la realidad del establecimiento donde llega, esto sin replicar al pie de la letra experiencias exitosas de colegios que han estado bajo su dirección, sino más bien aprender de ellas y estudiar su nuevo colegio para rediseñar y aplicar estrategias que pudieren funcionar aquí y ahora.

Por otro lado, debe conocer las relaciones que se dan en su establecimiento, el tipo de alumnado que posee, las personas con las que trabaja y su cultura organizacional, es decir aquel sello propio que distingue al establecimiento, en términos de potenciarlo y trabajar desde allí la identidad de quienes lo integran. Finalmente, se destaca la relevancia de que los(as) directores(as) de colegios municipales puedan tomar decisiones autónomamente.

***"primero que nada debe ser una persona con características de liderazgo: organizador, aglutinador y empático, democrático"***

***"tiene que respetar la cultura del establecimiento, no puede llegar a imponer cosas sin saber cómo es el colegio"***

***"debe ser un conocedor de las relaciones sociales que se dan al interior de su establecimiento, como de la calidad de los niños que tiene...es importante que hubiera consejos de profesores que pudieran aportar, eso ya no se ve"***

***"debe tener pleno conocimiento de cada uno de los estamentos, para poder planificar bien y ser más estructurado, debe conocer bien el funcionamiento del establecimiento y la realidad en que está inserto"***

Los(as) “**Profesores(as) Antiguos(as)**”, se centran en las características personales de los(as) directores(as), vale decir, aquellas particularidades que lo hacen ser un buen líder, tales como la credibilidad, persuasión, creatividad y capacidad como administrador de recursos financieros y humanos. Asimismo enfatizan en la importancia de que el director(a) sea también docente, para sentirse reflejados en el cargo y lograr mayor empatía.

***"tiene que ser un buen líder, una persona creíble por todos, que lo que él diga tú sepas que eso es lo cierto"***

***"tiene que ser un buen líder para poder echar a andar proyectos, tomar decisiones, mover al colegio"***

***"debe tener ese poder de convencimiento, que todo el mundo lo escuche"***

***"si es creativo tiene más llegada a la comunidad y no tiene problemas de matrícula, si tiene ese atractivo"***

***"tiene que formar un lazo indestructible con los profesores, formar equipo, defenderse mutuamente, formar grupo afiatado".***

Los(as) profesores(as) **“Profesores(as) Antiguos(as)”** que participaron en esta instancia, hablan directamente de este aspecto contextual y contingente. En términos del contexto, hablan de potenciar la cultura organizacional del establecimiento, indicando que es el director(a) el que debiera adecuarse a este y no al revés. También aluden al sistema político y económico en el que está inmerso el país en el momento en que se asume una gestión, sin replicar formas de dirigir de antaño, así como transmitir esta visión a su equipo. En cuanto a la contingencia, hacen referencia a tener la capacidad de continuar funcionando aunque las condiciones, por ejemplo económicas del colegio no sean las más favorables, en orden de seguir con el proyecto educativo previsto.

*“tiene que instaurar el sello de la escuela, porque sino una vez que se va, todo se viene abajo, hay que hacer todo de nuevo, no ser un “súper poderoso”, sino un articulador de un equipo de trabajo”*

*“el colegio tiene un carisma que trasciende al sujeto que lo maneje...él debe ser capaz de mantenerlo”*

*“tiene que tener habilidades para manejarse en el contexto histórico y político, no lo puedo obviar...no se hace igual que hace treinta años, no puedo dirigir igual que antes”*

*“no todo lo que funciona en un colegio funciona en otro, son siempre distintos y el director tiene que adecuarse”*

Los(as) **“Directores(as) Nuevos(as)”**, se refieren en su discurso, a las características tanto de líder propiamente tal como las que tienen que ver con su capacidad para adecuarse y matizar su gestión. Hablan de su compromiso, autonomía para decidir, consecuencia y capacidad para trabajar de la mano con su equipo, además de ser responsables en su trabajo. Sobre el contexto, es fundamental para ellos(as) que un director(a) visualice una realidad ideal o esperda del colegio que desea construir, lo que debe conjugar con la cultura propia del establecimiento y trabajarlo con su equipo.

*“debe ser un líder comprometido, autónomo, que mueva a todos los estamentos de la escuela”*

*“ser puntual”*

*“debe tener la capacidad de soñar, de persuadir, para llegar a la escuela que todos quieren”*

*“importante la cultura de las escuela, va más allá del director, se cruza con el clima y por ello son aspectos a trabajar conjuntamente con el equipo”*

*“debe potenciar una cultura identitaria”.*

En el grupo de los(as) **“Directores(as) Antiguos(as)”**, se centran en las habilidades profesionales y personales, y no necesariamente en el contexto de acción. Esto no quiere decir que no sea importante para ellos(as), sólo que no se refieren a ello y prefieren profundizar en lo primero. Expresan la importancia de ser líderes pedagógicos y transformacionales en su establecimiento, aquel que guía y motiva a su equipo, primer ejemplo a seguir. Se reconoce además que un estilo

de gestión más bien horizontal y que tome en cuenta las herramientas del proyecto educativo, como la llaman, es aquel que tiene más posibilidades de tener éxito.

*"es el primer líder pedagógico, motiva a caminar a los profesores a una meta en común...el proyecto educativo es una herramienta de gestión que está pero no se usa"*

*"si el director es desordenado no se puede esperar que el colegio funcione bien, debe ser modelo en esto también"*

*"el modelo de gestión que hagamos debe cambiar para ser líder transformacional, hay que invertir la pirámide, no ir a la cabeza, debe sostener a profesores, estudiantes, al que esté arriba...es un acompañamiento"*

El grupo de los(as) **"Apoderados(as)"**, se refiere al director(a) ideal como un director(a) capaz de considerar y escuchar cada una de las opiniones de los actores de su establecimiento y mantener una constante comunicación con ellos, pero tener un carácter firme y resolutivo. Ser una persona en quien se pueda confiar, que sea transparente con la información del establecimiento, empático, que integre resultados y formación valórica siempre en su proyecto educativo y actuar. Además de exigir conforme a la realidad de su colegio, lo que implica transmitir este mensaje a su equipo, actualizarlo y perfeccionarlo constantemente.

*"debe saber escuchar y liderar a todos los estamentos, hasta los auxiliares"; "debe tener credibilidad y debe ganársela"*

*"debe ser resolutivo, tomar buenas decisiones, consensuar, pero ser él quien tome las decisiones"*

*"además de apoyar los resultados, hay que apoyar los valores y dar una identidad al colegio, esa es una tarea fundamental del director"*

*"tiene que estar a la vanguardia de los cambios, de todo...hay que estar vigente"*

- **Innovación y Flexibilidad**

Los(as) **"Profesores(as) Nuevos(as)"**, hacen alusión a este ítem centrándose en la flexibilidad del director(a), pero en el ámbito personal. Se refieren más bien a un carácter flexible, democrático y capacidad de adaptación. Esto último lo expresan de manera inducida.

*"no puede ser autoritario, debe ser mediador y dialogador, pero dictador democrático, escuchar y respetar al profesor"*

Los(as) **"Profesores(as) Antiguos(as)"**, al contrario, ponen el acento en la innovación y no se refieren a la flexibilidad. Valoran la creatividad, el emprendimiento, el ingenio para crear cosas nuevas que entreguen un plus al establecimiento y que ayuden a conseguir lo que este necesita a través de el establecimiento o gestión de redes.

*"tomar decisiones con proyección y con futuro, ser emprendedor, eso para mí es un buen director"*

*"debe ser creativo, con los pocos recursos que tiene, hacer cosas buenas"*



*"debe ser un ingeniero, en el sentido de ingenio, sobre todo un director municipal, perspicaz, inteligente para desenvolverse y conseguir lo que necesita".*

En el caso de los(as) **"Directores(as) Nuevos(as)"**, se valoran ambos aspectos, poniendo la flexibilidad, a la vez que su capacidad de soñar con un ideal de establecimiento y la creatividad, como condiciones de posibilidad para que exista en el la innovación.

*"para innovar debe ser muy capaz, creativo, soñador y no rígido"  
"debe creer que los cambios son posibles".*

Los(as) **"Directores(as) Antiguos(as)"**, creen en este aspecto, pero aportan un principio de realidad, en términos de ser pacientes para ver los cambios verdaderos que produce la innovación, que son a largo plazo. Además. La flexibilidad debe estar en la aplicación de los lineamientos de trabajo que él mismo establece.

*"los cambios en educación son siempre a largo plazo, así que debe ser seductor para ver esos cambios"  
"los colegios son el reflejo del líder que tiene, de quien tienen delante, así como hay profesores malos, también hay malos directores. Tiene que tener claro el panorama donde trabaja, asumir de forma definitiva los lineamientos que al principio de su cargo asumió, no ser rígido en ese sentido".*

Finalmente los(as) **"Apoderados(as)"**, creen que la innovación materializada en términos concretos en el día a día es primordial, al ofrecer al alumnado actividades diferentes y motivadoras.

*"debe estar preocupado siempre en que innovar, ser inquieto, inventar talleres, eso es bueno para los niños".*

- **Conocimientos Técnicos**

Esta subcategoría busca rescatar aspectos tales como la experiencia y conocimiento en cuanto a pedagogía, manejo de grupos, metodología y desarrollo infanto-juvenil, foco en aprendizajes, conocimiento de currículum, así como supervisión de su aplicación para la obtención de resultados.

El grupo de los(as) **"Profesores(as) Nuevos(as)"**, se manifiestan respecto de dos aspectos. La importancia de que el director(a) conozca a cabalidad el marco legal en el que se desenvuelve, así como en diversos temas relacionados con su cargo y en el manejo de currículum y teoría actualizada.

*"debe tener idea de las políticas educacionales, saber de la ley SEP y todo tipo de conocimiento, para no cometer errores en cosas básicas, que deberían saber..."*

*"debe tener un buen manejo de lo que es currículum, tener a la mano teorías que tengan que ver con lo que ocurre en los colegios".*

Los(as) **"Profesores(as) Antiguos(as)"**, identifican esta subcategoría con la capacidad motivadora del equipo que lo acompaña. Si el director(a) posee estos conocimientos, que deben ser actualizados, se está actuando como un modelo a seguir hacia el perfeccionamiento de todos(as), con los evidentes resultados que ellos tiene en el establecimiento. Esto también le otorga propiedad para tomar resoluciones y decisiones diversas, debidamente respaldadas, lo que le brinda credibilidad ante su equipo. Estos conocimientos no deben limitarse a lo pedagógico, que es lo mínimo exigido, sino también en la administración de recursos humanos. Sin embargo se valora mucho más que el director(a) sea docente y no ingeniero, por ejemplo.

*"no puede realizar cambios y tomar decisiones si no están sustentadas, así que necesita estar informado, sino no sé qué tipo de decisiones podría tomar si no. Ajustes curriculares, ley SEP, nuevas normativas...no puede actuar en función de terceros, es el cerebro de la escuela"*

*"si es un colegio de básica tiene que haber sido profesor de básica, tiene que ser docente, para que sea especialista, haber pasado por el aula, sólo así puede hacer las observaciones que corresponde, tener la formación"*

*"la formación en recursos humanos no es algo que te lo enseñan de un principio, por eso hay que tener magíster en eso, saber de buen trato"*

En el caso del grupo **"Directores(as) Nuevos(as)"**, también se enfatiza el conocimiento actualizado y perfeccionamiento, como los marcos legales correspondientes y de currículum, pero se agrega la idea de la integración del proyecto educativo a todos(as) los miembros del establecimiento, quienes también deben estar en pleno conocimiento de éste.

*"debe conocer de liderazgo pedagógico, hablando de "nuestro proyecto" e integrarlo a todos, transmitirlo"*

*"conocer los marcos legales, tener sólidos conocimientos y actualizarlos permanentemente; tener sólido conocimiento curricular"*

Los(as) **"Directores(as) Antiguos(as)"**, centran su discurso en los conocimientos como una herramienta para tener credibilidad en su discurso y su actuar, así como para el buen funcionamiento del colegio. Esta formación debe ser actualizada y considerar también su adecuado manejo en currículum, legalidad y gestión.

*"tiene que estarse actualizando siempre y actualizando todo el rato el proyecto educativo"*

*“debe manejar el currículum de pregrado que a nosotros nos enseñan, gestión, aspectos legales, todo eso”*

*“debo tener el manejo técnico curricular, técnico pedagógica, sino las cosas no funcionan, debe tener un buen manejo y formación metodológica, didáctica, trabajarlo en conjunto con los colegas, sólo así ocurren cambios positivos de esa forma”*

*“hay que tener elementos técnicos para trabajar, sólo así podemos ser creíbles”*

Para finalizar, los(as) **“Apoderados(as)”**, relacionan el conocimiento técnico del director(a) con un alto nivel, que debe equipararse al que posee el(la) jefe(a) técnico(a) pedagógico(a), para trabajar colaborativamente.

*“Debe estar al tanto de todos los cambios curriculares, más que la UTP, porque si no los conoce no puede exigir”*

*“debe saber lo que hace la jefe UTP”*

- ***Gestión del Clima, Convivencia y Desarrollo de Personas***

Esta subcategoría alude a la capacidad del director(a) para promover un clima armónico entre los distintos estamentos y dentro de cada uno de éstos. Además de potenciar las habilidades personales de cada miembro del equipo, estimularlos y apoyarlos en pos de una mejora global en el establecimiento. También entran en este ítem las habilidades personales con que cuenta para llevar a cabo esta tarea.

Los(as) **“Profesores(as) Nuevos(as)”**, no hacen referencia a este aspecto, pero lo consideran dado e importante, sin hacer mayores comentarios.

Para el caso de los(as) **“Profesores(as) Antiguos(as)”**, se hace una mayor profundización de sus respuestas, otorgándole una importancia sustantiva. Lo relacionan con una actitud preocupada y empática hacia los miembros del equipo, considerando como importantes las palabras de felicitación, hacerles sentir que su trabajo es importante, detalles como té o café disponibles, respeto de la diversidad y trato cordial hacia todos los estamentos. Actitudes contrarias a éstas y que aportan negativamente serían sustantivo de una actitud paternalista, arrogante y excesivamente vertical.

*“cuando te tratan a ti como si tuvieras diez años...eso no puede ser porque afecta el trato, el clima...son directores de los alumnos, no de los profesores, hay que capacitar”*

*“cuando el clima laboral es el adecuado, tú haces cualquier cosa, todos se sienten pertenecientes, que su trabajo es importante, hay buenas relaciones humanas, que sientas que eres un aporte, no un estorbo...aunque no te guste el liderazgo del director, aunque pienses distinto, si hay buen clima te sientes bien...si hay té, café...hasta eso importa”*

*"respetar la diversidad...diferentes edades...tiene que respetar las distintas visiones y formas de trabajo...no denostar a las personas cuando no están actualizados"*

Los(as) **"Directores(as) Nuevos(as)"**, visualizan al director(a) como una figura central en el manejo del clima organizacional, ya que es él quien debe potenciar la participación de todos los actores, especialmente de los(as) profesores(as), tanto en la toma de decisiones como en unificar al equipo en general en un clima de respeto.

*"debe fomentar las relaciones sociales en base al respeto, de ellos depende el clima"*

*"debe potenciar la participación de todos los estamentos, dispuesto al diálogo, a la comunicación entre todos"*

*"Tiene que conformar buenos equipos de trabajo"*

*"fomentar la pertenencia de todos, en términos reales es donde más influye el director, siempre puede modificarse aunque sea malo, siempre que el director trabaje por ello".*

En el caso de los(as) **"Directores(as) Antiguos(as)"**, el discurso giró esencialmente en torno a la confianza como base del clima organizacional, sin profundizar de mayor forma.

*"debe crear un clima de confianza entre las personas"*

Y para finalizar este apartado, el grupo de **"Apoderados(as)"**, pone especial énfasis en esta subcategoría, ya que para su funcionamiento y avance en diversas materias, como los resultados académicos, lo primordial es la colaboración de todos los actores y esto sólo funciona en un clima amigable, respetuoso, armónico y alegre. Es fundamental además que el director(a) conozca a su alumnado y no sólo a su equipo.

*"es importantísima la presencia como director, para los chiquillos es imprescindible, la gente anda más contenta, así también sabe qué es lo que hace falta"*

*"no puede insultar ni a profesores ni a alumnos delante de los demás, eso no puede ser porque afecta el clima, tiene que haber un respeto"*

*"si hay un clima agradable, los profesores enseñan bien, los alumnos están contentos, no hay resultados yo creo, cada uno anda por su lado"*

## 5.2 Buenas Prácticas Caso Maipú

En esta categoría se señalan aquellos ámbitos coherentes con los atributos ideales del directivo que fueron desarrollados en la categoría anterior, pero con un sentido de realidad, correspondientes a aquellos aspectos que se observan en directores(as) de los colegios de Maipú y

que son un ejemplo o modelo a seguir. En este sentido, es un hallazgo extra de la investigación, que debe ser considerado por el sostenedor y que complementa el modelo de atributos directivos. En esta lógica, en el grupo de **“Profesores(as) Nuevos(as)”**, se habló de características como la planificación a corto, mediano y largo plazo en un mismo colegio, combinado con flexibilidad, credibilidad, claridad y consecuencia. Fomento de la participación del profesorado e inclusión de todos los miembros del equipo en el trabajo, tanto del que se desempeña desde un escritorio, así como de quien trabaja en terreno a la vez. Además, manifiestan la importancia de la evaluación permanente del trabajo, lo que puede apreciarse en las citas textuales:

*"cuando uno planifica por una cantidad de tiempo puede hacer perfecta la conciliación...eso es obra del director, es un hombre que sabe de lo que habla, es creíble, atrajo la mirada hacia su trabajo y uno ve que las cosas son posibles, que pueden ser mejores...nos tiene confianza, es recíproco, sabemos bien la direccionalidad de nuestro colegio, hay participación de todos"*

*"sabe guiar, permite que estemos en todo lo que quiere hacer, planifica todo bien clarito, muestra las cosas claramente y organiza"*

*"toma en cuenta desde el auxiliar hasta todos, te convence de que tienes que hacer las cosas bien sin imponer...plantea las cosas de manera respetuosa y amable, también predica con el ejemplo"*

*"no va a la sala a supervisar, va por preocupación y no está todo el rato en el computador"*

Los(as) **“Profesores(as) Antiguos(as)”**, destacan entre directivos que han podido observar, prácticas como el tono respetuoso, la preocupación verdadera por cada miembro de su equipo, su presencia en el establecimiento, su responsabilidad con los horarios, el ejercicio de la docencia y transparencia en la rendición de cuentas.

*"un caballero, amable, preocupado, que llamaba a sus profesores preocupadamente y sin sanción, siempre con tono agradable. Uno lo respetaba porque él se daba a respetar en el buen sentido...el trato es fundamental"*

*"un director presente. Es fundamental que hiciera la primera formación en la mañana, recibía a los alumnos en la puerta, son detalle que hacen la diferencia entre establecimientos...la puntualidad, no importa si se iba temprano, pero llegaba temprano, eso te demuestra el compromiso"*

*"preocupado de conocer a sus profesores, porque hay gente que ni sabe cómo te llamas, no tiene idea quién eres, así no llegas a la persona o llegaste de la peor forma"*

*"muy buena práctica: cuando hace docencia, que tome el libro y haga él la clase...lo valida ante la comunidad"*

*"cuando hacen cuenta pública ante toda la comunidad, en términos de administración de recursos".*

En el caso de **“Directores(as) Nuevos(as)”**, se releva también la presencia del director(a), que es posible observar, que interactúe con sus alumnos(as) y equipo, al mismo tiempo que les conozca.

***“Es valorado cuando hay un director presente, que está ahí donde las cosas ocurren, que reciba a los alumnos cuando llegan, que conozca a sus profesores y con quienes trabajan”***

Los(as) **“Directores(as) Antiguos(as)”** no se refieren a esta categoría y los(as) “Apoderados(as)” se encuentran en la misma situación.

En general es posible observar que lo que se valora idealmente, es la capacidad de integrar atributos, competencias y habilidades profesionales con las personales, lo que es condición necesaria para una buena gestión.

Luego del análisis es posible corroborar que los ocho atributos señalados en el modelo, *son efectivamente aquellos que para cada uno de los estamentos de la comunidad educativa son centrales para la selección de directores(as)*, estos son: Visión Estratégica, Gestión y Logro, Relación con el Entorno y Articulación de Redes, Manejo de Crisis y Contingencias, Liderazgo Contextual y Contingente, Innovación y Flexibilidad, Conocimientos Técnicos, Gestión del Clima Organizacional, Convivencia y Desarrollo de Personas.

Surgen también otros *atributos espontáneos* entre los(as) participantes de los Focus Group, los cuales hacen hincapié en su relevancia, no menor a la de los atributos predefinidos. Según los mismos participantes, corresponden a *atributos de índole personal*, entre los que se cuentan especialmente:

Para los(as) Profesores(as): Fuerte empatía; habilidad de escuchar a los demás; capacidad para reconocer sus errores; es decir, reconocerse un humano con errores y por lo tanto hacerse apoyar en su tarea; asumir que necesita un buen equipo humano que lo complemente; poseer conciencia de su rol social; proactividad; equilibrio emocional; honestidad y experiencia en el aula.

Para los(as) Directores(as): Motivador; soñador; empático; asertivo; acogedor; autocrítico y con experiencia en la conformación de equipos de trabajo.

Para los(as) Apoderados: Equilibrado; transparente; estable emocionalmente; honesto y creíble.

Todas son características imprescindibles de encontrar en cualquier director(a), transversales a los atributos directivos de índole profesional. A ellas se suman *buenas prácticas* o actitudes que los(as) participantes han observado en diversos directores(as) de la comuna de Maipú y que constituyen características dignas de imitar, replicar o premiar, tales como; la disposición de entregar una cuenta pública a los miembros de su comunidad educativa; recibir a los(as) alumnos(as) al momento de llegar al establecimiento o tener excelente comunicación con los(as) apoderados(as).

## 6. Análisis Cuantitativo

En esta segunda etapa, *cuantitativa*, el objetivo principal fue validar y determinar la magnitud de la importancia que los distintos estamentos otorgan a los ocho atributos directivos de carácter profesional, que emergen del modelo y que son revisados en la fase cualitativa.

De la encuesta se obtiene, en una fase descriptiva (6.1) la percepción sobre nivel de relevancia de cada uno de los ocho atributos directivos predefinidos en términos generales y el nivel de presencia de los mismos en los directores de la comuna, lo que proporciona una brecha entre el nivel ideal y el nivel real en que está presente cada atributo, de acuerdo a la opinión de los encuestados. Lo mismo se realiza con el desglose de cada atributo en sus respectivas actividades y competencias. Posteriormente, en una etapa inferencial (6.2), se obtienen correlaciones entre los atributos directivos trabajados hasta el momento, con Índice de Vulnerabilidad e Índices de Resultados.

### 6.1 Fase Descriptiva

#### 6.1.1 Principal figura de confianza

La primera pregunta buscó identificar al actor clave al cual recurre en primera instancia cada uno de los encuestados, específicamente conocer si esta figura corresponde a la del director del establecimiento.

Las tablas de contingencia de los resultados obtenidos a través del cruce de las variables “Figura Principal” y “Función”, muestran que del estamento “**profesores**”, un 26.7% recurre al jefe de su Unidad Técnica o Departamento Académico en primera instancia y un 26.1% recurre el director de su establecimiento, seguido por un 21.7% que recurre a colegas de su establecimiento, mientras que sólo un 1.4% recurre a personas fuera del establecimiento o a nadie.

		Por función					General
		Profesor	Equipo Directivo	Director	Asistente de la Educación	Otros	
Figura Principal	Personas fuera del establecimiento	1.4%	0%	5%	0%	0%	1.3%
	Colegas del establecimiento	21.7%	10.7%	0%	17.6%	30.8%	20.3%
	Integrante de Unidad Técnica o Dpto. Académico del Establecimiento	10.6%	7.1%	25%	9.8%	0%	10.7%
	Jefe de Unidad Técnica o Dpto. Académico del Establecimiento	26.7%	14.3%	35%	15.7%	7.7%	25.1%
	Director	26.1%	53.6%	0%	27.5%	30.8%	26.7%
	Nadie	1.4%	0%	0%	2%	0%	1.3%
	Otros	12.2%	14.3%	35%	27.5%	30.8%	14.6%

Del grupo de encuestados de los “**equipos directivos**”, un 53.6% recurre al director de su colegio al encontrarse en un problema en su trabajo, seguido de lejos por un 14.3% que recurre al jefe de su Unidad Técnica o Departamento Académico al igual que a otras personas fuera de las opciones.

En el caso de los “**directores**”, un 35% recurre al jefe de su Unidad Técnico Pedagógica o Departamento Académico, al igual que a otras personas fuera de las opciones (35%) y un 25% a un integrante de la unidad mencionada. Cabe destacar que el resto representa porcentaje insignificantes.

Para el caso de los “**Asistentes de la Educación**”, un 27.5% recurre al director del establecimiento y un 27.5% también recurre a otras personas fuera de las opciones. La tercera opción mayoritaria es a colegas del establecimiento, con un 17.6%.

Si se observan los **resultados generales**, un 26.7% del total de encuestados<sup>13</sup> recurre en primera instancia al “**Director**” de su colegio para solucionar un problema que se presente en su trabajo. Le sigue de cerca el “**jefe de la Unidad técnica o Departamento Académico de su establecimiento**”, con un 25.1%. La tercera mayoría corresponde a “**colegas del establecimiento**”, con un 23.3%. Algo más lejos se aprecia a encuestados que recurren a otras personas que no están dentro de las

<sup>13</sup> Valores calculados sobre el total de encuestas con respuesta válida para el ítem. En el caso del análisis por estamento las encuestas con respuesta válida fueron 629, mientras que en el análisis general, 673.



opciones (14.6%), integrantes de la **“Unidad Técnica o Departamento académico”** con un 10.7%; a nadie (1.3%) y por último a **“personas fuera del establecimiento”** o simplemente a **“nadie”** (1.3% respectivamente).

El director es la principal figura de confianza al momento de recurrir a alguna persona que pueda gestionar soluciones a problemáticas relacionadas con el trabajo, para cualquier estamento. Confirmada la importancia que tiene su persona en la resolución de conflictos, el siguiente paso es enfocarse en la importancia de los atributos de liderazgo directivo, tanto más importantes que la sola figura del director. No obstante, se alude también al nivel de presencia observada en este último, como líder del establecimiento.

### 6.1.2 Atributos Directivos: brechas generales entre relevancia y presencia.

Tabla 2.0. Resumen de Relevancia/presencia/brechas entre los ocho atributos directivos consultados en escala Likert. Del promedio simple en cada columna se obtienen nuevos valores correspondientes a la nueva variable **“Liderazgo Total”**.

Atributo del director del establecimiento	Total (N = 718)		
	Relevancia	Presencia	Brecha R-P
Visión Estratégica	4.35	3.81	0.54
Gestión y Logro	4.52	3.77	0.75
Relación con Entorno y Articulación de redes	4.44	3.63	0.81
Manejo de Crisis y Contingencias	4.51	3.44	1.07
Liderazgo Contextual y Contingente	4.59	3.71	0.88
Innovación, Flexibilidad y Emprendimiento	4.55	3.70	0.85
Conocimientos Técnicos	4.67	4.04	0.63
Gestión del Clima Organizacional	4.60	3.42	1.18
<b>Liderazgo total</b>	<b>4.53</b>	<b>3.69</b>	<b>0.84</b>

Al observar la columna que muestra la **relevancia de los atributos**, se aprecian valores cercanos al 5, el cual es la puntuación máxima. Esto da un total de 4.53 puntos expresados en la variable liderazgo total, es decir, es alta o muy altamente relevante para los actores. Es posible inferir entonces que los conglomerados otorgan gran importancia a cada uno de los atributos directivos y esperan encontrarlo en el director/a de su establecimiento.

El atributo directivo de mayor relevancia para el total de los actores de acuerdo al promedio de puntuaciones es *“Conocimientos Técnicos”* (4.67, en verde), seguido de *“Gestión del Clima Organizacional”* (4.60, en rojo claro) y *“Liderazgo Contextual y Contingente”* (4.59, en rojo oscuro). La puntuación de la variable clave *“Liderazgo total”* es 4.53, es decir, cercano al nivel *“Muy alto”* en la escala.

La pregunta que cabe ahora es, *¿en qué medida se observa su presencia en los directores de la comuna?* Para ello se ha obtenido el **nivel de presencia** de cada atributo, así como de la variable *“Liderazgo Total”*. Al observar dicha columna, se aprecia que se obtuvo valores de entre 3 y 4 puntos, es decir, los conglomerados observan una presencia media-alta en los directores de sus establecimientos, con ciertos matices.

De acuerdo a los resultados, es posible ver que *“Conocimientos técnicos”* es el atributo con mayor nivel de relevancia para los encuestados y a la vez, presenta la mayor presencia. Es interesante por tanto ver que esta variable fundamental ha logrado ser cubierta por los procesos de selección realizados hasta ahora.

Distinto es el caso de la variable *“Gestión del Clima Organizacional”*, destacada en rojo oscuro, porque presenta los niveles más bajos de presencia en los directores de la comuna (3.42), pese a que es calificada con el segundo nivel más alto de relevancia para los encuestados (4.60), indicando que es necesario poner atención en este atributo directivo al momento de una selección, como requisito fundamental para la obtención del cargo.

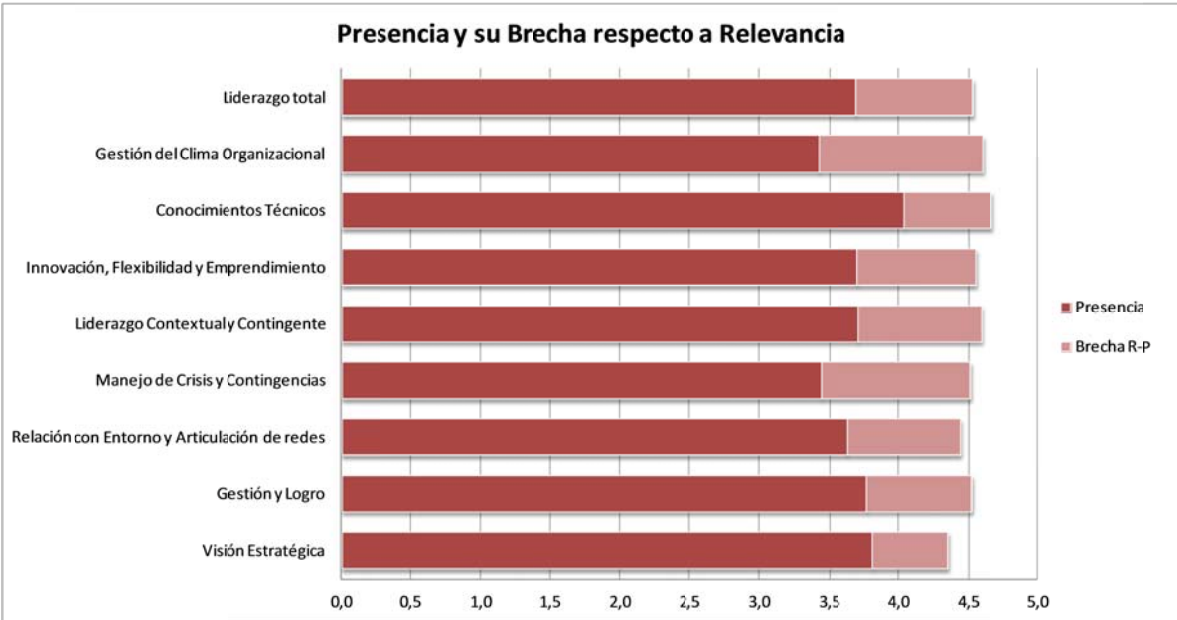
Otras variables significativas en cuanto a su baja presencia son *“Manejo de Crisis y Contingencias”* (3.44), la segunda más baja, y *“Relación con el Entorno y Articulación de Redes”* (3.63), la tercera más baja, las cuales requieren atención por ser valores críticos en un nivel general.

Es importante destacar que se validan todos los atributos directivos consultados, dado que todos presentan una valoración superior a 4.0 puntos en la escala, es decir, le otorgan importancia *“media alta”*.

El **“Liderazgo total”**, presenta una brecha de **0.84 puntos** entre relevancia para la función directiva y presencia real. Es importante observar con detención esto tanto desde el sostenedor como por la política pública para focalizar esfuerzo tanto en el proceso de selección como en las instancias de capacitación y desarrollo de directivos.

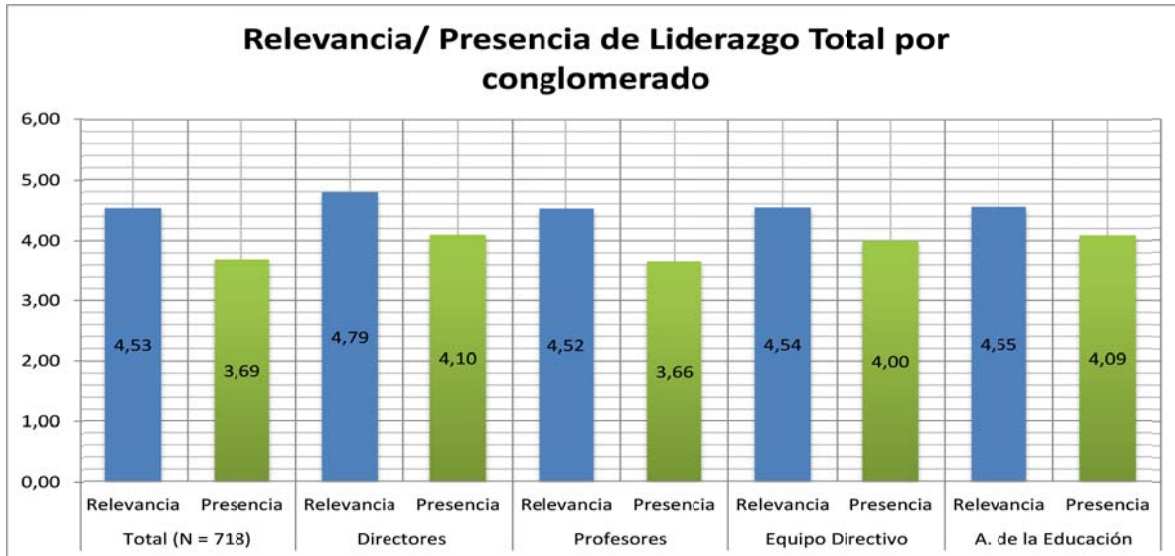
Definimos las *brechas mayores a 0.84 puntos* como las más críticas ya que están por sobre el promedio de brecha. A mayores brechas entre relevancia que los actores otorgan al atributo y su presencia real en el director de un colegio, es necesario poner mayor atención en este aspecto, ya sea para trabajar en su desarrollo o bien como foco de selección de nuevos directores.

En la tabla existen 4 atributos directivos en que se observó una brecha mayor a 0.84: **“Gestión del clima organizacional”**, la cual presenta la mayor brecha (1.18), es considerada altamente relevante como atributo directivo, pero no se encuentra lo suficientemente desarrollado en los directores. Es seguido por **“Manejo de Crisis y Contingencias” (1.07)**; **“Liderazgo Contextual y Contingente” (0.88)** y **“Innovación, Flexibilidad y Emprendimiento” (0.85)**. Todas representan altas brechas con valores significativos superiores a 0.84, lo que es relevante puesto que presenta las esferas centrales a abordar, para mejorar el **“Liderazgo Total”**, entendiendo éste último como un índice de liderazgo directivo en el que confluyen diversos aspectos.



### 6.1.3 Brechas totales por estamento

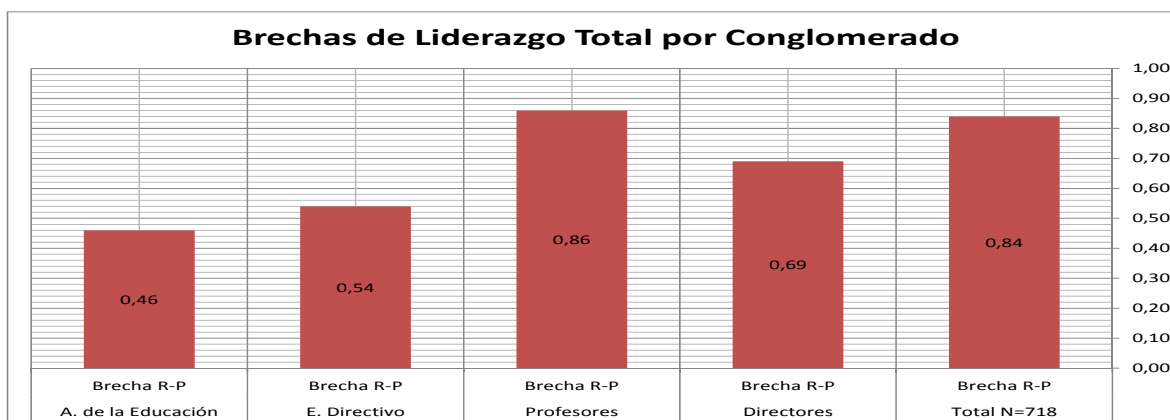
Gráfico 1.0. Basado en valores de la tabla 3.0. Valores más significativos obtenidos en conglomerado “profesores”, ya que concentra una alta relevancia de liderazgo total y una baja presencia del mismo.



Para todos los conglomerados los atributos directivos puntúan valores superiores a 4.0 y cercanos a 5.0 en relevancia, es decir, valores que indican una relevancia alta a muy alta.

Respecto a la presencia, los valores fluctúan entre 3.66 y 4.10, lo que indica una presencia de liderazgo total entre media y alta. El valor más bajo de presencia, se ubica en el conglomerado “profesores”, por tanto podría sugerirnos que este es el estamento más crítico respecto del desempeño de los directivos. A su vez, los menos críticos, o los que perciben una menor brecha son los Asistentes de la educación.

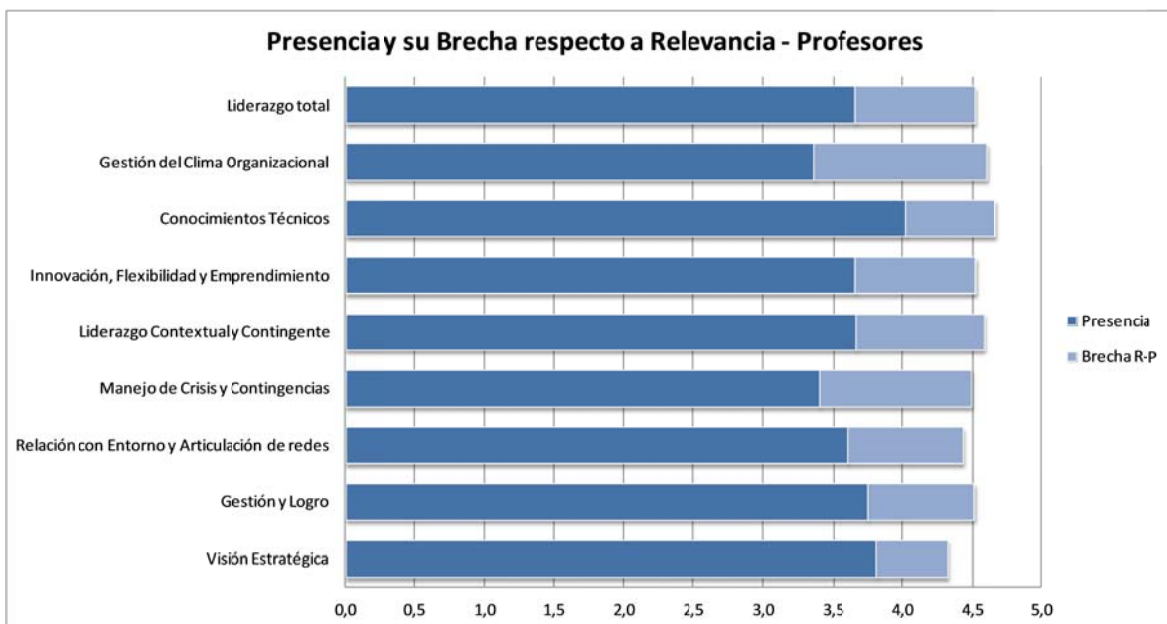
Gráfico 2.0. Basado en valores tabla 4.0. Se aprecia con mayor claridad la alta brecha entre relevancia otorgada a los atributos (liderazgo total) y su presencia en los directores, ubicada en el conglomerado “profesores”.



La mayor brecha entre relevancia del liderazgo total y la presencia del mismo, se halla en el conglomerado “profesores”, con 0.86 puntos de diferencia. En la tabla 5.0 se aprecia mejor el detalle de las puntuaciones por cada atributo directivo:

Tabla 5.0. Relevancia/Presencia/brechas generales de atributos directivos en profesores.

Atributo	Profesores (N=552)		
	Relevancia	Presencia	Brecha R-P
Visión Estratégica	4,32	3,81	0,51
Gestión y Logro	4,51	3,75	0,76
Relación con Entorno y Articulación de redes	4,43	3,61	0,82
Manejo de Crisis y Contingencias	4,49	3,40	1,09
Liderazgo Contextual y Contingente	4,58	3,67	0,91
Innovación, Flexibilidad y Emprendimiento	4,52	3,66	0,86
Conocimientos Técnicos	4,67	4,02	0,65
Gestión del Clima Organizacional	4,60	3,36	1,24
<b>Liderazgo total</b>	<b>4,52</b>	<b>3,66</b>	<b>0,86</b>



Mientras otorgan mayor relevancia a los “Conocimientos técnicos” y luego a “Gestión del clima Organizacional, Convivencia y Desarrollo de Personas”, los profesores otorgan la menor puntuación en presencia a “Gestión del clima Organizacional, Convivencia y Desarrollo de Personas”. La mayor brecha se obtiene por lo tanto en este atributo, seguido de “Manejo de Crisis y Contingencias” y “Liderazgo Contextual y Contingente”, “Innovación Flexibilidad y Emprendimiento” en este orden, todos con valores estadísticamente significativos (mayores que 0.84).

En el caso de los directores de establecimientos municipales, la brecha de liderazgo total es la segunda mayoría después de los profesores, con 0.69 puntos. Dentro de ella, sólo “Relación con el Entorno y Articulación de redes”, así como “Visión Estratégica”, presentan brechas superiores a 0.84.

Tabla 6.0. Relevancia/Presencia/brechas generales de atributos directivos en directores.

Atributo	Directores (N= 24)		
	Relevancia	Presencia	Brecha R-P
Visión Estratégica	4,83	3,96	0,87
Gestión y Logro	4,75	4,21	0,54
Relación con Entorno y Articulación de redes	4,79	3,83	0,96
Manejo de Crisis y Contingencias	4,75	4,04	0,71
Liderazgo Contextual y Contingente	4,79	4,21	0,58
Innovación, Flexibilidad y Emprendimiento	4,78	4,18	0,60
Conocimientos Técnicos	4,83	4,29	0,54
Gestión del Clima Organizacional	4,79	4,08	0,71
<b>Liderazgo total</b>	<b>4,79</b>	<b>4,10</b>	<b>0,69</b>

En tanto, los miembros de Equipos directivos, cuentan con la tercera brecha en liderazgo total a nivel general entre los distintos conglomerados, con 0.54 puntos. Cabe destacar que la mayor brecha se encuentra en el atributo “Gestión del clima organizacional”, sin embargo no alcanza a ser estadísticamente significativa, tal como sucede con los siete atributos restantes.

Tabla 7.0. Relevancia/Presencia/brechas generales de atributos directivos en equipos directivos.

Atributos	Equipo Directivo (N=30)		
	Relevancia	Presencia	Brecha R-P
Visión Estratégica	4,43	4,10	0,33
Gestión y Logro	4,41	3,87	0,54
Relación con Entorno y Articulación de redes	4,41	3,97	0,44
Manejo de Crisis y Contingencias	4,44	3,77	0,67
Liderazgo Contextual y Contingente	4,67	4,10	0,57
Innovación, Flexibilidad y Emprendimiento	4,63	4,07	0,56
Conocimientos Técnicos	4,70	4,27	0,43
Gestión del Clima Organizacional	4,59	3,83	0,76
<b>Liderazgo total</b>	<b>4,54</b>	<b>4,00</b>	<b>0,54</b>

Finalmente, en el grupo de Asistentes de la Educación, la brecha más baja entre los cuatro conglomerados, tampoco presenta brechas estadísticamente significativas en ninguno de los ocho atributos medidos. La brecha más alta, sin embargo, se encuentra nuevamente en el atributo “Gestión del Clima Organizacional, Convivencia y Desarrollo de Personas”.

Tabla 8.0. Relevancia/Presencia/brechas generales de atributos directivos en Asistentes de la Educación.

Atributos	Asistentes de la Educación (N=51)		
	Relevancia	Presencia	Brecha R-P
Visión Estratégica	4,54	4,17	0,37
Gestión y Logro	4,54	4,23	0,31
Relación con Entorno y Articulación de redes	4,41	3,98	0,43
Manejo de Crisis y Contingencias	4,52	3,90	0,62
Liderazgo Contextual y Contingente	4,60	4,18	0,42
Innovación, Flexibilidad y Emprendimiento	4,58	4,08	0,50
Conocimientos Técnicos	4,65	4,38	0,27
Gestión del Clima Organizacional	4,53	3,80	0,73 <sup>14</sup>
<b>Liderazgo total</b>	<b>4,55</b>	<b>4,09</b>	<b>0,46</b>

#### 6.1.4 Desglose de atributos directivos: brechas de relevancia/presencia en sus actividades y competencias

En este apartado se analizan los **resultados generales** de las brechas entre la percepción de relevancia y la presencia de las prácticas de cada atributo directivo, seleccionando las tres prácticas por atributo, que presentan los valores más altos. Este ejercicio indica las prácticas que requieren de consideración especial al momento de la selección de directores, sin que esto signifique descartar las prácticas que no obtienen altos valores. El detalle de todas las prácticas se encuentra en el anexo 18. A continuación se aprecia el cuadro resumen de las que resultan prioritarias:

<sup>14</sup> Se han destacado las mayores brechas en los grupos “Equipo Directivo” y “Asistentes de la Educación”, por ser las más importantes, pese a no ser estadísticamente significativas.



ATRIBUTO DIRECTIVO	PRACTICAS EN ORDEN PRIORITARIO	BRECHA
<b>Gestión del Clima Organizacional, Convivencia y Desarrollo de Personas</b>	1. Se preocupa de que haya una convivencia adecuada y un clima favorable para la realización de los profesores	1.17
	2. Genera un ambiente de confianza y respeto que facilita la participación y opinión de los profesores	1.16
	3. Tiene un trato cercano y amable con los distintos estamentos.	0.99
<b>Manejo de Crisis y Contingencias</b>	1. Es imparcial a la hora de enfrentar situaciones conflictivas.	1.33
	2. Aborda adecuadamente las dificultades de convivencia	1.28
	3. Es validado como mediador en situaciones de conflicto.	1.26
<b>Liderazgo Contextual y Contingente</b>	1. Promueve el liderazgo de los docentes.	1.11
	2. El director se reúne regularmente con representantes de los estudiantes para revisar avances y dificultades en sus inquietudes y necesidades.	1.05
	3. Facilita instancias de participación activa	1.0
<b>Innovación, Flexibilidad y Emprendimiento</b>	1. Se preocupa de reforzar y transmitir las buenas prácticas pedagógicas.	1.05
	2. Está abierto a recibir propuestas de parte de los otros estamentos para mejorar la gestión educativa y los aprendizajes de los estudiantes.	0.97
	3. Enfrenta las dificultades analizando y evaluando todas las alternativas de solución considerando las restricciones legales y de normativa buscando nuevas posibilidades.	0.91
<b>Relación con el Entorno y Articulación de Redes</b>	1. Se preocupa de mejorar las capacidades de los apoderados para que estos puedan apoyar a sus hijos	1.0
	2. Comparte las buenas prácticas con otros establecimientos de la comuna	0.91
	3. Gestiona alianzas con redes externas (universidades, institutos, empresas, ONGS, otras) con el propósito de mejorar las oportunidades de aprendizaje de sus estudiantes.	0.85
<b>Gestión y Logro</b>	1. Construye los planes de mejora con la participación de los profesores (principalmente de los involucrados en el plan de área pedagógica).	0.97
	2. Considera los resultados de los sistemas de evaluación del desempeño del personal para la toma de decisiones	0.91
	3. Maneja y utiliza herramientas de planificación que ayudan y orientan el trabajo de los profesores.	0.89
<b>Conocimientos Técnicos</b>	1. Es capaz de trabajar en conjunto con el jefe técnico, para prestar apoyo a los profesores con debilidades.	0.95
	2. Ingresa al aula y observa clases para retroalimentar al profesor de manera propositiva.	0.94

	3.	Promueve programas y actividades para apoyar a los alumnos con mayores dificultades y/o con necesidades educativas especiales.	0.92
<b>Visión Estratégica</b>	1.	Detecta y comprende el contexto interno de la institución desde la perspectiva de los distintos estamentos (profesores, estudiantes, padres, madres y apoderados).	0.96
	2.	Analiza y usa información relevante para tomar decisiones.	0.90
	3.	Planifica y monitorea procesos con visión de mediano y largo plazo.	0.81

El atributo de liderazgo directivo **“Gestión del Clima Organizacional, Convivencia y Desarrollo de las personas”** presenta brechas superiores a 0.84 en gran parte de sus prácticas, lo que se ve reflejado en la posición que ocupa en términos de prioridad. Dentro de este atributo, la brecha más amplia entre relevancia y presencia se presenta en la práctica relacionada con su preocupación por mantener un clima y una convivencia adecuada dentro del equipo, especialmente entre profesores. Esta práctica, asociada a un saber ser del director, debería ser un foco central y estratégico de selección de un directivo.

El atributo **“Manejo de Crisis y Contingencias”** es segunda prioridad en cuanto a brecha, dentro del cual el modo de actuar ante la contingencia y situaciones de conflicto es crucial en la evaluación. A los encuestados les interesa que muestre imparcialidad en la resolución de problemas y/o crisis, lo que se asocia a una práctica relacionada con un saber hacer.

En **“Liderazgo Contextual y Contingente”**, atributo que cuenta con la tercera mayor brecha, es importante señalar que todas sus prácticas o indicadores marcan un nivel de percepción de brecha superior al valor estadísticamente significativo, lo que es preocupante y debe ser considerado al seleccionar directores. El mayor de ellos está asociado a un saber ser, donde lo relevante es la promoción del liderazgo pedagógico de su equipo docente, lo cual no es mayormente observado en directores de la comuna.

En **“Innovación, Flexibilidad y Emprendimiento”**, la gran mayoría de las práctica presenta altas brechas, especialmente en aquella relacionada con un saber ser, a saber, la transmisión y refuerzo de buenas prácticas pedagógicas.

La competencia o atributo **“Relación con el entorno y Articulación de Redes”** tiene sus mayores brechas en un saber ser, que atiende a una preocupación constante por apoyar a los padres con competencias para apoyar el proceso de aprendizaje de sus hijos, lo que se relaciona con su entorno inmediato y por otro lado, un saber hacer, como es compartir buenas prácticas de su establecimientos con otros de la comuna.

En el atributo **“Gestión y Logro”**, el foco central debe estar en un saber hacer, que tiene que ver con la construcción de planes de mejora participativos y también en tomar decisiones sobre la base de información sistematizada.

El atributo **“Conocimientos Técnicos”** es uno de los que posee menor brecha total, pero sí contiene prácticas con altas brechas que es necesario abordar en la focalización. En especial, más que el conocimiento mismo, existe un vacío en la capacidad de complementar su conocimiento con el jefe técnico para prestar apoyo a los profesores.

Finalmente, la **“Visión Estratégica”** no obtiene brechas significativas entre relevancia y presencia, pero también contiene prácticas que sí la tienen. Pese a que es el último atributo a priorizar en torno a brecha, no se debe perder de vista, en lo que refiere a una actitud empática y que rescate las visiones generales de los distintos estamentos del establecimiento, que complemente la visión que trae la Corporación de Educación.

Al observar las brechas totales por atributo (ver anexo 18) el panorama es coherente con el análisis abreviado de los ocho atributos (apartado anterior) resultando las tres mayores brechas en los mismos atributos, con sutiles cambios en el orden en que aparecen: “Manejo de Crisis y Contingencias” (1.21), “Gestión del Clima Organizacional, Convivencia y Desarrollo de Personas” (1) y “Liderazgo Contextual y Contingente” (0.96). Esto viene a confirmar las variables como focos principales de atención, por lo que se sugiere revisar cada una de las prácticas que las componen, para obtener los ejes de trabajo en cuanto a la política pública. Mayor detalle se observa en la tabla siguiente que muestra las diferencias entre las brechas obtenidas en la primera escala Likert (referida a los 8 atributos) y las obtenidas en la segunda (referida a las de prácticas):

ATRIBUTO DIRECTIVO	ESCALA LIKERT (1 - 2)		
	DIFERENCIAS		
	Relevancia	Presencia	Brecha R-P
Visión Estratégica	-0,30	-0,11	-0,19
Gestión y Logro	-0,09	-0,04	-0,05
Relación con Entorno y Articulación de redes	-0,17	-0,21	0,04
Manejo de Crisis y Contingencias	-0,12	0,02	-0,14
Liderazgo Contextual y Contingente	-0,04	0,04	-0,08
Innovación, Flexibilidad y Emprendimiento	-0,16	-0,12	-0,04
Conocimientos Técnicos	0,02	0,27	-0,25
Gestión del Clima Organizacional	-0,14	-0,32	0,18
<b>Liderazgo total</b>	<b>-0,13</b>	<b>-0,06</b>	<b>-0,07</b>

Esto muestra, a nivel general, coherencia entre las respuestas de la primera escala y la segunda. Es decir, al preguntar por los atributos de estas dos maneras, hay consistencia entre las respuestas tanto para relevancia como para presencia.

#### 6.1.5 Presencia de atributos directivos en directores Maipú según año de ingreso a establecimiento actual<sup>15</sup>.

A modo de evaluación de los atributos directivos presentes, se presenta esta tabla, la cual resume la percepción del nivel de presencia de cada atributo, haciendo la distinción entre establecimientos con directores antiguos (en ejercicio desde 2007 o 2008) y directores nuevos (en ejercicio desde 2009, 2010 o 2011). El N considerado para directores antiguos fue de 13, mientras que el N de directores nuevos fue de 12, con un total de 25 directores, de los 26 de la comuna.

<sup>15</sup> En el cuadro M es abreviatura de Media y D.E, Desviación Estándar.

ATRIBUTO	PRESENCIA EN DIRECTORES					
	TOTAL ANTIGUOS		TOTAL NUEVOS		TOTAL ANTIGUOS/NUEVOS	
	M	D.E	M	D.E	M	D.E
Visión Estratégica	3,75	1,17	3,90	1,12	3,83	1,15
Gestión y Logro	3,70	1,19	3,85	1,13	3,78	1,16
Relación con Entorno y Articulación de redes	3,56	1,19	3,72	1,21	3,64	1,20
Manejo de Crisis y Contingencias	3,35	1,29	3,56	1,32	3,46	1,31
Liderazgo Contextual y Contingente	3,68	1,2	3,75	1,16	3,72	1,18
Innovación, Flexibilidad y Emprendimiento	3,63	1,18	3,78	1,19	3,71	1,19
Conocimientos Técnicos	4,01	1,1	4,08	1,05	4,05	1,08
Gestión del Clima Organizacional	3,32	1,38	3,56	1,31	3,44	1,35
<b>TOTALES POR AÑO (PROMEDIO LIDERAGO TOTAL)</b>	<b>3,63</b>	<b>1,21</b>	<b>3,78</b>	<b>1,19</b>	<b>3,70</b>	<b>1,20</b>

A primera vista se observa que los directores nuevos presentan, según la percepción de los distintos estamentos, mayor liderazgo, medido como el promedio simple de los ocho atributos directivos. Este liderazgo, sin embargo, tendría una calificación “media” a “alta” en ambos grupos de corte. Al ir a cada atributo por separado, ocurre lo mismo en cada uno: existe mayor percepción de presencia de atributos de liderazgo directivo en directores nuevos, para todos los casos. Además, Conocimientos Técnicos es el atributo que tiene mayor presencia al comparar los resultados de ambos grupos, seguido de Visión Estratégica y Gestión y Logro.

### 6.1.6 Diferencias de Media

En general, no se encuentran diferencias significativas en la respuesta media, para cada uno de los ítemes, entre hombres y mujeres respecto a la relevancia y presencia de los atributos directivos. Se encontraron diferencias de medias entre sexos para las variables *relevancia de “Conocimientos Técnicos”* y *relevancia de “Gestión clima organizacional, Convivencia y Desarrollo de las personas”*. Para ambas variables la puntuación promedio en las respuestas fue mayor para el sexo masculino, en palabras simples, los profesores evalúan el liderazgo mejor que las profesoras.

- **Relevancia conocimientos técnicos**

Diferencia de medias entre sexos

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
relevancia conocimientos técnicos	Equal variances assumed	21,123	,000	2,395	666	,017	,145	,060	,026	,263
	Equal variances not assumed			3,025	404,267	,003	,145	,048	,051	,239

Al analizar las medias de respuestas para la *relevancia de conocimientos técnicos*, entre los dos sexos, es posible rechazar la hipótesis de que no hay diferencia de medias entre sexos para esa variable. Esto dado que el *valor p* del test, asumiendo iguales varianzas entre grupos, es de 0,017, valor inferior que el nivel estándar de significancia de 5%, por lo que el resultado obtenido tiene una confianza de 95%. Asimismo, al asumir que las varianzas no son iguales, el test arroja resultados más fuertes, con un *valor p* de 0,003, por lo que la diferencia de media en este caso sería significativa con un 99% de confianza.

Las estadísticas básicas de esta variable, separada en ambos grupos, son las siguientes:

*relevancia conocimientos técnicos*

sexo	Mean	N	Std. Deviation
Masculino	4,77	155	,449
Femenino	4,63	513	,709
Total	4,66	668	,661

Se observa una diferencia importante en las desviaciones estándar, lo que respalda el resultado más fuerte de comparación de medias con el supuesto de varianzas diferentes.

El puntaje en la escala promedio para el sexo masculino es mayor en 0,14 que el del sexo femenino (difiere de la diferencia de media de 0,145 de la tabla de resultado de la prueba debido a aproximación en la presentación del último cuadro).

- **Relevancia Gestión Clima Organizacional, Convivencia y Desarrollo de Personas**

Diferencia de medias entre sexos

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
relevancia gestion clima organizacional	Equal variances assumed	13,108	,000	1,876	666	,061	,138	,074	-,006	,282
	Equal variances not assumed			2,315	382,342	,021	,138	,060	,021	,255

Al analizar las medias de respuestas para la *relevancia de gestión del clima organizacional*, entre los dos sexos, es posible rechazar la hipótesis de que no hay diferencia de medias entre sexos para esa variable. Esto al considerar que el *valor p* del test, asumiendo iguales varianzas entre grupos,

es de 0,061, valor inferior que el nivel estándar de significancia de 10%, por lo que el resultado obtenido tiene una confianza de 90%, unido a que al asumir que las varianzas no son iguales, el test arroja resultados más fuertes, con un *valor p* de 0,021, por lo que la diferencia de media en este caso sería significativa con un 95% de confianza.

Las estadísticas básicas de esta variable, separada en ambos grupos, son las siguientes:

*relevancia gestion clima organizacional*

<i>sexo</i>	<i>Mean</i>	<i>N</i>	<i>Std. Deviation</i>
<i>Masculino</i>	4,70	155	,572
<i>Femenino</i>	4,57	513	,859
<i>Total</i>	4,60	668	,804

Se observa una diferencia notoria en las desviaciones estándar, lo que respalda el resultado más fuerte de comparación de medias con el supuesto de varianzas diferentes.

El puntaje en la escala promedio para el sexo masculino es mayor en 0,13 que el del sexo femenino (difiere de la diferencia de media de 0,138 de la tabla de resultado de la prueba debido a aproximación en la presentación del último cuadro).

## 6.2 Fase Inferencial

### 6.2.1 Correlaciones Estadísticamente significativas entre atributos directivos e IVE

Respecto a los resultados obtenidos en los análisis inferenciales, se tiende a observar en general una **correlación débil** entre las respuestas de los diferentes estamentos en lo referente a la relevancia y presencia de ciertos atributos deseables para el liderazgo en la gestión educacional, y la variable IVE, la cual indica vulnerabilidad media de los alumnos del establecimiento al cual pertenecen los encuestados al momento de responder.

Se encontró una correlación **estadísticamente** significativa, aunque con la magnitud señalada, entre la variable IVE año 2011 y las siguientes variables (atributos) analizadas:

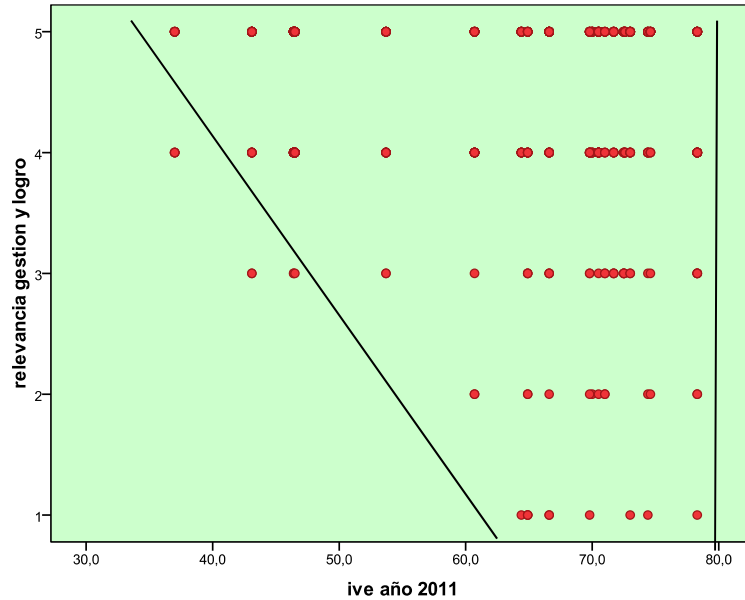
Variable	Correlación
Presencia Visión Estratégica	-0,138
Relevancia Gestión y Logro	-0,086
Presencia Gestión y Logro	-0,157
Presencia relación con entorno y articulación redes	-0,104
Presencia manejo de crisis y contingencias	-0,131
Presencia liderazgo contextual y contingente	-0,161
Presencia innovación flexibilidad y emprendimiento	-0,121
Presencia conocimientos técnicos	-0,125
Presencia gestión clima organizacional	-0,098

Si bien las correlaciones calculadas son pequeñas en valor absoluto, el resultado de las pruebas arroja que son estadísticamente significativas, en algunos casos hasta con un 99% de confianza. Esto es, se observan débiles correlaciones negativas de la presencia o relevancia de esos atributos, pero con un alto nivel de confianza estadística. El cuadro resumen de las correlaciones significativas y su correspondiente análisis se encuentran en el Anexo N°8 del documento.

Otro fenómeno regular observado gráficamente al comparar variables (presencia o relevancia de atributos) con la vulnerabilidad del establecimiento al cual pertenecen los(as) encuestados(as), es una aparente heterocedasticidad (distinta varianza) de la vulnerabilidad del establecimiento del encuestado(a) para cada puntaje de respuesta. Para respuestas "malas" se aprecia una menor variabilidad de la vulnerabilidad del establecimiento del cual proviene la respuesta, mientras que para respuestas "buenas" en la escala de puntuación de presencia o relevancia, se aprecian variabilidades mayores de la vulnerabilidad del establecimiento del encuestado(a). Esto significa que las respuestas positivas, tendieron a pertenecer al global (aunque la concentración de respuestas en ocasiones se concentró en el rango alto de la escala), mientras que las negativas tendieron a provenir de grupos más vulnerables.

Esta relación se observó con mayor fuerza para la variable *Relevancia de Gestión y Logro*. Se reitera el gráfico correspondiente para su apreciación:





Estos hallazgos dan cuenta, por un lado de la existencia de una relación significativa entre la relevancia en algunos casos y la presencia en otros, de los atributos mencionados y la variable IVE que indica vulnerabilidad. Por otro lado, se ha logrado describir la naturaleza de esa relación, en tanto que los(as) encuestados(as) de *colegios de mayor vulnerabilidad, tienden a evaluar con puntuaciones más bajas y los de colegios menos vulnerables, evalúan de manera más positiva.*

Este resultado es relevante y da cuenta de que en establecimientos con menor vulnerabilidad se ha identificado una menor "brecha" de atributos (para las presencias) o se han sabido ponderar como determinantes (en el caso de las relevancias), mientras que para establecimientos más vulnerables, se identifica una carencia de estos atributos o los docentes han estimado en muchos casos que son poco relevantes, lo que puede ir alineado a una percepción de que la gestión, con sus atributos, no ha sido significativa sobre los resultados. Estos aspectos serían indicativos de que el foco de los esfuerzos en procesos de selección se debieran centrar principalmente en esos establecimientos (los más vulnerables), poniendo énfasis en la presencia de los atributos.

### 6.2.2 Relación entre atributos e índice de resultados (elaboración propia)

Para estimar esta relación, se construyó especialmente un indicador de resultados, teniendo en consideración la propuesta "Índice de Buenos Resultados" de Matías Reeves (2010, cit. en

Weinstein y Muñoz, 2012: 311). Este contemplaba cuatro variables (SIMCE, tasa de variación porcentual SIMCE, tasa de variación de matrícula y nivel de satisfacción de apoderados). Se hizo en función de los establecimientos que tienen 4° Básico porque tienen prueba SIMCE todos los años. Esto implicó dejar fuera a tres colegios de la muestra pues no tienen 4° Básico.

Para estimar el indicador de resultado de los establecimientos de este estudio, se ha elaborado un "Índice de Resultado", que se calcula como el promedio ponderado de las siguientes variables:

**Posición SIMCE:** es un número entero mayor que cero y con máximo de 100. El valor de 100 significa que en términos de resultado SIMCE (promedio simple entre puntajes de pruebas de Matemáticas y Lenguaje) el establecimiento está en el primer percentil de puntaje en su Grupo Socio Económico (GSE), es decir, en aquel de mejor resultado. El valor de 1 implica que el establecimiento se ubica en el último percentil de puntaje en su GSE, esto es, en el de mejores resultados. La interpretación es inversa a la de percentiles, ya que el indicador se ajusta a la forma en que mejor es apreciado por la comunidad escolar.

**Cambio Posición SIMCE:** si bien el nivel del resultado en la prueba formal representa un mérito, los cambios en este son válidos cuando representan cambios relativos y no absolutos (por ejemplo, no es válido un aumento en un cierto porcentaje en el puntaje si todo el sistema también logra esa variación). Esta variable refleja la variación de ese resultado respecto a un grupo socioeconómico equivalente. La variable en cuestión es el cambio absoluto entre las dos últimas evaluaciones.

**Variación Porcentual de Matrícula:** La demanda por un establecimiento es reflejo de sus atributos relativos, no solo en lo referente a resultados medidos por pruebas formales, sino que también a la manera en que se gestionan y al liderazgo de su director y equipo directivo.

#### a. Índice de Resultado (IR)

Este indicador se construye con las variables recién mencionadas. La expresión empleada para estimarlo es la siguiente:

$$IR = \frac{2}{8} * Posición Simce + \frac{3}{8} * Cambio Posición Simce + \frac{3}{8} * Variación Matrícula$$

Es posible apreciar dos limitantes que se dan al usar esta variable, y que deben ser de cuidado para interpretar resultados:

En primer lugar, las unidades de medida de cada una de estas variables difieren, por lo que la construcción de este indicador no resulta en una unidad de medida intuitiva que permita obtener un significado particular. En rigor, se puede simplemente decir que aquellos establecimientos que tengan un valor más elevado de alguna de estas variables, dados iguales valores en el resto de las variables, pueden compararse en término de resultados y ordenarse de acuerdo a ese índice.

La otra limitación tiene que ver con las ponderaciones adoptadas, que se extraen del análisis de Reeves usando el "Índice de Buenos Resultados" que era un poco más amplio, ya que también consideraba a la variable "Satisfacción de los Apoderados". Sin embargo, la ponderación de esa variable ha sido redistribuida en el resto de forma homogénea, debido a que no existe para todos los establecimientos del análisis. Eventualmente, el ordenamiento de establecimientos de acuerdo a su índice de resultado puede ser sensible a cambios importantes en los ponderadores empleados.

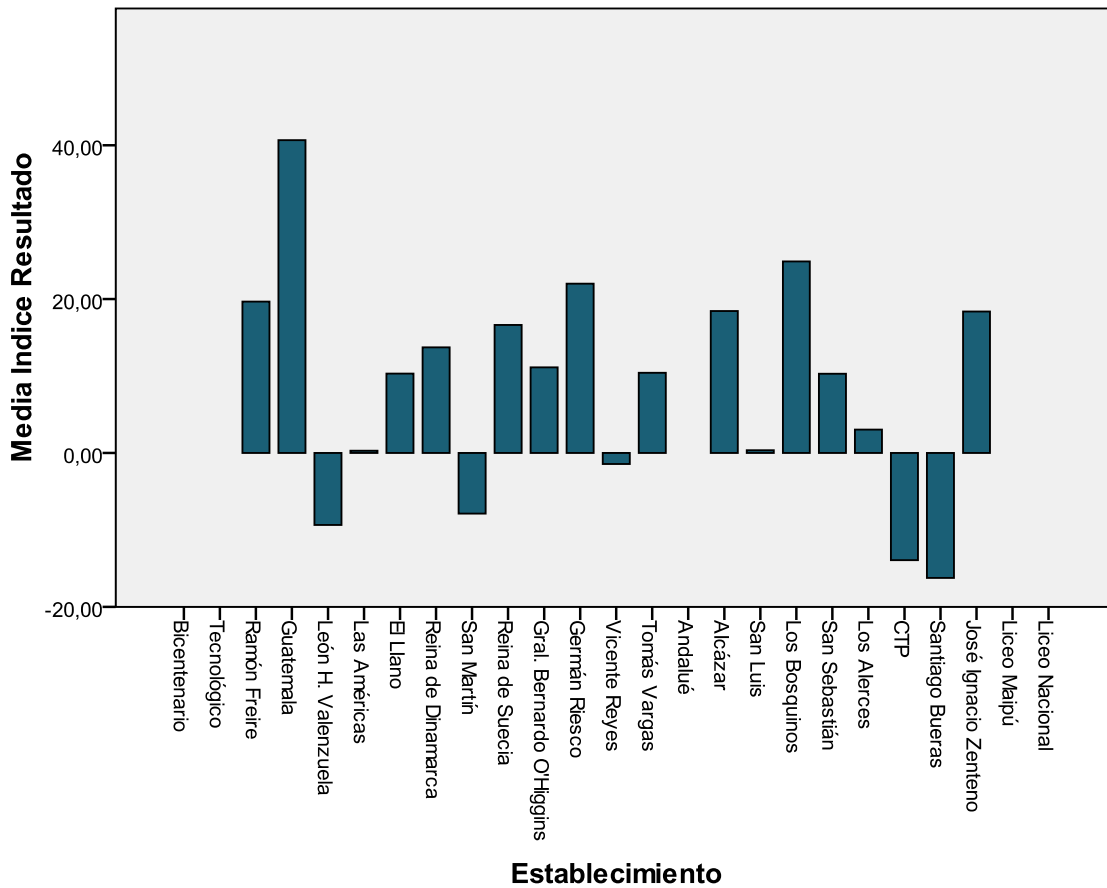
El indicador presenta el siguiente comportamiento, si se calcula para cada caso.

#### Estadísticas Descriptivas

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Est.
Índice Resultado	635	-16,24	40,66	8,9179	13,82551
N válido	635				

El siguiente gráfico tiene en el eje de las abscisas a los establecimientos, sin un orden preestablecido. Se puede apreciar la dispersión vertical del índice de resultado calculado para cada uno, ratificado por el elevado valor de la relación entre desviación estándar y media.

## Medias Índice de Resultados 4° Básico<sup>16</sup>



Claramente hay valores negativos para el indicador pues tanto el cambio en la posición SIMCE como la variación de la matrícula pueden ser negativos.

En el anexo 9 se presentan las correlaciones de Spearman de esta variable con las variables estudiadas, es decir, las que representan presencia y relevancia de los atributos.

A continuación se presentan las variables para las que se apreció una **correlación significativa** con el *Índice de Resultado*:

<sup>16</sup> El gráfico contiene seis colegios que no presentan datos, dado que no tienen SIMCE en cuarto básico (Liceo Nacional, Liceo Bicentenario de Niñas, Tecnológico, Liceo Maipú) o son colegios diferenciales (colegio Andalú).

**CORRELACIONES SPEARMAN. Relación entre atributos directivos e índice de Resultados.**

CASOS	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	SIGNIFICANCIA DEL TEST ( $\alpha$ )	CONFIANZA (1- $\alpha$ )= $\beta$
Relevancia Gestión y Logro	0,09	0,025	(1-0,025)
Presencia Relación con el Entorno y Articulación de Redes	-0,09	0,026	(1-0,026)
Presencia Manejo de Crisis y Contingencias	-0,11	0,006	(1-0,006)
Presencia Liderazgo Contextual y Contingente	-0,107	0,008	(1-0,008)
Presencia Innovación, Flexibilidad y Emprendimiento	-0,124	0,002	(1-0,002)
Presencia Gestión Clima Organizacional, Convivencia y Desarrollo de Personas	-0,157	0,000	(1-0,000)

Estas correlaciones, nuevamente son débiles, pero estadísticamente significativas. Al ser mayoritariamente negativas, no validan una relación entre presencia de estos atributos y el índice de resultado. Esto plantea, no necesariamente la ausencia de correlación entre los atributos y los resultados, sino, la necesidad de revisar el índice de resultados. Quizás sería conveniente que este incluyera un análisis de tendencia en cuanto a la matrícula y resultados SIMCE, más que la variación entre sólo dos años seguidos.

Podrían obtenerse resultados más significativos con datos que trasciendan al sistema educativo en análisis (un pequeño subconjunto del sistema educacional), y que provengan de series de datos históricos en que se puedan relacionar valores actuales de algunas variables con valores pasados de otras.

**b. Índice de Resultado Simple**

Se plantea un indicador más sencillo para realizar la prueba, excluyendo la variación de matrícula, ya que este dato tiene la distorsión de que para establecimientos que usan mayormente su capacidad no tienen suficiente espacio para mostrar variaciones significativas positivas como lo tienen los establecimientos que tienen un menor uso de su capacidad. El cálculo es el siguiente:

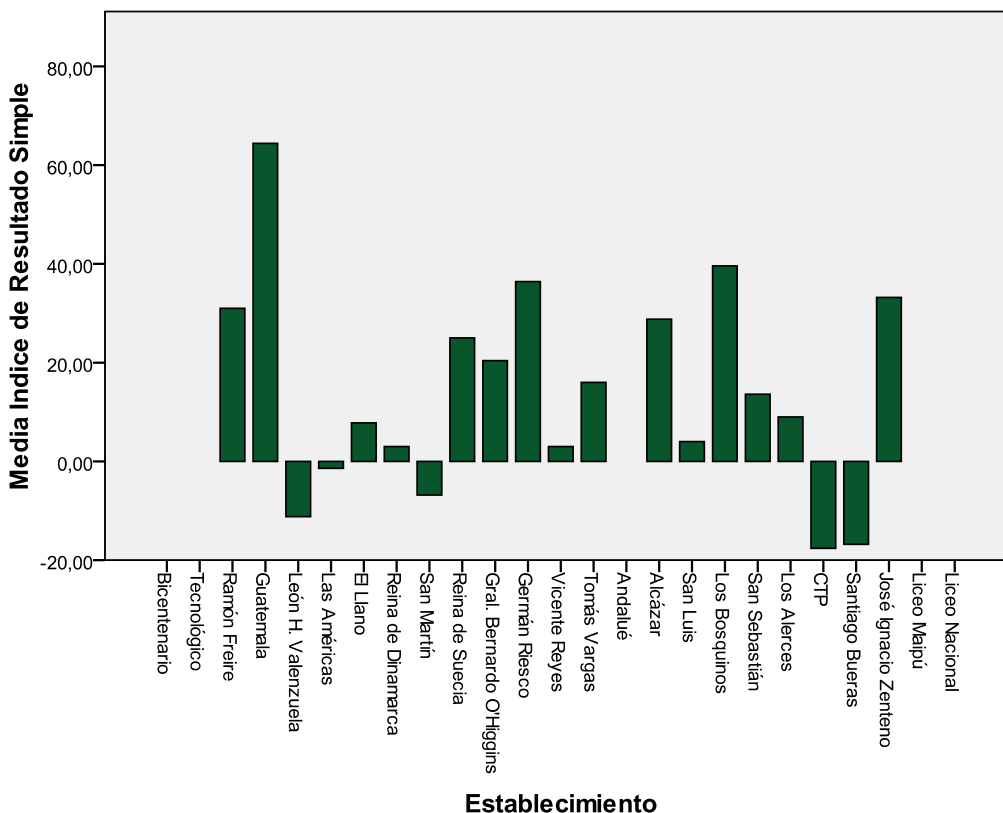
$$IR \text{ simple} = \frac{2}{5} * Posición \text{ Simce} + \frac{3}{5} * Cambio \text{ Posición Simce}$$

### Estadísticas Descriptivas

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Est.
Índice de Resultado Simple	635	-17,60	64,40	14,7370	20,46122
Valid N (listwise)	635				

En el siguiente gráfico se presentan los valores para los distintos establecimientos.

Medias índice de Resultado Simple 4º básico<sup>17</sup>



En anexo 10 se presentan los cuadros de resultado del Índice de Resultado Simple y las distintas variables (atributos) estudiadas. De los anteriores análisis, se pudo obtener una **correlación significativa** de Spearman entre el *Índice de Resultados Simple* y las siguientes variables:

<sup>17</sup> El gráfico contiene seis colegios que no presentan datos, dado que no tienen SIMCE en cuarto básico (Liceo Nacional, Liceo Bicentenario de Niñas, Tecnológico, Liceo Maipú) o son colegios diferenciales (colegio Andalúé).

**CORRELACIONES SPEARMAN 4º BÁSICO. IR simple y atributos.**

<b>CASOS</b>	<b>COEFICIENTE DE CORRELACIÓN</b>	<b>SIGNIFICANCIA DEL TEST (<math>\alpha</math>)</b>	<b>CONFIANZA (1-<math>\alpha</math>)=<math>\beta</math></b>
Presencia visión estratégica	-0,08	0,047	(1-0,047)
Relevancia Gestión y Logro	-0,082	0,040	(1-0,040)
Presencia Relación con el Entorno y Articulación de Redes	-0,096	0,017	(1-0,017)
Presencia Manejo de Crisis y Contingencias	-0,11	0,006	(1-0,006)
Presencia Liderazgo Contextual y Contingente	-0,113	0,005	(1-0,005)
Presencia Innovación, Flexibilidad y Emprendimiento	-0,129	0,001	(1-0,001)
Presencia Gestión del Clima Organizacional, Convivencia y Desarrollo de Personas	-0,158	0,000	(1-0,000)

Estas correlaciones, nuevamente son débiles y estadísticamente significativas. Al ser mayoritariamente negativas, no validan una relación entre presencia de estos atributos y el índice de resultado simple, al igual que en ejercicio anterior.

La gran limitación en este tipo de análisis es la correcta definición del resultado de los establecimientos. Ello porque puede estar dado por variadas dimensiones que no necesariamente están recogidas por los índices presentados, y porque estos en su construcción tienen los problemas ya indicados de agregar variables que están en distinta unidad de medida, por tanto no permiten dar una interpretación al valor de los índices, y la elección de los ponderadores, que es arbitraria.

### **6.2.3 Análisis de Relación entre medición promedio de Liderazgo por establecimiento y resultados.**

Debido a que existe una disparidad en el número de mediciones del liderazgo para cada establecimiento, y hay una dispersión variable del dato, se probó asociar un único valor promedio del liderazgo por cada director (a) establecimiento. Al seguir considerando como resultado relevante la variación en la posición en resultado de prueba SIMCE por Grupo Socioeconómico entre los años 2009 y 2011, se obtienen resultados opuestos dependiendo del curso cuya prueba

es analizada. Se realizan pruebas de correlación de Spearman, en primer lugar para 4° básico y luego para 8° básico, haciendo la distinción entre: toda la muestra, establecimientos con director antiguo y establecimientos con director nuevo.

La siguiente tabla resume los resultados de las pruebas de correlación de Spearman entre la nueva variable de liderazgo y resultados para 4°básico.

CORRELACIONES SPEARMAN 4°BÁSICO. Liderazgo Promedio y Variación Posición SIMCE 2009-2011			
CASOS	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	SIGNIFICANCIA DEL TEST ( $\alpha$ )	CONFIANZA (1- $\alpha$ )= $\beta$
a. Toda la muestra	-0,615	0,000	(1-0,000)
b. Establecimientos con Directores Antiguos	-0,539	0,000	(1-0,000)
c. Establecimientos con Directores Nuevos	-0,983	0,000	(1-0,000)

Para los tres casos se encontró una **correlación negativa estadísticamente significativa y a la vez débil**, entre la variable de liderazgo promedio y los resultados (variación posición SIMCE) en 4° básico. Este es un resultado contrario a la intuición, ya que se esperaría que un mayor liderazgo este asociado a mejorías en los resultados. Sin embargo, es posible argüir que el liderazgo puede tener escaso efecto contemporáneo sobre los resultados, y uno más significativo en años posteriores. Para recoger este efecto sería necesario contar con series temporales de mayor longitud. Además, en este caso no se establece un modelo de tipo regresión que recoja los efectos de otros regresores o variables explicativas, que puedan estar mediante su efecto alterando la variable de resultados.

El mismo ejercicio se realiza con los resultados de 8° básico, resumidos en la tabla presentada a continuación:

CORRELACIONES SPEARMAN 8°BÁSICO. Liderazgo Promedio y Variación Posición SIMCE 2009-2011			
CASO	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	SIGNIFICANCIA DEL TEST ( $\alpha$ )	CONFIANZA (1- $\alpha$ )= $\beta$
a. Toda la muestra	0,511	0,000	(1-0,000)
b. Establecimientos con Directores Antiguos	0,431	0,000	(1-0,000)
c. Establecimientos con Directores Nuevos	0,743	0,000	(1-0,000)



En las pruebas de correlación entre liderazgo promedio y resultados de 8° básico si fue posible obtener una correlación **positiva** estadísticamente significativa y fuerte, con un 99% de confianza. La mayor correlación entre el liderazgo y resultados se aprecia en el grupo de establecimientos que cuentan con directores nuevos, con 0,743. Le sigue el grupo que contempla la muestra completa y finalmente, los establecimientos con directores antiguos. Es posible que las acciones de directores que tienen una mayor presencia de liderazgo tengan mayores frutos con estudiantes con mayor edad, ya que ellos estarían más conscientes del esfuerzo en su propia educación y serían más sensibles dado que están por comenzar la enseñanza media, que tiene relevancia ya en el acceso a la educación superior.

#### 6.2.4 Análisis de Relación entre medición promedio de Liderazgo en 3 atributos por establecimiento y resultados.

Se construyó adicionalmente una nueva variable que representa la presencia de liderazgo (Lid3), al promediar las siguientes tres mediciones:

- Presencia gestión clima organizacional
- Presencia relación con entorno y articulación redes
- Presencia manejo de crisis y contingencias

Estas variables resultaron ser más preponderantes en análisis previos.

Primero se realizó el análisis considerando como resultado relevante la variación en la posición en resultado de prueba SIMCE de 4to básico por Grupo Socioeconómico entre los años 2009 y 2011. Posteriormente se realizó considerando el resultado equivalente de la prueba para 8vo básico (gráficos Scatter Plott en Anexo 12).

Para cada caso se analizó con las siguientes muestra y sub muestras:

- Toda la muestra (colegios que rinden SIMCE en cuarto básico)
- Para establecimientos con puntaje alto en la respectiva prueba SIMCE
- Para establecimientos con puntaje bajo en la respectiva prueba SIMCE<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> La división o corte se hizo en base a la mediana (percentil 50), puesto que se considera mejor indicador de tendencia central que la media cuando no se tiene distribución simétrica.

- Para establecimientos con directores nuevos (Colegios con cuarto básico)
- Para establecimientos con directores antiguos (colegios con cuarto básico)

Se consideró “puntaje alto”, aquellos por sobre la mediana (es una medida menos distorsionadora de tendencia central que la media) del respectivo grupo, y puntajes bajos los que están por debajo y equivalen a la mediana. Para los resultados de 4to básico, la mediana es de 241 y de los puntajes de 8vo básico es de 239,5.

La tabla resume los resultados de las pruebas estadísticas realizadas para 4° básico:

<b>CORRELACIONES SPEARMAN 4°BÁSICO. Liderazgo (Lid3) y Resultados (Variación Posición SIMCE 2009-2011)</b>			
<b>CASO</b>	<b>COEFICIENTE DE CORRELACIÓN</b>	<b>SIGNIFICANCIA DEL TEST (<math>\alpha</math>)</b>	<b>CONFIANZA (1-<math>\alpha</math>)=<math>\beta</math></b>
Toda la muestra	-0,632	0,000	(1-0,000)
Establecimientos con altos puntajes SIMCE	-0,330	0,000	(1-0,000)
Establecimientos con bajo puntaje SIMCE	-0,511	0,000	(1-0,000)
Establecimientos con directores nuevos	-0,983	0,000	(1-0,000)
Establecimientos con directores antiguos	-0,530	0,000	(1-0,000)

Para todos los casos (muestra/submuestras), las correlaciones arrojan valores negativos estadísticamente significativos. Sin embargo, representan correlaciones débiles, aunque a un alto nivel de confianza (99%).

Un panorama más claro y esperado se observa al correlacionar la variable L3 con los resultados de 8° básico:

<b>CORRELACIONES SPEARMAN 8°BÁSICO. Liderazgo (Lid3) y Resultados (Variación Posición SIMCE 2009-2011)</b>			
<b>CASO</b>	<b>COEFICIENTE DE CORRELACIÓN</b>	<b>SIGNIFICANCIA DEL TEST (<math>\alpha</math>)</b>	<b>CONFIANZA (1-<math>\alpha</math>)=<math>\beta</math></b>
Toda la muestra	0,553	0,000	(1-0,000)
Establecimientos con altos puntajes SIMCE	0,219	0,000	(1-0,000)
Establecimientos con bajo puntaje SIMCE	0,759	0,000	(1-0,000)
Establecimientos con directores nuevos	0,743	0,000	(1-0,000)
Establecimientos con directores antiguos	0,424	0,000	(1-0,000)

Al igual como ocurre al correlacionar liderazgo promedio y los resultados de 8°, la variable L3 presenta una significativa y fuerte correlación positiva con éstos, a un 99% de confianza estadística. Mayores correlaciones se obtienen en las submuestras “Establecimientos con bajo puntaje SIMCE” y “Establecimientos con directores nuevos”.

### 6.2.5 Análisis de Relación entre medición de Liderazgo a través de Presencia de Gestión del Clima Organizacional Liderazgo por establecimiento y resultados.

Se plantea además, el análisis representando la presencia de liderazgo por medio de la presencia de la gestión del clima organizacional promedio, de cada establecimiento (Lclima).

Primero se realiza el análisis al considerar como resultado relevante la variación en la posición en resultado de prueba SIMCE de 4to básico por Grupo Socioeconómico entre los años 2009 y 2011. Posteriormente se realiza considerando el resultado equivalente de la prueba para 8vo básico (gráficos Scatter Plott en anexo 13). Se realizó el ejercicio abordando la muestra y sub muestras del punto 6.2.4. Se muestra a continuación la tabla resumen de 4°básico:

CORRELACIONES SPEARMAN 4°BÁSICO. Liderazgo (Lclima) y Resultados (Variación Posición SIMCE 2009-2011)			
CASO	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	SIGNIFICANCIA DEL TEST ( $\alpha$ )	CONFIANZA (1- $\alpha$ )= $\beta$
Toda la muestra	-0,635	0,000	(1-0,000)
Establecimientos con altos puntajes SIMCE	-0,331	0,000	(1-0,000)
Establecimientos con bajo puntaje SIMCE	-0,627	0,000	(1-0,000)
Establecimientos con directores nuevos	-0,983	0,000	(1-0,000)
Establecimientos con directores antiguos	-0,493	0,000	(1-0,000)

Para este caso, se mantiene la tendencia de los ejercicios anteriores, con correlaciones negativas significativas estadísticamente para los resultados de 4° básico. Asimismo, como se ve en la tabla resumen que sigue, existe una tendencia a observarse correlaciones positivas en los resultados de 8°básico:

CORRELACIONES SPEARMAN 8°BÁSICO. Liderazgo (Lclima) y Resultados (Variación Posición SIMCE 2009-2011)			
CASO O SUBMUESTRA	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	SIGNIFICANCIA DEL TEST ( $\alpha$ )	CONFIANZA (1- $\alpha$ )= $\beta$
Toda la muestra	0,586	0,000	(1-0,000)
Establecimientos con altos puntajes SIMCE	0,365	0,000	(1-0,000)
Establecimientos con bajo puntaje SIMCE	0,756	0,000	(1-0,000)
Establecimientos con directores nuevos	0,753	0,000	(1-0,000)
Establecimientos con directores antiguos	0,446	0,000	(1-0,000)

Todas las correlaciones de la muestra y submuestras son significativas a un 99% de confianza, la mayor de ellas en establecimientos con bajo puntaje SIMCE y luego en directores nuevos.

Tomando en cuenta los resultados de las últimas tres variables construidas, a saber, Liderazgo promedio, L3 y Lclima, es posible decir que existe una correlación significativa negativa respecto de la variación de puntajes SIMCE 2009-2011 para 4° básico. Asimismo, existen correlaciones positivas respecto de cada una de estas tres variables y la variación de puntajes SIMCE para 8°básico.

Esta correlación es más fuerte cuando se trata de **establecimientos con directores nuevos**, para el caso del liderazgo promedio, y en **establecimientos con bajo puntaje SIMCE y establecimientos con directores nuevos**, para el caso de las variables L3 (Presencia gestión clima organizacional, Presencia relación con entorno y articulación redes, Presencia manejo de crisis y contingencias) y Lclima(Presencia de gestión del clima organizacional promedio).

### 6.2.6 Comparación de Liderazgo entre grupos: “directores antiguos” v/s “directores nuevos”.

Para determinar si existen diferencias significativas entre el liderazgo de directores antiguos y nuevos en el sistema, se realizó una serie de pruebas estadísticas en dos momentos: en primer lugar, considerando nuevos los directores que ingresaron el año 2009 al cargo y como antiguos a quienes lo hicieron antes de ese año. En un segundo corte, se considera nuevos a quienes ingresan en 2011 y antiguos a los anteriores a ese año.

El liderazgo fue medido bajo la forma de tres conceptos distintos, como ya se vio en análisis anteriores: como promedio (suma de puntos de presencias), como presencia de gestión del clima organizacional, y como promedio de 3 principales atributos de liderazgo directivo.

Para todos los casos, en primer lugar se obtiene las medias de liderazgo de los grupos para hacer una comparación, lo que se prueba con test de diferencia de medias.

#### **a. Corte 2009**

Para este primer corte, se observó una **mayor presencia de liderazgo** para los establecimientos con directores **seleccionados desde el año 2009**, es decir, directores nuevos. Esto indica que el proceso de selección pudo tener un efecto positivo sobre el liderazgo de los directores de los establecimientos, lo que es reconocido por los profesores que contestaron la encuesta.

Para evaluar la significancia de este resultado, se realizó un test de diferencia de medias (Levene) para cada forma de liderazgo antes descrita. De acuerdo a estas pruebas, las anteriores diferencias de medias son significativas. Dos de ellas con una confianza de 99%, mientras que aquella que mide liderazgo como la gestión del clima organizacional, la diferencia de medias tiene una confianza de 95%.

A continuación se observa los resultados de correlaciones de Spearman, entre la vulnerabilidad del establecimiento (medida por el IVE del año 2011) y el liderazgo (medido de las tres maneras indicadas anteriormente), con sus respectivas significancias para su prueba de hipótesis. La estimación se realiza primero, con los datos correspondientes a establecimientos con directores antiguos y luego con directores nuevos.

**CORRELACIONES SPEARMAN. Liderazgo en directores antiguos e IVE 2011**

CASO	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	SIGNIFICANCIA DEL TEST ( $\alpha$ )	CONFIANZA (1- $\alpha$ )= $\beta$
Liderazgo Total	-0,325	0,000	(1-0,000)
Liderazgo como gestión del clima organizacional	-0,121	0,16	(1-0,16)
Liderazgo como media de presencia de tres atributos (más relevantes)	-0,289	0,000	(1-0,000)

En el caso de directores nuevos, como se aprecia en la tabla, las correlaciones calculadas son negativas. Es decir, en establecimientos más vulnerables la opinión promedio de presencia de liderazgo es menor, y a la inversa. Dos de estas relaciones son significativas con una confianza de 99%, mientras que la que corresponde al liderazgo medido por la presencia de gestión del clima organizacional tiene un nivel de confianza de 95% de acuerdo a los niveles estándares para realizar pruebas de hipótesis.

Para el caso de los directores nuevos, los resultados son estos:

**CORRELACIONES SPEARMAN. Liderazgo directores nuevos (ingreso 2009) e IVE 2011.**

CASO	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	SIGNIFICANCIA DEL TEST ( $\alpha$ )	CONFIANZA (1- $\alpha$ )= $\beta$
Liderazgo Total	-0,408	0,000	(1-0,000)
Liderazgo como gestión del clima organizacional	-0,160	0,010	(1-0,010)
Liderazgo como media de presencia de tres atributos (más relevantes)	-0,357	0,000	(1-0,000)

Los resultados aquí son similares. Hay una correlación negativa entre vulnerabilidad del establecimiento y presencia de liderazgo, con una confianza de 99% para las tres mediciones.

Para ambos casos, tanto en directores nuevos como en antiguos, existe una correlación negativa o inversa entre liderazgo e IVE, a saber, a **mayor vulnerabilidad del establecimiento la presencia de liderazgo en directores es menor** y viceversa.

### b. Corte 2011

En este caso se realizan las mismas pruebas, pero el año que marca la distinción entre director antiguo y nuevo es el año 2011.

De acuerdo a las pruebas, las diferencias de media observadas entre ambos grupos de directores posicionan a los establecimientos con directores nuevos como aquellos con mayor liderazgo. Esto se prueba con test de Levene, el cual muestra que son significativas, dos de ellas con una confianza de 99%, y la que se mide para presencia de la gestión del clima organizacional con una confianza de 95%.

En cuanto a correlaciones con IVE 2011, los resultados para el grupo de directores antiguos es el siguiente:

---

**CORRELACIONES SPEARMAN. Liderazgo directores antiguos (ingreso anterior a 2011) e IVE 2011.**

---

CASO	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	SIGNIFICANCIA DEL TEST ( $\alpha$ )	CONFIANZA (1- $\alpha$ )= $\beta$
Liderazgo Total	-0,189	0,000	(1-0,000)
Liderazgo como gestión del clima organizacional	-0,055	0,236	(1-0,236)
Liderazgo como media de presencia de tres atributos (más relevantes)	-0,106	0,020	(1-0,020)

---

Según lo que se observa, para el liderazgo medido como la presencia total de todos los atributos, existe una **correlación negativa** con vulnerabilidad, que es significativa con una confianza de 99%. La correlación entre liderazgo medido como presencia de la gestión del clima organizacional y la vulnerabilidad, en valor calculado es negativa, pero no es significativa y finalmente el liderazgo medido como el promedio de los 3 atributos más relevantes, tiene una correlación negativa con la vulnerabilidad, con una confianza de 95%. Esto quiere decir que para establecimientos con directores antiguos, mientras más vulnerables son, el liderazgo (en cualquiera de sus formas) es menor.

Finalmente, se presenta la tabla de correlaciones entre IVE y directores nuevos:

**CORRELACIONES SPEARMAN. Liderazgo directores nuevos (ingreso desde 2011) e IVE 2011.**

CASO	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	SIGNIFICANCIA DEL TEST ( $\alpha$ )	CONFIANZA (1- $\alpha$ )= $\beta$
Liderazgo Total	-0,745	0,000	(1-0,000)
Liderazgo como gestión del clima organizacional	-0,336	0,000	(1-0,000)
Liderazgo como media de presencia de tres atributos (más relevantes)	-0,564	0,000	(1-0,000)

Los resultados en este caso, reportan correlaciones negativas altamente significativas, inclusive con una confianza de 99%.



## 7. Conclusiones y recomendaciones a la política pública

Este estudio buscó dar respuesta a algunas interrogantes que se desprenden del estado del arte sobre liderazgo directivo, en torno a un perfil de selección que se ajuste a las particularidades de los establecimientos educacionales.

Los hallazgos confirman la validación de los ocho atributos profesionales de liderazgo directivo que deben estar presentes en quienes asumen el cargo, lo que se demuestra al encontrar que diferentes stakeholders de las comunidades educativas consideran que cada uno de ellos tiene una relevancia sustantiva.

A partir de la literatura se obtuvo una base teórica y referencial, generando un modelo que concluye la existencia de ocho atributos de liderazgo directivo eficaz. Estos atributos, de acuerdo a los hallazgos de la fase cualitativa del estudio, corresponderían efectivamente a aquellos que deben ser incluidos en un perfil de selección y/o evaluación de la gestión directiva:

1. Visión estratégica
2. Gestión y logro
3. Relación con el entorno y articulación de redes
4. Manejo de crisis y contingencias
5. Liderazgo contextual y contingente
6. Innovación, flexibilidad y emprendimiento
7. Conocimientos técnicos
8. Gestión de clima organizacional, convivencia y desarrollo de personas

Si bien se ha dicho que no es posible concentrar todos los atributos de liderazgo en la sola figura del líder, este estudio muestra que los actores ven como condición *sinec qua non* para el logro de una escuela eficaz, la presencia del conjunto de atributos en la figura del

líder, en tanto que es a la persona del director a la cual recurren en primera instancia al encontrarse con algún problema en su lugar de trabajo. En este sentido, es esperanzador encontrarse con una evaluación positiva de la presencia de los atributos en los directores de Maipú.

La gran mayoría de los atributos estudiados conlleva una serie de prácticas que deben ser observables cuando un director se encuentra ya en ejercicio, por lo que un perfil que incluya estas categorías puede ser utilizado como matriz de evaluación, donde el desglose de prácticas conforma un cuerpo de indicadores de logro. Por otra parte, un perfil de selección, debe elaborarse en colaboración con profesionales del área de la Psicología laboral, de tal manera que cada una de esas prácticas tenga su equivalente en competencias deseables, que sí pueden ser medidas al momento de una selección de personal.

Un proceso de selección debiera orientarse a encontrar directores que posean los ocho atributos directivos, atendiendo a una mayor ponderación en la *capacidad de gestión del clima organizacional, convivencia y desarrollo de personas*, por un lado, y el *liderazgo contextual y contingente*, por otro.

*“¿Cuáles atributos son prioritarios?”*

Una vez establecida la lista de atributos de liderazgo directivo, se constató que la percepción acerca de este perfil es que todos y cada uno de sus componentes tiene un nivel de relevancia alta o muy alta para los miembros de la comunidad educativa que participaron del estudio. Esto fue observado tanto en la fase cualitativa, a nivel nominal, como en la fase cuantitativa. Esto no es de extrañar ya que, como lo señala la literatura, no existen factores aislados que conviertan a una escuela en eficaz, sino que combinaciones complejas tales como la relación alumno profesor o –indirectamente– el liderazgo directivo, pueden construir el camino para llegar a esta meta.

*“¿En qué medida se han logrado observar en los directores de la comuna?”*

El panorama que se obtiene al evaluar la percepción de la presencia de estos atributos es bastante optimista en el caso de la educación municipal de Maipú, donde todos los atributos directivos cuentan con puntuaciones bastante altas, entre las que destacan en orden de prioridad:

- **Conocimientos Técnicos**
- **Gestión del Clima Organizacional, Convivencia y Desarrollo de las Personas**
- **Manejo de Crisis y Contingencias**
- **Relación con el Entorno y Articulación de Redes**

Es interesante destacar que las tres variables con menor presencia en directores(as) se orientan principalmente a las capacidades que requieren de la conjugación con habilidades sociales, empatía y carisma de los(as) directores(as). Son de todas maneras evaluados con puntuación superior a tres puntos, es decir “media” a “alta”. Esto presenta un desafío importante en términos de los focos que debiesen tener ciertas instancias de formación y apoyo a los directores; ya que son complejas de desarrollar y potenciar.

El atributo “Conocimientos Técnicos” es altamente valorado y a la vez existe una percepción de presencia alta, por tanto ha sido probablemente, un atributo bien considerado en los procesos de selección y capacitación. Como recomendación, es útil seguir reforzando las líneas de acción trabajadas hasta el momento y poner atención en estas buenas prácticas, en términos de no bajar el nivel.

La evaluación, para todos los atributos, en especial para los conocimientos técnicos, es mejor para los establecimientos que cuentan con directores nuevos, es decir, aquellos que han asumido el cargo a partir del año 2009 en adelante. Esto es positivo y pone de manifiesto el impacto que ha tenido el proceso de selección de directores en el nivel de liderazgo que pueden aportar a su establecimiento. A su vez que plantea la importancia de la formación y actualización continua en lo que respecta al manejo técnico.

Un hallazgo interesante se encuentra al visualizar las **brechas** entre relevancia y presencia de cada atributo. Llama la atención que justamente dos de los atributos más buscados en un director, como son *“Gestión del Clima Organizacional, convivencia y Desarrollo de las Personas”*(1° brecha más alta) y *“Liderazgo Contextual y Contingente”* (3° brecha más alta) presentan amplias brecha entre la percepción de relevancia que le asignan los actores, y su presencia en directores. Las acciones de los sostenedores deben enfocarse, por lo tanto en reducir estas brechas, pues si bien la evaluación de su presencia no es preocupante en directores de la comuna, son los atributos más relevantes y a la vez menos trabajados. Esto podría hacer una gran diferencia en cuanto a resultados de aprendizaje, puesto que influyen directamente en el funcionamiento de los equipos de trabajo en los colegios y pueden llegar a afectar el desempeño de los mismos, e incluso la relación alumno profesor, por ejemplo.

Al respecto, son precisamente los profesores quienes perciben las brechas más altas entre la relevancia y la presencia de los tres atributos mencionados, por lo que trabajar esos aspectos es fundamental si se toma en cuenta que ellos sienten como algo fundamental recibir el apoyo, motivación y consideración de su director.

En este sentido, los(as) directores(as) perciben una menor brecha, por lo que se infiere que evalúan mejor el liderazgo de sus colegas a diferencia de los(as) profesores(as). Para ellos(as) las mayores brechas se ubican en *“Relación con el Entorno y Articulación de Redes”* y *“Visión Estratégica”*, lo que se aleja de la percepción que los docente tienen de su trabajo. La política debiera considerar algún mecanismo que transparente la visión que los equipos de trabajo tienen de sus líderes, ya que eso contribuye también a la toma de conciencia de sus propias debilidades y sugiere espacios de mejora.

Los miembros de equipos directivos y los(as) asistentes de la educación, no perciben grandes brechas entre la relevancia y la presencia real de los atributos en sus directores,

lo que indica su buena percepción del liderazgo que ejercen, convirtiendo a los profesores en el estamento más crítico y/o exigente respecto del trabajo del directivo.

Además de obtener las brechas en cuanto a atributos, se obtiene información relevante respecto de las prácticas (asociadas al saber ser y saber hacer) que cada uno incluye, los que deben ser vistos como indicadores. En el anexo final de este estudio, se propone una matriz, donde estos indicadores están ordenados de acuerdo al **nivel de urgencia** con que deben ser trabajados<sup>19</sup>.

*“¿Los colegios más vulnerables, cuentan en este momento con un alto nivel de liderazgo directivo?”*

Respecto a los resultados obtenidos en los primeros análisis de estadística inferencial, se tiende a observar en general una relación débil (observando el valor de las correlaciones) entre las respuestas de los diferentes estamentos, en lo referente a la relevancia y presencia y el Índice de Vulnerabilidad que caracteriza al grupo encuestado, en términos del nivel de vulnerabilidad del establecimiento al cual pertenecen.

Al comparar atributos con la vulnerabilidad del establecimiento al cual pertenecen los(as) encuestados(as) y los resultados, se observa una aparente heterocedasticidad (distinta varianza) de la vulnerabilidad del establecimiento del encuestado(a) para cada puntaje de respuesta. Esto quiere decir que, para respuestas con puntuación baja, por ejemplo, poca relevancia de un atributo o escasa presencia en un director, se aprecia una menor variabilidad de la vulnerabilidad del establecimiento del cual proviene la respuesta, mientras que para respuestas "buenas" en la escala, se aprecian variabilidades mayores de la vulnerabilidad del establecimiento del encuestado(a). Esto significa que las respuestas positivas se distribuyen en todos los colegios independiente de su índice de vulnerabilidad, mientras que las respuestas negativas tendieron a provenir de grupos más

---

<sup>19</sup>Nótese que se habla de nivel de urgencia y no de relevancia, puesto que la matriz ha sido elaborada para responder a los requerimientos locales y de comunas que poseen colegios municipales de características urbanas y de índices de vulnerabilidad similares a Maipú.

vulnerables. Esta relación se observó con mayor fuerza para la variable *Relevancia de Gestión y Logro*, lo que podría indicar que en colegios más vulnerables, no es primera prioridad que el director esté enfocado en los resultados de aprendizaje, sino en lidiar eficazmente con factores relacionados al origen de los estudiantes. Esto confirma un hallazgo presente en la fase cualitativa, donde los participantes hacen hincapié en este aspecto, puesto que existe la percepción de que el foco debe estar en la motivación de los docentes, en la cercanía del director con los alumnos y en la entrega de valores a los estudiantes.

Es interesante cómo se confirma esta situación en posteriores análisis. Se mide el liderazgo bajo la forma de tres conceptos distintos como promedio (suma de puntos de presencias de los ocho atributos), como presencia de gestión del clima organizacional, y como promedio de los 3 principales atributos de liderazgo directivo. En los tres casos se concluye que a mayor vulnerabilidad de los establecimientos, se percibe menor nivel de liderazgo en los directores. El desafío está entonces en la selección de profesionales de gran calidad que sean capaces de lidiar con la complejidad de estos establecimientos, es decir, escoger a los mejores en el proceso de concurso. Hay que recordar que no hubo evaluación de baja puntuación para los atributos, este análisis está hecho sobre puntuaciones siempre superiores a 3, 5 puntos (media-alta).

*“¿Cuáles directores presentan mayor liderazgo directivo?”*

Los análisis de correlación muestran que son los directores nuevos aquellos que muestran mayor liderazgo, lo que es percibido por profesores, colegas directores, equipos directivos y asistentes de la educación. Los directores nuevos, para este efecto, son aquellos que ingresan al cargo a partir del año 2009, 2010 ó 2011. Nótese que 2009 es un año clave en la revalorización de la función directiva, puesto que marca el inicio del proceso de

selección vía concurso, lo que demuestra el impacto positivo en la presencia de liderazgo en directores.

*“¿Existe relación entre el liderazgo directivo y los resultados de resultados de aprendizaje?”*

En una primera instancia, la información que recopila datos para los establecimientos municipales de la comuna de Maipú, no permiten encontrar la relación positiva esperada entre los resultados y la presencia (o relevancia) de los atributos de liderazgo. Esto ocurre posiblemente debido a algunas limitantes que son descritas en el apartado inicial del estudio.

Al respecto es necesario acotar, en relación a los resultados de Reeves (2010), en cuyo caso hubo un hallazgo favorable al indicar que el liderazgo tiene un efecto positivo en los resultados de aprendizaje en establecimientos vulnerables, que este se enfocó en un *grupo particular de establecimientos en términos de vulnerabilidad, educación de los padres e ingreso del hogar, correspondiente al "grupo homogéneo 3"* de acuerdo al Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño (SNED).

En cambio, el presente análisis contempla a pocos establecimientos ingresados al SNED y no se han filtrado por grupos homogéneos. Esto hace no comparables ambos estudios. Es probable que los mismos resultados no hubiesen sido hallados por Reeves para otros grupos homogéneos o para el conjunto mayor de establecimientos.

Sin embargo, al asociar un único valor promedio del liderazgo por cada director (a) establecimiento y probar las correlaciones con resultados de aprendizaje (variación en la posición en resultado de prueba SIMCE por Grupo Socioeconómico entre los años 2009 y 2011), se obtienen resultados más concluyentes, aunque opuestos dependiendo del curso cuya prueba es analizada. El liderazgo es medido de tres formas distintas, tal como se hizo

al comparar a los directores nuevos con los antiguos. Independientemente de esto, existe una correlación fuertemente positiva entre liderazgo, de cualquier tipo, y resultados en octavo básico, lo que no ocurre en cuarto básico.

Esta relación positiva se da tanto en establecimientos con directores nuevos como antiguos, pero es aun mayor en aquellos que tienen directores nuevos, lo que sería un buen indicador para la selección de directores que considere la presencia de estos atributos en su proceso evaluativo.

Es difícil plantear hipótesis explicativas por qué se dan estos resultados con respecto a 4° y 8° básico. Quizás cabe indagar el apoyo que se brinda a los alumnos en cada nivel, por ejemplo, en 4° básico pudiese estar marcada por abarcar el curriculum, mientras en 8° Básico el foco pudiese estar en el repaso de los años anteriores. Pero la verdad son muchas las variables intervinientes que pudiesen estar afectando, por tanto, es un tema que queda abierto a la discusión y a futuros nuevos estudios.

En síntesis, las recomendaciones a la política pública apuntan a avanzar un peldaño más arriba en la revalorización de la función directiva, siendo el director una figura sin duda relevante dentro del establecimiento. Su desempeño puede tener gran impacto en los resultados de aprendizaje que obtienen los alumnos, ya que sus acciones influyen indirectamente en la relación entre éstos últimos y el profesorado. Los desafíos, para los directores, están en poner atención en cómo hacer que su labor tenga mayor impacto en alumnos de primer y segundo ciclo de educación básica.

Para la Política Pública Educativa, una primera recomendación es mejorar los mecanismos de información, manteniendo bases de datos completas y de mayor data en los sistemas educativos. Ello para poder realizar un buen análisis de la gestión y el desempeño, establecer bases de comparación, para definir objetivos e incentivos y tener buenas líneas de bases, en términos de realizar estudios que resulten pertinentes. Por otro lado, seguir



potenciando la función directiva, maximizando los mecanismos de selección. En la selección directores, los focos deberían estar en generar mecanismos e incentivos para atraer a los mejores directores a escuelas más vulnerables, y en apoyar la construcción de perfiles de selección a los sostenedores con el fin de aumentar las posibilidades de atraer directores con atributos para el desafío de la calidad.

Este estudio intenta aportar a entregar elementos centrales al momento de seleccionar a un(a) director(a) de establecimiento, como es el foco en la gestión de personas, equipos y resolución de dificultades o conflictos. Debido ha esto, es importante indagar en practicas anteriores de los postulantes (en anexo detalle de prácticas por cada atributo), con el fin de proyectar su comportamiento anterior para proyectar cierto desempleo futuro, ya que las escuelas públicas – municipales por atender a estudiantes vulnerables, siempre tienen contingencias que será necesario resolver.

Finalmente, el Consejo de Alta Dirección Pública tiene el desafío de apoyar los procesos no sólo en sus principios de transparencia, no discriminación y búsqueda de los mejores postulantes, sino además apoyar en el proceso de selección junto al Ministerio de Educación en la construcción del perfil, aunque por ley no le esté asignado como tarea , de manera que los profesionales representantes en los concursos y empresas seleccionadoras puedan focalizarse en el contexto del establecimiento y atributos críticos para avanzar hacia una educación de calidad, donde el director(a) puede ser una pieza clave y aportar mayor valor a la organización educativa.

## 8. Bibliografía

- Arancibia, V. (1992) *Efectividad Escolar, una Análisis Comparado*. Centro de Estudios Público, CEP.
- Arancibia, V. & Polanco, V. (2004) *Efectividad Escolar: El desafío educativo para el siglo XXI*. Informe Final, Proyecto FONDEDUC. PUC.
- Bardisa, T (1997) *Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares*. Revista iberoamericana de educación.
- Brunner J.J. y G. Elacqua (2003). *Informe Capital Humano en Chile*. Universidad Adolfo Ibáñez.
- Cassasus, J., Arancibia, V. (1996) *Claves para una Educación de Calidad*. Buenos Aires: Editorial Kapeluz.
- CODEDUC y Fundación Chile (2010) *Modelo de gestión para la calidad del sostenedor municipal*. Documento no publicado.
- Costa, R. y Waissbluth, M. (2007) *Tres años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Balances y perspectivas*. Documentos de trabajo. Serie gestión. N° 94. Universidad de Chile.
- Cox, Cristián (2003). *Reforma educativa: resultados y desafíos de su etapa presente*. Documento de trabajo presentado en el Encuentro de la Asociación de Corporaciones Municipales, Ministerio de Educación.
- Elmore, R (2010). *Mejorando la Escuela desde la sala de clases*. Área de Educación Fundación Chile.
- Eurydice (2006) *Information on Education Systems and Policies in Europe*. [www.eurydice.org](http://www.eurydice.org)
- Eyzaguirre, A y Fontaine, L (2008). *Las Escuelas que tenemos*. Centro de Estudios Públicos.
- Flores, R. (2009). *Observando Observadores*. Editorial Universitaria. Santiago de Chile.
- Goleman, D. (1998) *¿Qué hace a un líder?* *Harvard Business Review*.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?* Fundación Chile. Salesianos Impresores.
- OECD (2004) *Revisión de Políticas Nacionales de Educación, CHILE*. Centro para la cooperación con los países no miembros de la OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

- Pavez, M. (2004). Municipios Efectivos en Educación. Estudio de Caso n° 81. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.
- Raczyński, D. & Muñoz, G. (2005) *Efectividad escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile*. MINEDUC, Santiago de Chile.
- Reeves, M (2010). Liderazgo Directivo en Escuelas de Altos Niveles de Vulnerabilidad Social. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial y Magíster en Gestión de Políticas Públicas. Universidad de Chile.
- Robinson, V. (2009) *Seminario Internacional Premio Gabriela Mistral: Del liderazgo a los resultados de los estudiantes*. Auditorio Telefónica: Chile.
- Robinson, V. (2007). The impact of leadership on student outcomes: Making sense of the evidence. Extraído de: [http://www.acer.edu.au/documents/RC2007\\_Robinson-ImpactOfLeadershipOnStudents.pdf](http://www.acer.edu.au/documents/RC2007_Robinson-ImpactOfLeadershipOnStudents.pdf)
- Ruz, J. y Coquelet, J. (2003) *Convivencia Escolar y Calidad de la Educación*. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Sergiovanni, T. & Corbally, J. (1984): *Leadership and Organizational Culture: New Perspectives on Administrative. Theory and Practice*. Urbana, Illinois, University of Illinois Press.
- UNICEF-ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO (2004). *Escuelas efectivas en sectores de pobreza, ¿quién dice que no se puede?* UNICEF, Santiago.
- Vigniolo, C. (2002) *La formación de directivos como expansión de conciencia de si*. VII Congreso del CLAD Lisboa.
- Weinstein, J (2008). *Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la Reforma Educativa chilena*. Documento de clases. Diplomado PUC.
- Weinstein, J y Muñoz, G (Editores)(2012).¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?. Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile y Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE).
- Waissbluth, M. (2003) *La Insularidad en la Gestión Pública Latinoamericana*. Revista del CLAD, n° 27.
- Waissbluth, M. (2008). *Sistemas Complejos y Gestión Pública*. Documento de Trabajo N°99, Serie Gestión.

## 9. Anexos

### Anexo N°1

#### **Proceso de Selección de Directores de Establecimientos de Maipú hasta el año 2011, antes de promulgación ley 20.501 (Ley 19.070 en el decreto N°453 del Ministerio de Educación)**

Las etapas del proceso de selección de los directores implementada en la comuna de Maipú hasta el 2011 y de acuerdo con el Estatuto Docente para los concursos es la siguiente<sup>20</sup>:

#### **I) ETAPA INICIAL (0 PUNTAJE)**

1. Recepción de antecedentes: Recepción Codeduc
2. Constitución comisiones calificadoras (por cada colegio concursado) de acuerdo al artículo 31 bis de la ley N° 19.070, la que señala que las comisiones serán compuestas por:
  - Director otro establecimiento, escogido por sorteo entre los directores en ejercicio.
  - Docente mismo establecimiento (escogido por sorteo entre los profesores del establecimiento.
  - Apoderado colegio (elegido por centro de padres).
  - Representante del sostenedor, Directora de Educación.
  - Ministro de fe que es un representante del Ministerio de educación, dirección Provincial.

#### **II) ETAPA DE ANTECEDENTES (40% del puntaje final)**

3. Evaluación de antecedentes de postulantes y entrega de quina o terna por establecimiento, Comisión de cada establecimiento:

Aspectos a evaluar en etapa de antecedentes:

---

<sup>20</sup> En el mes de Septiembre del 2010 se publicaron 9 concursos de directores los que serán nombrados bajo éste proceso a partir del 1 de Marzo del 2011.

Ítem de Evaluación	Puntaje Máximo
a) Experiencia Docente	20
b) Desempeño Anterior	100
c) Perfeccionamiento Pertinente	25
<b>Total</b>	<b>145</b>

### III) ETAPA DE OPOSICIÓN (60% del puntaje final)

4. Presentación y defensa de propuesta de trabajo: Comisión de cada establecimiento
5. Evaluación psicológica y de conocimientos generales. Se decidió que para esta parte del proceso se externalizará ésta parte del proceso.
6. Entrevista equipo municipal: Directivos Corporación

Ítem de Evaluación	Puntaje Máximo
a) Presentación y defensa de Propuesta de Trabajo	32
b) Evaluación psicológica	40
c) Evaluación de conocimientos generales	48
d) Entrevista Equipo Municipal (corporación)	25
<b>Total</b>	<b>145</b>

### IV) ETAPA FINAL (0 PUNTAJE)

7. Informe final Fundado: Comisión de cada establecimiento según corresponda.
8. Resolución del Alcalde que nombra al director(a) del establecimiento por 5 años. Según el artículo 87 bis del Decreto Supremo N°453 de 1991 del Ministerio de Educación, en virtud del Informe Fundado, el Alcalde de la I. Municipalidad de Maipú nombrará Director(a) al postulante que obtuviere el mayor puntaje ponderado. Sin embargo, por Resolución Fundada, podrá nombrar al que ocupe el segundo lugar. Es decir, puede nombrar sólo entre el primero segundo seleccionado siendo que se conforma una quina.

ANEXO N°2

**Clasificación de Competencias y prácticas de Liderazgo Directivo por  
Atributo Directivo<sup>21</sup>**

ATRIBUTO O COMPETENCIA DIRECTIVA	PRÁCTICAS (SABER SER)	PRÁCTICAS (SABER HACER)
<b>Visión Estratégica</b>	<p>Vela para que la planificación anual integre o consolide el PADE, el plan de mejora y el proyecto educativo.</p> <p>Entiende el contexto y características de la realidad SOCIAL en que se encuentra inserta el colegio.</p> <p>Detecta y comprende el contexto INTERNO de la institución desde la perspectiva de los distintos estamentos (profesores, estudiantes, padres, madres y apoderados).</p> <p>Detecta y comprende el contexto INTERNO de la institución en el marco de los lineamientos propuestos por el sostenedor.</p>	<p>Planifica y monitorea procesos con visión de mediano y largo plazo.</p> <p>Analiza y usa información relevante para tomar decisiones.</p> <p>Representa al sostenedor ejerciendo un liderazgo representativo del énfasis del proyecto comunal</p>
<b>Gestión y Logro</b>	<p>Considera los resultados de los sistemas de evaluación del desempeño del personal para la toma de decisiones.</p> <p>Lidera proyectos orientados a impactar en los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>Vela por tener una dotación docente ajustada a los requerimientos de la institución.</p>	<p>Maneja y utiliza herramientas de planificación que ayudan y orientan el trabajo de los profesores.</p> <p>Construye los planes de mejora con la participación de los profesores (principalmente de los involucrados en el plan de área pedagógica).</p>

<sup>21</sup> Elaboración propia. Basado en la revisión de Marco para la Buena Dirección, Atributos del Alto Directivo Público del Servicio Civil, literatura de Leithwood, Elmore, Robinson. Filtro realizado por equipo sostenedor CODEDUC Maipú.

	<p>Se preocupa de generar estrategias para captar y retener estudiantes (matriculas)</p> <p>Toma decisiones para el mejoramiento institucional a partir de los resultados educativos, en conjunto con el equipo de gestión y los profesores.</p> <p>Gestiona al servicio de los aprendizajes.</p>	<p>Plantea como meta el logro de los objetivos pedagógicos.</p> <p>Plantea como meta el logro de los objetivos administrativos del colegio.</p> <p>Plantea como meta el logro de los objetivos financieros del colegio</p> <p>Asegura que existan recursos pedagógicos y de tecnología de la información para los alumnos, y monitorea el uso apropiados de estos.</p> <p>Implementa y coordina distintos servicios de apoyo a los estudiantes (alimentación, salud, transporte, otros)</p> <p>Usa los resultados de logro en las Pruebas Nacionales para realizar acciones de mejora.</p> <p>Rinde cuentas a la comunidad educativa (estudiantes, padres y apoderados, consejo escolar, centro de padres, docentes, etc.)</p>
<p><b>Relación con el Entorno y Articulación de Redes</b></p>	<p>Está atento y preocupado de oportunidades que pudiese haber para capacitar a profesores, generar nuevos recursos, apoyar a los estudiantes, entre otras.</p> <p>Se preocupa de mejorar las capacidades de los apoderados para que estos puedan apoyar a sus hijos</p>	<p>Mantiene canales permanentes de comunicación con el Sostenedor y Casa Central para la articulación de iniciativas en conjunto.</p> <p>Gestiona alianzas con redes externas (universidades, institutos, empresas, ONGS, otras) con el propósito de mejorar las oportunidades de aprendizaje de sus estudiantes.</p> <p>Se articula adecuadamente el trabajo con el sostenedor para obtener mejores logros</p>

		<p>Comparte las buenas prácticas con otros establecimientos de la comuna</p> <p>Diseña actividades para que la escuela se convierta en un lugar atractivo para los apoderados y barrio circundante a la escuela</p>
<b>Manejo de Crisis y Contingencias</b>		<p>Aborda adecuadamente las dificultades de convivencia</p> <p>Apoya o asesora a los profesores para enfrentar y resolver distintas contingencias de convivencia escolar</p> <p>Es validado como mediador en situaciones de conflicto.</p> <p>Es imparcial a la hora de enfrentar situaciones conflictivas.</p> <p>En conflictos es capaz de apoyar al profesor en público y en privado plantear las mejoras si corresponde</p> <p>El director(a) resuelve las situaciones complejas o emergentes en conjunto con las políticas establecidas por el sostenedor.</p>
<b>Liderazgo Contextual y Contingente</b>	<p>Genera un clima de altas expectativas respecto del equipo docente</p> <p>Genera un clima de altas expectativas respecto al futuro de los estudiantes</p> <p>Facilita instancias de participación activa conformando diversos equipos de trabajo</p> <p>Promueve el liderazgo de los</p>	<p>El director se reúne regularmente con representantes de los estudiantes para revisar avances y dificultades en sus inquietudes y necesidades.</p> <p>El director se reúne regularmente con representantes de los padres y apoderados para revisar avances y dificultades en los logros con los alumnos.</p>



	<p>docentes.</p> <p>Comunica las políticas y procedimientos por medio de instancias formales que aseguran el funcionamiento del colegio y la retroalimentación permanente de los demás actores</p>	<p>El director realiza consejos con la periodicidad adecuada para coordinar la estrategia que se está implementando en materia de los aprendizajes y trabajo en equipo.</p> <p>Participa en las instancias que es posible, recoge la opinión y trabaja en definir una ruta clara para el establecimiento.</p> <p>El director acompaña a los profesores en las actividades de capacitación para juntos avanzar en equipo</p>
<p><b>Innovación, Flexibilidad y Emprendimiento</b></p>	<p>Se preocupa de reforzar y transmitir las buenas prácticas pedagógicas.</p> <p>Busca innovar y desarrollar nuevos emprendimientos para apoyar mejor los aprendizajes de los estudiantes y desarrollar su establecimiento.</p> <p>Enfrenta las dificultades analizando y evaluando todas las alternativas de solución considerando las restricciones legales y de normativa buscando nuevas posibilidades.</p> <p>Está abierto a recibir propuestas de parte de los otros estamentos para mejorar la gestión educativa y los aprendizajes de los estudiantes.</p>	<p>Desarrolla innovaciones tecnológicas para implementar en las metodologías de trabajo</p>
<p><b>Conocimientos Técnicos</b></p>	<p>Tiene los conocimientos técnico – pedagógicos para asesorar a docentes y su equipo directivo en la forma de impartir las clases.</p> <p>Tiene conocimientos para promover e implementar en aula la importancia de aprender de tecnología.</p>	<p>Promueve e implementa modelos pedagógicos coherentes con el marco curricular nacional y con los énfasis curriculares propios de la comuna.</p> <p>Desarrolla acciones y estrategias que favorecen la implementación del</p>

		<p>currículo y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas del equipo de profesores</p> <p>Ingresa al aula y observa clases para retroalimentar al profesor de manera propositiva.</p> <p>Junto con el jefe técnico, presta apoyo a los profesores con debilidades.</p> <p>Promueve programas y actividades para apoyar a los alumnos con mayores dificultades y/o con necesidades educativas especiales.</p> <p>Ejerce un adecuado liderazgo pedagógico.</p>
<p><b>Gestión del clima organizacional, Convivencia y Desarrollo de Personas</b></p>	<p>Transmite confianza a su equipo de trabajo.</p> <p>Genera un ambiente de confianza y respeto que facilita la participación y opinión de los profesores</p> <p>Tiene un trato cercano y amable con los distintos estamentos.</p> <p>Es asequible para los estudiantes.</p> <p>Es asequible para los profesores.</p> <p>Es asequible para los apoderados.</p> <p>Se preocupa de que haya una convivencia adecuada y un clima favorable para el aprendizaje de los estudiantes</p> <p>Se preocupa de que haya una convivencia adecuada y un clima favorable para la realización de los profesores</p>	<p>Fomenta la participación para generar adhesión y compromiso de todos los actores de la comunidad educativa con las iniciativas de cambio y mejora.</p> <p>Reconoce y felicita a los profesores por los logros alcanzados</p> <p>Gestiona instancias de comunicación y apoyo, que aseguran la participación de la comunidad educativa (consejos escolares, consejo de profesores, centro de padres, centro de alumnos)</p> <p>Consulta y pide opinión al equipo docente.</p> <p>Asegura condiciones de higiene y seguridad para el personal y los alumnos.</p>

## ANEXO N°3

### GUIÓN FOCUS GROUP

*Atributos del directivo público para un establecimiento escolar eficaz en el contexto de escuela y aula*

#### 1. ÍTEM EXPLORACIÓN GENERAL PERCEPCIÓN DE ATRIBUTOS DIRECTIVOS (anotar atributos que vayan surgiendo)

- Cuál creen ustedes que es el rol de un director de colegio (preguntar en general y por colegios municipales).
- **Qué es para ustedes un buen director**
- Cuáles son los aspectos que marcan la diferencia entre un buen y un mal director
- **En qué medida influye la labor de un director en lo que ocurre en: su colegio, el aula, la planificación de las clases**
- Qué características tiene un director de un colegio que funciona eficazmente
- **Qué es para ustedes un director con liderazgo (pedir que definan lo que entienden por este concepto)**
- Qué características específicas tiene un director con liderazgo
- **Aplicándolo a sus colegios de origen, qué repercusiones creen ustedes que tendría el que ustedes tuvieran y aplicaran estas características.**
- Si logran identificarse con algunas de estas características, cómo las aplican en sus respectivos colegios.
- **Cuáles de estas características creen ustedes que es necesario reforzar en los colegios CODEDUC y cómo lo harían ustedes.**
- Imaginemos que han sido invitados a participar en la realización del perfil laboral del director ideal para un establecimiento educacional similar al suyo. Desde su experiencia, nombre 5 características o atributos que usted considere que son requisitos fundamentales para desempeñar el cargo de director.

#### 2. Ítem atributos predeterminados

Considerando los siguientes atributos (definir algunos aspectos si es necesario) explique en qué medida podrían ser considerados atributos de un liderazgo directivo eficaz, por qué y cómo influirían en la escuela y aula.

Dimensión
Visión estratégica
Gestión y logro
Relación con el entorno y articulación de redes
Manejo de crisis y contingencias
Liderazgo contextual y contingente

---

Innovación y flexibilidad

Conocimientos técnicos

Gestión clima organizacional, convivencia y desarrollo de las personas

---

- Cuáles de estas características creen ustedes que es necesario reforzar en los colegios CODEDUC, cómo lo harían ustedes.

### **3. ÍTEM RELACIÓN DIRECTOR(A) - SOSTENEDOR**

- Qué valoran como directores, en términos laborales, de su relación con el sostenedor. Nos vamos a enfocar en aquello que ayude en su desempeño como directores o bien, que les dificulte esta tarea.
- Qué mejoraría de esa relación, que los ayudara a crecer en su desempeño como directores, en qué los haría crecer específicamente y como influiría esto en sus colegios.

#### **ANEXO N°4**

#### **ESQUEMA CATEGORIAL DE CODIFICACIÓN Y ANÁLISIS B.**

A partir de los cuatro ejes centrales del estudio, puestos en el esquema A, en el apartado del Marco de Análisis (Fase Cualitativa), se confeccionó un segundo esquema, que muestra la forma en que fue operacionalizado el estudio. Las categorías de análisis que hacen mensurables de los ejes, rescatan un perfil ideal de director como objetivo primordial, buenas prácticas de directores y aspectos a reforzar en la relación son el sostenedor. La primera categoría contiene una serie de dimensiones, que no son otra cosa que atributos directivos rescatados del modelo propuesto anteriormente, pero que se hallan en directa relación con las otras dos categorías de análisis.

Este esquema, por su parte muestra las categorías y dimensiones del estudio, mediante las cuales se operacionalizó el mismo. En la circunferencia mayor, se encuentra nuevamente la categoría central que guía el estudio. Esta contiene a las categorías de análisis, que reflejan los ejes del estudio presentados en el esquema anterior, con las cuales se confeccionó el instrumento y que son tres: la “Percepción de un Perfil Ideal de Atributos Directivos”, “Buenas Prácticas Maipú” y “Relación director/sostenedor”. La primera, puede considerarse la categoría principal en términos de hallazgos esperados, puesto que contiene directamente las subcategorías de la circunferencia menor (serie de atributos). Estas subcategorías del perfil ideal surgen del modelo propuesto a partir de la literatura y tuvieron un carácter referencial, dado que se buscó que los participantes los mencionaran espontáneamente para validarlas y luego se indagó en el imaginario que se tiene de cada uno, así como en nuevos atributos (subcategorías) que no estuvieran a priori en el modelo. Sin embargo, en el esquema se ubican como incluidas dentro de las categorías de análisis en general, precisamente por la importancia que tienen para el estudio transversalmente, inclusive para las categorías “Buenas Prácticas” –en torno a atributos directivos- y “Relación director/sostenedor” –que hacen posible o dificultan la puesta en práctica de esos atributos o dimensiones.



**CATEGORÍA  
CENTRAL:  
ATRIBUTOS  
DIRECTIVOS**

**CATEGORÍAS DE ANÁLISIS**

- Percepción Perfil Ideal de Atributos
- Buenas Prácticas Maipú
- Relación Director/Sostenedor

**SUBCATEGORÍAS**

- Visión Estratégica.
- Gestión y Logro.
- Relación con el entorno/Articulación de redes.
- Manejo de Crisis y Contingencias.
- Liderazgo Contextual y Contingente.
- Innovación y Flexibilidad.
- Conocimientos Técnicos.
- Gestión del Clima Organizacional y Desarrollo de personas.

**ANEXO N°5**

## **ENCUESTA**

**ATRIBUTOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN DIRECTORES CODEDUC MAIPÚ**



Estimado (a) Profesor, Miembro del Equipo de Gestión, Profesional de la Educación o Miembro del Consejo Escolar:

Esta encuesta es parte del Estudio de Caso *“Percepción de los atributos necesarios para el liderazgo efectivo en colegios municipales, desde la perspectiva de los docentes, directores y sostenedor”*.

Este estudio busca identificar y analizar las características de gestión y liderazgo directivo pertinente para la comuna de Maipú, con el fin de generar líneas de acción en la materia, considerando las expectativas, experiencias y creencias de docentes, directores y equipo sostenedor.

Muchas gracias por aceptar participar como encuestado. Hacerlo le tomará alrededor de 15 a 20 minutos de su tiempo.

Sus respuestas tienen carácter anónimo y confidencial, ya que sólo serán usadas con fines investigativos.

Por favor, no olvide responder todas las preguntas.

¡Muchas gracias por su tiempo!

#### **INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR LA ENCUESTA**

- El cuestionario tiene que ser respondido en forma individual y no en forma grupal.
- Lea atentamente el encabezado de cada pregunta y las alternativas de respuesta. Luego encierre en un círculo la alternativa que mejor refleje su situación u opinión personal

<b>I. En general, ¿Quién es la primera persona a la cual Ud. recurre cuando debe resolver un asunto relacionado con su trabajo en el establecimiento?</b>
A. A personas o colegas fuera del establecimiento
B. A colegas del establecimiento
C. A un integrante de la unidad técnico o departamento académico del establecimiento
D. Al jefe/a de la unidad técnica o departamento académico del establecimiento
E. Al director del establecimiento
F. A nadie
G. Otro ¿cuál? _____

**II. A continuación se presenta una serie de atributos de liderazgo directivo con sus respectivas definiciones, ubicadas en cuadros de color azul. Léalas detenidamente y luego marque con una X, en el cuadro que le sigue, el nivel de relevancia que para usted (qué tan importante es según usted) tiene cada atributo en la función de un director de colegio municipal de Maipú y el nivel de presencia del atributo (en qué medida Ud. lo observa) en el director actual de su establecimiento educacional.**

### ATRIBUTO 1: “VISION ESTRATEGICA”

Capacidad para comprender el plan estratégico comunal del sostenedor, detectar las señales sociales, económicas, tecnológicas, culturales, de política pública y del entorno local para incorporarlas de manera coherente a la estrategia del proyecto educativo institucional.

Niveles		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe
Atributo 1	Relevancia atributo para función Director(a)	5	4	3	2	1	88
	Presencia de este atributo en director(a) ACTUAL de su Establecimiento	5	4	3	2	1	88

### ATRIBUTO 2: “GESTION Y LOGRO”

Capacidad y experiencia para orientarse al logro de los objetivos, seleccionando y

formando tanto a personas como equipos, delegando, generando directrices, planificando, diseñando, analizando información, movilizndo recursos organizacionales, controlando la gestión, implementando planes de mejoramiento.

Todo esto de manera de lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes y cumplimiento del proyecto educativo institucional en el marco de los lineamientos dados por el sostenedor.

Niveles		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe
Atributo 2	Relevancia atributo para función Director(a)	5	4	3	2	1	88
	Presencia de este atributo en director(a) ACTUAL de su Establecimiento	5	4	3	2	1	88

### ATRIBUTO 3: “RELACION CON EL ENTORNO Y ARTICULACION DE REDES”

Capacidad y habilidades interpersonales para identificar e involucrar a actores de la comunidad educativa y el entorno (stakeholders), generando alianzas estratégicas necesarias para agregar valor a su gestión y/o para lograr avances institucionales.

Capacidad para persuadir y lograr adhesión en los distintos estamentos frente al proyecto educativo en post de consolidar una comunidad, nutrir el desarrollo de cultura educativa en las familias y apoyar la expansión de su capital social.

Niveles		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe
Atributo 3	Relevancia atributo para función Director(a)	5	4	3	2	1	88
	Presencia de este atributo en director(a) ACTUAL de su Establecimiento	5	4	3	2	1	88

### ATRIBUTO 4: “MANEJO DE CRISIS Y CONTINGENCIAS”

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional y manual de convivencia.

Habilidad para responder las demandas cotidianas con un mirada en la solución, empatía y con foco en la educativa.

Niveles		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe
Atributo 4	Relevancia atributo para función Director(a)	5	4	3	2	1	88
	Presencia de este atributo en director(a) ACTUAL de su Establecimiento	5	4	3	2	1	88

#### ATRIBUTO 5: “LIDERAZGO CONTEXTUAL Y CONTINGENTE”

Capacidad para involucrar, comprometer y generar compromiso de los distintos estamentos, así como el respaldo del sostenedor para el logro de los desafíos del colegio, centrado en los aprendizajes.

Implica también el fomento de la participación en procesos de construcción, implementación y mejoras de los aprendizajes y proyecto educativo, identificando las competencias de los profesores para potenciar su desempeño, poniendo foco en la implementación de la estrategia educativa, evaluando, retroalimentando el desempeño.

Niveles		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe
Atributo 5	Relevancia atributo para función Director(a)	5	4	3	2	1	88
	Presencia de este atributo en director(a) ACTUAL de su Establecimiento	5	4	3	2	1	88

## ATRIBUTO 6: “INNOVACION, FLEXIBILIDAD Y EMPRENDIMIENTO”

Capacidad para transformar las limitaciones y complejidades del contexto en oportunidades e incorporar en los planes, procedimientos y metodologías, nuevas prácticas que permitan generar soluciones a conflictos y mejores resultados académicos.

Buscar las mejores alternativas dentro de la normativa y marco de acción, para poder impactar en los aprendizajes.

Niveles		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe
Atributo 6	Relevancia atributo para función Director(a)	5	4	3	2	1	88
	Presencia de este atributo en director(a) ACTUAL de su Establecimiento	5	4	3	2	1	88

## ATRIBUTO 7: “CONOCIMIENTOS TECNICOS”

Debe poseer conocimiento y/o experiencia en el área técnico – pedagógica, experiencia en aula, metodologías de enseñanza, currículum, evaluación y didáctica.

Conocimientos en gestión de establecimientos educacionales (ley SEP), supervisión y manejo de equipos en un nivel apropiado para las necesidades específicas de este cargo.

Niveles		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe
Atributo 7	Relevancia atributo para función Director(a)	5	4	3	2	1	88
	Presencia de este atributo en director(a) ACTUAL de su Establecimiento	5	4	3	2	1	88

**ATRIBUTO 8: “GESTION DE CLIMA ORGANIZACIONAL, CONVIVENCIA Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS”**

Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar competencias en ellas, promover un contexto de respeto, participación, trabajo en equipo, buen trato, convivencia, sentido de pertinencia y confianza.

Promover y lograr un clima organizacional armónico y desafiante en el tiempo.

Capacidad para trabajar sobre las competencias y motivaciones de integrantes claves de la organización, ofreciendo estímulos intelectuales, apoyos individualizados y preocupándose de las personas como elemento central para generar mayores capacidades.

Niveles		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe
Atributo 8	Relevancia atributo para función Director(a)	5	4	3	2	1	88
	Presencia de este atributo en director(a) ACTUAL de su Establecimiento	5	4	3	2	1	88

Para lograr un buen desempeño en la labor de Director (a) de un establecimiento Educativo, es importante tener desarrollar distintos atributos. De los atributos descritos en esta sección, asigne de 1 a 3 los atributos más importantes para la labor del director, donde 1 es el más relevante y 3 el menos relevante.

<input type="checkbox"/>	Visión estratégica
<input type="checkbox"/>	Gestión y logro
<input type="checkbox"/>	Relación con el entorno y articulación de redes
<input type="checkbox"/>	Manejo de crisis y contingencias
<input type="checkbox"/>	Liderazgo (contextual y contingente)
<input type="checkbox"/>	Innovación, flexibilidad y emprendimiento.
<input type="checkbox"/>	Conocimientos técnicos
<input type="checkbox"/>	Gestión de clima organizacional, convivencia y desarrollo de las personas

### III. DESGLOSE DE ATRIBUTOS DIRECTIVOS.

A continuación, se señala una serie de actividades y competencias, relacionadas con los atributos directivos definidos en el ítem anterior.

En la casilla que corresponda, encierre en un círculo: el nivel de relevancia que Ud. atribuye a cada una para el desempeño efectivo del Director(a) de cualquier establecimiento y la presencia de esta actividad o competencia en el director de su colegio, según corresponda.

#### 1. VISION ESTRATEGICA

ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS	Relevancia para el desempeño efectivo de un director(a)						Presencia en su actual director(a)					
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe
1.A Vela para que la planificación anual integre o consolide el PADEM, el plan de mejora y el proyecto educativo.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
1.B Entiende el contexto y características de la realidad SOCIAL en que se encuentra inserta el colegio.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
1.C Detecta y comprende el contexto <u>interno</u> de la institución desde la perspectiva de los distintos estamentos (profesores, estudiantes, padres, madres y apoderados).	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
1.D Detecta y comprende el contexto <u>interno</u> de la institución en el marco de los lineamientos propuestos por el sostenedor.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
1.E Planifica y monitorea procesos con visión de mediano y largo plazo.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
1.F Analiza y usa información relevante para tomar decisiones.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88

1.G Representa al sostenedor ejerciendo un liderazgo representativo del énfasis del proyecto comunal	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
--	---	---	---	---	---	----	---	---	---	---	---	----

## 2. GESTION Y LOGRO

ACTIVIDADES COMPETENCIAS	Y	Relevancia para el desempeño efectivo de un director(a)					Presencia en su actual director(a)						
		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe
El Director de su establecimiento...		5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
2.A Maneja y utiliza herramientas de planificación que ayudan y orientan el trabajo de los profesores.		5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
2.B Construye los planes de mejora con la participación de los profesores (principalmente de los involucrados en el plan de área pedagógica).		5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
2.C Considera los resultados de los sistemas de evaluación del desempeño del personal para la toma de decisiones		5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
2.D Plantea como meta el logro de los objetivos pedagógicos.		5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
2.E Plantea como meta el logro de los objetivos administrativos y financieros del colegio		5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
2.F Lidera proyectos orientados a impactar en los aprendizajes de los estudiantes.		5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88

## 3. RELACIÓN CON EL ENTORNO Y ARTICULACIÓN DE REDES

ACTIVIDADES COMPETENCIAS	Y	Relevancia para el desempeño efectivo de un director(a)					Presencia en su actual director(a)						
		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe
El Director de su establecimiento...													



3.A Mantiene canales permanentes de comunicación con el Sostenedor y Casa Central para la articulación de iniciativas en conjunto.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
3.B Gestiona alianzas con redes externas (universidades, institutos, empresas, ONGS, otras) con el propósito de mejorar las oportunidades de aprendizaje de sus estudiantes.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
3.C Se articula adecuadamente el trabajo con el sostenedor para obtener mejores logros	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
3.D Está atento y preocupado de oportunidades que pudiese haber para capacitar a profesores, generar nuevos recursos, apoyar a los estudiantes, entre otras.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
3.F Comparte las buenas prácticas con otros establecimientos de la comuna	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
3.G Diseña implementa y/o estimula actividades para que la escuela se convierta en un lugar atractivo para los apoderados y barrio circundante a la escuela	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
3.H Se preocupa de mejorar las capacidades de los apoderados para que estos puedan apoyar a sus hijos	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88

#### 4. MANEJO DE CRISIS Y CONTINGENCIAS

ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS	Relevancia para el desempeño efectivo de un director(a)						Presencia en su actual director(a)					
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe
El Director de su establecimiento...												
4.A Aborda adecuadamente	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88

las dificultades de convivencia													
4.B Apoya o asesora a los profesores para enfrentar y resolver distintas contingencias de convivencia escolar	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
4.C Es validado como mediador en situaciones de conflicto.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
4.D Es imparcial a la hora de enfrentar situaciones conflictivas.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
4.E En conflictos es capaz de apoyar al profesor en público y en privado plantear las mejoras si corresponde	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
4.F El director(a) resuelve las situaciones complejas o emergentes en conjunto con las políticas establecidas por el sostenedor.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
4.G Aborda adecuadamente las dificultades de convivencia	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	

## 5. LIDERAZGO CONTEXTUAL Y CONTINGENTE

ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS	Relevancia para el desempeño efectivo de un director(a)						Presencia en su actual director(a)					
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe
5.A El director se reúne regularmente con representantes de los estudiantes para revisar avances y dificultades en sus inquietudes y necesidades.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
5.B El director se reúne regularmente con	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88

representantes de los padres y apoderados para revisar avances y dificultades en los logros con los alumnos.													
5.C El director realiza consejos con la periodicidad adecuada para coordinar la estrategia que se está implementando en materia de los aprendizajes y trabajo en equipo.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
5.D Genera un clima de altas expectativas respecto del equipo docente	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
5.E Genera un clima de altas expectativas respecto al futuro de los estudiantes	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
5.F Facilita instancias de participación activa	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
5.G Promueve el liderazgo de los docentes.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	

## 6. INNOVACIÓN, FLEXIBILIDAD Y EMPRENDIMIENTO

ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS	Relevancia para el desempeño efectivo de un director(a)						Presencia en su actual director(a)					
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe
6.A Se preocupa de reforzar y transmitir las buenas prácticas pedagógicas.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
6.B Busca innovar y desarrollar nuevos emprendimientos para apoyar mejor los aprendizajes de los estudiantes y desarrollar su establecimiento.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
6.C Desarrolla, implementa y/o potencia innovaciones tecnológicas para implementar en las metodologías de trabajo.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
6.D Enfrenta las dificultades analizando y evaluando todas las alternativas de solución considerando las restricciones	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88

legales y de normativa buscando nuevas posibilidades.													
6.E Está abierto a recibir propuestas de parte de los otros estamentos para mejorar la gestión educativa y los aprendizajes de los estudiantes.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
6.F Se preocupa de reforzar y transmitir las buenas prácticas pedagógicas.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
6.G Busca innovar y desarrollar nuevos emprendimientos para apoyar mejor los aprendizajes de los estudiantes y desarrollar su establecimiento.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	

## 7. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS	Relevancia para el desempeño efectivo de un director(a)						Presencia en su actual director(a)					
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe
<i>El Director de su establecimiento...</i> 7.A Promueve e implementa modelos pedagógicos coherentes con el marco curricular tanto nacional como de la comuna.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
7.B Tiene los conocimientos técnico – pedagógicos para asesorar a docentes y su equipo directivo en la forma de impartir las clases.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
7.C Desarrolla acciones y estrategias que favorecen la implementación del currículo y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas del equipo de profesores	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
7.D Tiene conocimientos para promover e implementar en aula la importancia de aprender de tecnología.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88

7.E Ingresa al aula y observa clases para retroalimentar al profesor de manera propositiva.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
7.F Es capaz de trabajar en conjunto con el jefe técnico, para prestar apoyo a los profesores con debilidades.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
7.G Promueve programas y actividades para apoyar a los alumnos con mayores dificultades y/o con necesidades educativas especiales.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88

## 8. GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, CONVIENCIA Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS

ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS	Relevancia para el desempeño efectivo de un director(a)						Presencia en su actual director(a)					
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	No sabe
<i>El Director de su establecimiento...</i>												
8.A Fomenta la participación para generar adhesión y compromiso de todos los actores de la comunidad educativa con las iniciativas de cambio y mejora.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
8.B Transmite confianza a su equipo de trabajo.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
8.C Reconoce y felicita a los profesores por los logros alcanzados	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
8.D Genera un ambiente de confianza y respeto que facilita la participación y opinión de los profesores	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88
8.E Gestiona instancias de comunicación y apoyo, que aseguran la participación de la	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88

comunidad educativa (consejos escolares, consejo de profesores, centro de padres, centro de alumnos)													
8.F Tiene un trato cercano y amable con los distintos estamentos.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
8.G Es asequible para los estudiantes.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
8.H Es asequible para los profesores.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
8.I Es asequible para los apoderados.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
8.J Consulta y pide opinión al equipo docente.	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
8.K. Se preocupa de que haya una convivencia adecuada y un clima favorable para el aprendizaje de los estudiantes	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	
8.L Se preocupa de que haya una convivencia adecuada y un clima favorable para la realización de los profesores	5	4	3	2	1	88	5	4	3	2	1	88	

**III. Señale algún elemento que haya quedado fuera de las preguntas y le parezca importante destacar para la encuesta respecto a la labor directiva. Puede referirse a uno o más atributos directivos de los mencionados u otro aspecto que a Ud. le interese.**

---



---



---



---



---



---



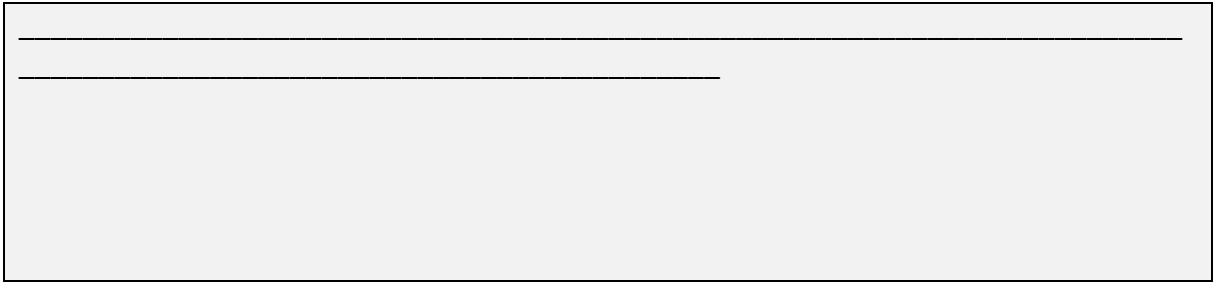
---



---



---



**I. Caracterización del encuestado. Marque con un X según corresponda**

Sexo	<input type="checkbox"/>	Hombre
	<input type="checkbox"/>	Mujer

Edad	<input type="checkbox"/>	20 – 30
	<input type="checkbox"/>	30 – 40
	<input type="checkbox"/>	40 – 50
	<input type="checkbox"/>	50 – 60
	<input type="checkbox"/>	60 y más

Años En actual Establecimiento o Casa Central	<input type="checkbox"/>	0 – 5
	<input type="checkbox"/>	5 – 10
	<input type="checkbox"/>	10 – 15
	<input type="checkbox"/>	15 – 20
	<input type="checkbox"/>	20 y mas

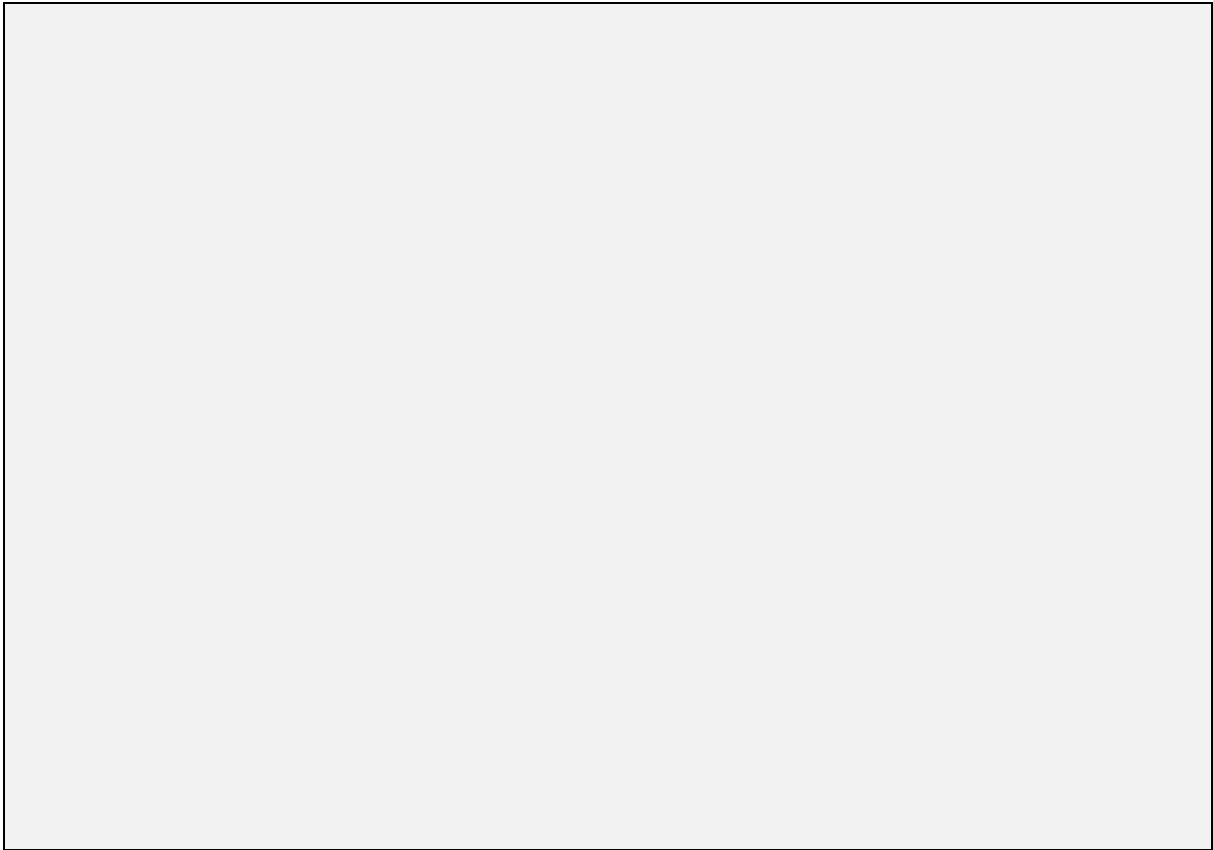
**Establecimiento en el que se desempeña  
actualmente:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Años En corporación de Educación de Maipú	<input type="checkbox"/>	0 – 5
	<input type="checkbox"/>	5 – 10
	<input type="checkbox"/>	10 – 15
	<input type="checkbox"/>	15 – 20
	<input type="checkbox"/>	20 y más





Función que desempeña actualmente	<input type="checkbox"/>	Profesor de Aula
	<input type="checkbox"/>	Profesor de apoyo (CRA, OTROS)
	<input type="checkbox"/>	Profesional de apoyo
	<input type="checkbox"/>	Equipo Directivo
	<input type="checkbox"/>	Director (a)
	<input type="checkbox"/>	Administración Central
	<input type="checkbox"/>	Apoderado Consejo Escolar
	<input type="checkbox"/>	Asistente de la Educación
	<input type="checkbox"/>	Otro ¿cuál? .....

**EN CASO DE SER PROFESOR POR FAVOR CONTESTE:**

Tipo de Contrato laboral	<input type="checkbox"/>	Planta (titular)
	<input type="checkbox"/>	Contrata
	<input type="checkbox"/>	Proyecto de Integración
	<input type="checkbox"/>	Honorarios Proyecto de Calidad SEP
	<input type="checkbox"/>	Reemplazo
Profesor:	<input type="checkbox"/>	Con Título Universitario
	<input type="checkbox"/>	Con Título Técnico de Nivel Superior
	<input type="checkbox"/>	Con Título Técnico de Nivel Medio
	<input type="checkbox"/>	Normalista
	<input type="checkbox"/>	Otro ¿cuál?.....

**MUCHAS GRACIAS POR CONTESTAR ESTA ENCUESTA, SERÁ UN GRAN APORTE AL ESTUDIO. RECUERDE QUE SUS RESPUESTAS SON CONFIDENCIALES Y ANÓNIMAS.**

## **ANEXO N°6**

### ***Interacción del directivo público con sostenedor: Relación vital en implementación: caso Maipú***

En 16 de los 30 países europeos, el gobierno local es responsable de la evaluación y apoyo de los establecimientos públicos localizados en su territorio. En 6 de estos países, las administraciones son evaluadas por instancias del gobierno central con estándares predefinidos (Eurydice on line, 2006).

En Chile desde 1981 la administración de la educación escolar está descentralizada en los municipios, donde 52 de los 245 las realiza a través de corporaciones de derecho público y el resto a través de una dirección municipal.

Por tanto, la relación entre la administración de la educación municipal y los directores es central ambos para lograr los objetivos comunes. **El sostenedor** debe tener foco en la calidad y el director(a) es su representante en el colegio.

La escuela es la responsable de los resultados educativos. Para realizar esta función, debe coordinarse con el sostenedor. En la Nueva Ley de Calidad, esto contempla “consecuencias” en relación a los resultados de aprendizaje de las escuelas. Los directivos de las escuelas tienen facultades limitadas para gestionar los procesos y personal, parte importante de esas facultades están en el ámbito de los sostenedores; entonces nace la pregunta ¿Cómo se potencia la dirección escolar, desde el sostenedor, para el logro de buenos resultados?.

Debido a esto, es imprescindible contar con una relación director(a) – sostenedor que genere sinergia y donde el sostenedor éste con foco en la calidad de los aprendizajes. Para esto, como sostenedor Municipal de Maipú junto a la Fundación Chile se trabajaron condiciones fundamentales y factores críticos de éxito del Sostenedor Municipal. Los ámbitos que un Sostenedor pretende impactar son:

- Resultados de aprendizaje
- Satisfacción de la comunidad

- Eficacia y eficiencia interna de procesos de gestión así como resultados y metas de administración local

Desde esta perspectiva se trabajó un **Modelo de gestión para la calidad de sostenedor municipal** (CODEDUC y Fundación Chile, 2010), cuyo objetivo era establecer estándares de referencia en procesos y objetivos dirigidos a avanzar en la calidad de los aprendizajes y la generación de valor público<sup>22</sup>.

Un liderazgo del sostenedor que inspira, promueve la excelencia y el cambio educativo junto a sus directores. Para una relación que potencie un liderazgo efectivo es vital:

- Orientación a Resultados: El principio orienta y focaliza la gestión del sostenedor en tres áreas claves: en su orientación e impacto en la comunidad, logros educativos y efectividad de la gestión.
- Autonomía: El rol clave del sostenedor es generar las condiciones para que los directivos ejerzan su rol efectivamente, favoreciendo la responsabilidad y fortaleciendo las capacidades internas del establecimiento.
- Mejora continua: Este principio se orienta a la revisión que el sostenedor hace de su gestión de modo que pueda observar sus procesos, acciones y resultados, reconociendo sus principales fortalezas y debilidades, asegurando las condiciones necesarias para que los establecimientos a su cargo puedan desarrollarse y mejorar de manera sostenida.

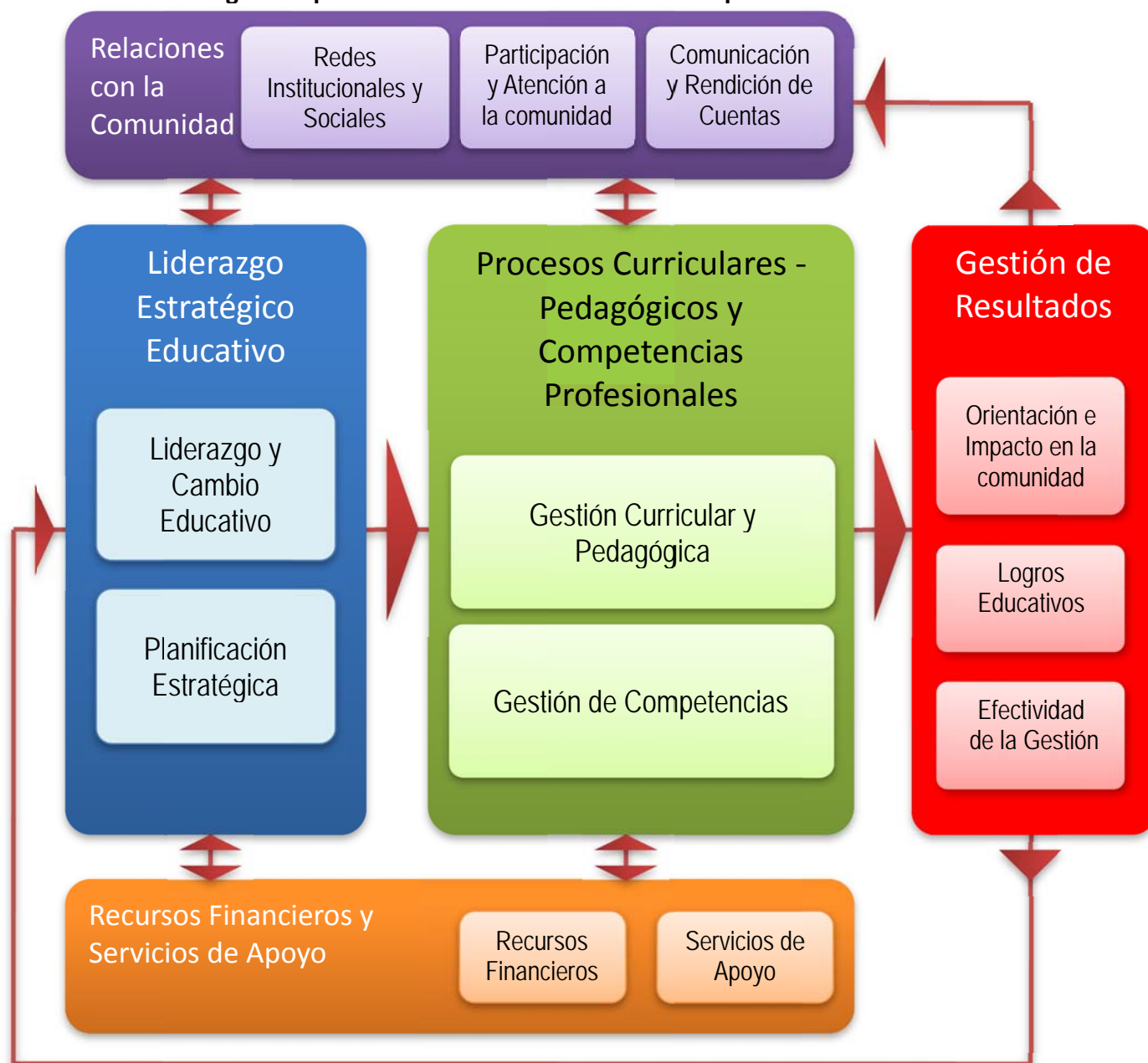
En el Modelo que se construyó<sup>23</sup> señala como áreas claves a desarrollar: Liderazgo Estratégico Educativo, Procesos Curriculares Pedagógicos y Competencias profesionales, Gestión Financiera y Servicios de Apoyo, Relaciones con la Comunidad y Gestión de Resultados.

---

<sup>22</sup> Mario Waissbluth, 2003.

<sup>23</sup> “1º Modelo de gestión para la calidad de sostenedores Municipales”, Equipo de gerencia CODEDUC y Fundación Chile, 2010. Por publicar.

### Modelo de gestión para la calidad de Sostenedor Municipal – caso MAIPÚ



Dentro de las conclusiones del trabajo realizado que son relevantes para circunscribir un liderazgo efectivo de los directores de establecimientos son los siguientes:

1. Se refuerza la construcción participativa de los planes estratégicos.
2. Es positivo conocer de los actores involucrados su nivel de percepción y aspectos de mejora.

3. El sostenedor puede y debe cumplir un rol en generar condiciones de aprendizajes de los estudiantes de una comuna.
4. Se requieren capacidades mínimas para sostener una comuna desde la gestión educacional.
5. Hay que desarrollar el concepto de liderazgo educativo comunal el cual puede influir en el liderazgo de los directores.
6. El rol articulador del sostenedor a través de los directores de las escuelas es una clave de mejora.
7. La aplicación del ciclo y sus resultados es una forma más completa de rendir cuentas a la comunidad.

Los sostenedores también pueden contribuir en la calidad desde su nivel en el aprendizaje de los estudiantes. El impacto en este sentido se da a través de los directores, por lo que los atributos para potenciar dicha relación resulta vital al momento de elegir un director(a) de establecimiento.

Finalmente señalar que la relación entre el actor intermedio, sostenedor, y cada director(a) es vital para una escuela efectiva donde sus interacciones supeditan el accionar de la escuela, donde el *camino de fortalecimiento de la educación pública que se construye en territorios específicos* es complejo (Raczynski, Dagmar, 2009 sit. En Waistein y Muñoz 2012:213)

## **ANEXO N°7**

### ***Fase Cualitativa: Percepción de la Relación Director(a)/Sostenedor caso Maipú***

En los Focus Group realizados en el contexto del estudio, se rescatan aquellos aspectos que dependen del carácter relacional con el sostenedor y que pueden mejorar el desempeño del director.

En el grupo de **“Profesores Nuevos”**, se resaltan dos problemáticas. En primer lugar la excesiva rigidez e imposición de ideas de algunos directores hacia los miembros del equipo de algunos establecimientos y la utilización de actores externos para la resolución de conflictos internos de algunos colegios, lo que es visto como una arbitrariedad. Para ellos este último aspecto deriva en gran medida de la escasa preocupación de CODEDUC por aclarar el rol directivo y escasa capacitación a directores.

*"algunos llegan acá con características de hacendado y no de pedagogo, es importante cambiar eso"*  
*"yo pienso que hoy en día los directores son tan víctimas de la Corporación como nosotros, porque somos empleados y a veces tienen que actuar regidos especialmente por lo que la corporación dice...pero algunos son dictatoriales y aplican más rigidez de lo que se les pide"*  
*"no pueden llevar gente externa a resolver los conflictos, hoy estamos invadidos con gente profesional y es atroz, profesionales recién salidos de la universidad que vienen a decir cómo hacer las cosas".*

Los **“Profesores Antiguos”**, creen que debiera mejorarse las atribuciones del director(a) de colegio municipal respecto del de colegio particular subvencionado, el exceso de nepotismo y aclarar a los directivos que su rol no es ser inspector de los profesores y el equipo.

*"en los particulares subvencionados tienen amplias atribuciones y gozan de la confianza del sostenedor, eso hace que la gente se relaje, si no es en esencia que le gusta, no pasa nada, no presenta proyectos...y no le pasa nada, a lo más lo reubican como un premio"*  
*"hay mucho compadrazo... a veces seleccionan sin ningún atributo...hay que transparentar, porque así a la comunidad le queda claro cuáles deben ser esos atributos. Hay directores que son muy líderes, pero cero formación y son tiranos, déspotas y castigadores porque no saben de recursos humanos"*  
*"hay gente que no tiene tacto, que te dejen en vergüenza delante de los alumnos, eso es tremendo..."*  
*"el inspector general y el director son jefes, pero colegas, no son inspectores míos, sino de los alumnos...creo que eso es capacitación, no pueden llegar y llamarte la atención delante de todos, se confunden, creen que todos son alumnos"*

Para los **“Directores Nuevos”**, es primordial que el sostenedor permita mayor autonomía en las decisiones de los directores y fomente el sello propio de los establecimientos, esfuerzo que se intenta realizar, pero se cree que es insuficiente.

***“no puede ser todo tan centralizado, hay que tener mayor autonomía, tener un proyecto educativo propio, una cultura propia y eso también debe fomentarlo la Corporación”***

Los **“Directores Antiguos”**, creen que es necesario aumentar las atribuciones de los directores para aumentar la rapidez de sus decisiones y disminuir sus labores administrativas para dedicar más tiempo al ámbito pedagógico.

***“no tenemos atribuciones en las rentas de los profesores, en su contratación o despido...nuestras decisiones son más lentas, porque pasan por más filtro...cuando requerimos algo con rapidez no podemos solucionarlo así”***

***“a nosotros nos evalúan por el buen o mal uso de las platas, es nuestra responsabilidad...si hay problemas de mal uso de los baños o cualquier cosa, nos llega a nosotros”***

***“uno en temas financieros tiene que hacer lo que puede...es complicado porque nos pueden sancionar, somos altamente vulnerables, si no se llena bien un libro por ejemplo nos llega, es un problema del sistema”***

***“dedicamos demasiado tiempo administrativo, que a veces nos tienen en alto riesgo...no tenemos compañía alguna en eso, nadie nos orienta, es complejo”***

Finalmente, el grupo de los **“Apoderados”**, hablan de la escasa capacitación que reciben los directores para llevar adelante su cargo, ya sea sobre currículum, herramientas de gestión, etc. En segundo lugar, problemas con el carácter del director(a), que es demasiado autoritario o falta carácter, por lo que CODEDUC debe encargarse de seleccionar mejor a los candidatos.

***“Algunos no saben de currículum”***

***“debe tener las herramientas necesarias, personas que hagan bien su trabajo planificado, un equipo de UTP, orientadores, sino no puede saber si se está entregando la materia como corresponde, si queremos exigirle excelencia”***

***“un director autoritario, no va a tener buenos resultados maltratador con las personas”***

***“director temeroso, que no actúa si no tiene la orden central, no hacen nada, no se la juega”***



*"un director que se quede pasivo mientras en su colegio hay problemas, tiene que apechugar cuando pasan cosas".*

**Anexo N°8:*****Análisis de correlación de Spearman y diferencias de media estadísticamente significativas***

En este apartado se analizan las correlaciones de rho de Spearman obtenidas en la fase inferencial del estudio, que obtuvieron valores significativos, a una confianza superior al 95%. Estas se obtienen a partir del cruce entre condiciones de atributos directivos (presencia o relevancia) y la variable IVE 2011, que mide vulnerabilidad de los establecimientos educacionales municipales.

La siguiente tabla resume los resultados obtenidos para cada atributo en relación con el IVE. A continuación de ésta, se analiza cada resultado (*ver numeración correspondiente*).

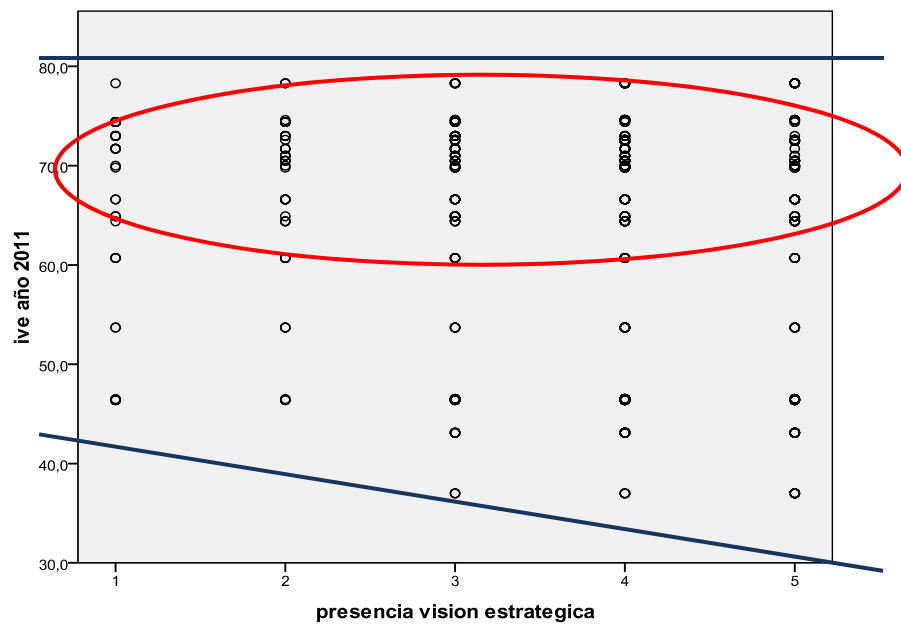
<b>CORRELACIONES SPEARMAN. ATRIBUTOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO E IVE</b>			
<b>CONDICIÓN/ ATRIBUTO DIRECTIVO</b>	<b>COEFICIENTE DE CORRELACIÓN</b>	<b>SIGNIFICANCIA DEL TEST (<math>\alpha</math>)</b>	<b>CONFIANZA (<math>1-\alpha</math>)=<math>\beta</math></b>
<b>8.1 Presencia Visión Estratégica</b>	-0,138	0,000	(1-0,000)
<b>8.2 Relevancia Gestión y Logro</b>	-0,028	0,476	(1-0,476)
<b>8.3 Presencia Gestión y Logro</b>	-0,157	0,000	(1-0,000)
<b>8.4 Presencia Relación con el Entorno y Articulación de Redes</b>	-0,104	0,007	(1-0,007)
<b>8.5 Presencia Manejo de Crisis y Contingencias</b>	-0,131	0,001	(1-0,001)
<b>8.6 Presencia Liderazgo Contextual y Contingente</b>	-0,161	0,000	(1-0,000)
<b>8.7 Presencia Innovación, Flexibilidad y Emprendimiento</b>	-1,121	0,002	(1-0,002)
<b>8.8 Presencia Conocimientos Técnicos</b>	-0,125	0,001	(1-0,001)
<b>8.9 Presencia Gestión del clima Organizacional, Convivencia y Desarrollo de Personas</b>	-0,98	0,012	(1-0,12)

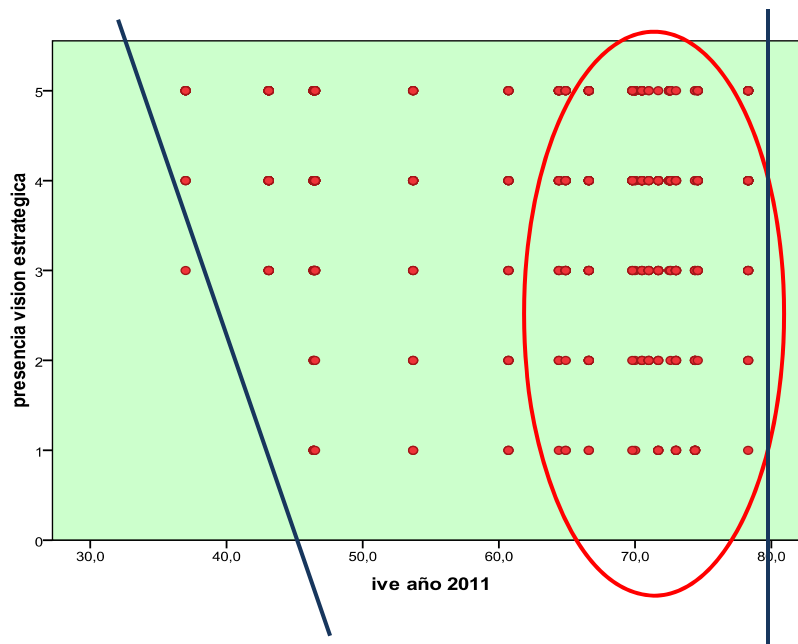
### 8.1 Presencia de Visión Estratégica

La correlación calculada entre la variable *IVE Año 2011* y *Presencia de Visión Estratégica* resulta ser débil pero significativa con una confianza de 99%, o con un 1% de probabilidad de error, al observar el bajo *p-valor* de 0,000 que arroja el software al aplicar la prueba. Generalmente, una correlación tan débil no es de mucha utilidad, pero la alta confianza de la prueba indicaría que esa correlación negativa es casi certera.

El resultado de la prueba por sí solo no permite indicar que la opinión de los encuestados respecto a la presencia de la visión estratégica de la dirección del establecimiento se ve reducida en establecimientos de mayor vulnerabilidad, o a la inversa. Las correlaciones estimadas no entregan esta información, si no que es provista por la teoría, el conocimiento previo o la lógica.

#### Gráficos Scatter Plot





Los gráficos presentados corresponden a las mismas variables, con la diferencia de que se intercambian de eje en que se miden cada una, para efectos de visualización.

Lo que se observa en los gráficos es una débil correlación, pero puede detectarse un fenómeno que ayuda a explicar esa baja correlación negativa estimada. En el primer gráfico, el eje de las abscisas muestra en la escala de 1 a 5 la opinión respecto a la presencia de visión estratégica en la dirección del establecimiento. Es posible apreciar que para valores menos favorables los puntos se concentran a mayores valores de IVE año 2011, la que es medida en el eje de las ordenadas. A su vez, los resultados más favorables están dados para un rango mayor de valores de IVE año 2011, aunque su mayor concentración sigue estando en torno a valores altos. Es decir, hay distinta varianza de como se distribuye por vulnerabilidad el resultado, entre respuestas malas y respuestas buenas.

Por otro lado, si se mira de otra manera al observar el segundo gráfico, se tiene que para menores IVE no hay respuestas desfavorables respecto a la presencia de visión estratégica, concentrándose en respuestas buenas. A su vez, para mayores IVE se observan tanto respuestas malas como buenas.

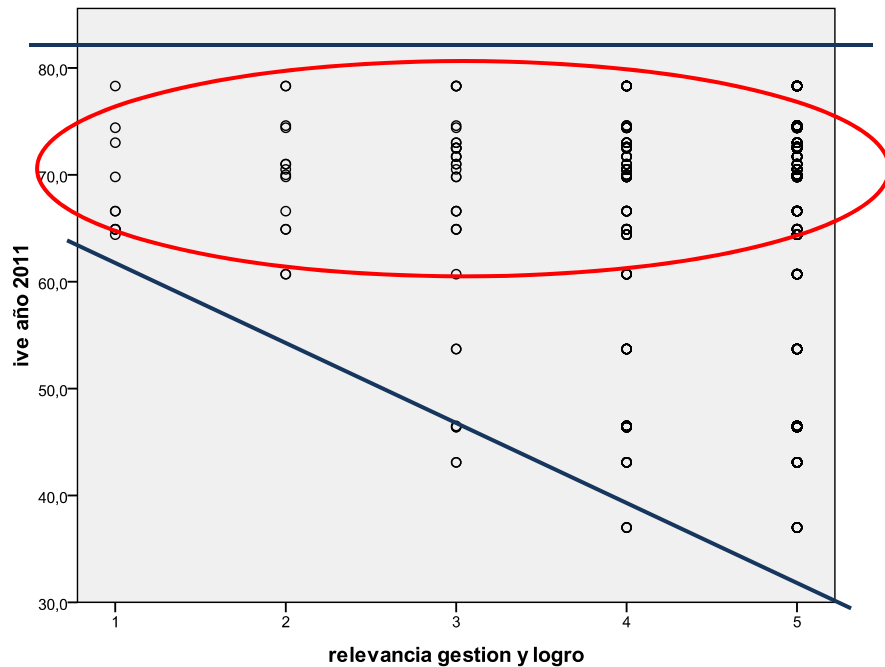
En conclusión, los encuestados en establecimientos menos vulnerables tendieron a dar respuestas favorables respecto a la presencia de visión estratégica, mientras que en establecimientos más vulnerables las respuestas son más diversas llegando a las peores.

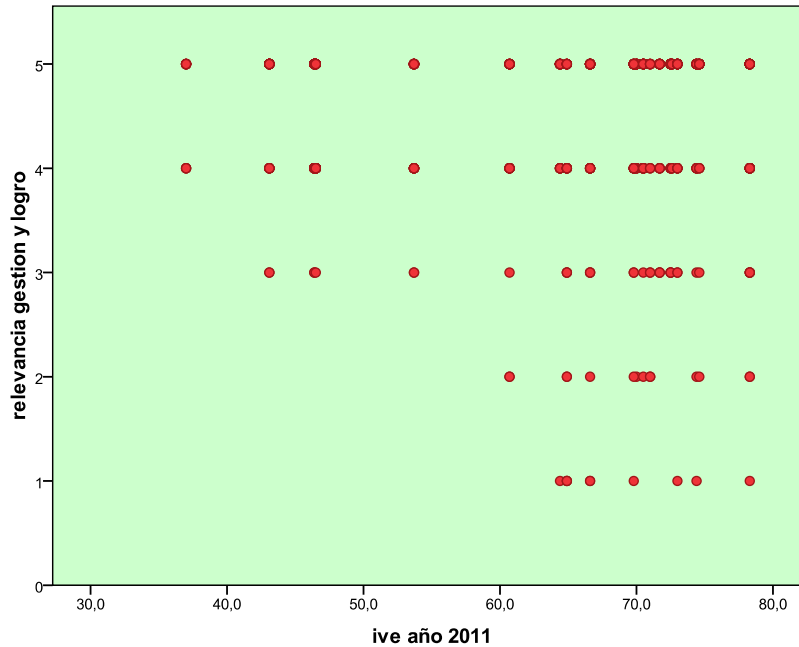
### 8.2 Relevancia Gestión y Logro

La correlación estimada mediante la "rho" de Spearman no resulta ser significativamente distinta de cero. El valor p calculado 0,476 es superior a los valores que se aceptan para realizar prueba de significancia (0,05 y 0,01).

El valor p de 0,027 (Pearson) que es inferior al nivel de significancia de 0,05, permite rechazar la hipótesis nula de que no hay correlación con una confianza de 95%. Por ello se procede a mostrar gráficamente el comportamiento de los datos.

Gráfico Scatter Plot





El fenómeno observado en el caso de la relación entre *IVE año 2011* y la variable *Presencia de Visión Estratégica*, se reitera en forma más marcada al relacionar con esta variable la *Relevancia de la Gestión y Logro*. Las respuestas negativas respecto a la relevancia de gestión y logro, se aprecian más concentradas para valores altos de *IVE año 2011*. Las respuestas para niveles mayores para la relevancia de gestión y logro, están más dispersas entre valores de IVE.

En el primer gráfico es posible apreciar como las respuestas "malas" respecto a la relevancia de la gestión y logro, se concentran fuertemente para establecimientos de mayor vulnerabilidad, mientras que las "buenas" se dispersan a un rango mayor de vulnerabilidad, alcanzando niveles menores, aunque su mayor concentración sigue estando en establecimientos más vulnerables.

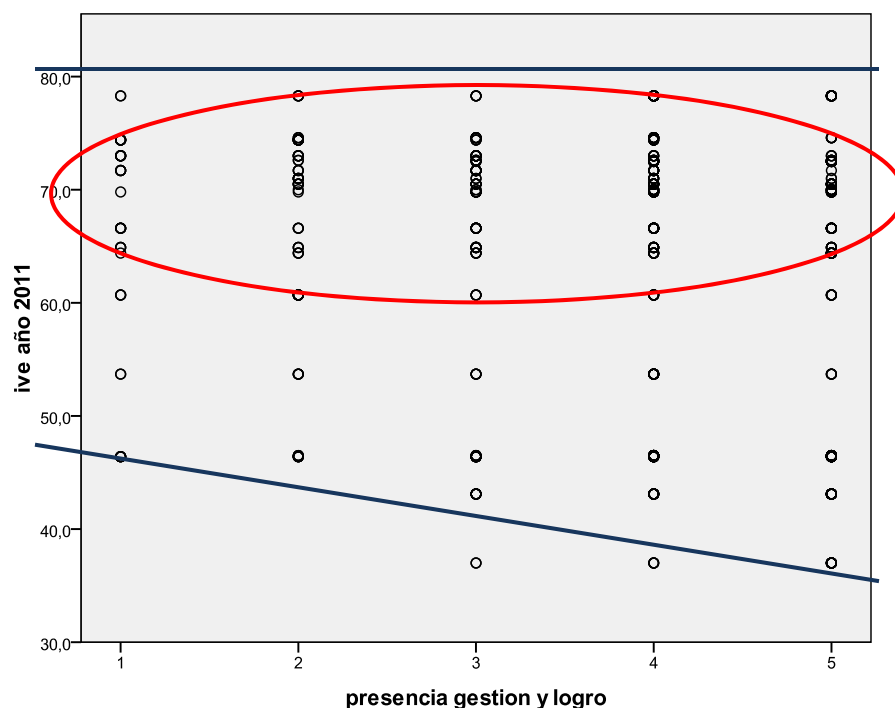
En el segundo gráfico, al invertir la posición de las variables, se observa cómo en los establecimientos de menor vulnerabilidad, solo se entregan respuestas favorables en lo referente a relevancia de la gestión y logro, mientras que en establecimientos de mayor

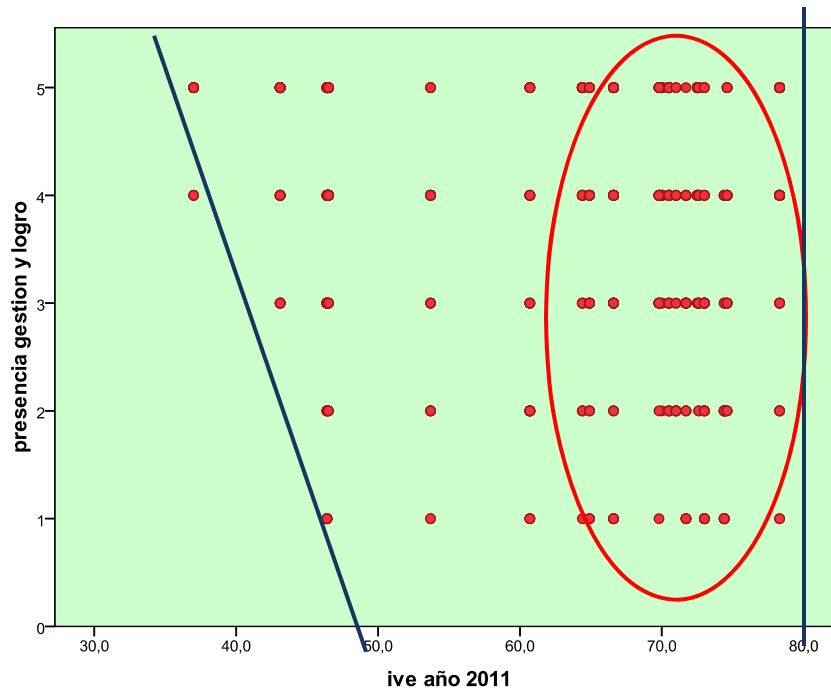
vulnerabilidad, se entregan respuestas tanto "malas" como "buenas", inclinándose en las segundas.

### 8.3 Presencia Gestión y Logro

Se estima una correlación significativa entre las variables *IVE Año 2011* y *Presencia de gestión y logro*, tanto con un 95% como con un 99% de confianza, dado que el valor p obtenido es de 0,000 (inferior a los respectivos niveles de significancia de 5% y de 1%). La correlación que se estima es de -0,157, lo que representa una relación negativa débil, al igual que en caso anterior. Sin embargo, esta estimación es altamente confiable.

Gráfico Scatter Plot





Se repite el patrón de la relación entre *IVE año 2011* y otras variables que reflejan atributos de la dirección, con la variable *presencia de gestión y logro*. Las respuestas negativas respecto a la relevancia de gestión y logro se aprecian más concentradas para niveles altos de *IVE año 2011*.

En el primer gráfico se observa que las respuestas "malas" respecto a la *presencia de la gestión y logro* se concentran relativamente para establecimientos de mayor vulnerabilidad, mientras que las "buenas" se dispersan en un tramo mayor de valores de *IVE año 2011*, manteniendo una mayor concentración para establecimientos más vulnerables.

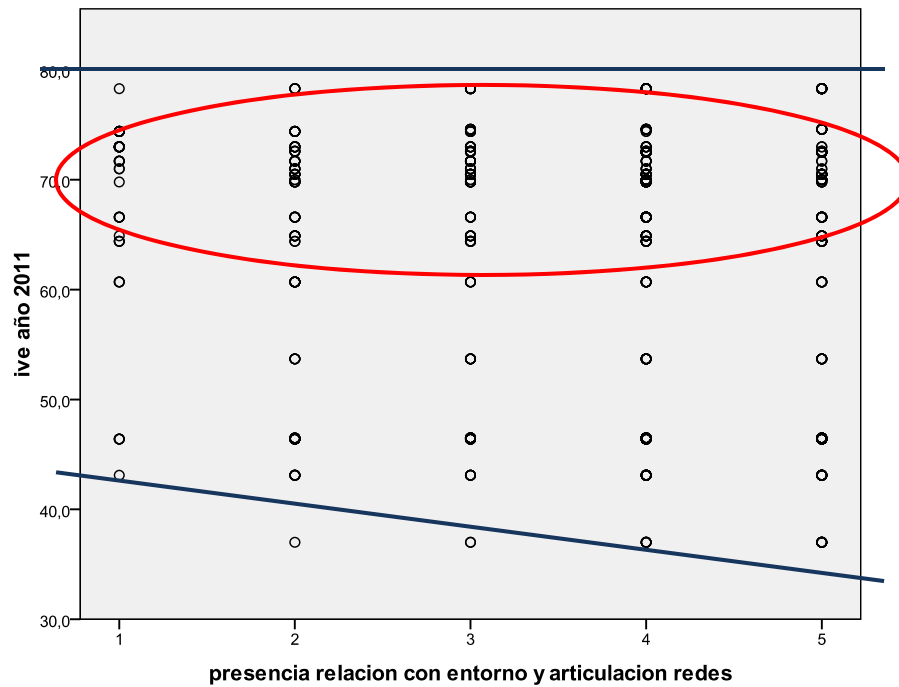
En el segundo gráfico, invirtiendo la posición de las variables se aprecia que en los establecimientos de menor vulnerabilidad se tendió a entregar respuestas favorables sobre la *presencia de la gestión y logro*, mientras que en establecimientos de mayor vulnerabilidad se entregan casi transversalmente respuestas tanto "malas" como "buenas".

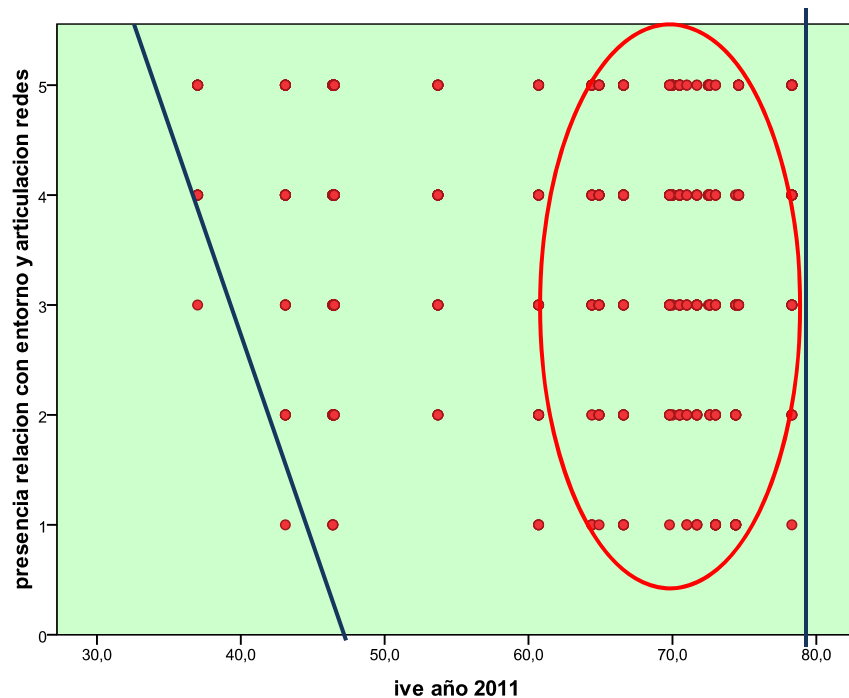


#### 8.4 Presencia Relación con el Entorno y Articulación de Redes

La rho de Spearman arroja un valor de -0,104 entre las variables *IVE año 2011* y *presencia de la relación con el entorno y articulación de redes*, es decir, una débil relación negativa. El valor p obtenido es de 0,007, inferior a los niveles de significancia de 5% y de 1%. Por lo tanto, la correlación es estimada con una confianza de 99%.

#### Gráfico Scatter Plot





Gráficamente se observa poca correlación entre las variables *IVE año 2011* y *presencia de la relación con el entorno y articulación de redes*.

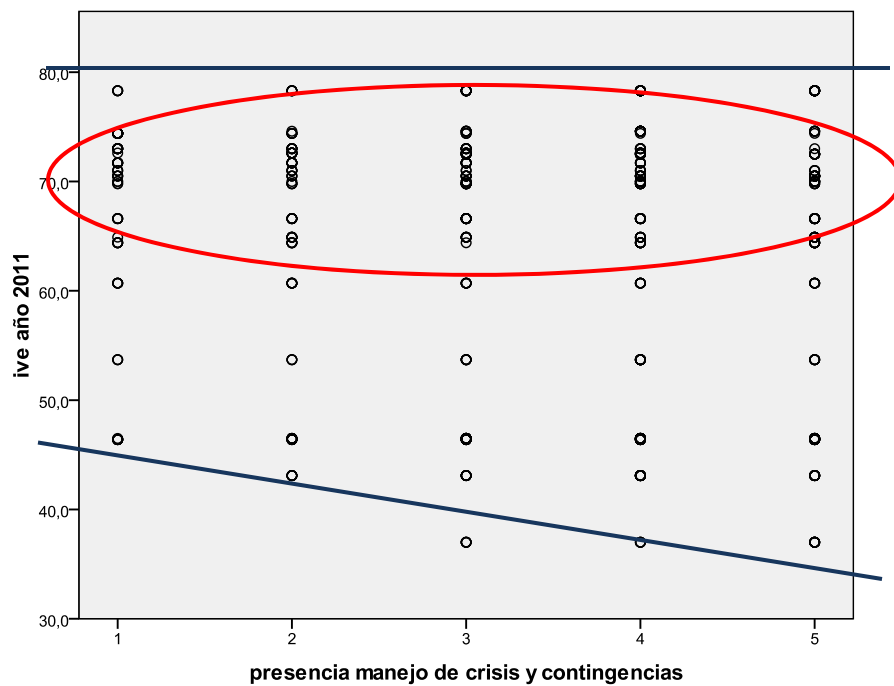
En el primer gráfico, se puede apreciar que hay una menor concentración de respuestas "malas" referidas a la *presencia de la relación con el entorno y articulación de redes* para establecimientos de menor vulnerabilidad, mientras que para establecimientos más vulnerables las respuestas son tanto "buenas" como "malas".

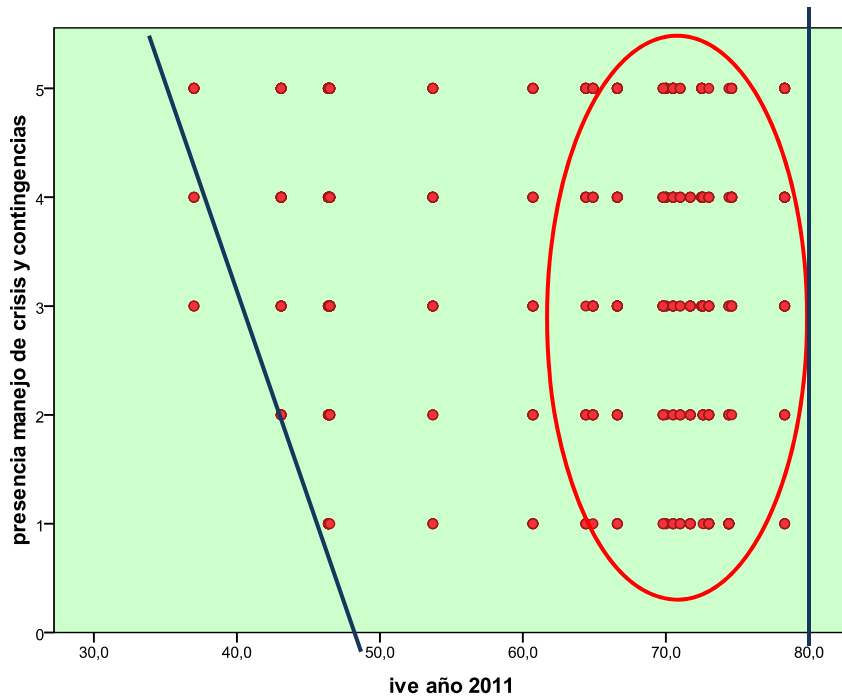
En el gráfico inferior, se aprecia que en los establecimientos de menor vulnerabilidad se tendió relativamente a entregar respuestas favorables sobre la *presencia de la relación con el entorno y articulación de redes*, mientras que para establecimientos de mayor vulnerabilidad se entregan casi transversalmente respuestas tanto "malas" como "buenas".

### 8.5 Presencia Manejo de Crisis y Contingencias

Se obtiene una débil correlación entre las variables *IVE año 2011* y *presencia de manejo de crisis y contingencias*, mediante la rho de Spearman, con un valor de -0,131, lo que representa una relación negativa débil. Esta correlación es estadísticamente significativa al nivel de confianza de 99%, dado que la significancia exacta de la prueba es de 0,001, inferior a los niveles estándares de significancia de 5% y de 1%.

**Gráfico Scatter Plot**





Las observaciones son similares a casos anteriores.

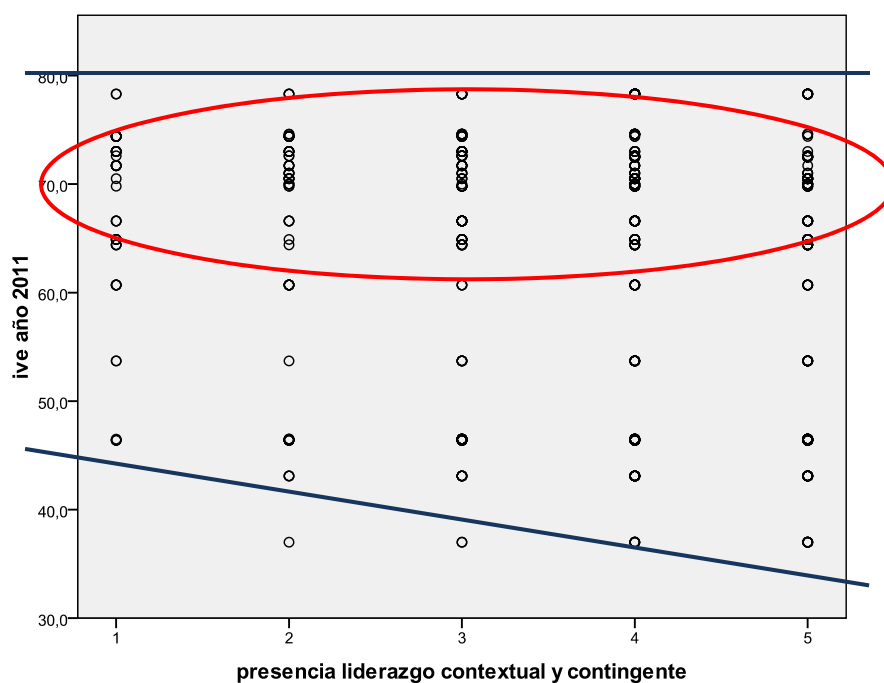
En el primer gráfico, se observa que hay una menor concentración de respuestas "malas" referidas a la *presencia del manejo de crisis y contingencias* para establecimientos de menor vulnerabilidad, mientras que para establecimientos más vulnerables las respuestas son tanto "buenas" como "malas". En este caso, la tendencia descrita anteriormente parece más débil.

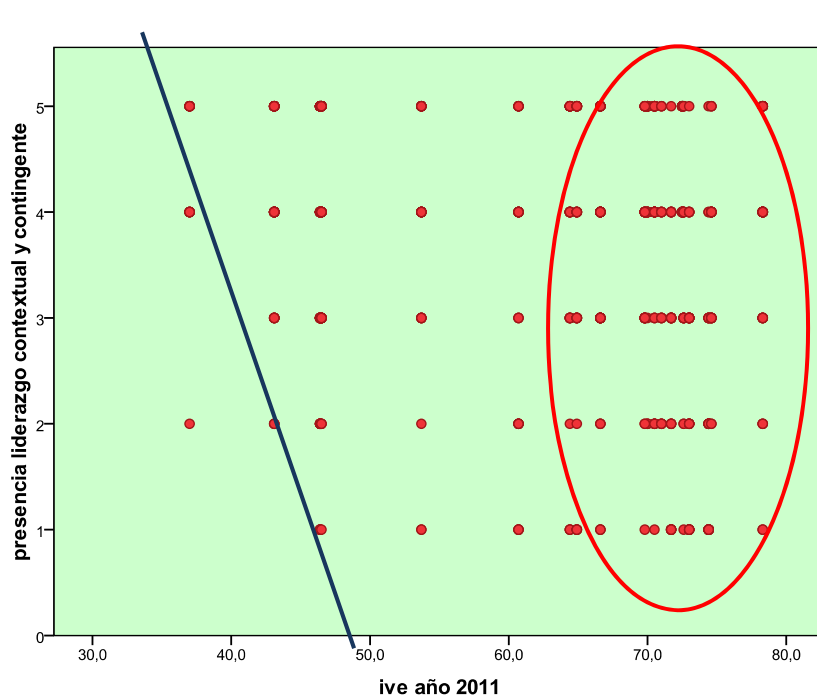
En el segundo gráfico, se aprecia que en los establecimientos de menor vulnerabilidad se tendió relativamente a entregar respuestas favorables sobre la *presencia del manejo de crisis y contingencias*, mientras que para establecimientos de mayor vulnerabilidad se entregan casi transversalmente respuestas tanto "malas" como "buenas".

### 8.6 Presencia de Liderazgo Contextual y Contingente

La rho de Spearman arroja un valor de  $-0,161$  entre las variables *IVE año 2011* y *presencia de liderazgo contextual y contingente*, es decir, una débil relación negativa. El valor p obtenido es de  $0,000$ , inferior a los niveles de significancia de 5% y de 1%. Por lo tanto, la correlación es estimada con una confianza de 99%.

#### Gráfico Scatter Plot





Las observaciones son similares a casos anteriores.

En el gráfico superior, se observa que hay una menor concentración de respuestas "malas" referidas a la *presencia del liderazgo contextual y contingente* para establecimientos de menor vulnerabilidad, mientras que para establecimientos más vulnerables las respuestas son tanto "buenas" como "malas". En este caso, la tendencia descrita es débil.

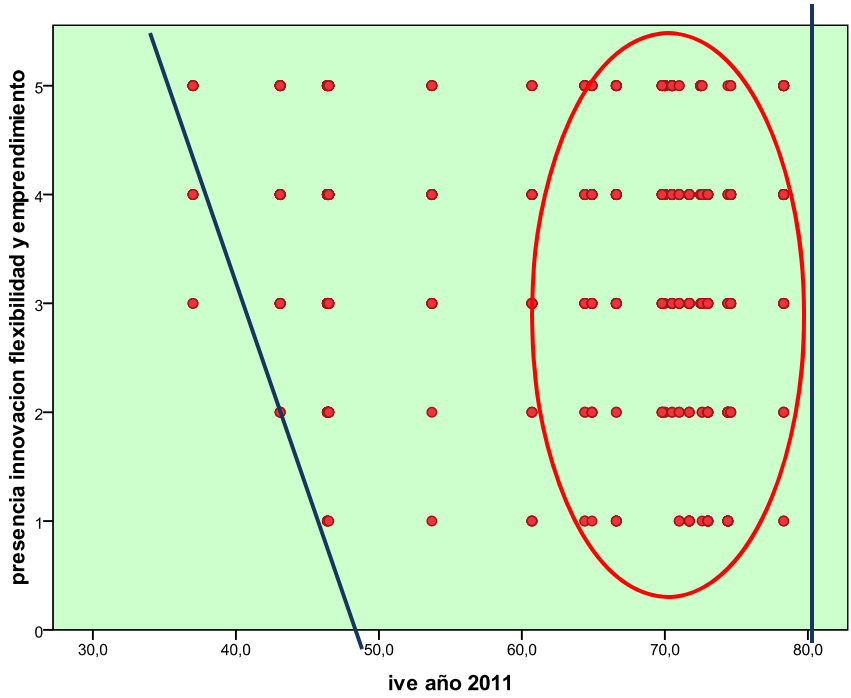
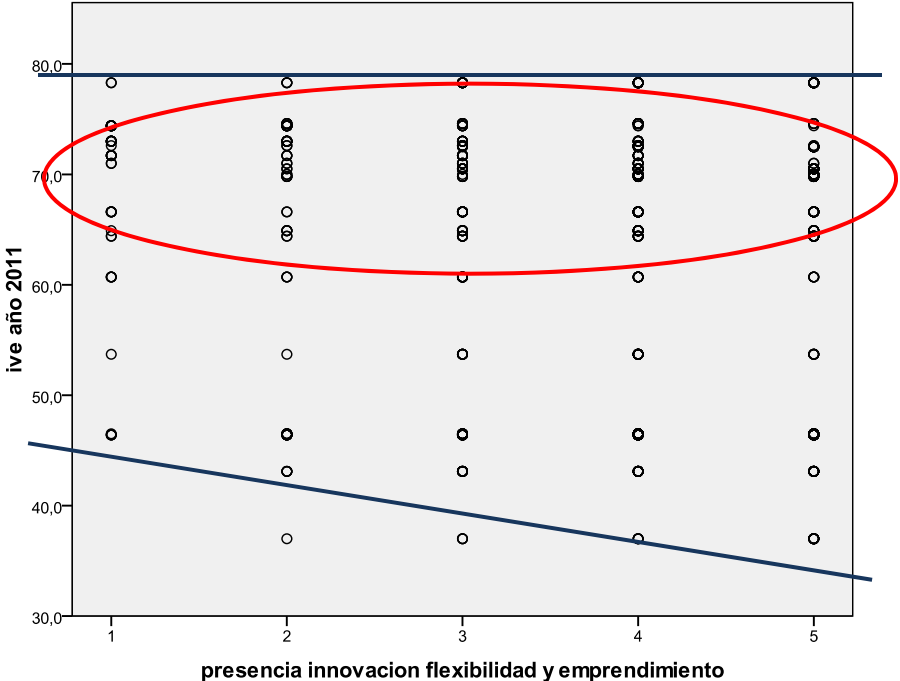
En el gráfico inferior, se aprecia que en los establecimientos de menor vulnerabilidad se tendió, aunque no con mucha claridad, a entregar respuestas favorables sobre la *presencia del liderazgo contextual y contingente*, mientras que para establecimientos de mayor vulnerabilidad se entregan casi transversalmente respuestas tanto "malas" como "buenas".

### **8.7 Presencia Innovación, Flexibilidad y Emprendimiento**

La rho de Spearman arroja un valor de -0,121 para la correlación entre las variables *IVE año 2011* y *presencia de innovación flexibilidad y emprendimiento*, es decir, una débil

relación negativa. El valor p obtenido es de 0,02, inferior a los niveles de significancia de 5% y de 1%. Por lo tanto, la correlación es estimada con una confianza de 99%.

**Gráfico Scatter Plot**



Gráficamente, se tienen apreciaciones parecidas a casos anteriores.

En el gráfico superior, se observa que hay una menor concentración de respuestas "malas" referidas a la *presencia de innovación flexibilidad y emprendimiento* para establecimientos de menor vulnerabilidad, mientras que para establecimientos más vulnerables las respuestas son tanto "buenas" como "malas", pero concentrándose en las segundas.

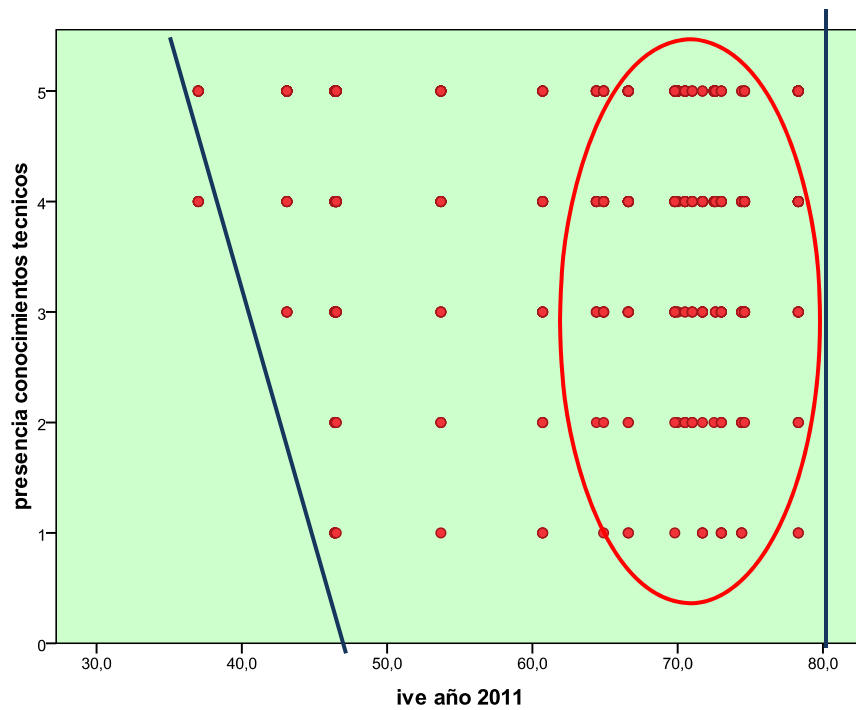
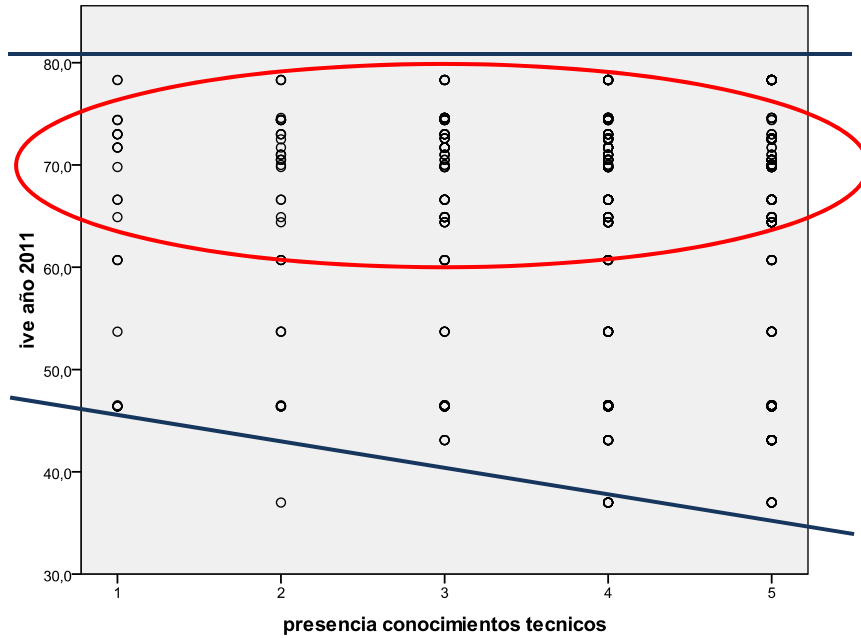
En el gráfico inferior, se aprecia que en los establecimientos de menor vulnerabilidad se tendió a entregar respuestas favorables sobre la *presencia de innovación flexibilidad y emprendimiento*, mientras que para establecimientos de mayor vulnerabilidad se entregan transversalmente respuestas tanto "malas" como "buenas".

#### **8.8 Presencia de Conocimientos Técnicos.**

La rho de Spearman arroja un valor de -0,125 para la correlación entre las variables *IVE año 2011* y *presencia de conocimientos técnicos*, es decir, una débil relación negativa. El valor p obtenido es de 0,001, inferior a los niveles de significancia de 5% y de 1%. Por lo tanto, la correlación es estimada con una confianza de 99%.

#### **Gráfico Scatter Plot**





Gráficamente, se reiteran las observaciones de relaciones entre variables anteriores.

En el gráfico superior, se observa que hay una menor concentración de respuestas "malas" referidas a la *presencia de conocimientos técnicos* para establecimientos de menor

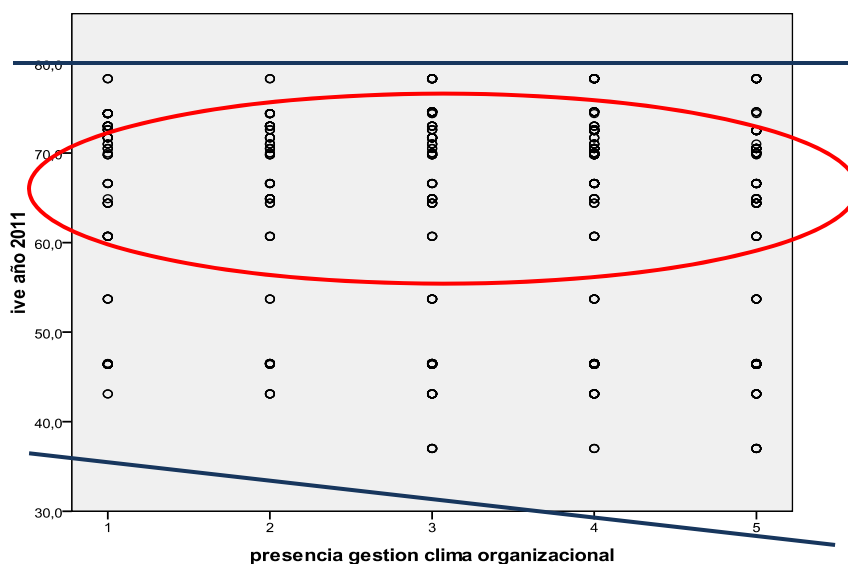
vulnerabilidad, mientras que para establecimientos más vulnerables las respuestas son tanto "buenas" como "malas", pero concentrándose en las "malas".

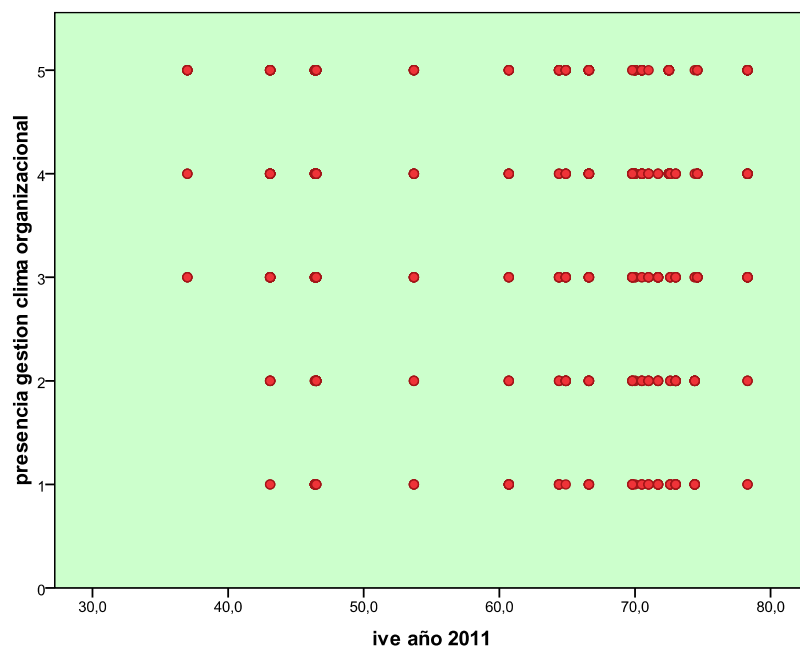
En el gráfico inferior, se aprecia que en los establecimientos de menor vulnerabilidad se tendió a entregar respuestas favorables sobre la *presencia de conocimientos técnicos*, mientras que para establecimientos de mayor vulnerabilidad se entregan transversalmente respuestas tanto "malas" como "buenas".

### 8.8 Presencia Gestión del Clima Organizacional, Convivencia y Desarrollo de Personas

La rho de Spearman arroja un valor de -0,098 entre las variables *IVE año 2011* y *presencia de gestión del clima organizacional*, es decir, una débil relación negativa. El valor p obtenido es de 0,012, inferior al nivel de significancia de 5%. Por lo tanto, la correlación es estimada con una confianza de 95%.

Gráfico Scatter Plot





La observación gráfica permite reiterar las observaciones de relaciones entre variables anteriores.

En el primer gráfico se observa que hay una menor concentración de respuestas "malas" referidas a la *presencia de gestión del clima organizacional* para establecimientos de menor vulnerabilidad, mientras que para establecimientos más vulnerables las respuestas son tanto "buenas" como "malas", pero concentrándose en las "malas".

En el segundo gráfico se observa que en los establecimientos de menor vulnerabilidad se tendió a entregar respuestas favorables sobre la *presencia de gestión del clima organizacional*, mientras que para establecimientos de mayor vulnerabilidad se entregan transversalmente respuestas tanto "malas" como "buenas".

**Anexo N°9:***Relación entre atributos e índice de resultados (elaboración propia)***Correlación entre IR y relevancia gestión y logro****Correlaciones**

			Indice Resultado	relevancia gestión y logro
Spearman's rho	Indice Resultado	Correlation Coefficient	1,000	,090*
		Sig. (2-tailed)	.	,025
		N	635	623
	relevancia gestión y logro	Correlation Coefficient	,090*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,025	.
		N	623	703

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*Se aprecia en este caso una correlación positiva significativa.***Correlación entre IR y presencia relación con entorno y articulación redes****Correlaciones**

			Indice Resultado	presencia relación con entorno y articulación redes
Spearman's rho	Indice Resultado	Correlation Coefficient	1,000	-,090*
		Sig. (2-tailed)	.	,026
		N	635	619
	presencia relación con entorno y articulación redes	Correlation Coefficient	-,090*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,026	.
		N	619	701

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*Se aprecia en este caso una correlación negativa significativa.***Correlación entre IR y presencia manejo de crisis y contingencias**

### Correlaciones

			Indice Resultado	presencia manejo de crisis y contingencias
Spearman's rho	Indice Resultado	Correlation Coefficient	1,000	-,110**
		Sig. (2-tailed)	.	,006
		N	635	624
	presencia manejo de crisis y contingencias	Correlation Coefficient	-,110**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,006	.
		N	624	707

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Se aprecia en este caso una correlación negativa significativa.

### Correlación entre IR y presencia liderazgo contextual y contingente

#### Correlaciones

			Indice Resultado	presencia liderazgo contextual y contingente
Spearman's rho	Indice Resultado	Correlation Coefficient	1,000	-,107**
		Sig. (2-tailed)	.	,008
		N	635	620
	presencia liderazgo contextual y contingente	Correlation Coefficient	-,107**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,008	.
		N	620	701

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Se aprecia en este caso una correlación negativa significativa.

### Correlación entre IR y presencia innovación flexibilidad y emprendimiento

#### Correlaciones

			Indice Resultado	presencia innovacion flexibilidad y emprendimie nto
Spearman's rho	Indice Resultado	Correlation Coefficient	1,000	-,124**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	635	619
	presencia innovacion flexibilidad y emprendimiento	Correlation Coefficient	-,124**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	619	701

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Se aprecia en este caso una correlación negativa significativa.

## Correlación entre IR y presencia gestión clima organizacional

### Correlaciones

			Indice Resultado	presencia gestión clima organizacional
Spearman's rho	Indice Resultado	Correlation Coefficient	1,000	-,157**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	635	619
	presencia gestion clima organizacional	Correlation Coefficient	-,157**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	619	701

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Se aprecia en este caso una correlación negativa significativa.*

## Anexo N°10

### Correlaciones ente IR Simple y atributos

#### Correlación entre IR Simple y presencia visión estratégica

##### Correlaciones

			Indice de Resultado Simple	presencia vision estrategica
Spearman's rho	Indice de Resultado Simple	Correlation Coefficient	1,000	-,080*
		Sig. (2-tailed)	.	,047
		N	635	617
	presencia vision estrategica	Correlation Coefficient	-,080*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,047	.
		N	617	699

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Se aprecia en este caso una correlación negativa significativa.

#### Correlación entre IR Simple y relevancia gestión y logro

##### Correlaciones

			Indice de Resultado Simple	relevancia gestion y logro
Spearman's rho	Indice de Resultado Simple	Correlation Coefficient	1,000	,082*
		Sig. (2-tailed)	.	,040
		N	635	623
	relevancia gestion y logro	Correlation Coefficient	,082*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,040	.
		N	623	703

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Se aprecia en este caso una correlación positiva significativa.

#### Correlación entre IR Simple y presencia relación con entorno y articulación redes

##### Correlaciones

			Indice de Resultado Simple	presencia relacion con entorno y articulacion redes
Spearman's rho	Indice de Resultado Simple	Correlation Coefficient	1,000	-,096*
		Sig. (2-tailed)	.	,017
		N	635	619
	presencia relacion con entorno y articulacion redes	Correlation Coefficient	-,096*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,017	.
		N	619	701

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Se aprecia en este caso una correlación negativa significativa.

### Correlación entre IR Simple y presencia manejo de crisis y contingencias

#### Correlaciones

			Indice de Resultado Simple	presencia manejo de crisis y contingencias
Spearman's rho	Indice de Resultado Simple	Correlation Coefficient	1,000	-,110**
		Sig. (2-tailed)	.	,006
		N	635	624
	presencia manejo de crisis y contingencias	Correlation Coefficient	-,110**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,006	.
		N	624	707

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Se aprecia en este caso una correlación negativa significativa.

### Correlación entre IR Simple y presencia liderazgo contextual y contingente

#### Correlaciones

			Indice de Resultado Simple	presencia liderazgo contextual y contingente
Spearman's rho	Indice de Resultado Simple	Correlation Coefficient	1,000	-,113**
		Sig. (2-tailed)	.	,005
		N	635	620
	presencia liderazgo contextual y contingente	Correlation Coefficient	-,113**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,005	.
		N	620	701

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Se aprecia en este caso una correlación negativa significativa.

### Correlación entre IR Simple y presencia innovación flexibilidad y emprendimiento

#### Correlaciones

			Indice de Resultado Simple	presencia innovación flexibilidad y emprendimiento
Spearman's rho	Indice de Resultado Simple	Correlation Coefficient	1,000	-,129**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	635	619
	presencia innovación flexibilidad y emprendimiento	Correlation Coefficient	-,129**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	619	701

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Se aprecia en este caso una correlación negativa significativa.



## Correlación entre IR Simple y presencia gestión clima organizacional

### Correlaciones

			Índice de Resultado Simple	presencia gestión clima organizacional
Spearman's rho	Índice de Resultado Simple	Correlation Coefficient	1,000	-,158**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	635	619
	presencia gestión clima organizacional	Correlation Coefficient	-,158**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	619	701

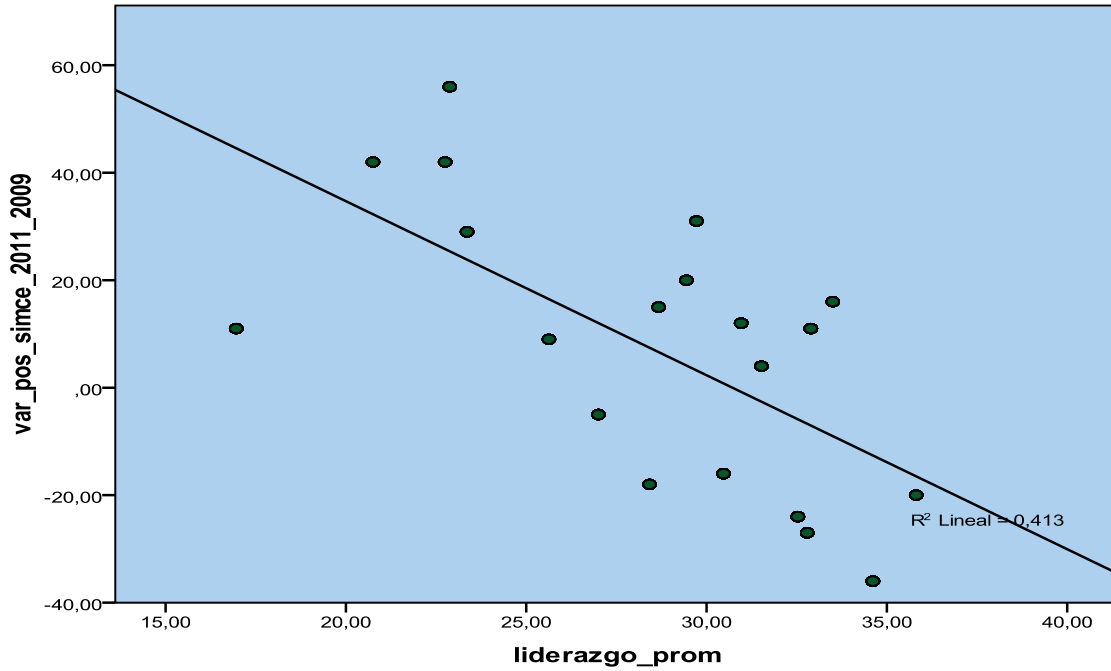
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Se aprecia en este caso una correlación negativa significativa.

**Anexo Nº 11**

**Análisis de Relación entre medición promedio de Liderazgo por establecimiento y resultados**

**1.1 Todos los datos. 4 ° Básico**



Contrariamente a lo esperado, el cambio en la posición SIMCE para cuarto básico se relaciona en forma inversa con el liderazgo promedio. Una línea de ajuste tendría pendiente positiva.

**Regresión variable dependiente Posición SIMCE 2009-2011 4to básico**

**Variables introducidas/eliminadas**

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	ive año 2011, liderazgo_prom, Porcentaje de Competentes y destacados 2011 <sup>a</sup>	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.

### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,623 <sup>a</sup>	,388	,385	18,19700

a. Variables predictoras: (Constante), ive año 2011, liderazgo\_prom, Porcentaje de Competentes y destacados 2011

El R cuadrado de 0,385 significa que un 38,5% de la variación de la variable dependiente (variación en la posición SIMCE en prueba de 4to básico) es explicado por las variables incluidas en el modelo (este porcentaje es aceptable para este tipo de estudios).

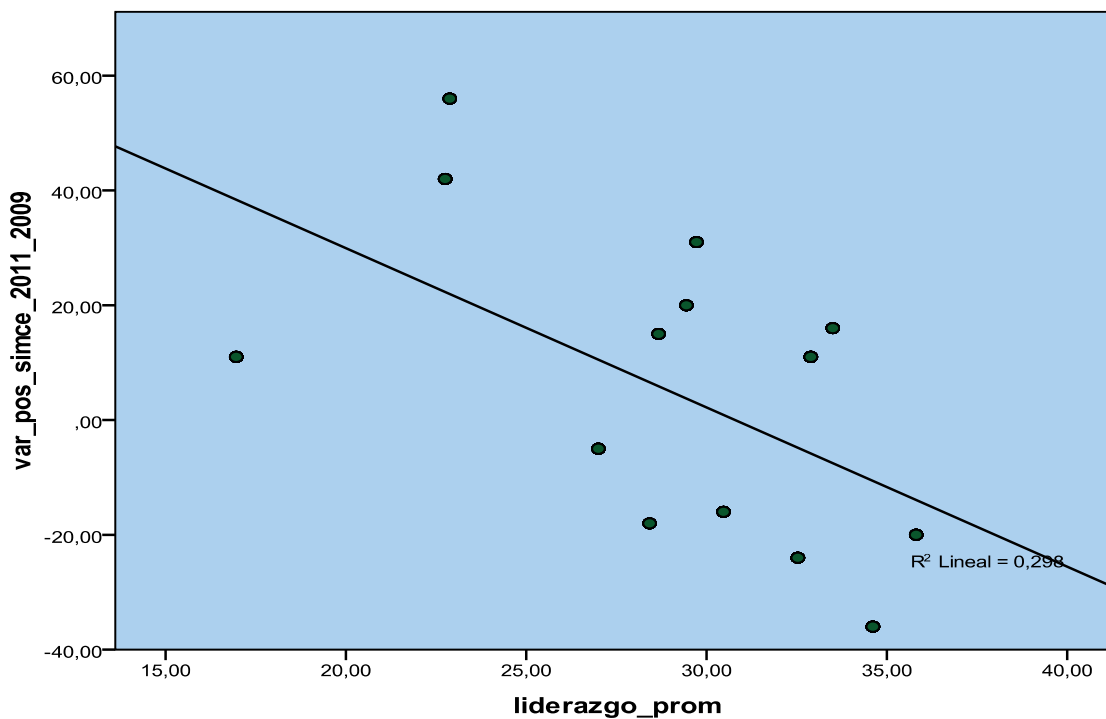
### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.
		B	Error típ.	Beta	t	
1	(Constante)	93,231	9,085		10,262	,000
	liderazgo_prom	-2,969	,174	-,618	-17,087	,000
	Porcentaje de Competentes y destacados 2011	,017	,028	,023	,627	,531
	ive año 2011	-,020	,073	-,010	-,272	,786

a. Variable dependiente: var\_pos\_simce\_2011\_2009

En el mismo sentido de la correlación encontrada previamente, el coeficiente de liderazgo promedio es negativo y significativo (significancia de 0,000), contrario a la expectativa. El porcentaje de profesores competentes y destacados en la evaluación 2011 tiene un coeficiente positivo (dentro de lo esperado) pero no es significativo estadísticamente (la significancia de la prueba t de su estimación es de 0,531, por lo que la confianza de la estimación es de solo 0,47). El coeficiente para IVE del año 2011 tiene signo negativo, pero tampoco es significativo.

## 1.2 Establecimientos con directores antiguos



### Regresión variable dependiente Posición SIMCE 2009-2011 4to básico

#### Variables introducidas/eliminadas

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	ive año 2011, liderazgo_prom, Porcentaje de Competentes y destacados 2011 <sup>a</sup>	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.

#### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,565 <sup>a</sup>	,319	,314	20,29606

a. Variables predictoras: (Constante), ive año 2011, liderazgo\_prom, Porcentaje de Competentes y destacados 2011

El R cuadrado de 0,314 significa (un 31,4% de la variación de la variable dependiente es explicado por las variables incluidas en el modelo) sigue siendo aceptable para este tipo de estudios de corte transversal.

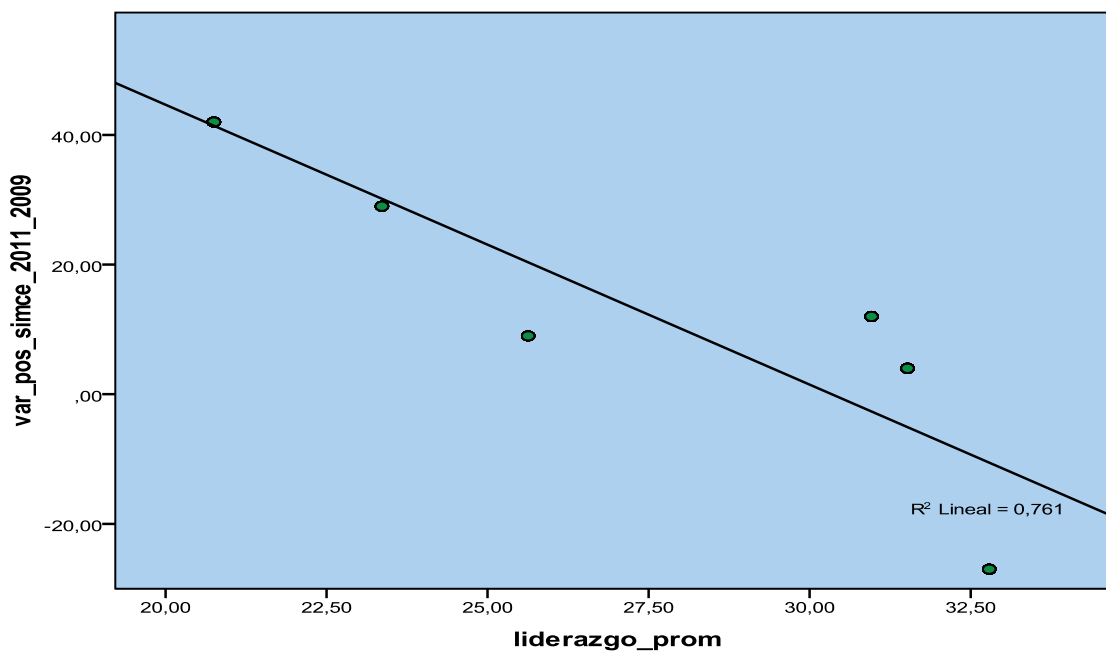
### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.
		B	Error típ.	Beta	t	
1	(Constante)	86,739	11,223		7,728	,000
	liderazgo_prom	-2,752	,216	-,542	-12,736	,000
	Porcentaje de Competentes y destacados 2011	,090	,038	,104	2,360	,019
	ive año 2011	-,149	,095	-,070	-1,566	,118

a. Variable dependiente: var\_pos\_simce\_2011\_2009

Nuevamente, en sentido inverso a lo esperado, el coeficiente de liderazgo promedio tiene signo negativo, y es altamente significativo. Por su parte, el porcentaje de profesores competentes y destacados en la evaluación 2011 tiene un coeficiente positivo significativo estadísticamente al 95% de confianza, y el coeficiente para IVE del año 2011 tiene signo negativo, pero no es estadísticamente significativo.

### 1.3 Establecimientos con directores nuevos



## Regresión variable dependiente Posición SIMCE 2009-2011 4to básico

### VARIABLES INTRODUCIDAS/ELIMINADAS

Modelo	VARIABLES INTRODUCIDAS	VARIABLES ELIMINADAS	Método
1	ive año 2011, liderazgo_prom, Porcentaje de Competentes y destacados 2011 <sup>a</sup>	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.

### RESUMEN DEL MODELO

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,937 <sup>a</sup>	,878	,876	5,19515

a. Variables predictoras: (Constante), ive año 2011, liderazgo\_prom, Porcentaje de Competentes y destacados 2011

El modelo presenta un elevado ajuste de 87,6% de acuerdo al R cuadrado corregido.

### COEFICIENTES<sup>a</sup>

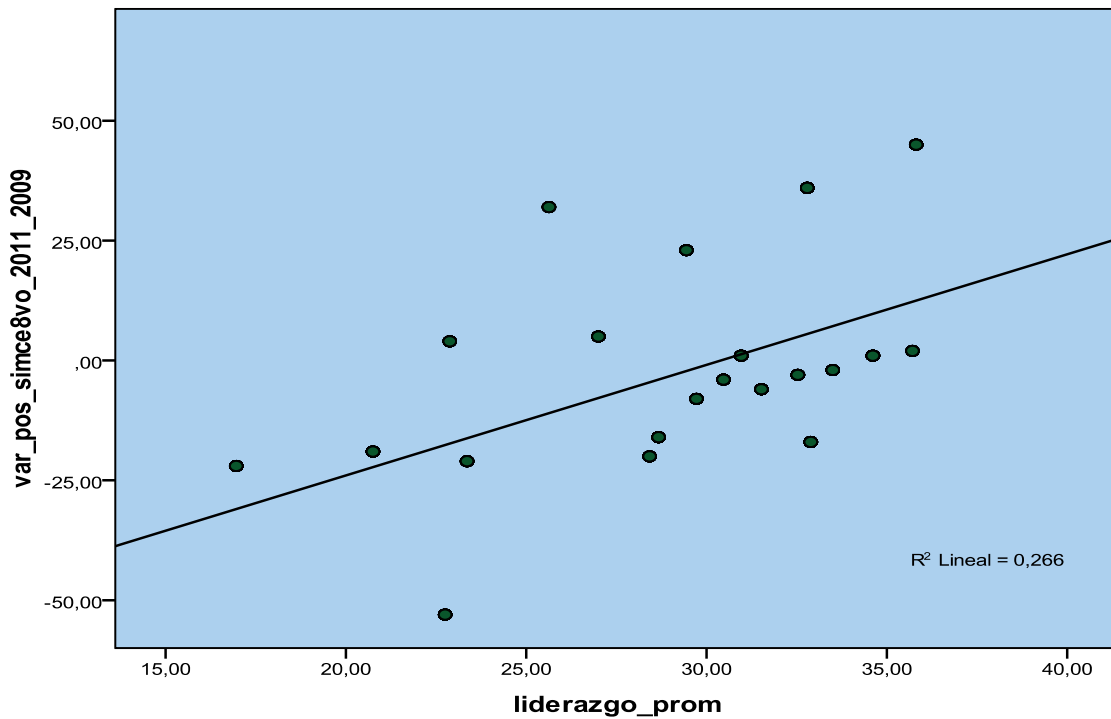
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.
		B	Error típ.	Beta	t	
1	(Constante)	123,644	6,464		19,128	,000
	liderazgo_prom	-3,391	,217	-1,033	-15,607	,000
	Porcentaje de Competentes y destacados 2011	-,059	,031	-,134	-1,927	,056
	ive año 2011	-,141	,124	-,047	-1,140	,256

a. Variable dependiente: var\_pos\_simce\_2011\_2009

Se reitera un signo negativo para el coeficiente de liderazgo promedio, que por medio de la prueba t se identifica como altamente significativo. Por su parte, el porcentaje de profesores competentes y destacados tiene un coeficiente negativo, pero no significativo al 95%. Mientras, el IVE de año 2011 tiene un signo negativo con una baja significancia estadística.

## 2. Variación Posición SIMCE 2009-2011 8vo básico.

### 2.1 Todos los datos



### Regresión variable dependiente Posición SIMCE 2009-2011 8vo básico

#### Variables introducidas/eliminadas

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	ive año 2011, Porcentaje de Competentes y destacados 2011, liderazgo_prom <sup>a</sup>	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.

#### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,668 <sup>a</sup>	,446	,443	14,62194

a. Variables predictoras: (Constante), ive año 2011, Porcentaje de Competentes y destacados 2011, liderazgo\_prom

Se presenta un grado de ajuste del modelo aceptable para este tipo de muestra (corte transversal).

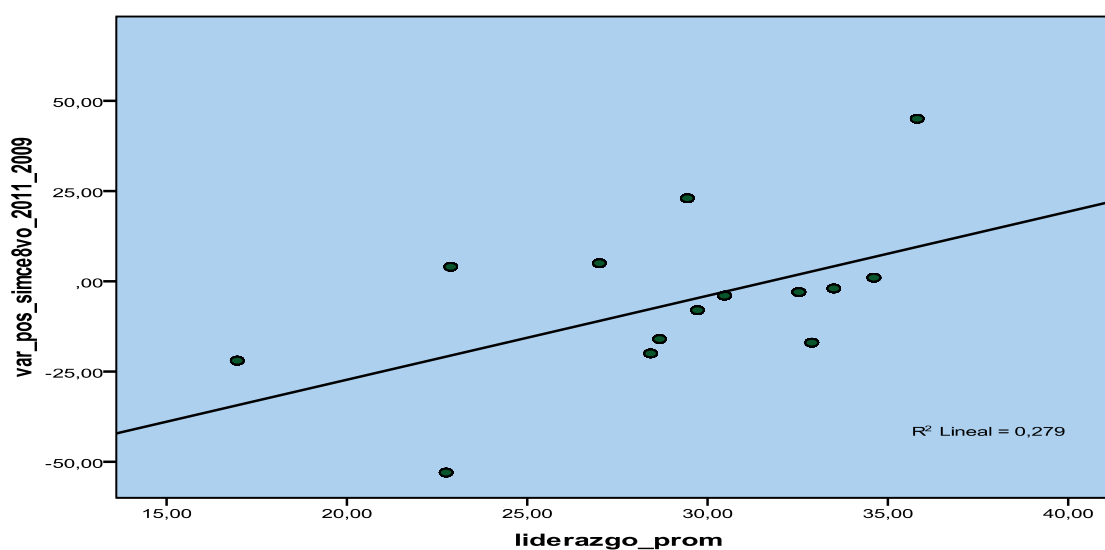
### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.
		B	Error típ.	Beta	t	
1	(Constante)	-96,057	6,859		-14,005	,000
	liderazgo_prom	2,152	,139	,537	15,456	,000
	Porcentaje de Competentes y destacados 2011	-,119	,020	-,201	-5,953	,000
	ive año 2011	,587	,053	,370	11,026	,000

a. Variable dependiente: var\_pos\_simce8vo\_2011\_2009

En este caso, de acuerdo a lo esperado, el coeficiente de liderazgo promedio tiene signo positivo y es altamente significativo, incluso con una confianza de 99%. El porcentaje de profesores competentes y destacados 2011 tiene un coeficiente bajo y negativo, pero muy significativo, también al 99%. Por su parte, el coeficiente para IVE año 2011 es positivo y significativo al 99%, es decir, a mayor vulnerabilidad, mayor cambio favorable en la posición en SIMCE de 8° básico, dentro de mismo GSE.

## 2.2 Establecimientos con directores antiguos





## Regresión variable dependiente Posición SIMCE 2009-2011 8vo básico

### Variables introducidas/eliminadas

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	ive año 2011, liderazgo_prom, Porcentaje de Competentes y destacados 2011 <sup>a</sup>	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.

### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,776 <sup>a</sup>	,603	,600	13,42132

a. Variables predictoras: (Constante), ive año 2011, liderazgo\_prom, Porcentaje de Competentes y destacados 2011

El grado de ajuste del modelo, medido por el R cuadrado corregido de 0,6, es bastante elevado para el tipo de datos analizados.

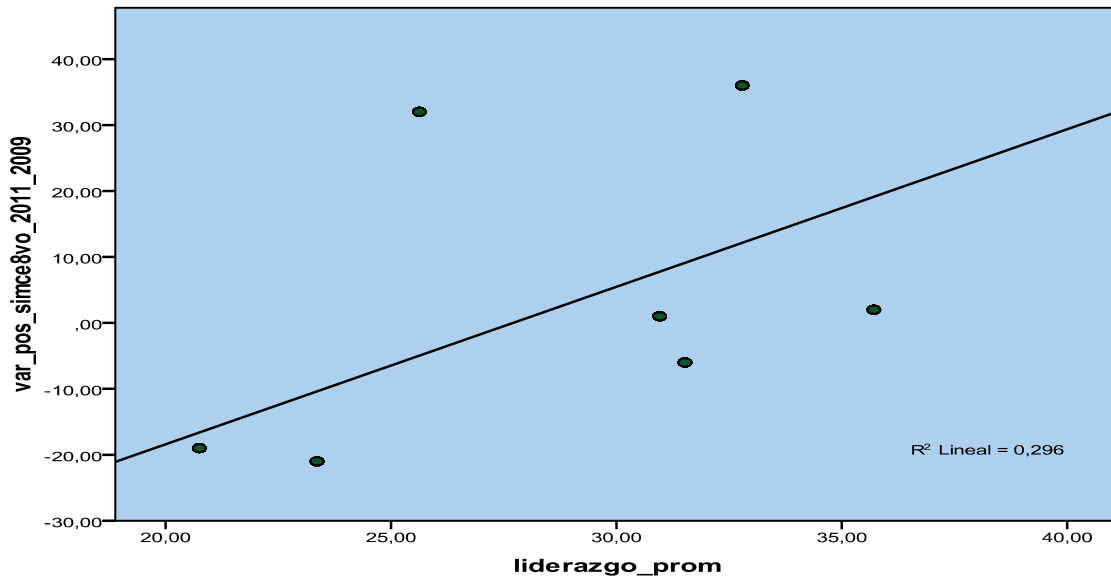
### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	-119,415	7,381		-16,178	,000
	liderazgo_prom	2,584	,143	,586	18,120	,000
	Porcentaje de Competentes y destacados 2011	-,163	,025	-,217	-6,466	,000
	ive año 2011	,854	,063	,461	13,639	,000

a. Variable dependiente: var\_pos\_simce8vo\_2011\_2009

Nuevamente, el coeficiente de liderazgo promedio tiene signo positivo y es altamente significativo, incluso con una confianza de 99%. El porcentaje de profesores competentes y destacados 2011 tiene un coeficiente bajo y negativo, pero muy significativo, también al 99%. Por su parte, el coeficiente para IVE año 2011 es positivo y significativo al 99%.

### 2.3 Establecimientos con directores nuevos



### Regresión variable dependiente Posición SIMCE 2009-2011 8vo básico

#### Variables introducidas/eliminadas

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	ive año 2011, liderazgo_prom, Porcentaje de Competentes y destacados 2011 <sup>a</sup>	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.

#### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,564 <sup>a</sup>	,319	,306	12,25835

a. Variables predictoras: (Constante), ive año 2011, liderazgo\_prom, Porcentaje de Competentes y destacados 2011

El ajuste de este modelo es relativamente menor que en los anteriores. Sin embargo no son directamente comparables.

### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	21,099	13,242		1,593	,113
	liderazgo_prom	-,639	,357	-,214	-1,792	,075
	Porcentaje de Competentes y destacados 2011	-,321	,053	-,768	-6,072	,000
	ive año 2011	,094	,096	,073	,982	,328

a. Variable dependiente: var\_pos\_simce8vo\_2011\_2009

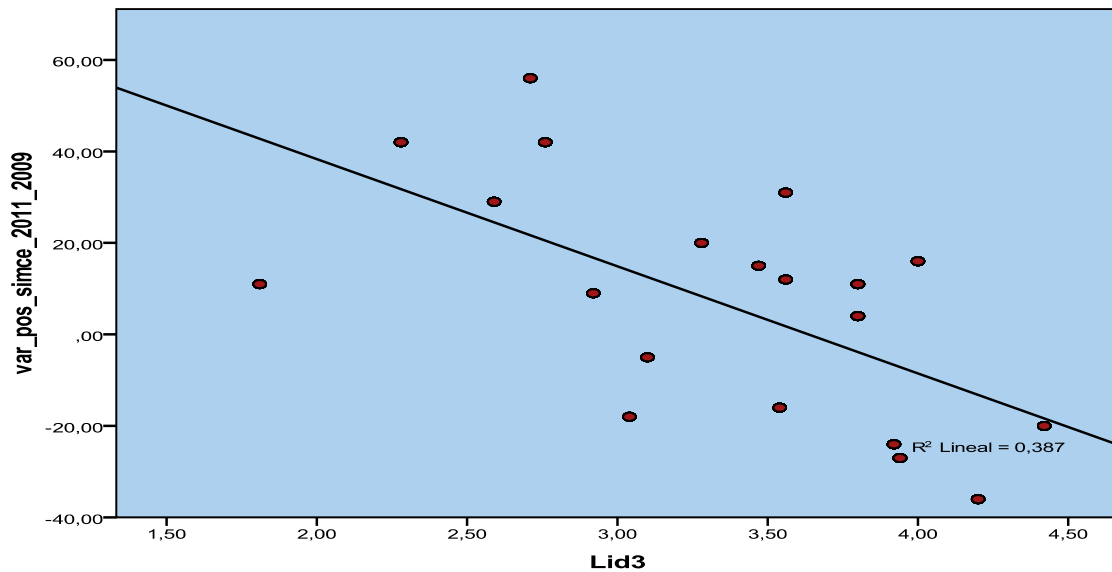
En este caso, el coeficiente de liderazgo promedio es negativo, pero tiene baja significancia (sería solo significativo al 90%). El porcentaje de profesores competentes y destacados tiene un coeficiente negativo significativo al 99%, mientras que el IVE año 2011 tiene un coeficiente positivo no significativo.

## Anexo N°12

### Análisis de Relación entre medición promedio de Liderazgo en 3 atributos por establecimiento y resultados

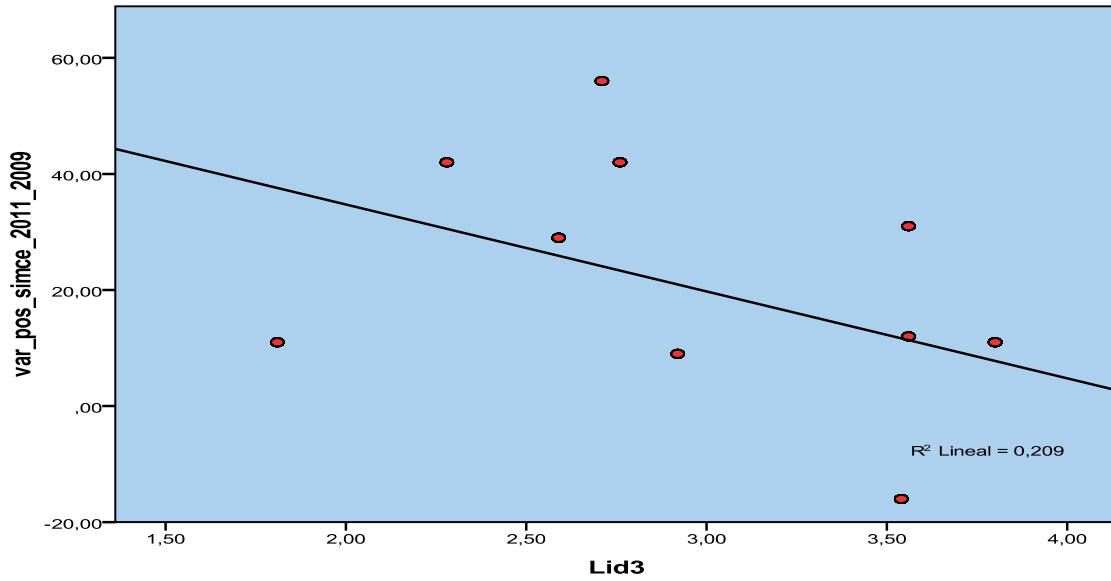
#### 1. Variación Posición SIMCE 2009-2011 4to básico

##### 1.1 Toda la muestra

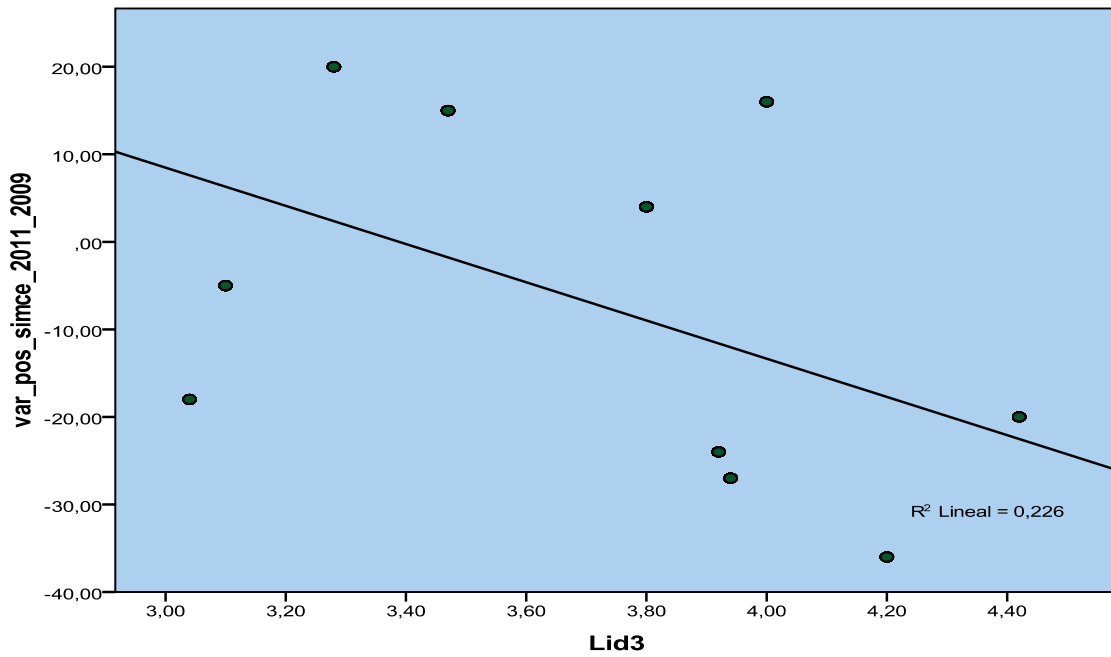


Contrariamente a lo esperado, el cambio en la posición SIMCE para cuarto básico se relaciona en forma inversa con el liderazgo promedio de las 3 variables analizadas (Lid3). Una línea de ajuste tendría pendiente negativa.

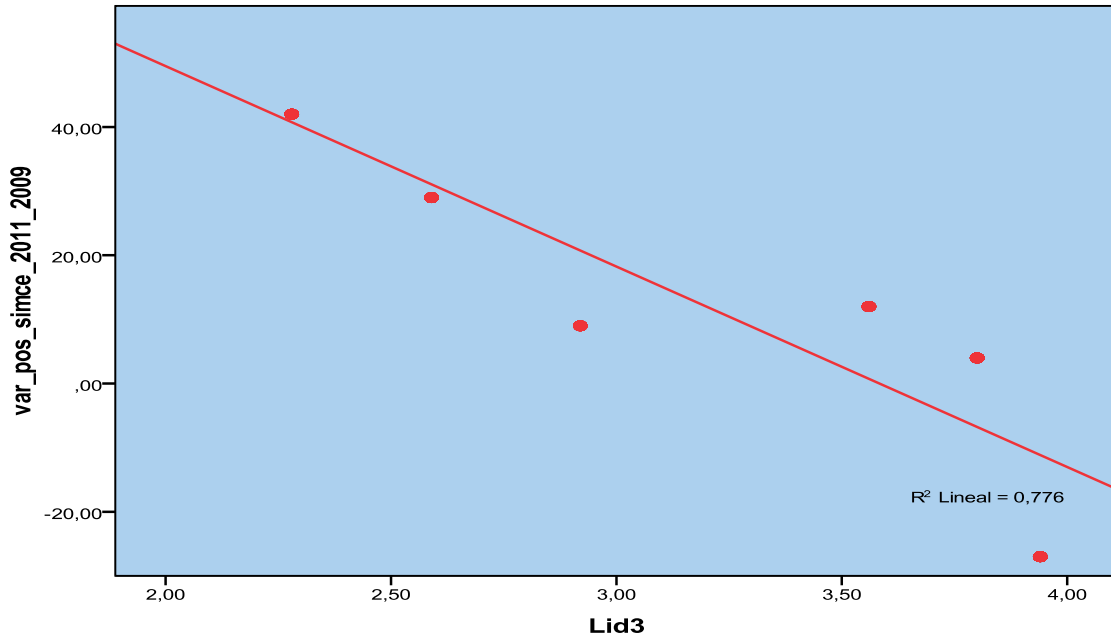
##### 1.2 Establecimientos con puntaje alto en la respectiva prueba SIMCE



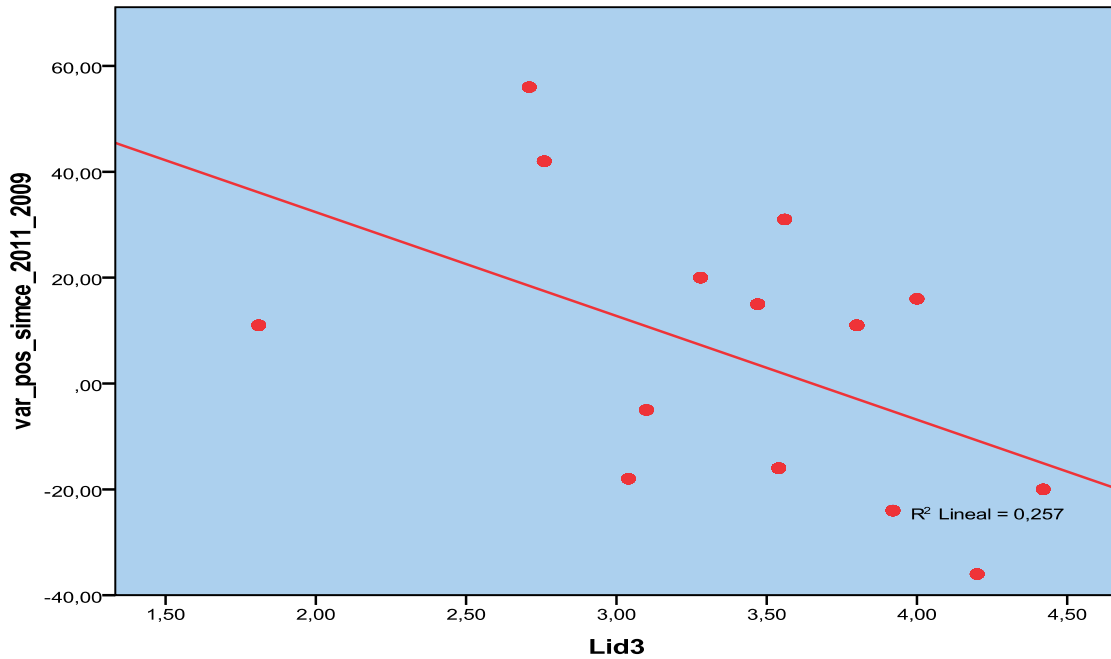
**1.3 Establecimientos con puntaje bajo en la respectiva prueba SIMCE**



**1.4 Establecimientos con directores nuevos**

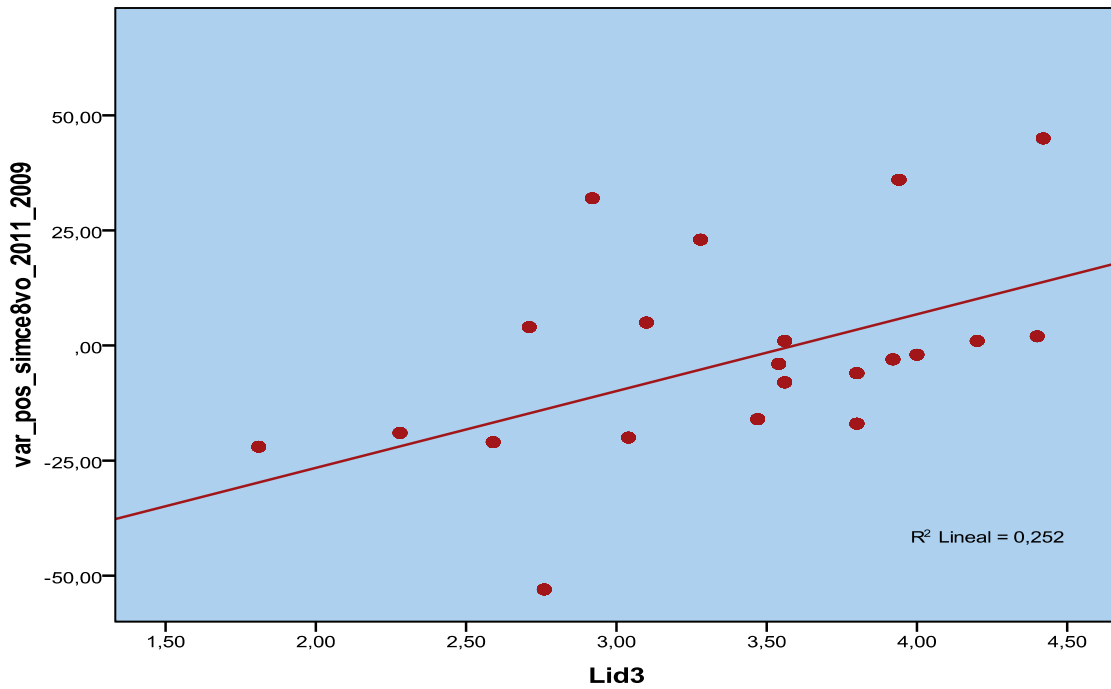


### 1.5 Establecimientos con directores antiguos

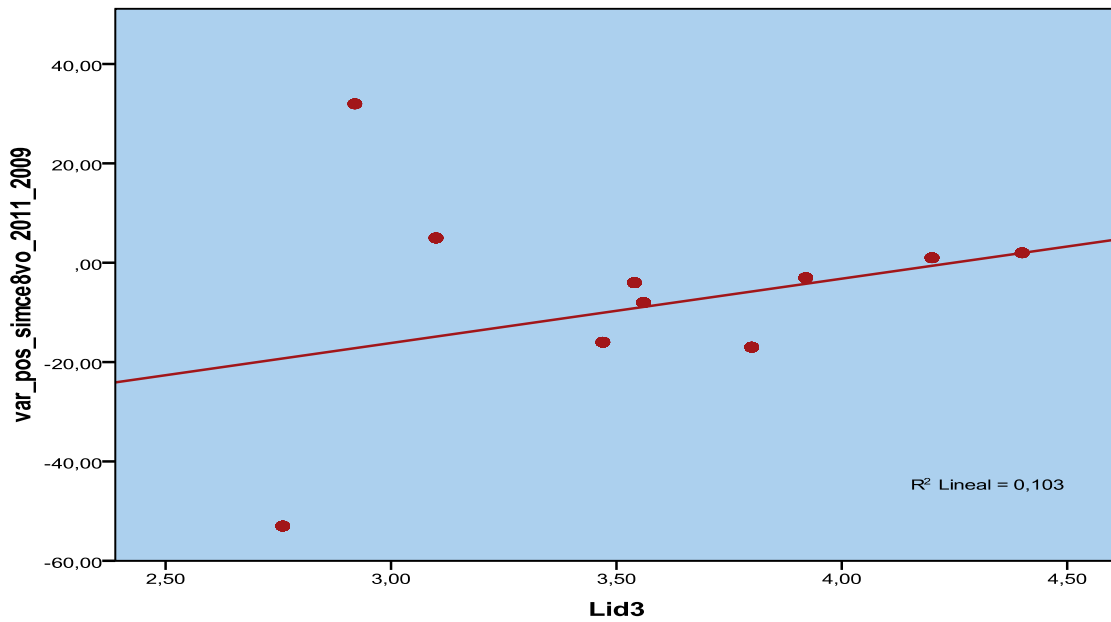


## 2. Variación Posición SIMCE 2009-2011 8vo básico

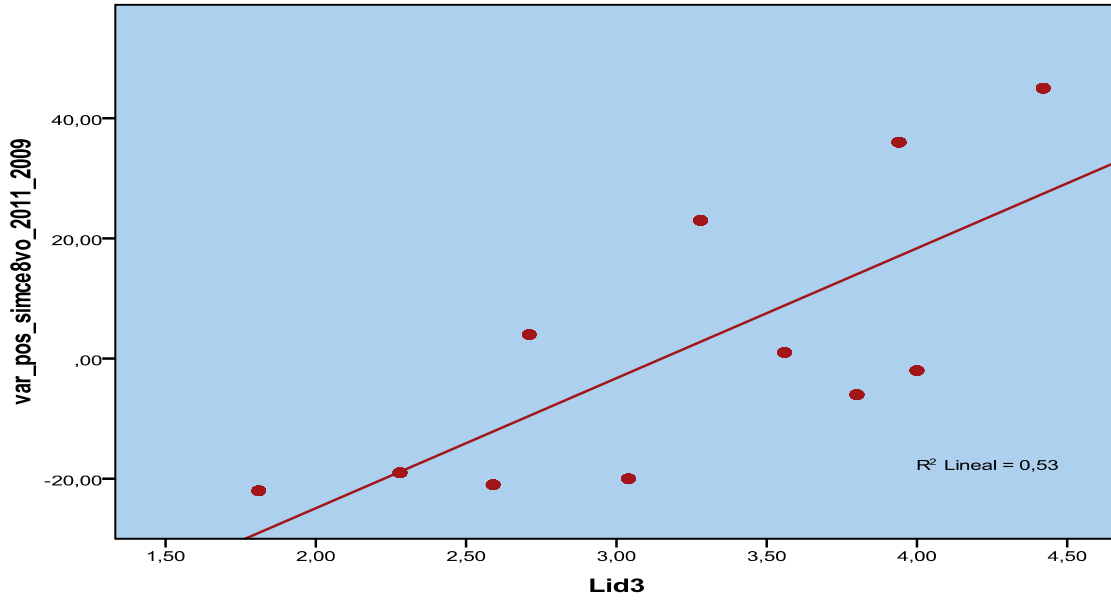
### 2.1 Toda la muestra



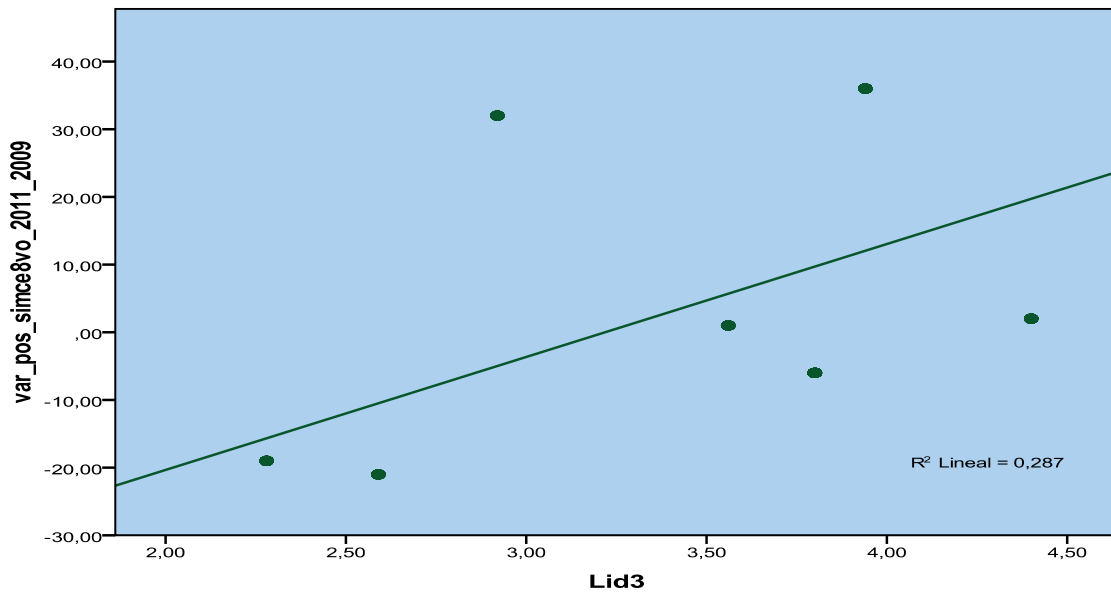
**2.2 Establecimientos con puntaje alto en la respectiva prueba SIMCE**



**2.3 Establecimientos con puntaje bajo en la respectiva prueba SIMCE**

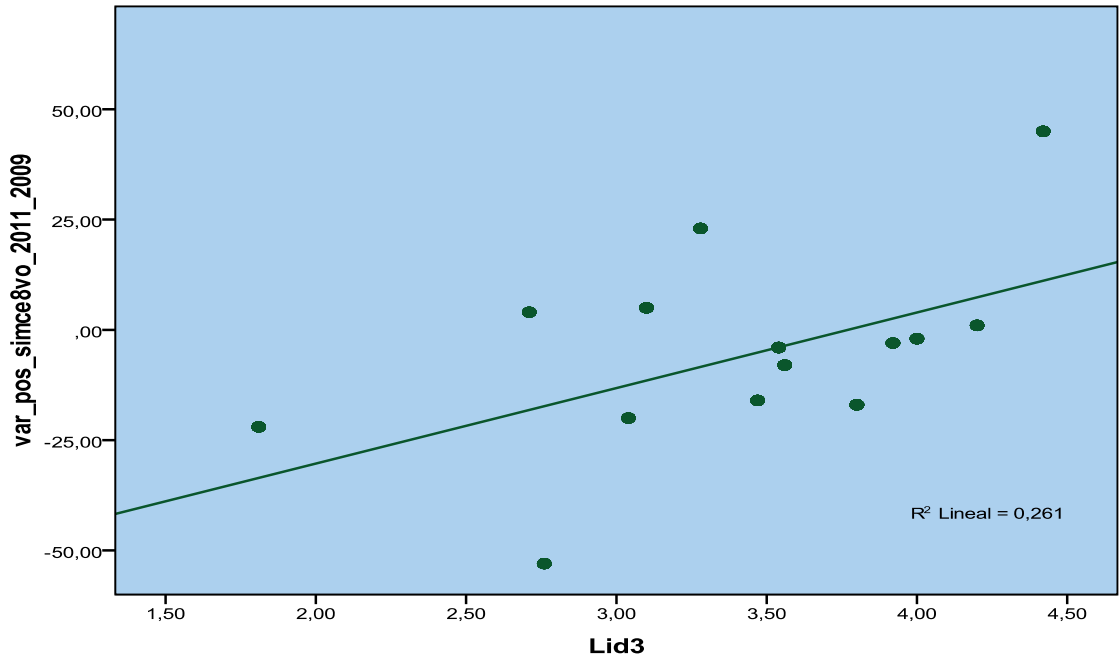


#### 2.4 Establecimientos con directores nuevos



#### 2.5 Establecimientos con directores antiguos



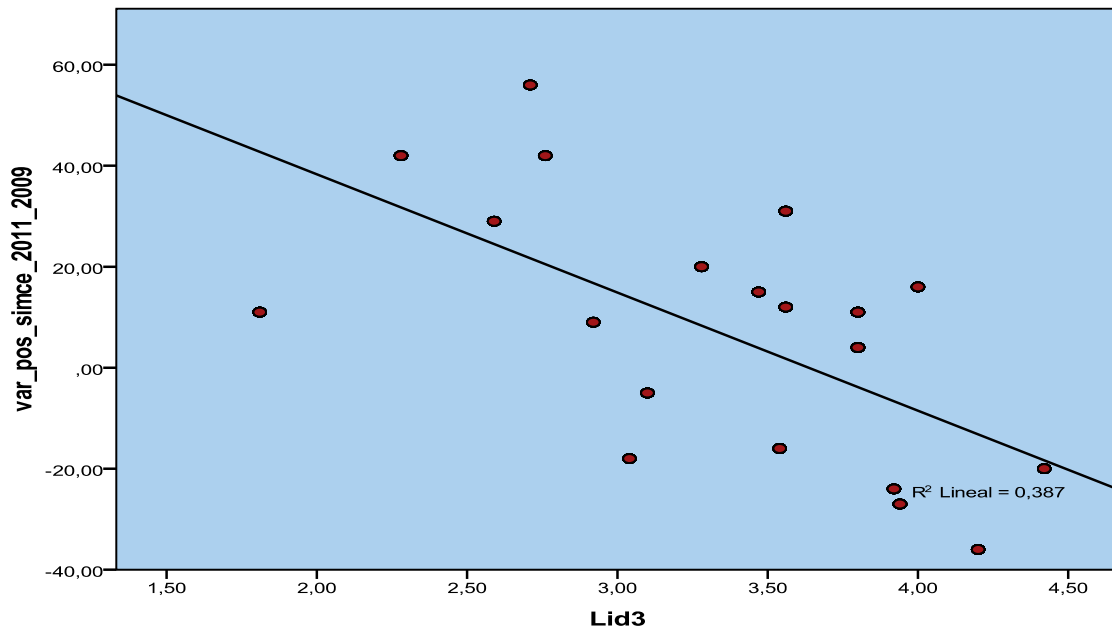


## Anexo Nº13

### Análisis de Relación entre medición de Liderazgo a través de Presencia de Gestión del Clima Organizacional Liderazgo por establecimiento y resultados

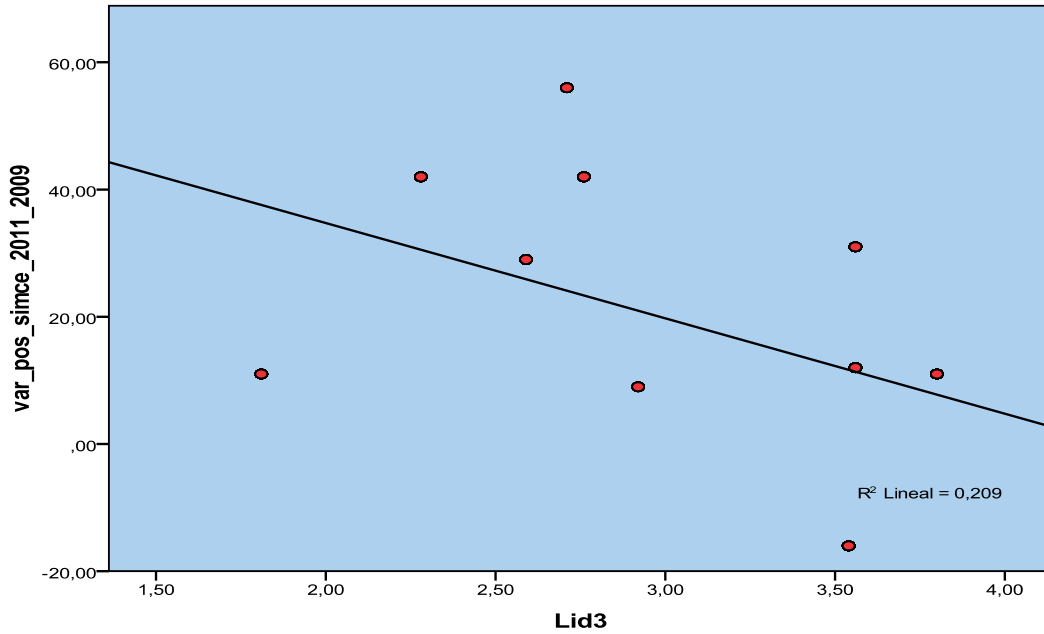
#### 1. Variación Posición SIMCE 2009-2011 4to básico

##### 1.1 Toda la muestra

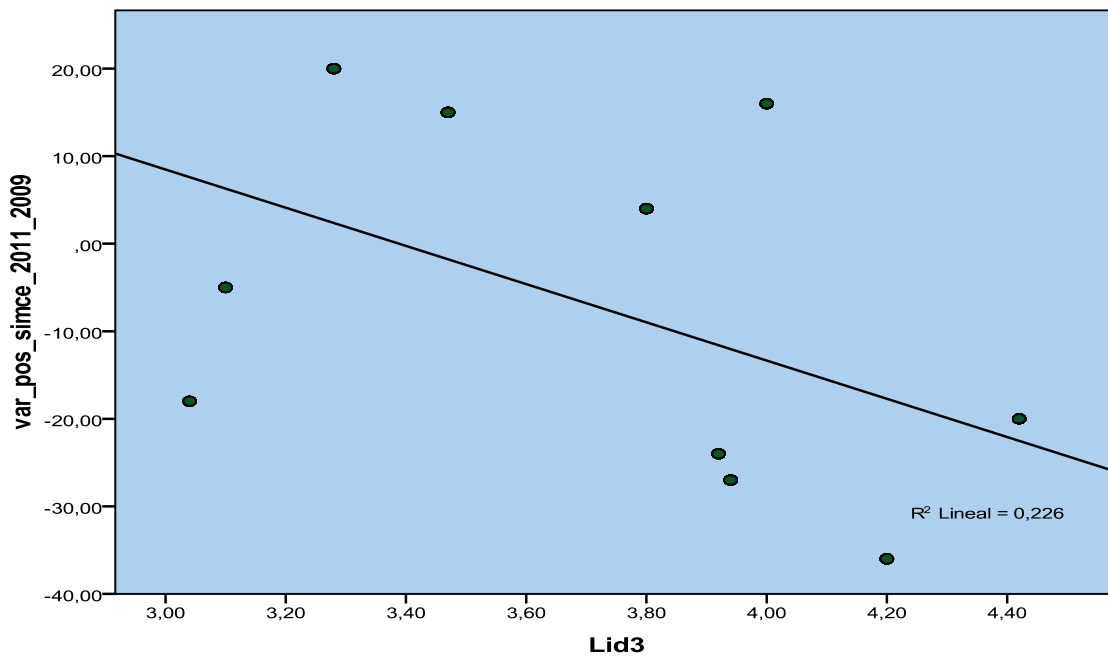


Contrariamente a lo esperado, el cambio en la posición SIMCE para cuarto básico se relaciona en forma inversa con el liderazgo promedio de las 3 variables analizadas (Lid3). Una línea de ajuste tendría pendiente negativa.

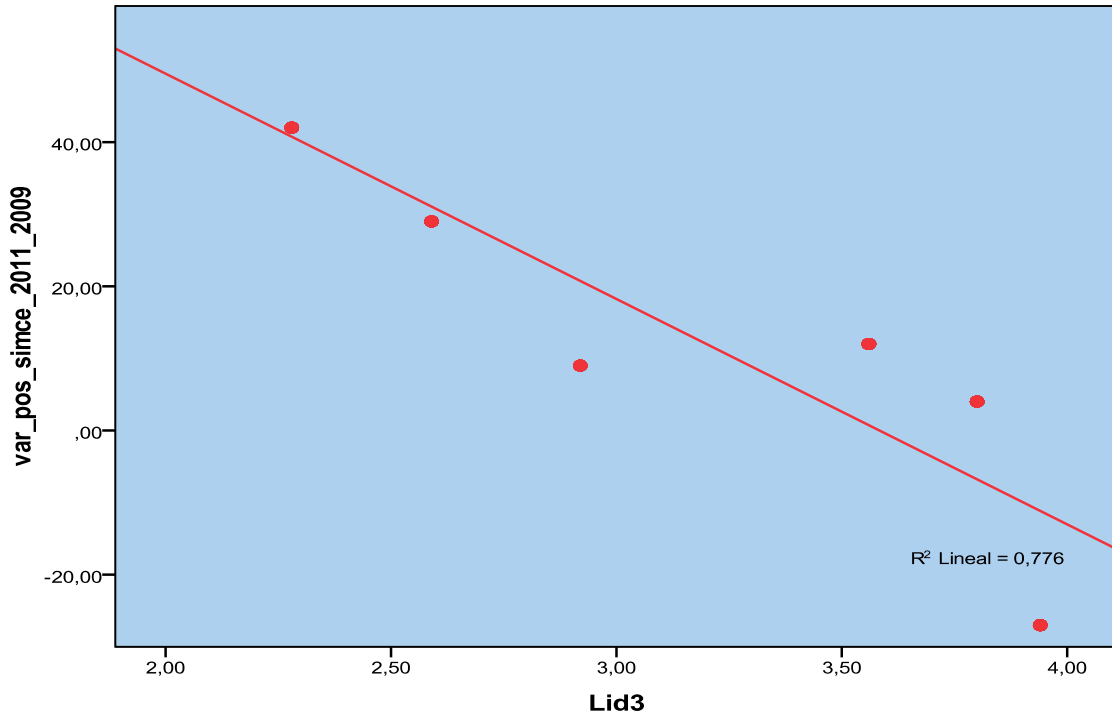
##### 1.2 Establecimientos con puntaje alto en la respectiva prueba SIMCE



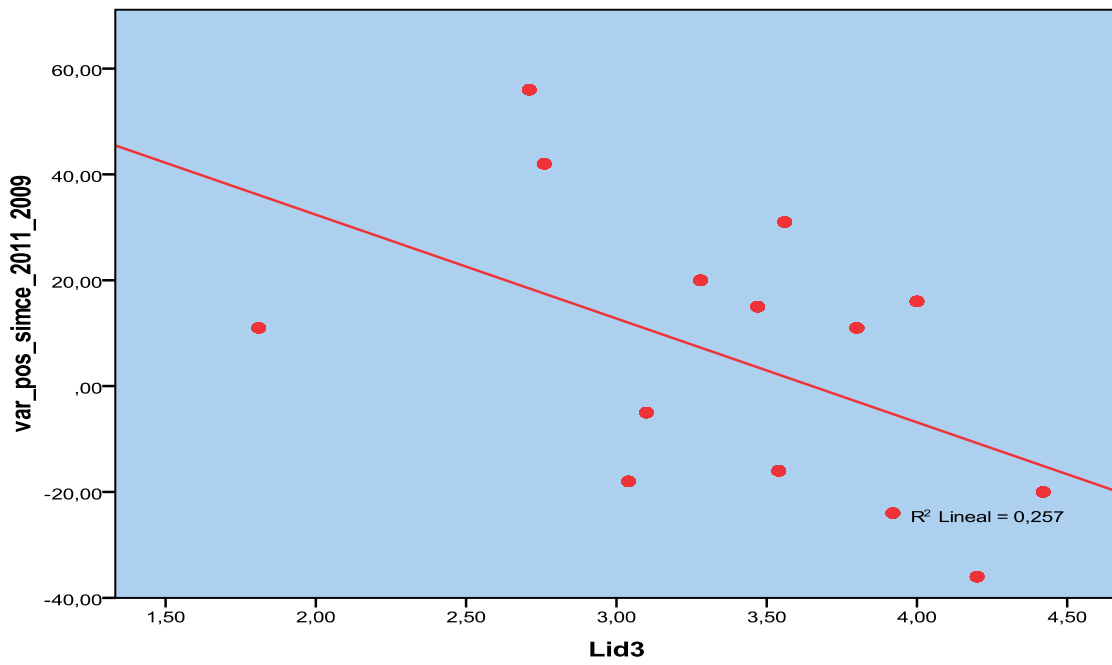
**1.3 Establecimientos con puntaje bajo en la respectiva prueba SIMCE**



**1.4 Establecimientos con directores nuevos**

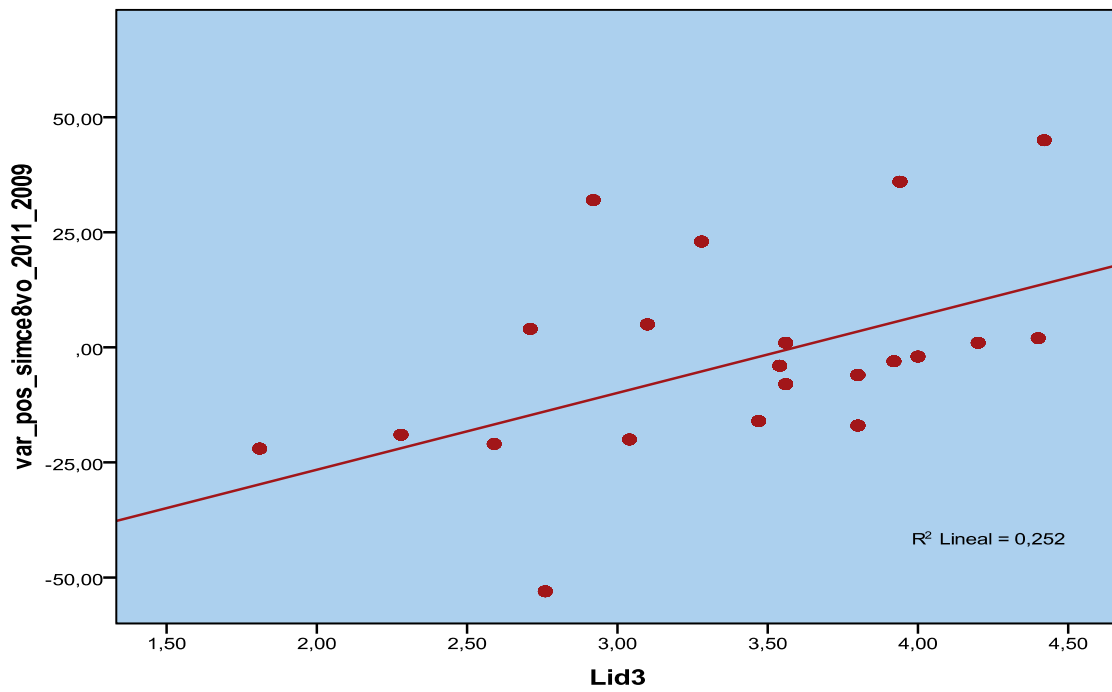


### 1.5 Establecimientos con directores antiguos

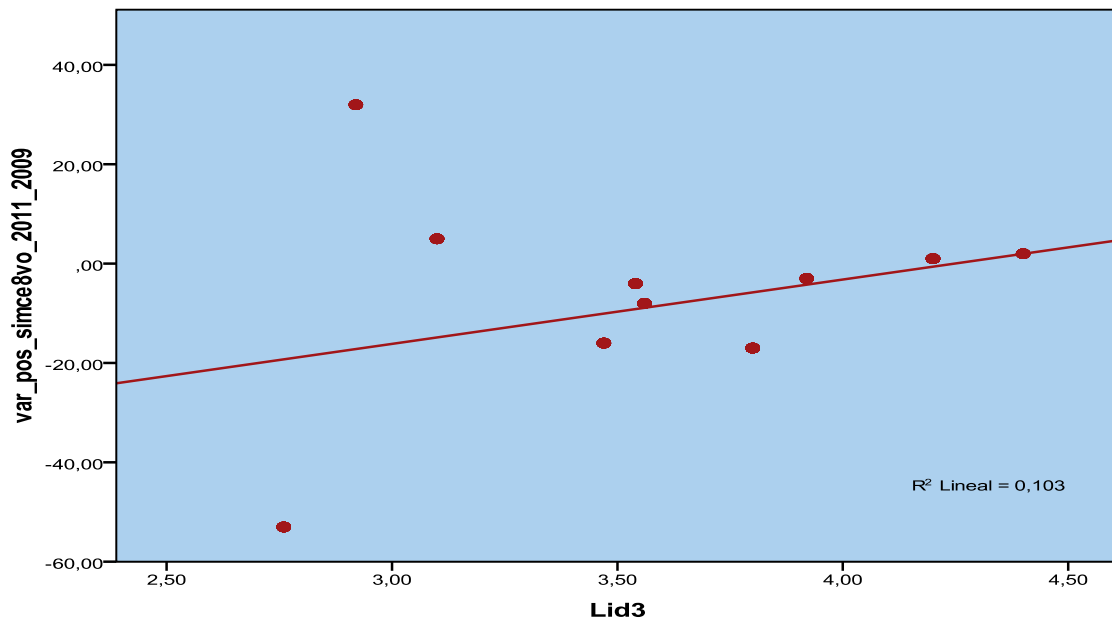


## 2. Variación Posición SIMCE 2009-2011 8vo básico

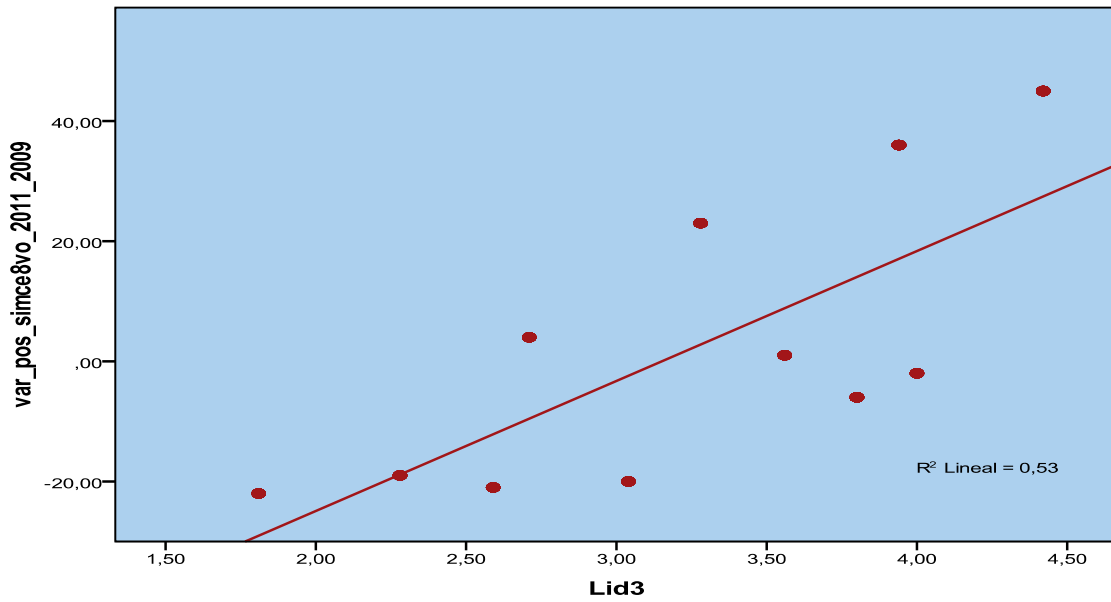
### 2.1 Toda la muestra



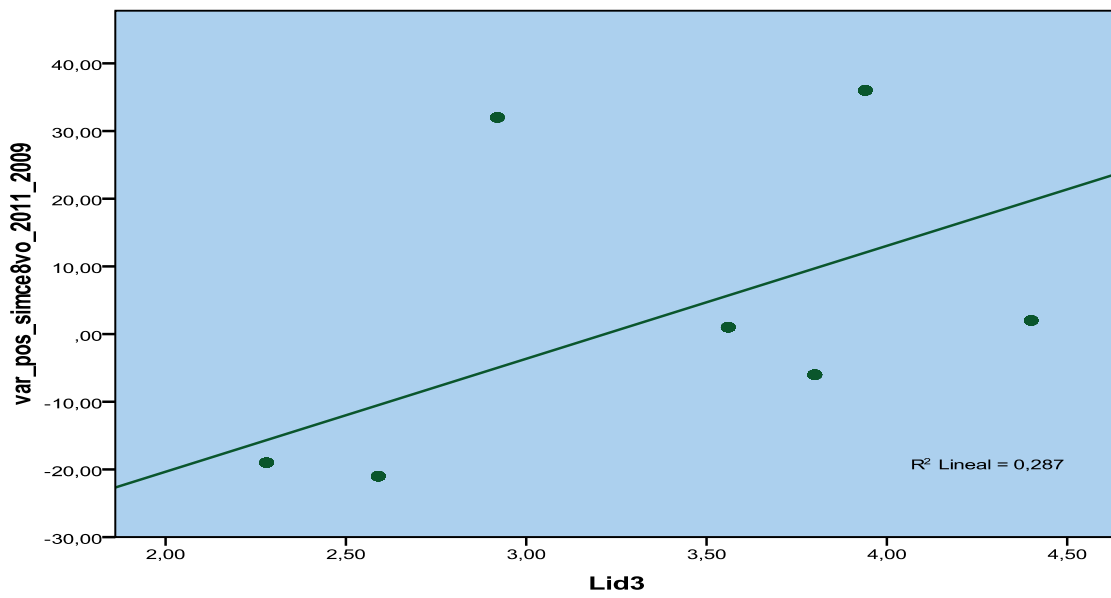
### 2.2 Establecimientos con puntaje alto en la respectiva prueba SIMCE



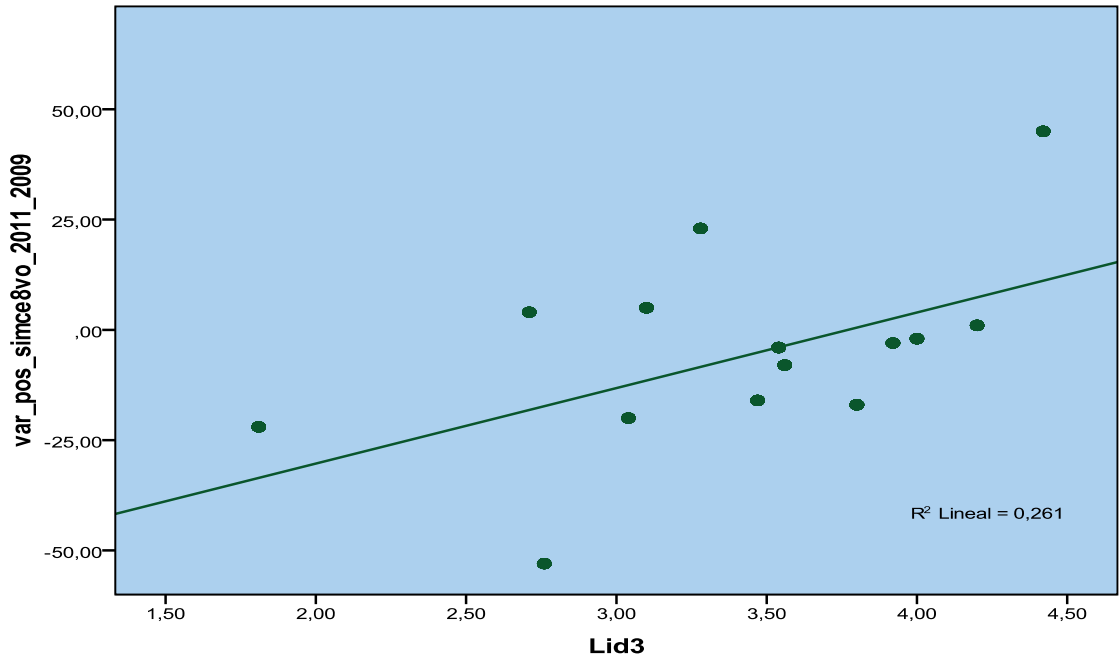
### 2.3 Establecimientos con puntaje bajo en la respectiva prueba SIMCE



#### 2.4 Establecimientos con directores nuevos



#### 2.5 Establecimientos con directores antiguos



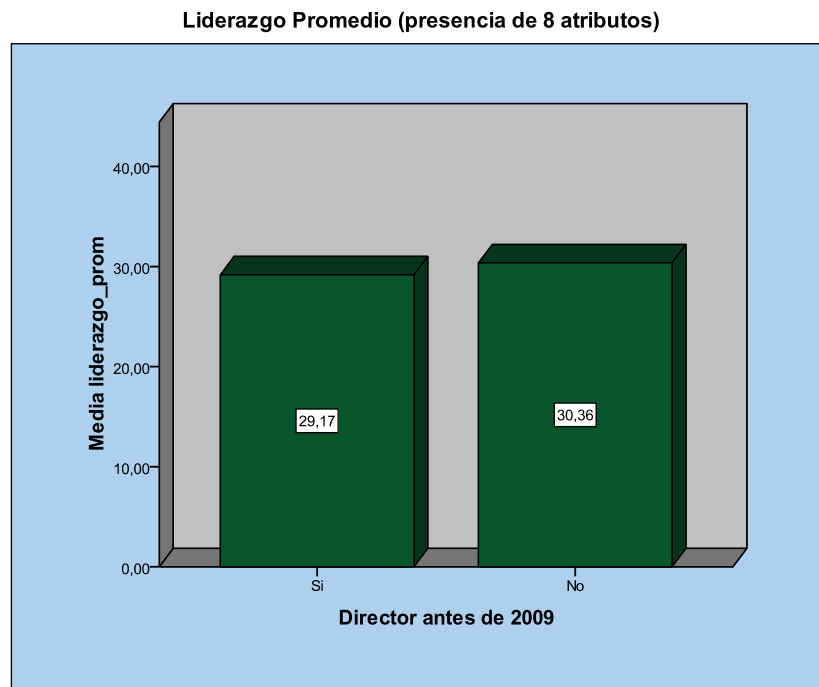
## Anexo Nº 14

### *Comparación de Liderazgo promedio entre grupos. Directores Nuevos versus Directores Antiguos (cortes 2009/2011)*

#### Corte 2009

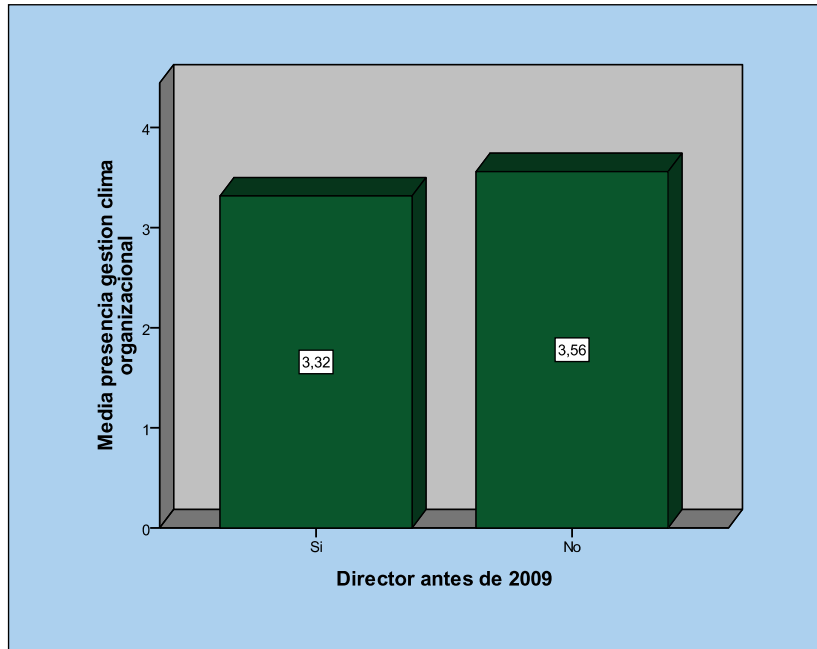
Se consideró director nuevo a todo aquel que ingresa al sistema desde el año 2009 y director antiguo a quien lo hace antes de ese año.

- a. Prueba de Diferencias de media.





**Liderazgo Media de Presencia de Gestión del Clima Organizacional**



**Liderazgo Presencia Promedio de 3 atributos relevantes**



b. Pruebas de diferencia de medias.

**Liderazgo total**

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
				95% Intervalo de confianza para la diferencia						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Inferior	Superior
liderazgo_prom	Se han asumido varianzas iguales	,166	,684	3,280	716	,001	1,19437	,36416	,47942	1,90932
	No se han asumido varianzas iguales			3,285	661,248	,001	1,19437	,36355	,48051	1,90822

**Liderazgo medido como presencia de gestión del clima organizacional**

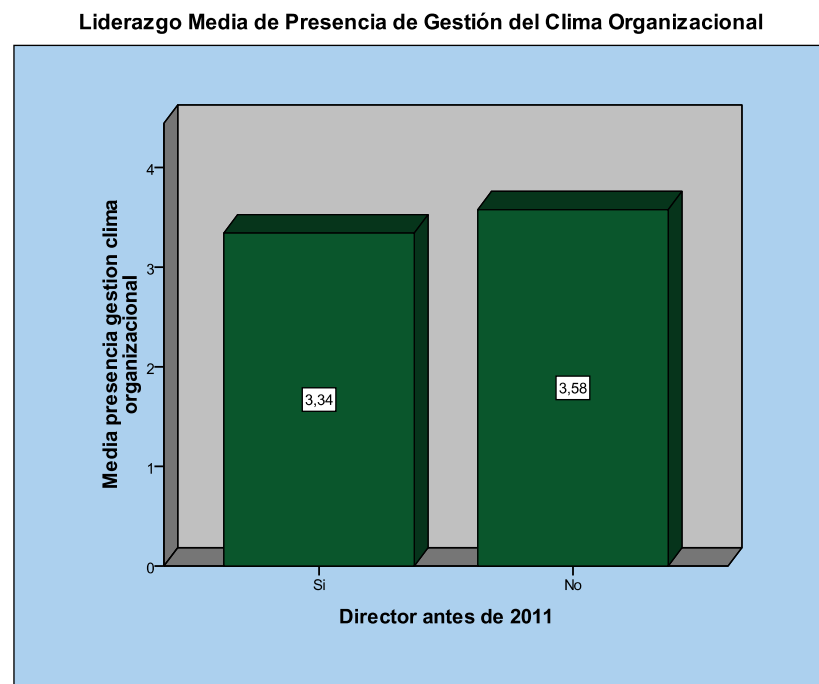
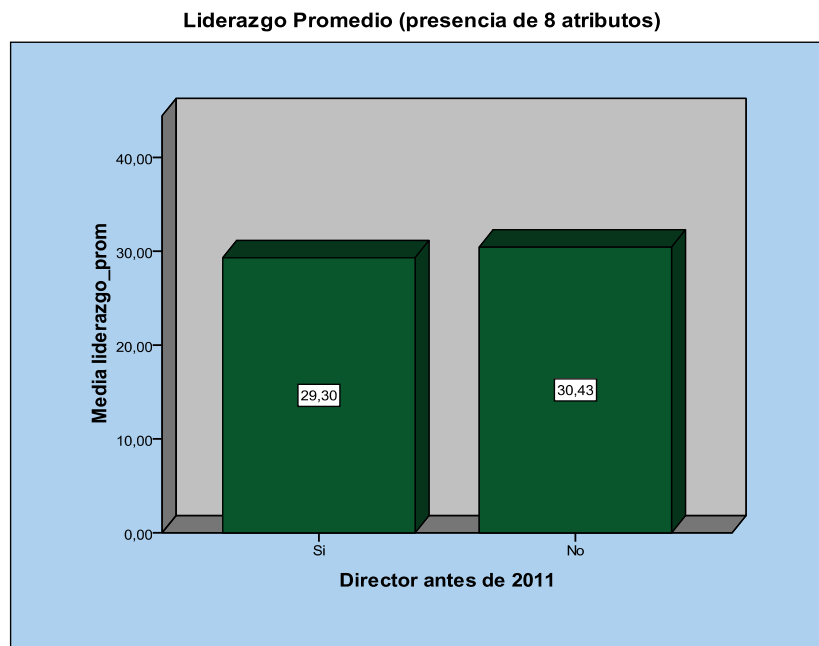
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
				95% Intervalo de confianza para la diferencia						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Inferior	Superior
presencia gestion clima organizacional	Se han asumido varianzas iguales	2,465	,117	2,367	699	,018	,244	,103	,042	,446
	No se han asumido varianzas iguales			2,384	664,551	,017	,244	,102	,043	,445

**Liderazgo medido como media de presencia de 3 atributos más relevantes**

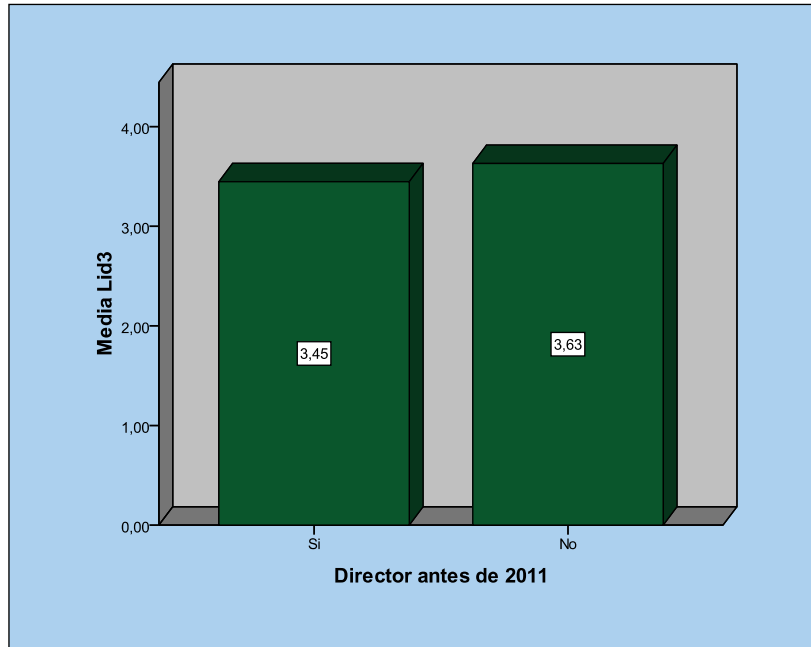
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
				95% Intervalo de confianza para la diferencia						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Inferior	Superior
Lid3	Se han asumido varianzas iguales	3,927	,048	3,993	716	,000	,19792	,04957	,10060	,29524
	No se han asumido varianzas iguales			3,951	630,277	,000	,19792	,05009	,09955	,29629

## Corte 2011

### a. Comparación de medias.



**Liderazgo Presencia Promedio de 3 atributos relevantes**



**b. Pruebas de diferencia de medias.**

**Liderazgo total**

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
				95% Intervalo de confianza para la diferencia						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Inferior	Superior
liderazgo_prom	Se han asumido varianzas iguales	8,640	,003	2,960	716	,003	1,13262	,38268	,38131	1,88392
	No se han asumido varianzas iguales			2,832	424,046	,005	1,13262	,39998	,34643	1,91880

**Liderazgo medido como presencia de gestión del clima organizacional**

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
				95% Intervalo de confianza para la diferencia						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Inferior	Superior
presencia gestion clima organizacional	Se han asumido varianzas iguales	,296	,587	2,170	699	,030	,234	,108	,022	,446
	No se han asumido varianzas iguales			2,182	479,468	,030	,234	,107	,023	,445

**Liderazgo medido como media de presencia de 3 atributos más relevantes**

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
				95% Intervalo de confianza para la diferencia						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Inferior	Superior
Lid3	Se han asumido varianzas iguales	20,555	,000	3,521	716	,000	,18359	,05214	,08122	,28596
	No se han asumido varianzas iguales			3,291	400,089	,001	,18359	,05579	,07392	,29327

Anexo N°15

**Resumen de hallazgos fase cualitativa. Elementos de un perfil ideal y niveles de relevancia nominales por atributo directivo.**

DIMENSIÓN (ATRIBUTO DIRECTIVO)	PERFIL IDEAL Y NIVEL DE RELEVANCIA GENERAL (NOMINAL)		
	PROFESORES	DIRECTORES	APODERADOS
<b>VISIÓN ESTRATÉGICA</b>	<p><b>Nuevos:</b> el director debe tener claridad de los objetivos y saber transmitirlos al profesorado, ser flexible para adecuarlos al contexto.</p> <p><b>Antiguos:</b> también implica conciliar la planificación estratégica propuesta por CODEDUC con la visión propia del establecimiento, ya desarrollada en su Proyecto Educativo y transmitirlo a todos los estamentos, no sólo a profesores. "Dar vida" a esa Visión Estratégica, moverla, que no quede sólo en el escrito.</p> <p><b>MEDIA ALTA.</b> Se cree que es necesario tener directrices claras por parte del sostenedor, pero tener un director que se guíe especialmente por su proyecto educativo, que tenga una planificación clara y acorde con la realidad de su</p>	<p><b>Antiguos:</b> Convertir en lineamientos para la acción su proyecto educativo, conciliarlo con planificación CODEDUC.</p> <p><b>Nuevos:</b> garantizar que se instale el currículum nacional, el proyecto educativo y planificación CODEDUC con un principio de participación.</p> <p><b>MEDIA ALTA.</b> Consenso en que los lineamientos por parte del sostenedor deben ser muy generales. La guía debe ser el proyecto educativo de cada colegio. El director debe ser capaz de organizar, guiar y plasmar ese proyecto.</p>	<p>Hacer participar a los padres y profesores de la planificación, velar porque estén claras las metas por nivel.</p> <p><b>MEDIA ALTA.</b> Director debe tener objetivos y metas claras, planificación por cada nivel, que sea transmitido a todos los estamentos, en especial Centro de Padres.</p>

	colegio.		
<b>GESTIÓN Y LOGRO</b>	<p><b>Antiguos:</b> contar con herramientas de planificación y gestión, conocer todas las áreas de administración de su establecimiento y si no es posible, saber delegar adecuadamente, altas expectativas de resultados académicos.</p> <p><b>Nuevos:</b> encargado de marcar los lineamientos para todos los estamentos, organizador y planificador.</p> <p><b>ALTA.</b> Debe planificar, administrar, ocuparse de todos los aspectos del colegio, tener altas expectativas en torno a resultados académicos y humanos.</p>	<p><b>Antiguos:</b> manejar y hacer operativos sistemas y herramientas de gestión, cultura evaluativa, más que supervisión, organizador de los tiempos.</p> <p><b>Nuevos:</b> debe llevar control permanente de las metas que se están alcanzando y los resultados que quiere obtener.</p> <p><b>ALTA.</b> Foco en los resultados, decidir, control de metas alcanzadas, establecer rutinas y evaluar, autoridad para perfeccionar a sus profesores, planificar.</p>	<p>Transparencia, buena comunicación con los padres, trabajo en equipo con ellos, centrado en resultados académicos y en valores, importante la infraestructura, comprometido.</p> <p><b>ALTA.</b> No sólo buena persona, habilidades como administrador, comunicación con estamentos, preocupación por infraestructura y administración.</p>
<b>RELACIÓN CON ENTORNO/ARTICULACIÓN REDES</b>	<p><b>Antiguos:</b> contar con información sobre dónde y cómo conseguir lo que su colegio o alumnado requiere, ser capaz de promover una imagen positiva de su colegio, adecuada a la realidad.</p> <p><b>Nuevos:</b> que sea capaz de trabajar en terreno, no sólo en el escritorio.</p>	<p><b>Antiguos:</b> no hay observaciones.</p> <p><b>Nuevos:</b> no sólo saber a quién solicitar, también saber "vender" una imagen de su colegio, acorde con la cultura identitaria de éste, mostrarla.</p> <p><b>ALTA.</b> Debe mostrar su</p>	<p>No hay mayores observaciones. Innovar e inventar para tener una imagen atractiva del colegio que salga hacia el exterior.</p> <p><b>MEDIA.</b></p>

	<p><b>ALTA.</b> Trabajar en terreno, ser visible ante la comunidad en general, mostrar su colegio, hacer contactos para conseguir lo que requiere.</p>	<p>colegio hacia la comunidad, en base a la cultura que le es propia.</p>	
<p><b>MANEJO DE CRISIS Y CONTINGENCIAS</b></p>	<p><b>Nuevos:</b> autonomía y rapidez para tomar decisiones, no señalar culpables, sino buscar soluciones, estrategia, templanza y formación al respecto no hay observaciones.</p> <p><b>Antiguos:</b> no hay observaciones.</p> <p><b>ALTA.</b> Generar confianza, ser autónomo para decidir rápidamente ante contingencias, hacer participar a profesores, autocontrol, no buscar culpables, saber a quién acudir, defender a su equipo.</p>	<p><b>Antiguos:</b> no hay observaciones. <b>Nuevos:</b> equilibrio emocional es lo central. Presente, puntual, modelo y autoridad.</p> <p><b>MEDIA.</b> Equilibrado y auto eficaz, mediador no confrontacional, autoridad pero flexibilidad</p>	<p>Carácter fuerte, resolutivo e imparcial, trabajo en conjunto con profesores ante crisis.</p> <p><b>MEDIA.</b> Resolutivo, saber consensuar, imparcial, sabe escuchar, carácter firme: ni temeroso ni autoritario.</p>

**LIDERAZGO CONTEXTUAL Y CONTINGENTE**

<p><b>Antiguos:</b> capacidad para mantener su credibilidad. <b>Nuevos:</b> firmeza sin autoritarismo, democracia.</p> <p><b>ALTA.</b> Organizador, aglutinador, firme, empático, democrático, decidido, creíble, docente. Debe tener autonomía para tomar decisiones que se adecúen a su realidad y no desperdiciar tiempo, respetar la cultura del colegio, adecuar a éste el reglamento.</p> <p><b>Contexto Y Contingencia:</b> Conocer a cabalidad su colegio, sus relaciones sociales y cada persona que forma parte de éste, establecer un sello, un carisma, adecuado al contexto histórico y sociopolítico.</p> <p><b>ALTA.</b></p>	<p><b>Antiguos:</b> pedagógico y administrativo, horizontal, liderar con el ejemplo.</p> <p><b>Nuevos:</b> presente, puntual, modelo y autoridad. ALTA. Comprometido, autónomo, que mueva a todos los estamentos, autoridad y apoyo, presente y puntual, líder pedagógico y administrativo, líder "horizontal", guía, orientador y ejemplar.</p> <p><b>Contexto y Contingencia:</b> Soñar una escuela que todos quieren, tomar en cuenta su cultura, potenciar cultura identitaria, dar un sello, conocer su día a día, conocer su realidad para saber el rol social que le compete, estar disponible y accesible, para mejores estrategias.</p> <p><b>ALTA.</b></p>	<p>Resaltar importancia de todos los estamentos, democrático, escuchar las críticas. <b>MEDIA ALTA.</b> Guía para todos y cada uno de los estamentos, saber escuchar, claro, resolutivo, democrático, autocrítico, comunicativo, firme pero no autoritario.</p> <p><b>Contexto y Contingencia:</b> Trabajar en conjunto con todos los estamentos, potenciar el sello del colegio, reforzar los valores que éste promueve.</p> <p><b>ALTA.</b></p>
---	--	---



<p style="text-align: center;"><b>INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD</b></p>	<p><b>Antiguos:</b> creatividad, proyección en sus ideas. <b>Nuevos:</b> fomento del diálogo.</p> <p><b>MEDIA.</b> No autoritario, flexible, abierto al diálogo. Emprendedor, con proyección, creativo, ingenioso y buen administrador de recursos, con metas claras.</p>	<p><b>Antiguos:</b> comprensión de que los cambios son a largo plazo. <b>Nuevos:</b> importante la creatividad y creer que los cambios son posibles.</p> <p><b>ALTA.</b> Innovador, capaz, creativo y soñador, seductor, convencido de cambios posibles, asumir lineamientos de manera no rígida.</p>	<p>Preocupación permanente por la innovación, inventar talleres de acuerdo a distintas realidades, inquieto.</p> <p><b>MEDIA.</b> Ser inquieto, inventar talleres que ayuden a los niños, innovador.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b></p>	<p><b>Antiguos:</b> alto nivel de actualización, decisiones siempre sustentadas en conocimiento actual, especialista en docencia, tener formación y experiencia práctica. <b>Nuevos:</b> actualización y especialización, ley SEP, currículum, políticas educacionales.</p> <p><b>ALTA.</b> Tener todo tipo de conocimientos: ley SEP, políticas educacionales, no cometer errores básicos, currículum y teorías educacionales, temas de actualidad y políticos, tener práctica, perfeccionamiento,</p>	<p><b>Antiguos:</b> alto nivel de actualización, también en aspectos legales. <b>Nuevos:</b> conocer teóricamente liderazgo, actualización constante, currículum, marcos legales.</p> <p><b>ALTA.</b> Sólidos conocimientos técnicos, curriculares, actualización continua del proyecto educativo y conocimientos propios, currículum, gestión, aspectos legales, formación técnico pedagógica, metodologías, didáctica,</p>	<p>Saber más que jefe UTP, para trabajar en conjunto.</p> <p><b>ALTA.</b> Debe saber más que jefe UTP, estar al tanto de todos los cambios curriculares y trabajar en conjunto con él.</p>

	decisiones fundadas en conocimiento, ser docente y experto.	para ser creíble.	
<b>GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, CONVIVENCIA Y DESARROLLO DE PERSONAS</b>	<p><b>Antiguos:</b> fomento de clima de respeto, colaboración, ser modelo de conducta, conocimiento y preocupación por cada integrante de su comunidad educativa.</p> <p><b>Nuevos:</b> trato horizontal, reconocimiento del aporte de cada trabajador.</p> <p><b>ALTA.</b> Fomentar un clima de respeto, de participación de todos los estamentos para funcionar bien, fomentar trabajo en equipo, fomentar la cooperación, ganarse el respeto por admiración, preocuparse de todos los trabajadores, respetar la diversidad, diferencias de opinión, de actualización y edad, trato horizontal.</p>	<p><b>Antiguos:</b> fomento de la confianza en el equipo y en su persona.</p> <p><b>Nuevos:</b> fomento de respeto y diálogo en el equipo, sentido de pertenencia e inclusión.</p> <p><b>MEDIA-ALTA.</b> Participación, diálogo, comunicación, relación en base al respeto, inclusión de profesores en decisiones, fomentar sentido de pertenencia y confianza.</p>	<p>Muy relevante su presencia en el colegio y apoyo a todos los estamentos.</p> <p><b>MEDIA- ALTA.</b> Fomentar buena convivencia, estar presente cuando se le necesite, no insultos, agradable.</p>
<b>OTROS ATRIBUTOS ESPONTÁNEOS</b>	<p><b>ALTA.</b> Características personales: Empático, capaz de escuchar, reconocer sus errores, ser humano y hacerse apoyar en su tarea, formar un buen equipo que lo complemente, conciencia de rol social. Proactividad, equilibrio emocional,</p>	<p><b>ALTA.</b> Motivador, soñador, empático, asertivo, acogedor, autocrítico, experiencia en la formación de equipos de trabajo.</p>	<p><b>ALTA.</b> Equilibrio, transparencia, estabilidad emocional, honestidad, credibilidad</p>

	honestidad. Experiencia en aula.		
<b>BUENAS PRÁCTICAS OBSERVADAS MAIPÚ</b>	Buena planificación y trabajo que se ajusta a ella, hace creíble. Buena organización, coherencia, participación de todos. Respeto, amabilidad y presencia. Respetuoso, presente, puntual, buen docente. Dar cuenta pública.	Director presente, que recibe a los alumnos cuando llegan, conoce a quienes trabajan con él.	Hace participar a los estamentos, buena comunicación con centro de padres, presente y de puertas abiertas.

**Anexo N° 16**

**Matriz de competencias y prácticas prioritarias en los atributos de liderazgo directivo: claves de selección y evaluación**

ATRIBUTO DIRECTIVO EN ORDEN DE PRIORIDAD (MAYORES BRECHAS ENTRE RELEVANCIA Y PRESENCIA)	PRACTICAS EN ORDEN PRIORITARIO	PRACTICAS EN ORDEN DE RELEVANCIA
<b>Gestión del Clima Organizacional, Convivencia y Desarrollo de Personas</b>	4. Se preocupa de que haya una convivencia adecuada y un clima favorable para la realización de los profesores	Reconoce y felicita a los profesores por los logros alcanzados
	5. Genera un ambiente de confianza y respeto que facilita la participación y opinión de los profesores	Genera un ambiente de confianza y respeto que facilita la participación y opinión de los profesores
	6. Tiene un trato cercano y amable con los distintos estamentos.	Gestiona instancias de comunicación y apoyo, que aseguran la participación de la comunidad educativa (consejos escolares, consejo de profesores, centro de padres, centro de alumnos)
<b>Manejo de Crisis y Contingencias</b>	4. Es imparcial a la hora de enfrentar situaciones conflictivas.	En conflictos es capaz de apoyar al profesor en público y en privado plantear las mejoras si corresponde
	5. Aborda adecuadamente las dificultades de convivencia	Apoya o asesora a los profesores para enfrentar y resolver distintas contingencias de convivencia escolar
	6. Es validado como mediador en situaciones de conflicto.	Aborda adecuadamente las dificultades de convivencia
<b>Liderazgo Contextual y Contingente</b>	4. Promueve el liderazgo de los docentes.	Genera un clima de altas expectativas respecto del equipo docente
	5. El director se reúne regularmente con representantes de los estudiantes para revisar avances y dificultades en sus	Genera un clima de altas expectativas respecto al

	inquietudes y necesidades.	futuro de los estudiantes
	6. Facilita instancias de participación activa	El director realiza consejos con la periodicidad adecuada para coordinar la estrategia que se está implementando en materia de los aprendizajes y trabajo en equipo.
Innovación, Flexibilidad y Emprendimiento	4. Se preocupa de reforzar y transmitir las buenas prácticas pedagógicas.	Enfrenta las dificultades analizando y evaluando todas las alternativas de solución considerando las restricciones legales y de normativa buscando nuevas posibilidades.
	5. Está abierto a recibir propuestas de parte de los otros estamentos para mejorar la gestión educativa y los aprendizajes de los estudiantes.	Se preocupa de reforzar y transmitir las buenas prácticas pedagógicas.
	6. Enfrenta las dificultades analizando y evaluando todas las alternativas de solución considerando las restricciones legales y de normativa buscando nuevas posibilidades.	Busca innovar y desarrollar nuevos emprendimientos para apoyar mejor los aprendizajes de los estudiantes y desarrollar su establecimiento.
Relación con el Entorno y Articulación de Redes	4. Se preocupa de mejorar las capacidades de los apoderados para que estos puedan apoyar a sus hijos	Está atento y preocupado de oportunidades que pudiese haber para capacitar a profesores, generar nuevos recursos, apoyar a los estudiantes, entre otras.
	5. Comparte las buenas prácticas con otros establecimientos de la comuna	Mantiene canales permanentes de comunicación con el Sostenedor y Casa Central para la articulación de iniciativas en conjunto.
	6. Gestiona alianzas con redes externas (universidades, institutos, empresas, ONGS, otras) con el propósito de mejorar las oportunidades de aprendizaje de sus estudiantes.	Diseña implementa y/o estimula actividades para que la escuela se convierta en un lugar atractivo para los apoderados y barrio circundante a la escuela
Gestión y Logro	4. Construye los planes de mejora con la participación de los	Plantea como meta el logro de los objetivos

	profesores (principalmente de los involucrados en el plan de área pedagógica).	pedagógicos.
	5. Considera los resultados de los sistemas de evaluación del desempeño del personal para la toma de decisiones	Lidera proyectos orientados a impactar en los aprendizajes de los estudiantes.
	6. Maneja y utiliza herramientas de planificación que ayudan y orientan el trabajo de los profesores.	Construye los planes de mejora con la participación de los profesores (principalmente de los involucrados en el plan de área pedagógica).
Conocimientos Técnicos	4. Es capaz de trabajar en conjunto con el jefe técnico, para prestar apoyo a los profesores con debilidades.	Tiene conocimientos para promover e implementar en aula la importancia de aprender de tecnología.
	5. Ingresa al aula y observa clases para retroalimentar al profesor de manera propositiva.	Tiene los conocimientos técnico – pedagógicos para asesorar a docentes y su equipo directivo en la forma de impartir las clases.
	6. Promueve programas y actividades para apoyar a los alumnos con mayores dificultades y/o con necesidades educativas especiales.	Es capaz de trabajar en conjunto con el jefe técnico, para prestar apoyo a los profesores con debilidades.
Visión Estratégica	4. Detecta y comprende el contexto interno de la institución desde la perspectiva de los distintos estamentos (profesores, estudiantes, padres, madres y apoderados).	Analiza y usa información relevante para tomar decisiones.
	5. Analiza y usa información relevante para tomar decisiones.	Entiende el contexto y características de la realidad SOCIAL en que se encuentra inserta el colegio.
	6. Planifica y monitorea procesos con visión de mediano y largo plazo.	Detecta y comprende el contexto interno de la institución desde la perspectiva de los distintos estamentos (profesores, estudiantes, padres, madres y apoderados).

**Anexo N°17 Resultados SIMCE 2° medio, 4° básico y 8° básico colegios CODEDUC Maipú**

RBD	ESTABLECIMIENTO	SIMCE 2009 4TO BÁSICO			SIMCE 2010 4TO BÁSICO			SIMCE 2011 4TO BÁSICO					
		Grupo	Pos. 100 Lenguaje	Pos. 100 Matem.	Promedio	Grupo	Pos. 100 Lenguaje	Pos. 100 Matem.	Promedio	Grupo	Pos. 100 Lenguaje	Pos. 100 Matem.	Promedio
9863	Liceo Santiago Bueras y Avaria	C	39	46	43	c	80	86	83	B	31	37	34
9864	Liceo Polivalente José Ignacio Zenteno	B	92	94	93	B	70	55	63	B	38	63	51
9867	Centro Educacional Técnico Profesional Codeduc	B	67	53	60	B	90	98	94	B	91	82	87
9876	Escuela Básica General San Martín	C	75	91	83	c	96	98	97	C	84	92	88
9877	Escuela Básica General Bernardo O'Higgins	B	95	95	95	B	75	79	77	B	76	73	75
9878	Escuela Básica Germán Riesco Errázuriz	C	89	81	85	c	45	64	55	C	37	21	29
9881	Escuela Básica Vicente Reyes Palazuelos	C	88	74	81	B	95	76	86	B	87	45	66
9883	Escuela Básica Ramón Freire	C	90	71	81	B	43	73	58	C	70	67	69
9884	Escuela Básica Leon Humberto Valenzuela	B	59	58	59	B	96	78	87	B	83	74	79
9887	Liceo El Llano de Maipú	B	73	85	79	B	96	63	80	B	44	81	63
9889	Liceo Reino de Dinamarca	B	89	93	91	B	93	91	92	B	76	47	62
9890	Escuela Básica Tomás Vargas y Arcaya	B	66	65	66	B	61	66	64	B	89	78	84
9891	Escuela Básica República de Guatemala	C	70	70	70	c	14	22	18	C	45	11	28
9892	Escuela Básica Las Américas	C	60	44	52	c	77	69	73	C	20	22	21
9893	Colegio Andalue de Maipú												
9895	Escuela Básica Reina de Suecia	C	49	62	56	c	72	26	49	C	96	87	92
9896	Liceo Municipal de Maipú Alcalde Gonzalo Perez Llona												
12255	Escuela Básica Alcázar	C	54	63	59	c	55	39	47	C	74	75	75
24883	Liceo San Luis de Maipú	B	97	94	96	B	93	94	94	B	96	88	92
25042	Escuela Básica Los Bosquinos	C	32	12	22	c	17	10	14	C	16	5	11
25186	Colegio San Sebastián de La Rinconada	B	80	53	67	B	76	57	67	B	50	62	56
25314	Escuela Básica Los Alerces de Maipú	B	53	39	46	B	53	64	59	B	70	70	70
25770	Liceo Municipal Nacional de Maipú												
25823	Escuela Básica N° 1981 Emaús de Maipú												
31065	Liceo Tecnológico Enrique Kirberg B.												

RBD	ESTABLECIMIENTO	SIMCE 2009 8VO BASICO				SIMCE 2011 8VO BASICO			
		Grupo	Pos. 100 Lenguaje	Pos. 100 Matem.	Promedio	Grupo	Pos. 100 Lenguaje	Pos. 100 Matem.	Promedio
9863	Liceo Santiago Bueras y Avaria	C	96	97	97	C	58	72	65
9864	Liceo Polivalente José Ignacio Zenteno	B	71	42	57	B	83	69	76
9867	Centro Educacional Técnico Profesional Codeduc	B	95	87	91	B	58	52	55
9876	Escuela Básica General San Martín	C	61	74	68	C	56	69	63
9877	Escuela Básica General Bernardo O'Higgins	B	82	70	76	B	48	58	53
9878	Escuela Básica Germán Riesco Errázuriz	C	92	94	93	C	94	83	89
9881	Escuela Básica Vicente Reyes Palazuelos	C	55	57	56	C	82	62	72
9883	Escuela Básica Ramón Freire	C	94	92	93	C	90	93	92
9884	Escuela Básica Leon Humberto Valenzuela	B	91	96	94	B	50	47	49
9887	Liceo El Llano de Maipú	B	71	70	71	B	83	62	73
9889	Liceo Reino de Dinamarca	B	47	60	54	B	72	78	75
9890	Escuela Básica Tomás Vargas y Arcaya	B	86	66	76	B	99	93	96
9891	Escuela Básica República de Guatemala	C	24	21	23	C	79	72	76
9892	Escuela Básica Las Américas	C	53	72	63	C	76	65	71
9893	Colegio Andalúe de Maipú								
9895	Escuela Básica Reina de Suecia	C	63	55	59	C	69	47	58
9896	Liceo Municipal de Maipú Alcalde Gonzalo Perez Llona								
12255	Escuela Básica Alcázar	C	30	47	39	C	33	52	43
24883	Liceo San Luis de Maipú	B	73	83	78	B	79	89	84
25042	Escuela Básica Los Bosquinos	C	38	27	33	C	62	37	50
25186	Colegio San Sebastián de La Rinconada	B	65	72	69	B	92	90	91
25314	Escuela Básica Los Alerces de Maipú	B	45	16	31	B	44	24	34
25770	Liceo Municipal Nacional de Maipú	D	3	4	4	D	3	1	2
25823	Escuela Básica Nº 1981 Emaús de Maipú	A	88	73	81	A			
31065	Liceo Tecnológico Enrique Kirberg B.					C	46	38	42



RBD	ESTABLECIMIENTO	SIMCE 2010 2DO MEDIO			
		Grupo	Pos. 100 Lenguaje	Pos. 100 Matem.	Promedio
9863	Liceo Santiago Bueras y Avaria	B	68	52	60
9864	Liceo Polivalente José Ignacio Zenteno	B	67	72	70
9867	Centro Educacional Técnico Profesional Codeduc	B	65	71	68
9876	Escuela Básica General San Martín				
9877	Escuela Básica General Bernardo O'Higgins				
9878	Escuela Básica Germán Riesco Errázuriz				
9881	Escuela Básica Vicente Reyes Palazuelos				
9883	Escuela Básica Ramón Freire				
9884	Escuela Básica Leon Humberto Valenzuela				
9887	Liceo El Llano de Maipú	B	52	56	54
9889	Liceo Reino de Dinamarca	A	72	89	81
9890	Escuela Básica Tomás Vargas y Arcaya				
9891	Escuela Básica República de Guatemala				
9892	Escuela Básica Las Américas				
9893	Colegio Andalúe de Maipú				
9895	Escuela Básica Reina de Suecia				
9896	Liceo Municipal de Maipú Alcalde Gonzalo Perez Llona	B	63	79	71
12255	Escuela Básica Alcázar				
24883	Liceo San Luis de Maipú				
25042	Escuela Básica Los Bosquinos				
25186	Colegio San Sebastián de La Rinconada				
25314	Escuela Básica Los Alerces de Maipú				
25770	Liceo Municipal Nacional de Maipú	C	1	1	1
25823	Escuela Básica Nº 1981 Emaús de Maipú				
31065	Liceo Tecnológico Enrique Kirberg B.				