

# ESTUDIO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN TRES ESTABLECIMIENTOS MUNICIPALIZADOS DE LA COMUNA DE SAN JAVIER, A LA LUZ DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN

**Francisco Ariel Silva Cofré**

panxito.pgucm@gmail.com

Facultad de Educación

Universidad Católica del Maule

Talca-Chile

[Recibido: 10 may. 2015/ Aceptado: 20 jul. 2015]

## RESUMEN

El artículo analiza el desempeño de los directivos de tres escuelas municipalizadas de la comuna de San Javier, a la luz de las áreas, criterios y descriptores presentes en el Marco para la Buena Dirección. La recolección de la información se hizo en base a entrevistas semiestructuradas, las cuales se aplicaron a tres directores y nueve profesores de los establecimientos escolares seleccionados. El análisis de las mismas se hizo siguiendo las premisas de la teoría fundamentada. Los principales hallazgos de la investigación determinaron que los ámbitos de liderazgo educativo y la gestión del clima organizacional y convivencia son las áreas que más predominan en la labor que realizan los propios directores en sus centros educativos. Esto se produce porque los directivos conocen y emplean los contenidos propuestos por el Marco para la Buena Dirección en su trabajo escolar. Sin embargo, los profesores desarrollan un análisis a partir de su experiencia laboral y la observación que tienen de la labor pedagógica, administrativa y curricular que cumplen los directores de los establecimientos en estudio.

**Palabras clave:** directores, profesores y Marco para la Buena Dirección.

## ABSTRACT

This article analyzes the performance of principals in three public schools in San Javier from the standards given by the Marco Para la Buena Dirección. The data collection was based on semi-structured interviews, which were made to three principals and nine teachers in the chosen schools. The data analysis was done following the principles of grounded theory. The main findings of the investigation determined that the areas of educational leadership and management of organizational climate and coexistence are the areas that dominate the work done by school principals themselves in their schools. This occurs because principals know and use subject-matters proposed by the Marco Para la Buena Dirección in their daily schoolwork. However, teachers developed an analysis from their own work experience and observation of the teaching, administrative, and curricular work done by school principals in the schools studied.

**Keywords:** school principals, teachers and Marco para la Buena Dirección.

## INTRODUCCIÓN

En toda organización escolar, la principal responsabilidad de su buen funcionamiento es el director, es decir, se encuentra a cargo de las características más relevantes en el desarrollo de los procesos institucionales, los buenos o malos resultados que va obteniendo el establecimiento en cuanto a la resolución de las pruebas estandarizadas como el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) en los cursos seleccionados, los niveles de aprendizaje que van adquiriendo los alumnos y el trabajo escolar.

Las principales competencias de un buen directivo debieran basarse en la capacidad de estimular a todos los profesionales que tiene a su disposición, mediante la estrategia de compatibilidad entre las necesidades individuales, los objetivos y metas que el establecimiento educacional debe alcanzar durante un periodo determinado, es decir, se replantea como una persona que necesita manifestar confianzas, saber escuchar, ser capaz de persuadir y tener empatía, especialmente, en la resolución de conflictos que integran a la comunidad escolar.

Toda gestión institucional debería tener como base el desarrollo de un buen liderazgo educacional por parte del director, definiendo claramente las funciones para realizar por el personal educativo que trabaje en el colegio o escuela, así como también la manifestación correcta de las relaciones sociales y laborales, tomando en consideración el reglamento de convivencia escolar.

Para lograr la eficiencia en el sistema escolar, es necesario que el director sea capaz de influenciar o motivar a las demás personas para que cumplan sus funciones de forma adecuada al contexto sociocultural en que se encuentra inserto el establecimiento escolar. Es importante considerar el desarrollo de una comunicación efectiva con su equipo de gestión, considerando a los profesores, alumnos y apoderados; reuniéndose periódicamente con estas personas, impartiendo directrices o discutiendo aspectos relevantes en el funcionamiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como los objetivos propuestos para el año escolar, para ello debe recibir de los integrantes de los distintos estamentos toda la información relevante para la toma de decisiones.

El estudio que se presentará a continuación tuvo como objetivo la investigación del desempeño de los directores de tres escuelas municipalizadas de la comuna de San Javier, respecto de las áreas, criterios y descriptores correspondientes al Marco para la Buena Dirección, los cuales son: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Organizacional y Convivencia.

Para la realización de este trabajo, se utilizaron como técnicas para la recolección de datos las entrevistas semiestructuradas, instrumento consistente en un guión de preguntas, que tiene como propósito obtener información preestablecida e indirecta sobre el tema de investigación. Este instrumento fue aplicado a tres directores que desempeñan sus funciones en las escuelas señaladas y a tres profesores por cada establecimiento educativo, nueve docentes en total, para describir ordenadamente la opinión que tienen sobre la labor que realizan los propios directivos, relacionándolos con la literatura descrita en el Marco para la Buena Dirección. La presente investigación aportó antecedentes sobre un tema del cual hay poca información, referente a la gestión directiva según las áreas, criterios y descriptores de este documento emanado por el Ministerio de Educación.

### **Directores de Excelencia**

Según lo señalado por la Educación 2020 (2012), el principal logro en educación se basa en formar directivos de excelencia que sean capaces de potenciar los aspectos pedagógicos, curriculares y administrativos en cada establecimiento educacional donde ejerce sus funciones.

El liderazgo es el principal concepto que ha diferenciado a los directores escolares que presentan excelentes resultados, destacando variables como: preocuparse de la satisfacción de los profesores por su trabajo, generar altas expectativas de rendimiento en la comunidad educativa, fomentar la construcción de objetivos grupales, valorar, reconocer, dar a conocer logros, fortalezas y virtudes de la escuela ante la comunidad educativa.

Según un estudio realizado por el panel de expertos de la Educación 2020, un 64% de los profesionales que han realizado estudios de diplomado, post-título, magister y doctorado en el área de la educación, reconocen que, más allá de algunas herramientas de gestión, no les entregan los conocimientos ni las habilidades que necesitan para desenvolverse en un establecimiento educativo.

Un director de escuela debiese tener habilidades de liderazgo, saber gestionar el currículo escolar, las políticas estudiantiles, diagnosticar, diseñar e implementar planes de mejoramiento, formalizar los recursos financieros y humanos respectivamente. Por otro lado, debe contar con conocimientos pedagógicos para poder supervisar a los profesores del establecimiento.

Como en Chile no existen todavía entidades capaces de formar a los directivos, el panel de expertos de la Educación 2020 propone mostrar en qué consiste la formación directiva

en Singapur. El programa de formación de directores tiene una duración de seis meses y ha sido desarrollado teniendo como referencia las capacitaciones que reciben los ejecutivos. La formación tiene lugar una vez por semana, momento en que los candidatos son preparados para desarrollar enfoques innovadores de las problemáticas educativas y conformar equipos de trabajo en vista del mejoramiento de los proyectos educativos (Educación 2020, 2012).

## **Roles y tareas del director en un establecimiento educativo**

El liderazgo del director, según lo descrito por el Manual Astoreca (2013), es fundamental para lograr una mayor efectividad en los roles y funciones que cumplirá cada representante del establecimiento educativo. Dentro de las competencias y funciones que debiera desarrollar un director en un centro educativo, se encuentran: definición de los roles y responsabilidades de los profesionales de la educación, coordinar la logística general de la escuela, supervisar los asuntos administrativos, aplicar incentivos a sus profesores, transmitir continuamente la cultura del colegio en las instancias formales e informales y rendir cuentas al sostenedor de los resultados académicos de los estudiantes, gastos en recursos materiales, humanos, otros (Astoreca, 2013).

## **Conceptualización en torno a la gestión escolar directiva**

La gestión escolar directiva, según la Fundación Origen (2012), consiste en generar nuevas políticas institucionales y motivar la participación de toda la comunidad escolar en la modificación y actualización del proyecto educativo institucional (PEI).

Los directores educacionales se encuentran en el centro de las tensiones y conflictos que se producen en el establecimiento, además, deben gestionar un currículo de excelencia, mantener una adecuada convivencia educacional y un buen clima laboral.

Una adecuada gestión escolar directiva, según la Fundación Origen, se preocupa de resguardar una excelente relación moral y ética con los distintos representantes de la comunidad educativa, demostrando simpatía y empatía en la búsqueda de solucionar situaciones que pudieran afectar los objetivos y metas propuestas en el PEI.

El consejo de profesores es, para la Fundación Origen, una importante instancia por medio de la cual es posible llevar a cabo una gestión directiva de calidad. Es necesario entregarles a los docentes las normas, orientaciones básicas y decretos propios de cada escuela, para que así sean capaces de pensar, reflexionar y otorgar soluciones.

Los directores tienen que estar atentos a la formación del Centro de Alumnos, considerando que sus dirigentes sean elegidos democráticamente. Esta organización debe ser capaz de plantear al director las necesidades educativas e iniciativas para mejorar las actividades anuales que se van desarrollar en el establecimiento escolar.

Finalmente, los directivos deben participar de las reuniones de padres y apoderados, tanto en su planificación como en su realización. Esto se basa en saludar a los padres y apoderados, escuchando sus dudas e inquietudes, permitiendo una cercanía entre ambas partes, generando una empatía entre el líder educativo con los estudiantes de la escuela. El director debe preocuparse por la formación del Centro General de Padres y Apoderados, velando que sus representantes sean elegidos en forma democrática por la comunidad educativa (Fundación Origen, 2012).

### **Alcances de la Ley 20.501**

El proyecto de Ley N° 20.501 fue promulgado por el Congreso Nacional de la República y el Ministerio de Educación (2011). Tiene como propósito mejorar la calidad de la educación pública o municipalizada, priorizando el estatuto de los profesionales de la educación, mediante la contratación de personal pedagógico, administrativo y directivo. A su vez, se destaca un conjunto de beneficios para los profesores en sus etapas de jubilación, considerando el tiempo que llevan trabajando en los establecimientos educativos.

El artículo 31 de la Ley N° 20.501 establece el siguiente mecanismo para los cargos directivos. Existirá una comisión calificadora integrada por el Jefe de Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública, finalmente, un docente de la dotación municipal.

Para ser director de escuela, los candidatos deben desarrollar las competencias necesarias. Dentro de los requisitos legales, se encuentran el ser ciudadano, mayor de 18 años y no haber cumplido ninguna pena aflictiva, tener una salud adecuada al cargo, poseer el título de docente en universidades que presenten carreras pedagógicas de ocho a diez semestres, tener el grado de magister en educación o cursos de perfeccionamientos de tipo administrativos y curriculares y haber trabajado durante tres años continuos en un establecimiento educacional. En cuanto a los requisitos técnicos, los postulantes al cargo de director deberán tener experiencia en los cargos de dirección o jefatura, conocimientos en el ámbito escolar y manejo de herramientas en metodologías de enseñanza – aprendizaje, reglamentos de evaluación y convivencia escolar. En el caso de que el establecimiento educativo presente altos índices de vulnerabilidad, el director deberá tener amplios

conocimientos de las distintas realidades socioeconómicas y socioculturales del país (MINEDUC, 2011).

## Marco para la Buena Dirección

El presente documento es una propuesta del Ministerio de Educación que tiene como objetivo definir y profesionalizar a los directores que se encuentran insertos en los establecimientos subvencionados en Chile a realizar un trabajo eficiente y de calidad. Para ello, se debe considerar el contexto global que vivencia la sociedad en la actualidad, las necesidades educativas que muestran los estudiantes a su disposición y el entorno en que se ubica el colegio o la escuela que dirige.

Este documento fue un proyecto aprobado por el parlamento y publicado como ley N° 19.979, el 6 de noviembre del 2004, señalando las atribuciones y funciones de los directores de establecimientos educacionales como principales responsables de conducir y liderar el proyecto educativo institucional (PEI), basándose en los ámbitos pedagógico, administrativo y financiero.

El Marco para la Buena Dirección intenta orientar la gestión directiva y de los docentes que cumplen funciones técnico-pedagógicas en la actualidad. El instrumento propuesto se estructura en cuatro áreas:

### Ámbito A: Liderazgo

El liderazgo escolar surge como un ámbito fundamental para la gestión del establecimiento, incorporando las habilidades y competencias que permitan dar direccionalidad y coherencia al Proyecto Educativo Institucional. Es visto como el desarrollo personal y profesional del equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa.

### Ámbito B: Gestión Curricular

El director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco para la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación. A partir de ello, organizan eficientemente los tiempos, mecanismos para monitorear y evaluar la implementación curricular en el aula y de los resultados de aprendizaje.

### **Ámbito C: Gestión de Recursos**

El equipo directivo administra y organiza los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje en los estudiantes. A su vez, desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, así como el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal escolar.

### **Ámbito D: Gestión del Clima Organizacional y Convivencia**

La gestión directiva promueve los valores institucionales, un clima de confianza y colaboración hacia la comunidad educacional. Se relaciona con los establecimientos de la comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional. Finalmente, informan a la comunidad y sostenedor los logros y necesidades de la entidad educativa (MINEDUC, 2005).

### **Plan de Formación de Directores de Excelencia**

Según lo señalado por el Ministerio de Educación (2011), los dos principales factores que inciden en los aprendizajes de los estudiantes son la calidad de los docentes del establecimiento educativo y el liderazgo que ejerce el director y el equipo directivo.

El Ministerio de Educación, a través del CPEIP (Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas), creó, durante el año 2011, el Plan de Formación de Directores de Excelencia para contribuir al desarrollo profesional de quienes ejerzan o pretendan ocupar el cargo de director en escuelas, colegios y liceos. El panel de expertos propone otorgar un conjunto de becas para los profesores. Este beneficio se entregará por un periodo máximo de 12 meses; el gobierno pagará el 90% de los gastos del programa de estudios a elección, y el otro 10% restante quedará a cargo del profesional escolar.

El estado convoca a las universidades estatales y privadas, centros de formación técnica e institutos a que presenten sus programas de estudios, consistentes en: magíster profesional (doce meses), diplomados (seis meses), cursos (tres meses) y pasantías (cuatro meses), para así ser seleccionados por el Ministerio de Educación y el CPEIP como centros de estudios para que los profesionales de la educación becados puedan realizar sus estudios de postgrados en el ámbito educativo (MINEDUC, 2011).



## Método

El estudio privilegió una metodología de investigación de tipo cualitativo, recurriendo a un enfoque inspirado en la Teoría Fundamentada (Graser & Stauss, 1967; Srauss & Corbin, 2002), el cual es definido como un método que pretende construir teorías explicativas de fenómenos sociales a partir del levantamiento de datos empíricos que son sistemáticamente analizados durante el proceso de investigación. En el caso en estudio, corresponde al análisis de las percepciones que tienen los directores y docentes de tres escuelas municipalizadas de la comuna de San Javier, referente al desempeño que tienen los propios directivos según las áreas, criterios y descriptores señalados en el Marco para la Buena Dirección.

## Participantes

Los participantes fueron los tres directores que desempeñan sus funciones en tres escuelas municipalizadas de la comuna de San Javier. Junto con ellos, serán parte de la investigación tres docentes por cada establecimiento, nueve profesionales de la educación en total, con el propósito de describir la opinión que tienen sobre el desempeño directivo a la luz de las áreas, criterios y descriptores propuestos por el Marco para la Buena Dirección.

## Instrumento para la recolección de la información

La entrevista es una técnica en la que interactúan el investigador y el sujeto investigado, se recogen apreciaciones acerca de un tema específico. Para ello, el investigador formula preguntas que el sujeto entrevistado responde, previo consentimiento y acuerdo de colaboración por parte de este último. En el caso de la investigación desarrollada se realizaron entrevistas semi-estructuradas en profundidad (Bisquerra, 2004, Hernández et. al., 2010), las cuales consistieron en conversaciones libres, pero guiadas por una lista de temas que abordaban los tópicos agendados.

## Procedimientos

Para llevar a cabo el ordenamiento de los datos y su posterior proceso de análisis de la información, se recurrió a la Teoría Fundamentada, la cual intenta captar los significados que le atribuyen, en este caso, los entrevistados de acuerdo al desempeño que debe tener un director a la luz del Marco para la Buena Dirección. Toda información proveniente de las entrevistas se analizó con el apoyo del programa Atlas Ti, para lo cual se asignaron códigos



a las entrevistas que sólo son conocidos por el investigador responsable, como una forma de garantizar el anonimato y confidencialidad de las entrevistadas.

### **Análisis de la información**

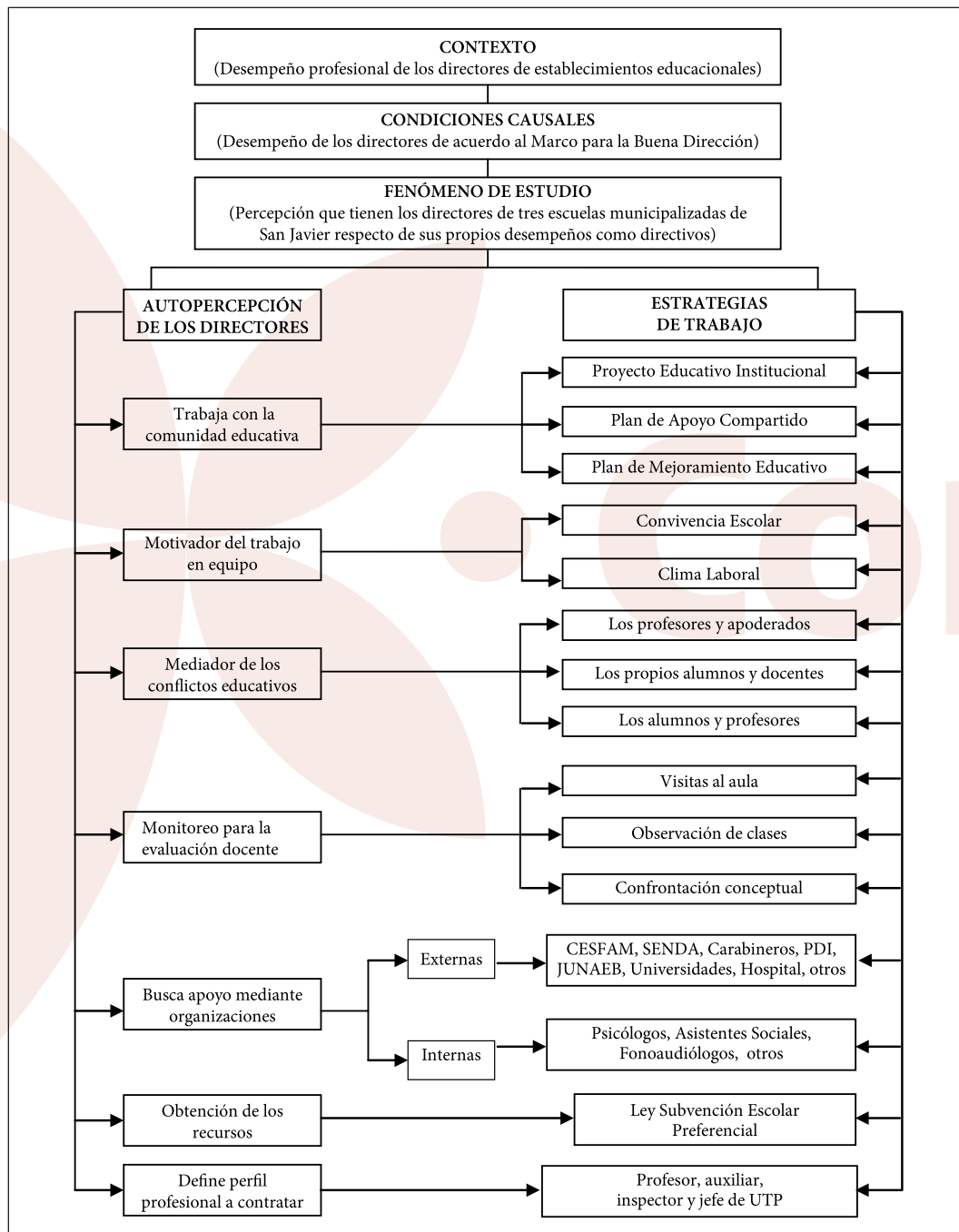
El análisis de la información se realizó de acuerdo al método de comparación continua (Strauss & Corbin, 2002), traducido en procedimientos sistemáticos de codificación con el propósito de sistematizar propiedades e hipótesis acerca del fenómeno en estudio a partir del principio de la saturación teórica (Glaser & Strauss, 1967). La primera fase, de categorización abierta, permitió obtener categorías descriptivas de información a través de un doble proceso de fragmentación y agrupación de los datos provenientes de las entrevistas. Estas categorías emergentes fueron progresivamente integradas y contrastadas en el proceso de codificación axial, las cuales, a su vez, fueron agrupadas y sirvieron de vínculo de los contenidos relacionados con la pregunta de investigación. Por último, el proceso de codificación selectiva integró estas categorías principales a partir de una relectura de los datos.

Emergencia  
Educativa

## Resultados

Cuadro 1: Codificación axial referida a la percepción de los directores respecto de su propio desempeño como directivos.

### Codificación Axial N° 1: Percepción de los directores de tres escuelas municipalizadas de San Javier, respecto de sus propios desempeños como directivos



Fuente: elaboración propia.

En relación al Cuadro N° 1, los profesionales de la educación entrevistados señalan que las funciones y estrategias de trabajos que realizan fundamentalmente son los siguientes:

### **Trabajan con la comunidad educativa**

Los directores entienden que el trabajo con la comunidad se da en tres instancias. La primera relacionada con el Plan de Apoyo Compartido (PAC), el segundo a través del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), y el tercero con el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Este último con la participación de toda la comunidad educativa: directivos, docentes, apoderados y estudiantes.

### **Motivador del trabajo en equipo**

Un buen director es aquella persona que debe manifestar mucha psicología en la manera de relacionarse con los distintos actores de la comunidad escolar, guiándose por los valores institucionales tales como el respeto, la responsabilidad y el sistema solidario. De esta manera, se desarrollan variadas estrategias de trabajo que van en pos de mejorar la convivencia escolar y favorecer unos excelentes climas laborales; apuntadas al conocimiento y reestructuración del PEI, así como los reglamentos de evaluación y convivencia, cumpliendo con los objetivos y metas propuestas.

### **Mediador de los conflictos educativos**

El director y su equipo directivo son aquellas personas que enfrentan mediante el diálogo directo y bastante psicología las diferencias sociales que presentan en forma momentánea, los distintos actores educativos, escuchando con una actitud positiva la opinión de ambas partes y llegando a un propio acuerdo que beneficie la convivencia escolar y no perjudique los objetivos y metas propuestas en el proyecto educativo institucional (PEI).

### **Monitoreo para la evaluación docente**

Los principales procedimientos que utilizan el director y su equipo directivo para analizar el trabajo que realizan los docentes son las observaciones directas de clases con una pauta consensuada en dos modalidades: una de diez minutos, en que se puede ingresar a la sala durante el inicio, desarrollo y cierre, y otra de noventa minutos donde se valora todo el

bloque en que el docente desarrolla los contenidos de su propia asignatura. Por otro lado, se destaca la triangulación de datos mediante la confrontación conceptual. Toda evaluación debe tener una bajada de análisis en que el profesor analice cuáles aspectos se encuentran más débiles y trabajar en pos de mejorar su enseñanza.

### **Buscar apoyo mediante organizaciones**

El director, en conjunto con el equipo directivo del establecimiento, tienen entre sus propósitos buscar recursos adicionales provenientes de instituciones públicas y privadas dentro de la comuna, tales como: Carabineros, Bomberos, Cruz Roja, Servicio de Salud Comunal, Departamento Psicosocial de la comuna, entre otros. Los servicios prestados por estos agentes se traducen, básicamente, en charlas y actividades sociales que fortalecen los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, los directores señalan que el jefe técnico pedagógico es a quien corresponde monitorear el trabajo que realizan los profesores en las aulas, en razón de su conocimiento de los planes y programas de estudio que proporciona el Ministerio de Educación.

### **Obtención de los recursos**

Las escuelas reciben, anualmente, una cierta cantidad de dinero a través de la Ley de Subvención Escolar Preferencial, el cual va aumentando de acuerdo a la cantidad de estudiantes y sus características sociales. Estos fondos, se utilizan para gestionar la adquisición de recursos materiales, humanos, curriculares y administrativos que vayan en función del cumplimiento de metas u objetivos propuestos durante el año escolar.

### **Define perfil del personal a contratar**

La contratación de cualquier personal educativo es un proceso que se observa a finales de año y a comienzos del siguiente, de acuerdo a las situaciones de traslado o jubilaciones que presenten las personas que trabajan en una escuela. Los directores, por lo general, no tienen una amplia participación, solamente pueden dar sugerencias ante los casos, porque la última palabra en la contratación de un actor educativo es el DAEM de la comuna de San Javier.

La clave para el trabajo de un buen profesor es el dominio o manejo de grupo, es decir, que los alumnos le presten atención a los contenidos que él enseña, en un marco de orden y respeto, controlando la disciplina del curso, más que el conocimiento que posea de su asignatura que enseña. Otro aspecto también relevante a desarrollar por un docente es ser una persona carismática, que tenga un buen trato, una excelente llegada a sus alumnos, que enseñe valores y normas a toda la comunidad educativa.

Otra fórmula es empezar por el sujeto: “el inspector debe ser una persona tolerante y equilibrada, es decir, debe actuar con humildad ablandando la mala actitud que presentan algunos apoderados que se exceden en sus reclamos, así como un orientador, aconsejando con valores y fundamentos a los estudiantes.

Un auxiliar debe ser alguien que sepa arreglar, de forma inmediata, todos los problemas técnicos que se presenten, ya sea de tipo eléctricos, gasfitería, carpintería, entre otros. También debe ser alguien respetuoso tanto con sus pares, como con todos los miembros de la comunidad educativa, mostrándose una persona responsable, humilde y consciente de la importancia que tiene su trabajo.

Finalmente, los directores señalan a un jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, quien debe tener un buen manejo de los planes y programas de estudio que entrega el Ministerio de Educación. Para ello, debe ir monitoreando el trabajo que realizan los profesores en sus respectivas aulas, guiándolos curricularmente para que desarrollen clases de calidad, lo cual quedará demostrado en las evaluaciones pautadas durante el año escolar.

En relación con el Cuadro N° 2, los profesores entrevistados señalan que las funciones y estrategias de trabajos que realizan los directivos o gestores educacionales son los siguientes:

### **Trabajan con la comunidad educativa**

Los profesores entrevistados señalan que el trabajo que desarrollan semanalmente los directores con la comunidad educativa se focaliza a través del Plan de Apoyo Compartido (PAC), el cual se trabaja con los docentes en los consejos semanales, donde el Ministerio de Educación envía un texto con las planificaciones de las asignaturas principales como Lenguaje y Comunicación, Matemáticas, Ciencias Naturales e Historia, Geografía y Ciencias Sociales y un cuadernillo de actividades a trabajar con los alumnos. Por otra parte, las modificaciones y actualizaciones del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se realizan con la activa participación de los directivos de los establecimientos, profesores, apoderados y estudiantes.

### **Informa a la comunidad educativa**

El director realiza dos o más reuniones del Centro General de Padres y Apoderados que incluye la participación de los profesores. Les informa de las actividades educativas que va gestionando la escuela, motivando a los estudiantes a que estudien clase a clase, de modo de mejorar sus aprendizajes y obtener buenas calificaciones.

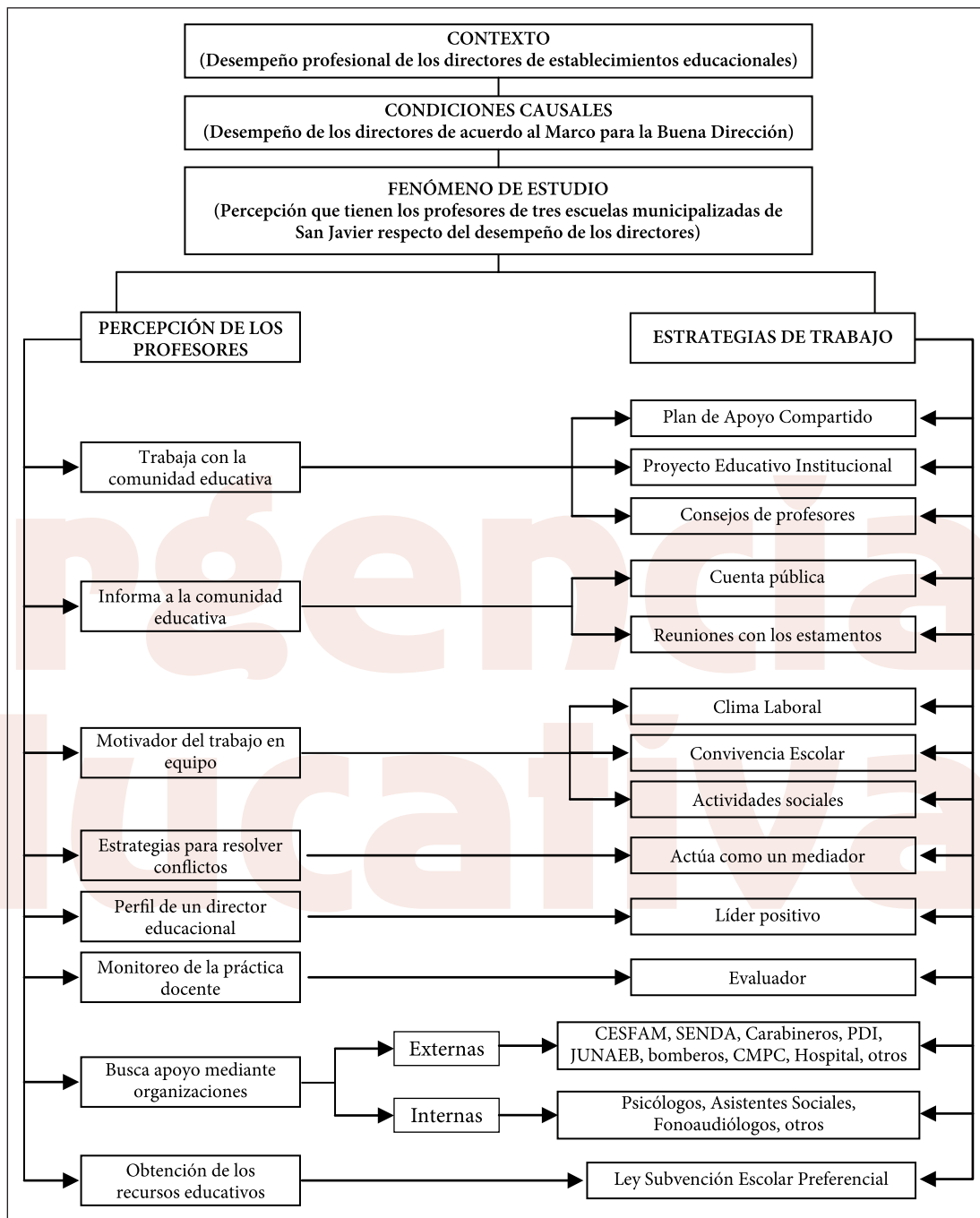
Al finalizar el año, el gestor educativo y su equipo directivo realizan una cuenta pública, en la que informa a la comunidad de los gastos que se realizaron con los recursos de la Ley SEP, qué materiales didácticos se compraron, qué arreglos estructurales tuvo la escuela, qué porcentaje de los estudiantes mejoraron sus aprendizajes, las actividades sociales que se realizaron, entre otros.

### **Motivador del trabajo en equipo**

Las escuelas tienen un buen clima laboral porque el director no tiene conflictos con la comunidad educativa, motiva a través del diálogo, reuniones y oficios, las distintas maneras de enfrentar y dar soluciones a las problemáticas o conflictos que pudieran existir y que afecten a los profesores, alumnos y apoderados, principalmente. Durante el año escolar se realizan diversas actividades sociales como el aniversario de la escuela, celebración del día del alumno, de los padres y los profesores, las fiestas patrias, la participación de la banda

Cuadro N° 2: Codificación axial referente a la percepción que tienen los profesores respecto del desempeño de los directores.

**Codificación Axial N° 2: Percepción de los profesores de tres escuelas municipalizadas de San Javier, respecto del desempeño de los directores**



Fuente: elaboración propia.



escolar, entre otros, los cuales permiten mejorar la convivencia escolar y la motivación de los estudiantes a mejorar sus aprendizajes.

### **Estrategias para resolver conflictos**

Un buen director es aquella persona que actúa como un mediador frente a cualquier situación que presente la escuela y que afecte las relaciones interpersonales de quienes trabajan en la escuela. En otras palabras, él investiga las causas que provocaron el conflicto, llama a su oficina a las personas involucradas, escucha la versión de ambas partes con una mirada positiva y busca llegar a una solución o un consenso para evitar que se vuelvan a repetir situaciones negativas que pudieran afectar la convivencia escolar.

### **Perfil de un director educacional**

Dentro de las características principales que debiera tener un buen director para las escuelas, se destaca como un líder positivo, es una persona que trabaje en pos de mejorar los reglamentos de convivencia y proyecto institucional, además de entender y buscar soluciones a diversas situaciones negativas que se van generando durante el año escolar. Debe tener un conocimiento amplio, con ideas claras y psicología para apoyar a toda la comunidad escolar, empático y logrando una excelente convivencia escolar.

### **Monitoreo de la práctica docente**

El director y su equipo directivo compuesto por el jefe de UTP y dos profesores con amplio conocimiento en el currículo, realizan supervisiones de clases completas y de diez minutos (observando parte del inicio, desarrollo o cierre) a los profesores, utilizando una pauta de evaluación. Posteriormente produce la bajada de análisis, se cita al docente a la oficina de dirección escolar, se le señalan los aspectos más destacados y débiles de su clase; se buscan soluciones para mejorar este aspecto laboral. También se realiza la confrontación conceptual, se triangulan los objetivos de enseñanza en las planificaciones diarias y anuales, el cuaderno de los estudiantes y el libro de clases principalmente.

### **Busca apoyo en organizaciones**

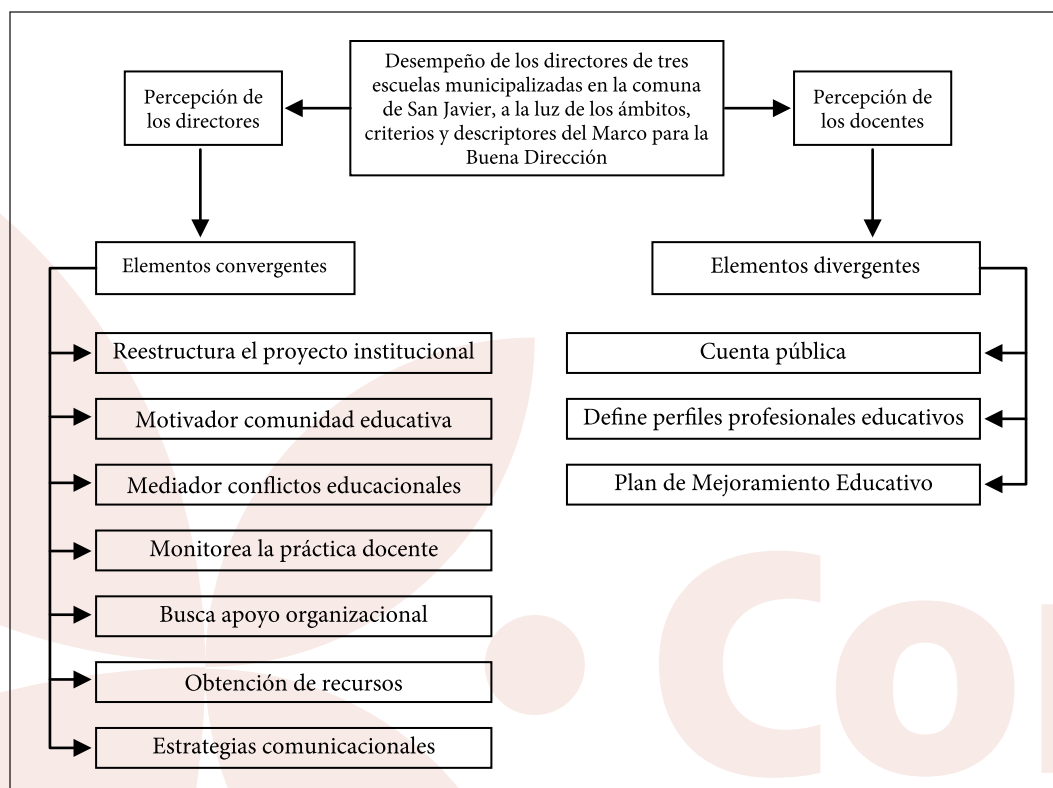
El director y su equipo directivo buscan apoyo en de distintas organizaciones comunales. Las más importantes son la Oficina de Protección de Derechos, la Policía de Investigaciones, Carabineros, Hospital y SENDA que vienen a dar charlas y talleres a la comunidad escolar para tratar temáticas relacionadas con las drogas, el bullying, la educación sexual, la violencia intrafamiliar o la delincuencia. De manera interna, las psicólogas, fonoaudiólogas y asistentes sociales, realizan encuentros sociales, trabajan con alumnos que tienen problemas de agresividad y sus respectivos apoderados.

### **Obtención de los recursos educativos**

Es un proceso que se realiza a principios del año escolar, se organizan las necesidades que tienen profesores y alumnos de cada curso, en cuanto a la adquisición de materiales didácticos, audiovisuales y tecnológicos. Posteriormente, estos antecedentes son recabados por el equipo directivo de la escuela y se realizan las gestiones ante el Departamento de Educación (DAEM), mediante cotizaciones y órdenes de trabajo. Estos recursos son implementados con dineros de la Ley SEP que entrega el Ministerio de Educación de acuerdo a la cantidad de alumnos, principalmente vulnerables, que presenta la escuela.

Cuadro 3: Codificación selectiva respecto del desempeño de los directores de tres escuelas municipalizadas en San Javier de acuerdo al Marco para la Buena Dirección.

### Codificación Selectiva: Desempeño de los directores de tres escuelas municipalizadas en San Javier a la luz del Marco para la Buena Dirección



Fuente: elaboración propia.

En relación con el Cuadro N° 3, los directivos y docentes que han sido entrevistados señalan que el trabajo realizado por los mismos directores de los establecimientos educacionales municipales se basan en elementos que pueden ser convergentes y divergentes, considerando el contexto que vivencia cada escuela.

#### Elementos convergentes

Son aquellos términos semejantes o que se relacionan con las respuestas entregadas por los directores y docentes según las entrevistas realizadas. Algunos elementos convergentes que se consideran para la investigación son:

## Reestructura el Proyecto Institucional

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) se va modificando todos los años, para lo cual participan, mediante reuniones y charlas, los distintos actores de la comunidad escolar. En cada encuentro, deberán responder una encuesta donde se les pregunta que aspectos pedagógicos, curriculares y administrativos de la escuela son los más significativos y cuáles merecen ser modificados, tomando en consideración la realidad sociocultural que vivencia la escuela. También se consideran las modificaciones que se realizan continuamente a los reglamentos de convivencia y evaluación que presenta la escuela.

## Motivador de la comunidad educativa

Los directores y profesores concuerdan en que las principales estrategias de trabajo que se manifiestan son las actividades sociales, el clima laboral y la convivencia escolar.

En primer término, se realizan variados eventos extra-programáticos durante todo el año escolar, como el día de la madre, del padre, del profesor, del estudiante; además de las fiestas patrias y el aniversario del establecimiento en los cuales participa toda la comunidad escolar.

Otro aspecto a considerar, es el buen clima laboral que mantienen los directores en sus establecimientos, el cual se expresa en el buen trato hacia los profesores, los aconseja frente a cualquier situación negativa que presenten con los alumnos y apoderados, motivándolos para que realicen clases efectivas o demostrándoles la confianza para actuar en sus actividades escolares.

En el tema de convivencia escolar, es fundamental trabajar en pos de la disciplina u organización mediante las relaciones interpersonales que se dan entre la comunidad educativa. Para ello, el director y su equipo de gestión fomentan actividades que vayan en beneficio de los estudiantes, tales como: el diálogo directo, las psicólogas que realizan talleres con docentes, apoderados y alumnos, los eventos sociales y las charlas educativas que entregan las organizaciones externas.

## Mediador conflictos educacionales

El director se considera mediador frente a cualquier conflicto educacional que se vayan presentando entre el personal y representantes de las escuelas. Si bien puede haber

diferencias entre docentes y directivos, las principales situaciones negativas se producen entre los propios estudiantes, entre los alumnos que le faltan el respeto a los profesores, y los apoderados, que alegan en contra los educadores, porque según ellos, se les exige demasiado a los educandos. Ante ello, el directivo investiga las problemáticas, invita a las personas con una actitud positiva, escucha a ambas partes y luego firma un acuerdo evitando que vuelvan a ocurrir estas problemáticas.

### **Monitorea la práctica docente**

Este proceso se encuentra a cargo del equipo L, compuesto por el director, el jefe de UTP y dos profesores con amplio conocimiento del currículo, los cuales van a las salas con una pauta de evaluación consensuada. En lo referente a las observaciones de clases, se destacan dos modalidades: las clases completas o de 90 minutos y otra de 10 minutos (se puede ingresar en el inicio, desarrollo y cierre). Destaca la confrontación conceptual, es decir, se revisan las planificaciones anuales y diarias, los cuadernos de los estudiantes y los libros de clases, observando que el objetivo de la clase se encuentra presente en las principales asignaturas.

• 104

### **Busca apoyo organizacional**

El director y su equipo directivo buscan apoyo en instituciones públicas y privadas. En el interior de su comunidad tienen redes como: la PDI; el programa SENDA, por las temáticas del alcohol y las drogas; Carabineros de Chile, relacionados con la violencia intrafamiliar; el hospital; el CESFAM, con la educación sexual con alumnos del 2º ciclo básico y la JUNAEB, que entrega la alimentación y un set de útiles escolares. Dentro de su escuela, se destacan el equipo especializado compuesto por educadores diferenciales, psicólogos, fonoaudiólogos y asistentes sociales que realizan talleres de Habilidades para la Vida con alumnos que presenten problemas de aprendizaje y agresividad.

### **Obtención de recursos educacionales**

Este proceso se realiza a finales de año, se realiza un diagnóstico y se evalúan los recursos humanos que se tienen. Si se necesita algún profesional, se realizan las gestiones ante el DAEM de la comuna. En cuanto a las necesidades materiales, pedagógicas y financieras, se realizan reuniones con el personal escolar a cargo. Posteriormente, se observan los

recursos anuales de la Ley SEP que se tengan, se solicitan recursos didácticos, audiovisuales y tecnológicos mediante informes al Departamento de Educación (DAEM), el cual envía estos antecedentes al portal de Chile Compras, para adquisición de estos productos.

### **Estrategias comunicacionales**

Las principales estrategias comunicacionales que utilizan los directivos son las reuniones con los profesores en las reflexiones pedagógicas, los microcentros a través del Centro General de alumnos y apoderados, en que se les informa de las actividades escolares y del trabajo en la modificación del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Otros sistemas de comunicación relevantes son el diálogo directo, las charlas, los encuentros sociales, la entrega de trípticos informativos y agendas a cada estudiante, entre otros. De esta manera, se entregan informaciones relevantes como los objetivos y metas que se han ido alcanzando, los reglamentos internos, la convivencia escolar, entre otros.

### **Elementos divergentes**

Son los términos que se diferencian de las respuestas entregadas por los directores y docentes según las entrevistas realizadas. Algunos elementos divergentes son:

Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

Dentro de las temáticas proporcionadas por los directores y que no son nombradas por los docentes durante las entrevistas, se encuentran la reestructuración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Este proceso trabaja con los docentes en las reflexiones pedagógicas. Entre los aspectos curriculares más importantes se destacan la implementación de un software educativo matemático llamado Compumat, orientado a los alumnos de 3° a 8° año básico; el área deportiva, con el arriendo de canchas sintéticas y la compra de libros de Santillana, para el desarrollo del plan lector en los estudiantes.

Definir perfiles del personal educativo

Los directores comentan que por lo general pueden sugerir el tipo de personal educativo que necesitan en las distintas áreas de la educación, pero no participan en la elección principal de ellos, porque la última decisión la tiene el Departamento de Educación (DAEM) de la comuna, principal sostenedor de las escuelas municipalizadas.

## Cuenta pública

Los directores no manifiestan que dentro del año realizan reuniones de tipo general, en las que se informa a la comunidad educativa de las actividades sociales, administrativas y curriculares que se han realizado en la escuela. Al término de cada periodo escolar, el equipo directivo desarrolla una cuenta pública, dando a conocer a los actores educativos los gastos que se realizaron con los recursos de la ley SEP, los cambios realizados a los reglamentos de convivencia y evaluación, así como también al PEI.

## Discusión selectiva respecto del desempeño de los directores según el MBD

El Marco para la Buena Dirección es un instrumento emanado del Ministerio de Educación, que tiene como principal objetivo definir y profesionalizar el rol de los directores que ejercen sus funciones en los establecimientos subvencionados de Chile. Este elemento se divide en cuatro áreas, con sus criterios y descriptores. Estos son: Ámbito A: Liderazgo, Ámbito B: Gestión Curricular, Ámbito C: Gestión de Recursos y Ámbito D: Gestión del Clima Organizacional y Convivencia. Para efectos del artículo, se dio a conocer qué criterios son los que más se aproximan o muestran un grado de alejamiento respecto de las funciones directivas en las tres escuelas municipalizadas de la comuna de San Javier.

Respecto del Ámbito A: Liderazgo. Los directores deben ser capaces de mostrar habilidades y competencias que permitan dar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo institucional del mismo. Referente a lo más próximo, el director y su equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela, actuando como líderes positivos. Por otra parte, son capaces de resolver los diversos conflictos que se van originando en la comunidad educativa, sin afectar el reglamento de convivencia escolar. Finalmente, aseguran la participación de todos los actores de la comunidad educativa en la modificación y actualización del Proyecto Educativo Institucional, proceso que se realiza anualmente, a través de reuniones con los distintos microcentros, en donde tienen que responder encuestas relacionadas con los procesos administrativos y curriculares que lleva adelante en el establecimiento.

En relación al Ámbito B: Gestión Curricular, señalan que el director y su equipo directivo promueven el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en el aula, estableciendo mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula, diseñadas por los docentes y asistentes escolares, aseguran la articulación entre los objetivos institucionales y las altas expectativas respecto a los aprendizajes de los alumnos. A su vez, monitorean y evalúan la



implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional; es decir, observan y evalúan el trabajo docente en el aula, para después entregar posibles sugerencias para mejorar su enseñanza.

Algunos de los criterios que demuestran un alejamiento con respecto de las entrevistas señaladas se encuentran que: el director no conoce claramente los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco para la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación. Esto se debe a que esta función la realiza principalmente el Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica del establecimiento, quien coordina el procedimiento curricular en el aula, y luego informa al director de las actividades para evaluar el trabajo pedagógico.

En relación al Ámbito C: Gestión de Recursos, los criterios que más se acercan a la labor del director y su equipo directivo se encuentran en la administración y organización de los recursos del establecimiento en función del Proyecto Educativo Institucional. Por otra parte, desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, orientados a la consecución de resultados educativos. Dentro de los elementos que manifiestan un alejamiento se encuentran el requerimiento de un equipo de trabajo comprometido, así como también generar las condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal escolar. Los directivos pueden sugerir el perfil profesional de los recursos humanos, pero la determinación definitiva y posterior contrato lo define el Departamento de Educación (DAEM) de la comuna.

Finalmente, el Ámbito D: Gestión del Clima Organizacional y Convivencia, persigue relevar el rol del director en la generación de buenos climas laborales que favorezcan la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el potenciamiento del proyecto educativo y el logro de los aprendizajes en sus estudiantes. Lo más próximo es que el director y su equipo directivo promueven los valores institucionales, estimulan un clima de colaboración entre los estudiantes, los padres y apoderados e informan a la comunidad educativa y al sostenedor que es el DAEM de los logros y necesidades del establecimiento.

En síntesis, los directores manejan correctamente el Marco para la Buena Dirección, porque este instrumento es el principal requerimiento de estudio en la postulación a cargos directivos en los establecimientos educativos subvencionados. A su vez, constituye la base para ejercer adecuadamente su trabajo como directivos. Como tales, deben cumplir con los objetivos y las metas propuestas durante el presente año escolar. Respecto a las opiniones de los docentes entrevistados, no se basan en el conocimiento profundo del MBD, sino por las observaciones del trabajo que ejercen los propios directores en forma diaria. No se puede obviar tampoco la cantidad de años que llevan trabajando en los mismos centros educativos.

## Conclusión

En relación con el desempeño que realizan los directores de tres escuelas municipalizadas en la comuna de San Javier, a la luz de los ámbitos, criterios y descriptores del Marco para la Buena Dirección, las opiniones entregadas por los directores y docentes son muy próximas al MBD, considerando temáticas fundamentales como la modificación y actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI), la actuación como mediador de los conflictos educacionales, monitoreo y evaluación tanto de la práctica docente como el trabajo que realiza el personal **educativo** a su disposición, obtención de recursos mediante la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) por la cantidad de alumnos, principalmente aquellos con altos índices de vulnerabilidad y las solicitudes ante el Departamento de Educación.

Otro punto relevante y que demuestra la cultura escolar de forma externa es mediante la búsqueda de apoyos organizacionales como instituciones públicas y privadas como Municipalidad, Carabineros, Bomberos, Hospitales, JUNAEB, entre otros, que impartan talleres y charlas a las comunidades educativas y, por ende, **beneficios materiales y conceptuales** a los estudiantes, ya sea previniendo el consumo de drogas, alcohol, evitando que se produzcan accidentes de tránsito, conflictos entre los integrantes del sistema escolar, entre otros. Es importante considerar el desarrollo de estrategias comunicacionales mediante reuniones generales con la comunidad escolar, en las que se informa de las diversas actividades y proyectos que se van realizando en cada escuela durante el año escolar.

Es importante señalar que los directores se encuentran en conocimiento del Marco para la Buena Dirección debido a que es la base fundamental que deben **aprender** para realizar ordenadamente su trabajo como directivos, principalmente, en el desarrollo de las capacidades administrativas, curriculares y pedagógicas que se requieren para mejorar el centro educativo considerando la realidad social que se vivencia actualmente. Sin embargo, **los docentes tienen una observación superficial sobre el trabajo que realiza tanto el director como su equipo directivo, es decir, opinan desde sus propias apreciaciones**, destacando la cantidad de años que llevan trabajando en el mismo establecimiento escolar, así como los trabajos realizados durante las reflexiones pedagógicas, pero sin tener un mayor conocimiento de las áreas, criterios y descriptores que propone el Marco para la Buena Dirección.

## Referencias Bibliográficas

Bisquerra Alzina, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa* (2a. ed.). Madrid, España: Editorial La Muralla

Educación 2020. (2012). *Directores de Excelencia*. Santiago, Chile: Eds. Fundación Educación 2020.

Fundación Astoreca. (2013). *Gestión Pedagógica*. Santiago, Chile: Eds. Fundación Astoreca.

Fundación Origen. (2012). *Manual de Gestión Directiva en un Modelo Holístico. Escuela Agroecológica de Pirque*. Santiago, Chile: Fundación Origen.

Glaser, Barney G. & Strauss, Anselm L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5° ed.). México D.F., México: Editorial Mc Graw Hill.

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile. (2005). Marco para la Buena Dirección: Estándares para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. Publicación de la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo, División de Educación General, Ministerio de Educación, República de Chile. Eds. MINEDUC.

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile. (2011). *Ley N° 20501, Calidad y Equidad de la Educación*. Santiago, Chile: Eds. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Strauss, Anselm & Corbin, Juliet. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.

## Webgrafía

Ministerio de Educación. (2011). Plan de Formación de Directores de Excelencia. Extraído el 8 de marzo de 2014, de: [http://www.formaciondirectores.mineduc.cl/index.php?id\\_portal=71](http://www.formaciondirectores.mineduc.cl/index.php?id_portal=71)