



**UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO**

**DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAGISTER EN GESTIÓN ESCOLAR**

**“DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO
DE UN CENTRO EDUCATIVO SUBVENCIONADO DE LA COMUNA DE
PAILLACO”.**

Tesis presentada para optar al
grado de Magíster en Gestión Escolar

Realizada por:
Rebeca Roxana Ubilla Rosas

Profesora Guía:
Sra. Carolina Pilar Villagra Bravo

2014

Temuco – Chile

ÍNDICE		Pg.
Capítulo 1. Introducción		10
	1.1. Problematización	13
	1.2. Justificación del estudio	16
	1.3. Objetivos del estudio	19
	1.3.1. Objetivo general	19
	1.3.2. Objetivos específicos	19
Capítulo 2. Marco Teórico		19
	2.1. Concepción de Liderazgo	13
	2.2. Liderazgo a través del siglo XX	14
	2.3. Estilos de Liderazgo	19
	2.3.1. Liderazgo, liberal, evitador o Laissez Faire	19
	2.3.2. Liderazgo Transaccional	20
	2.3.3. Liderazgo Transformacional	20
	2.4. Liderazgo Directivo.	21
	2.4.1. Políticas públicas en Centros Educativos Subvencionados.	26
Capítulo 3. Metodología		35
	3.1. Modalidad de Evaluación	35
	3.2. Objetivo de la Evaluación	37
	3.3. Técnicas e Instrumentos de Evaluación	38
	3.3.1. Cuestionario	38
	3.3.2. Grupo focal	41
	3.4. Procedimientos metodológicos cualitativos y cuantitativos	41
	3.5. Descripción del Centro Educativo	42

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
-----------------------------------	-----------

ANEXOS	
Anexo A: Cuestionario Multifactorial de liderazgo (Equipo).	79
Anexo B: Cuestionario Multifactorial de liderazgo (Grupo de profesores).	85
Anexo C: Entrevista semiestructurada del Grupo Focal	90
Anexo D	92
Ítem 3 El Equipo Directivo coloca su atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	92
Ítem 9 El Equipo Directivo especifica claramente la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño.	93
Ítem 14 El Equipo Directivo monitorea las actividades propuestas de manera frecuente.	94
Ítem 18 El Equipo Directivo coloca especial atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	95
Ítem 20 El Equipo Directivo realiza un seguimiento de la mayoría de los errores que se producen.	96
Ítem 23 El Equipo Directivo dirige su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	97
Ítem 34 El Equipo Directivo utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorio.	98
Ítem 36 El Equipo Directivo es efectivo en encontrar las necesidades de la organización.	99

Ítem 38	El Equipo Directivo lidera un grupo efectivo.	100
Ítem 45	El Equipo Directivo se concentra en detectar y corregir los errores.	101
Ítem 47	El Equipo Directivo tiende a no corregir errores ni fallas.	102
Ítem 49	El Equipo Directivo dirige un grupo de docentes que es bien evaluado dentro de la organización.	103
Ítem 57	El Equipo Directivo le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	104
Ítem 58	El Equipo Directivo en general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	105
Ítem 67	El Equipo Directivo considera que cada cual debe buscar su propia forma de hacer el trabajo.	106
Anexo E		107
Ítem 1	El equipo Directivo me ayuda siempre en la medida que me esfuerzo	107
Ítem 8	El Equipo Directivo hace que me sienta orgulloso de trabajar en esta institución	108
Ítem 13	El Equipo Directivo dedica tiempo para reflexionar, enseñar y orientar la labor docente.	109
Ítem 15	El Equipo Directivo nos trata a todos como individuos y no sólo como integrantes de un grupo.	110
Ítem 17	El Equipo Directivo actúa de tal manera que se gana el respeto de los demás.	111
Ítem 25	El Equipo Directivo considera las necesidades, habilidades y aspiraciones que posee cada persona.	112
Ítem 26	El Equipo Directivo nos ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	113
Ítem 27	El Equipo Directivo nos ayuda a desarrollar mis fortalezas	114

Ítem 28	El Equipo Directivo me sugiere nuevas formas de hacer mi trabajo.	115
Ítem 30	El Equipo Directivo enfatiza en la importancia de tener una misión compartida.	116
Ítem 31	El Equipo Directivo me expresa su satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	117
Ítem 33	El Equipo Directivo es efectivo en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	118
Ítem 41	El Equipo Directivo motiva a los demás a tener confianza en sí mismos	119
Ítem 43	El Equipo Directivo busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	120
Ítem 48	El Equipo Directivo me incentiva a poner más de mi parte en el trabajo.	121
Ítem 51	El Equipo Directivo es un modelo a seguir para los demás	122
Ítem 53	El Equipo Directivo estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	123
Ítem 54	El Equipo Directivo tiende a comportarse de modo de poder guiar a su grupo de trabajo.	124
Ítem 55	El Equipo Directivo se relaciona conmigo personalmente.	125
Ítem 56	El Equipo Directivo, me informa cuando logro los objetivos propuestos.	126
Ítem 61	El Equipo Directivo manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	127
Ítem 62	El Equipo Directivo es un grupo agradable.	128
Ítem 63	El Equipo Directivo le interesa conocer las necesidades que tenemos como grupo de trabajo.	129

Ítem 65	El Equipo Directivo nos estimula a expresar ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	130
Ítem 66	El Equipo Directivo se da cuenta de lo que necesito.	131
Ítem 68	El Equipo Directivo cumple en general con las expectativas que tengo de su trabajo.	132
Ítem 69	El Equipo Directivo destaca constantemente mis fortalezas.	133
Ítem 71	El Equipo Directivo cuenta conmigo cada vez que hay trabajo Extra	134
Ítem 72	Al Equipo Directivo lo escucho con atención.	135
Ítem 73	El Equipo Directivo construye metas que incluyen mis necesidades.	136
Ítem 74	El Equipo Directivo hace grato el trabajo diario.	137
Anexo F		138
Ítem 7	El Equipo Directivo trata de mostrarnos el futuro de una manera optimista	138
Ítem 11	El Equipo Directivo presenta las metas y resultados a lograr con entusiasmo y motivación.	139
Ítem 12	El Equipo Directivo considera importante tener un objetivo claro en lo que se quiere lograr.	140
Ítem 21	El Equipo Directivo se muestra afable, confiable y seguro.	141
Ítem 22	El Equipo Directivo se muestra afable, confiable y seguro.	142
Ítem 32	El Equipo Directivo expresa su confianza en que se alcanzarán las metas	143

Ítem 35	El Equipo Directivo me motiva a hacer más de lo que esperaban.	144
Ítem 37	El Equipo Directivo motiva a trabajar más y de manera efectiva	145
Ítem 39	El Equipo Directivo comparte los riesgos de las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	146
Ítem 40	El Equipo Directivo es confiable en sus juicios y sus decisiones	147
Ítem 42	El Equipo Directivo evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas	148
Ítem 44	El Equipo Directivo informa claramente lo que se espera del grupo de trabajo	149
Ítem 50	El Equipo Directivo es coherente entre lo que dice y lo que hace.	150
Ítem 52	El Equipo Directivo me orienta hacia metas que son alcanzables.	151
Ítem 60	El Equipo Directivo es efectivo en buscar formas de motivar al grupo de trabajo	152
Ítem 64	El Equipo Directivo muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales	153
Anexo G		154
Ítem 2	El Equipo Directivo trata de no interferir en los problemas mientras no se vuelvan serios.	154
Ítem 4	El Equipo Directivo trata de no involucrarse cuando surgen situaciones relevantes	155
Ítem 5	Cuando el Equipo Directivo está ausente es cuando surgen problemas importantes.	156
Ítem 6	El Equipo Directivo resuelve los problemas analizándolos de distintas maneras.	157

Ítem 10	El Equipo Directivo se decide a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	158
Ítem 16	El Equipo Directivo sólo interviene cuando los problemas son difíciles de resolver para tomar acciones y resolver el conflicto.	159
Ítem 19	El Equipo Directivo toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	160
Ítem 24	El Equipo Directivo le cuesta tomar decisiones importantes.	161
Ítem 29	El Equipo Directivo tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	162
Ítem 46	El Equipo Directivo espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	163
Ítem 59	El Equipo Directivo generalmente prefiere no tomar decisiones importantes	164
Ítem 70	El Equipo Directivo cree que muchos de los problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	165
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS		
TABLAS		
Tabla 1:	Escala del cuestionario.	40
Tabla 2:	Clasificación de ítems del cuestionario MLQ forma 5x corta según categorías del Marco de la Buena Enseñanza.	40
Tabla 3:	Resultados SIMCE 4° Básico	43
Tabla 4:	Organización para la presentación de los resultados según categorías emergentes	47
FIGURAS		
Figura 1	Metodología y técnicas de estudio.	37
Figura 2	Organigrama de la institución.	44
Figura 3	Red de categorías y códigos del análisis del grupo focal.	46

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Las políticas públicas de la educación en Chile, emanadas a través del Ministerio de Educación (MINEDUC), basadas en los preceptos de igualdad y equidad, han desarrollado en la última década acciones tendientes a mejorar la calidad de la educación, a través de diversos programas de mejoramiento, que buscan optimizar los logros de aprendizaje de los estudiantes, focalizando la atención en los que han presentado un bajo nivel de resultados académicos, intentando acortar así, la brecha con los que provienen de los sectores más acomodados. De esta manera se hace fundamental la asignación de más recursos públicos a las escuelas que atienden a los alumnos de mayor vulnerabilidad social, con el fin de equilibrar necesidades educativas dispares, y apostar a escuelas socialmente más diversas y menos segregadas (Raczynski, Muñoz, Weinstein, y Pascual, 2013).

El primero de febrero del año 2008 se publicó en el Diario Oficial la Ley 20.248, de Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP) (MINEDUC, 2008), la que se presenta como la primera política pública nacional que reconoce que educar a los niños más desfavorables social y culturalmente requiere de mayores recursos que los de niveles socioeconómicos más altos. Estos alumnos son categorizados como prioritarios, lo que se traduce en la asignación económica para los establecimientos que posean un mayor número de escolares de condición social y económica desfavorable, razón por la cual la Ley SEP es reconocida como el gran paso hacia la equidad de la educación en Chile y pone énfasis en el liderazgo pedagógico de los Equipos Directivos liderados por la figura del Director (a) y en una mayor autonomía de los establecimientos “respetando los principios de calidad y equidad, en un contexto de mejoramiento continuo y responsabilización por los resultados (Ahumada, 2010), traspasando de esta manera la responsabilidad de mejora a

las mismas escuelas. Para que los establecimientos educacionales se adjudiquen estos fondos extras deben comprometerse en la elaboración e implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), el que debe considerar los recursos específicos para poder cumplirlo en un lapso de cuatro años. Este Plan se fundamenta en un diagnóstico inicial que contiene información, de los niveles de logro de los estudiantes respecto del aprendizaje escolar, así como también de las prácticas de gestión institucional y pedagógica, logrando centrar la atención en los procesos de enseñanza que permitan mejorar el aprendizaje de todos los alumnos (Raczynski et al., 2013), siendo los directivos los que tienen la misión de liderar la implementación de esta política en sus respectivos centros.

En virtud de esta gran exigencia de cambio, es que se necesita de docentes directivos competentes, capaces de desarrollar estrategias que permitan optimizar los recursos materiales y humanos, y a la vez, implementar las mejoras en el ámbito educativo, para responder con éxito a los requerimientos de un mundo globalizado. Razón por la cual, el liderazgo educativo se plantea como un nuevo desafío para la política educacional chilena, pues no sólo demanda experiencia sino también habilidades personales y destrezas sociales que les permitan descubrir, comprometer, guiar y armonizar las potencialidades humanas para alcanzar el éxito organizacional.

El liderazgo de las personas que tienen la misión de guiar una institución educativa, es de crucial importancia, si se quiere iniciar un proceso de cambio en la calidad de la educación, y pretender mejorar el aprendizaje de los alumnos. Según Murillo (2006) se necesita de personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la institución que “posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad” (p. 11).

Es sabido que todas las personas actúan por estimulación, mientras mayor sea el grado de motivación que demuestren, mayores son los logros que se podrán alcanzar, es decir, el comportamiento de éstas se presenta como una consecuencia, del “desarrollo de un sentido inspirador y compartido de propósito” (Leithwood, 2009, p. 194), lo que potencia significativamente el trabajo de los profesores, es por esto, que el liderazgo directivo cobra real importancia dentro de cualquier tipo de organización, y se presenta como uno de los pilares fundamentales para la concreción de los objetivos institucionales propuestos en el PME. Así también este autor considera que, los resultados de aprendizaje de los estudiantes, se relacionan significativamente con el liderazgo directivo de los sistemas educacionales, lo que se reafirma al saber que los líderes de toda organización influyen directamente en el comportamiento y en el “sentido” que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar.

Si el grupo confía en las características personales y competencias profesionales del líder, habrá una valoración de su experiencia y su influencia será aceptada legítimamente como “lo correcto”, (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación [CEPPE], 2009). Lo que se traduce en la confianza que el grupo de profesores(as) coloca en los directivos y que los motiva en pos de mejores resultados académicos, mejorando de esta manera los aprendizajes de los estudiantes, especialmente en escuelas de alta vulnerabilidad.

Además estos autores consideran que un débil liderazgo directivo contribuye a la obtención de resultados adversos, pudiendo cambiar el rumbo de una entidad educativa, disminuyendo el aprendizaje de los alumnos. Esto puede ocurrir claramente, en donde se ejerce un estilo de liderazgo liberal o *laissez faire*, que no muestra un lineamiento ni organización de las prácticas directivas, evidenciado en la inexistencia de un plan de trabajo claro y coherente, donde se demuestra un exceso de conformismo por los resultados

alcanzados, y donde no se realizan acciones conjuntas para ayudar y fortalecer la labor docente y a la vez, donde no centra su accionar en la mejora y el cambio educativo (CEPPE, 2009).

El liderazgo directivo debe orientarse directamente hacia el desarrollo de la motivación de los docentes, ejecutando trabajo de equipo, desplegando una cultura colaborativa y generando las condiciones adecuadas para el desarrollo de los aprendizajes, además de orientar y comprometer a todos los miembros de la comunidad educativa (MINEDUC, 2005), en la fijación de metas desafiantes pero logrables y que les permitan verificar avances graduales en los aprendizajes, contribuyendo así, a mantener la motivación de los equipos escolares al comprobar que los objetivos planteados al diseñar las estrategias se van cumpliendo (Órdenes, Treviño y Treviño, 2009).

1.1. Problematización.

Considerando la relevancia de situar a los docentes en el centro del cambio y la mejora de la organización escolar, resulta indispensable conocer la opinión del grupo de profesores respecto de la gestión y liderazgo del Equipo Directivo de un establecimiento particular subvencionado de la comuna de Paillaco, y a su vez contrastarla con la mirada que tiene el propio equipo de su labor para levantar así, acciones de mejora que se traduzcan en un avance continuo en el aprendizaje de los alumnos. El establecimiento ha sido beneficiado con recursos provenientes de la Ley SEP, contando con más apoyo económico para llevar acciones de gestión centradas en el logro de los objetivos de aprendizaje. Lo anterior con una clara orientación hacia una educación de calidad para todos y todas, especialmente para aquellos alumnos que provienen de sectores social, cultural y económicamente desfavorecidos, siendo determinante en este sentido fortalecer el vínculo entre quienes proponen y quienes ejecutan las prácticas para avanzar en el logro de las

metas trazadas. Actualmente existen modos paralelos para articular la organización, en trabajo conjunto y mancomunado basado en el desarrollo de un liderazgo colectivo o distribuido (Bolívar, López y Murillo, 2013). En la medida que los profesores sean parte activa de una comunidad que aprende, se les escuche, apoye y se les inste al trabajo conjunto para mejorar progresivamente sus prácticas de enseñanza, habrá más empoderamiento de su labor y mayor entusiasmo para lograr el aprendizaje de sus alumnos. Es así, que “los directivos debieran centrar sus tareas en todo lo que favorezca una mejor enseñanza y aprendizaje de sus docentes, para así conjuntar dichos esfuerzos e incrementar los resultados de los estudiantes” (Bolívar, et al., 2013, p. 23).

Se hace necesario, entonces, conocer la mirada que tienen los profesores de las prácticas de liderazgo y gestión que ejerce el Equipo Directivo, pues si bien los docentes son los que influyen directamente en el aprendizaje de los alumnos en el aula, el Equipo Directivo es quién dirige, monitorea y evalúa de manera permanente que ese aprendizaje sea de calidad, significativo y perdurable. La evidencia aportada en este estudio será fundamental para lograr un alto desarrollo de la gestión y del liderazgo ejercido por el equipo, y a la luz de la mejora adoptar decisiones informadas que permitan avanzar en optimización de la organización de centro, lograr las metas institucionales y alcanzar los propósitos educativos.

Es sabido que la literatura sobre la eficacia escolar es consistente acerca de la importancia que tiene un buen director en escuelas que funcionan bien (Bolívar, 2009), pero se asume también que ello no es lo único que se asocia a la calidad educativa. Una visión interesante, al respecto, es la que presenta Zabalza (s/f) al considerar que los resultados son sólo uno de los tres aspectos ligados a la calidad de la educación y que se relaciona directamente con la efectividad, pues no se puede hablar de calidad con resultados pobres o

deficientes, continúa además diciendo que, no se podría hablar de calidad sin aludir a los valores formativos claves que contribuyen al desarrollo integral de las personas y que fundan el perfil de hombres y mujeres de fines de siglo, lo que les permite insertarse con éxito en una sociedad altamente exigente. El tercer factor mencionado es la satisfacción de los usuarios, lo que se asocia a la llamada “calidad de vida”, pues desarrollar las actividades en un clima de trabajo agradable contribuye a lograr resultados de máximo nivel, más aún en educación donde están implicadas las personas.

Centrando la mirada desde las “escuelas efectivas” el liderazgo directivo se presenta como un pilar fundamental a la hora de analizar los resultados obtenidos por los centros educativos, siendo entonces un elemento decisivo en la eficacia y calidad de este tipo de organizaciones (Bolívar, 1997). Las escuelas efectivas en Chile, son las que demuestran a través del tiempo un aumento sostenido en las pruebas de medición externa, mostrando cambios significativos y positivos en los resultados de la prueba del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), en cada uno de los niveles en que es aplicada. Esto implica, entre otras, el planteamiento y ejecución de metas claras individuales y colectivas, una fuerte orientación pedagógica, además de, visualizar y comprometer el trabajo de los docentes en la mejora continua de los objetivos de aprendizaje, escuchar y respetar la opinión de los profesores(as); lo que demuestra claramente que uno de los factores comunes de eficacia en las escuelas, es la presencia de un fuerte liderazgo institucional ejercido por el director y su equipo (Horn y Marfan, 2010).

En consecuencia se ha planteado la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué opinión tienen los profesores y el propio Equipo Directivo de la gestión y liderazgo asumido en un establecimiento particular subvencionado, que está implementando su Plan de Mejoramiento Educativo en el contexto de la SEP en la comuna de Paillaco?

1.2. Justificación del estudio.

Es fundamental realizar este estudio con docentes que ejercen su función desde el nivel de Educación Parvularia hasta la Enseñanza Media, centrandose su accionar en los niveles Preescolar y Básico, considerando que es donde se inicia la vida escolar de los alumnos y es donde más se necesita de personas que “ejercen un liderazgo desde el interior de la escuela que inicien, impulsen, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación” (Murillo, 2006, p.11), en pos de una educación de calidad y equidad centrada en el aprendizaje de los alumnos. Diversas investigaciones vinculan el liderazgo educativo con los resultados de aprendizaje de los alumnos (Bolívar, 2009; Leithwood, 2009; CEPPE, 2009; Weinstein, 2009), además dan cuenta, que si los niños no logran avanzar con rapidez durante sus primeros años de escolaridad tienen muy pocas posibilidades de recuperar los años perdidos (Bellei, Muñoz, Pérez y Raczynski, 2005), por lo que la intuición de cambio debe provenir de manera conjunta entre directivos y docentes para hacer de las entidades educativas escuelas efectivas que desarrollen una cultura de altas expectativas, que optimicen los tiempos de clases, que renueven o fortalezcan la concepción de trabajo interdisciplinario al interior de los centros educativos y exista, entre otros, un perfeccionamiento continuo y trabajo colaborativo en contexto.

Si bien es cierto el proceso de enseñanza lo realizan directamente los docentes en el aula, el liderazgo directivo, tiene un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas (Leithwood, 2009), por lo que no están exentos de esta gran responsabilidad, debiendo prestar la ayuda pertinente y colaboración permanente al equipo de profesores en cada una de las áreas de su competencia, lo que debe estar remarcada constantemente por la responsabilidad, preocupación y presencia personal de los directivos, quienes a través de un trabajo coordinado, centrado en la gestión pedagógica y de equipo debe mejorar los resultados y el nivel de logros de aprendizaje de los estudiantes.

La relación del Director(a), y de los demás miembros del Equipo Directivo con el grupo de profesores, es fundamental al momento de hablar de resultados de aprendizajes, preocupándose además, de las condiciones laborales y del bienestar personal y profesional de cada uno de ellos, velando por mantener un clima adecuado al interior de su centro educativo; de esta manera, se obtendrá compromiso organizacional y satisfacción laboral ambos conceptos estrechamente relacionados con el logro de metas y resultados institucionales. El liderazgo del director tiene una gran influencia sobre las emociones de los profesores y es “en efecto, la forma más poderosa y “natural” en que los directivos contribuyen a los aprendizajes escolares” (Leithwood, 2009, p. 192).

El liderazgo directivo es además, un tema gravitante en la implementación de la Ley SEP en las escuelas, tanto a nivel de la gestión de recursos como a nivel de la gestión pedagógica, estableciendo metas compartidas claras y alcanzables, diseñadas de manera gradual, que permitan su seguimiento y evaluación constante para orientar la actividad de la comunidad educativa en un bien común, estableciendo soluciones creativas a las dificultades o nudos que no han podido ser resueltos y que de lo contrario

no permitirían el avance de las mismas. Todo líder directivo debe saber manejar los procesos de manera democrática y productiva.

El Ministerio de Educación, en su Decreto Supremo N° 44 del año 2011, ha formulado la ejecución del Plan de Formación de Directores de Excelencia, a través del Centro de Experimentación e Investigaciones Pedagógica (CPEIP), que busca formar profesionales destacados en el área de liderazgo y gestión educativa, tanto para los que se encuentren en ejercicio del cargo, como para quienes pretendan ejercer la dirección de un establecimiento educacional. De esta manera, se pretende formar profesionales que focalicen su accionar en lo pedagógico como parte importante de la gestión, más allá de las funciones administrativas, “cuyo objetivo esté en mejorar los aprendizajes de los estudiantes y en el logro de las principales metas que la escuela se proponga a través de su Proyecto Educativo” (MINEDUC, 2013, p. 2). Se espera con esta iniciativa entregar más y mejores herramientas para liderar y fortalecer la gestión directiva, logrando concretar el gran desafío de entregar educación de calidad y mejores oportunidades para todos. Sabiendo que la figura del director es fundamental para la transformación que se quiere como país, la Reforma Escolar introduce tres líneas de acción dirigidas a: mejorar la selección y contratación de los directores de establecimientos municipales; dar más herramientas para ejercer el liderazgo directivo y a la vez hacerlos responsables de sus decisiones a partir de la evaluación permanente de las acciones implementadas para la mejora de los resultados institucionales; y la tercera, dirigida a mejorar las rentas de los directores que sean nombrados por este nuevo procedimiento, así como aquellos que ya ejercen función en establecimientos que hayan obtenido dentro de los últimos dos años la subvención del Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño (SNED), que entrega un beneficio económico en forma trimestral a los docentes y asistentes de la educación a través de los sostenedores de los establecimientos seleccionados.

1.3. Objetivos del estudio.

1.3.1. Objetivo General:

Evaluar la gestión y el liderazgo ejercido por el Equipo Directivo de un establecimiento particular subvencionado, adscrito a la Subvención Escolar Preferencial de la Ciudad de Paillaco.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- a. Identificar y contrastar las opiniones de los docentes de aula y de los docentes del Equipo Directivo en relación a la gestión y liderazgo asumido en un establecimiento particular subvencionado adscrito a la Subvención Escolar Preferencial de la Ciudad de Paillaco.
- b. Determinar a partir del análisis de las opiniones, acciones que fortalezcan la gestión y el liderazgo democrático en el colegio en pos de la mejora y eficacia escolar.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Concepción Liderazgo.

El liderazgo es un tema de crucial importancia en todo el mundo y en los más diversos ámbitos donde el desempeño involucre, calidad y éxito de las instituciones. El líder debe conocerse a sí mismo y actuar con convicción absoluta para que se manifieste como un referente frente a sus colaboradores, los que al creer y valorar las competencias del líder actuarán con motivación, empoderados y resueltos en la consecución de las metas trazadas. El líder

debe guiar, conducir, promover, incentivar y evaluar al equipo de trabajo a través de ideas y objetivos claros, de un trabajo planificado y coordinado que permitan llegar a la obtención de los resultados de calidad, y prever situaciones de cambio; pero sin dejar de lado el compromiso, la empatía y preocupación constante por el bienestar de sus colaboradores que son el pilar fundamental para la obtención de sus metas, en la inspiración y aplicación permanente e inequívoca de sólidos principios morales.

Según Kats y Kahn (1978), si una persona es reconocida como líder dentro de una institución determinada, la visión de los colaboradores cambia y marca aún más su influencia hacia ellos en relación a la posición de jefe (cit. en Castro, 2006). Esto puede explicarse en relación a la percepción de las personas, el jefe tiene subordinados a los cuales manda e impone una idea ya concebida, en cambio, el líder tiene colaboradores con los cuales comparte sus visiones e ideales y consensúa las estrategias de la misión para el logro de resultados de calidad. El líder efectivo manifiesta interés y preocupación sostenida hacia su equipo de colaboradores, consciente de que el capital simbólico es el cimiento para alcanzar las altas expectativas propuestas.

2.2. El Liderazgo a través del siglo XX.

La gran concepción desde comienzos del siglo XX era de que los líderes nacían no se hacían, debido a que tenían características o rasgos que eran privativos del líder y que no era posible encontrar en el hombre común (Bass, 1990. cit. en Lupano y Castro, 2008), tales como inteligencia, energía, vitalidad, asertividad, intuición, capacidad de previsión y persuasión, según Yukl (1992. cit. en Lupano y Castro, 2008) esto permite decir qué tipo de persona puede llegar a ser un líder, pero no anticipa su éxito. Estas ideas tan arraigadas en el común de la gente, llegaron a promulgar variados escritos desde los cuales

emergen diversas teorías que giraban alrededor de la denominada “La Teoría del gran Hombre”, y todos los escritos de la época se basaban en la descripción de las grandes cualidades que llegaban a conformar las características de los grandes hombres de la historia, especialmente en el despliegue de estrategias militares, algunos de ellos, según Puglisi (Castro, 2006), han conformado un grupo de líderes infaustos que sólo han logrado enlodar el concepto, tales como Hitler, Mussolini, Stalin, entre otros; por lo que muchos autores prefieren no abordar el tema, puesto que a través de la historia han logrado a veces, opacar o disminuir el gran aporte y evidente liderazgo ejercido por personajes como Gandhi, Churchill o Juan Pablo II. Siendo Gandhi uno de los más grandes líderes que sobresale por todos los demás, “pues no sólo realizó una revolución pacífica sino que fundó la democracia más grande del mundo” (Castro, 2006, p. 89). Así como también sobresalen los líderes empresariales por sus grandes obras que se mantienen y reconocen con gran éxito hasta la actualidad, tales como Henri Ford, Walt Disney, Bill Gates, entre otros, los que han logrado comunicar y compartir sus ideas y sus sueños con su núcleo de colaboradores, a los que motivaron para emprender acciones realizarlos y concretarlos, transformándose así, en una imagen impulsora de dichos acontecimientos y que han logrado cambiar o modificar su historia de vida, siendo reconocidos a través del tiempo y traspasando las fronteras.

Así a través de la historia de la humanidad se pueden encontrar numerosos líderes, sólo se han destacado los que a juicio del responsable de este estudio ha considerado más representativos, pues desarrollar un estudio en profundidad escapa de los objetivos de esta indagación. Sí destacar, que las características personales de los que lideran las organizaciones se pueden y deben desarrollar en virtud de lograr las metas institucionales, por lo que al hacer un recorrido por la historia permite relacionar las actividades desplegadas con las capacidades, habilidades y conocimientos de cada uno de los grandes personajes que han coronado el desarrollo de la humanidad (Estrada, 2007). Es

reconocido que a partir de la revolución industrial con el surgimiento de profesiones como la “administración”, surge la teoría de que las características de un líder se pueden desarrollar, así al transcurrir la historia permite identificar las cualidades personales que se presentan como condiciones propias y privativas de cada uno de los personajes influyentes, pero que a la vez se reconocen como comunes en un grupo de ellos, ya sean estos, “líderes políticos, sociales u organizacionales y que impactan positivamente con su actuar” (p. 348).

Al hacer una sucinta revisión de la historia nacional surgen, entre otros, hombres como Clotario Blest, destacado líder sindical y luchador incansable por los derechos de los trabajadores, un hombre justo y valorado por todos los sectores políticos de la sociedad chilena; el Cardenal Raúl Silva Henríquez y todo su aporte a la recuperación de la democracia y la defensa de los derechos humanos; el gran Víctor Jara que demostró que no importando la condición económica cuando hay talento y perseverancia cualquier sueño es posible de alcanzar, un hombre consecuente y fiel a sus valores que luchó por sus ideales y murió por la incompreensión de una época llena de odio; otro líder imposible de no mencionar es sin lugar a dudas, Pablo Neruda, que mostró la simpleza y la complejidad de las cosas a partir de la poesía, pero además se mostró como una persona consecuente con sus ideas sociales y políticas, un poeta hecho a la medida de la clase obrera, querido y valorado, afable y cercano a las personas, senador, perseguido y exiliado por creer en una sociedad más justa. Todos ellos más allá de sus diferencias son personas que creyeron en un mundo mejor y que desde sus convicciones y características de líderes buscaron la forma de cambiar la sociedad y de desarrollar un país más justo y lleno de esperanzas en el fortalecimiento de un futuro mejor.

Las sociedades cambiantes del mundo de hoy exigen del despliegue de una serie de características personales del líder, así como de habilidades y

destrezas tanto sociales como de comunicación, entre otras, que les permitan descubrir, animar, guiar, comprometer y armonizar las potencialidades humanas, con un alto nivel de competencia para alcanzar el éxito que exige y necesita la organización, donde cobra real importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes (Lupano y Castro, 2008). Al líder del siglo XXI se le exige decisión y perseverancia para perseguir y concretar sus sueños, además de una visión clara que permita convencer y entusiasmar de su confianza a los demás, es sabido que toda persona que lidere una organización debe ser proactivo y no reactivo, es decir, debe saber adelantarse por su intuición a la ocurrencia de los problemas y no reaccionar sólo cuando estos han sucedido. El liderazgo efectivo del nuevo siglo debe saber crear el espíritu de un verdadero compromiso en el trabajo de cada colaborador (Aguilar, 2002), de esta manera se podrá desarrollar una verdadera identidad organizacional centrada en la visión, misión y los valores institucionales, logrando así los mejores resultados. Desde una perspectiva axiológica, el líder debe saber compartir y transmitir valores universales, tales como la humildad, credibilidad, honestidad, amor, compromiso, equidad y justicia; entre otros, con la finalidad de generar una cultura humanizante, es decir, donde se logren desarrollar y mantener las condiciones de vida que permitan al individuo, mantener su dignidad como persona para desplegar su máximo potencial, alcanzando de esta manera, su destino natural y espiritual como esencia del bien común (Aguilar, 2002) .

En la primera parte del siglo XX, el liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar directrices y órdenes que obedecieran los subordinados (Vega y Zabala, 2004), posteriormente el desarrollo de una sociedad más crítica y demandante guiada por sus líderes sociales y laborales, principalmente, lograron cambiar las organizaciones desplegando nuevas tendencias de liderazgos haciéndolas más justas y equilibradas, orientadas hacia la participación, y a los procesos consultivos de los grupos. Surgen a partir de los años 50, nuevos estilos de

liderazgos ya sea “orientados hacia la tarea” cuyo objetivo es conseguir los objetivos grupales y “orientados a la relación” donde interesa básicamente el bienestar y satisfacción de los seguidores (Cuadrado, Molero y Navas, 2003). Posteriormente, ya hacia fines de siglo, se reconocen estilos más democráticos y participativos que se concentran en lograr la motivación, y participación, alentando a los seguidores al cumplimiento de metas para lograr un bien común. Así como los que desarrollan estrategias de transacción entre el líder y los miembros de la organización, en donde las necesidades de éstos pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecúa a su contrato con el líder, o los que producen cambios de actitudes y creencias en sus seguidores a través de su influencia personal, caracterizándose por ser carismáticos, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder (Vega y Zabala, 2004).

Una de las grandes diferencias entre los líderes del siglo XX y siglo XXI, es que estos últimos tienen que desplegar una capacidad mayor de adaptabilidad debido al vertiginoso cambio del mercado en cuanto a sus exigencias y avances tecnológicos, siendo el campo de la educación uno de los de mayor requerimiento por su condición formadora de personas que deben insertarse y desarrollarse con éxito en un mundo cada vez más versátil y globalizado. Al nuevo liderazgo se le exigen además, cambios de índole estructural, y principalmente de estrategias de trabajo orientados a la participación y desarrollo de alianzas (Zamora y Poriet, 2006). Las nuevas tendencias de liderazgo dan cuenta de un cambio radical en relación a las estrategias de trabajo de épocas pretéritas, especialmente en la resolución de problemas y en la capacidad de entregar respuestas acertadas y oportunas a las nuevas demandas. Cambiar estos paradigmas en las organizaciones del siglo XXI y años subsiguientes, permitirá repotenciarlas, generar nuevas directrices, nuevas formas de trabajo y cambios profundos para dar respuesta a las altas exigencias del sistema (Murillo, 2006). Por esta razón el modelo del liderazgo requerido para los líderes de hoy es ante todo el de un gestor y

facilitador de procesos adaptativos, mostrándose como guías, mediadores y orientadores en los conflictos, siendo la variable que sustenta su éxito el saber transmitir seguridad y confianza a sus colaboradores.

Ya a partir de los años 60 y 70, surge una forma de categorizar los estilos de liderazgo, entendiendo que cada uno se debe relacionar constantemente con las características y cualidades innatas o adquiridas por el individuo y el contexto en que se desarrolla, con el fin de intervenir adecuadamente en los procesos de evolución o involución de sus organizaciones (Estrada, 2007).

2.3. Estilos de Liderazgo.

Es claro que para ser un líder se necesitan seguidores, pero la diferencia entre un estilo de liderazgo y otro estriba en la medida en que estos actúen por convicción y no por obligación. La literatura plantea múltiples tipologías acerca de los estilos de liderazgo, tales como dictador, autócrata, participativo, democrático y laissez faire que dan cuenta de la relación del líder con sus seguidores y el estilo distribuido, transaccional y transformacional, que dice relación sobre la influencia del líder con el grupo. Abordaremos en esta investigación la que más se ajuste a contexto.

2.3.1. Líder liberal, evitador o Laissez Faire: El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo, es decir delega en sus seguidores la toma de decisiones. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan. Se espera que ellos asuman la responsabilidad por su propia motivación, responsabilidad, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los encargados de

realizar y ejecutar las labores propias de la institución. Generalmente no “diferencian su rol del de los trabajadores, realizan funciones de producción pero no supervisan las labores de sus seguidores” (Vega y Zabala, 2004, p. 121). Evidentemente, éstos tienen que ser altamente calificados, responsables y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

2.3.2. Líder Transaccional: Enfatiza en los procedimientos y los datos duros para informar la toma de decisiones. Se concentra en los propósitos de la organización. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan de sus seguidores para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Persiguen sus propios objetivos sin verdadera preocupación por el bienestar de los demás, los que son vistos como “instrumentos útiles u obstáculos para alcanzar las metas” (Vega y Zabala, 2004, p. 47).

2.3.3. Líder Transformacional: Enfatiza en la transformación de “la cultura organizacional”. Se concentra más en la colaboración entre las personas que en las tareas. Es un enfoque más orientado hacia la gente que a la organización. Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Es el único capaz de operar en todos los niveles y desplegar todas las conductas de liderazgo, pues su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de los otros estilos. Generalmente son personas más maduras moral y cognitivamente. Se basan en estándares internos de lo que es correcto o incorrecto, para evaluar y tomar decisiones (Vega y Zabala, 2004).

El liderazgo generalmente se relaciona con personas que ejercen un determinado cargo o rango dentro de una institución y, que independientemente

del estilo, éste se aplica también a personas que forman parte de un mismo nivel jerárquico, pues siempre es posible reconocer un líder entre pares, por su entusiasmo, su proactividad y desempeño; así como los que guían y conducen las diferentes organizaciones, en los cuales encuentran refuerzo y apoyo a su labor. El ámbito educacional, no está exento de ello, es en este escenario donde el liderazgo es ejercido tanto por los profesores como por los directivos, y donde más que nunca debe existir una sintonía plena entre todos los actores que estén vinculados directamente con el aprendizaje de los alumnos. El liderazgo educativo es uno de los factores determinantes para una educación de calidad, siendo el liderazgo directivo el que conduce al éxito o fracaso del establecimiento educacional.

2.4. Liderazgo Directivo.

A la luz de la reforma educativa, el Liderazgo Directivo se entiende como un tipo de liderazgo distribuido debido a que desconcentra y redistribuye el poder al interior de las establecimientos educativos, aunque, no deja de ser cierto que la tradición centralista y autoritaria de nuestro sistema educativo concentra el poder, la responsabilidad y la conducción en la figura individual del Director (Lynch y Manso 2000, cit. en Soto, 2006), se debe enfatizar entonces, en el cambio y reestructuración de un estilo de liderazgo que logre a través de la distribución de responsabilidades, transformar la cultura organizacional, siendo posible que puedan emerger múltiples liderazgos informales (Bolívar, 2001), que ayuden a romper la estructura burocrática por tantos años instalada en las organizaciones educativas chilenas. No es una tarea menor, pues se trata de fragmentar la uniformidad por años entendida y aprendida como tal, con tendencia al desarrollo de estructuras propias que dan sello y pertenencia a cada centro educativo.

El Ministerio de Educación promueve que cada institución educativa logre su propio nivel de autonomía para trabajar e impulsar las prácticas de toda la institucionalidad en el logro de las metas propuestas, cobrando gran fuerza el estilo de liderazgo transformacional pues se requiere de una visión clara y segura de los cambios que involucran y necesita la organización en su totalidad. En razón de esta nueva exigencia, se plantea como un gran desafío el desarrollo de esta nueva figura de liderazgo, debido a que el ejercicio de hoy implica una mayor rigurosidad que el de ayer, es por tanto que el nuevo Liderazgo Directivo debe ser desempeñado por personas que cuenten con todas las habilidades, destrezas y competencias de un líder que pueda responder a las exigencias de una educación de calidad, a través de la evaluación periódica de las prácticas de los distintos actores de la institución, la medición de los progresos alcanzados y el establecimiento de las correcciones necesarias (Navarro y Jiménez, 2005, cit. en Soto, 2006).

En este nuevo marco institucional emergen los Planes de Mejoramiento Educativo, que al amparo de la Ley SEP, exigen a la figura del Director(a), motivar, convencer y conducir a sus colaboradores hacia un cambio organizacional, que implica el trabajo en equipo y compromiso de todos los actores de la entidad educativa para el logro de las metas corporativas, lo que involucra como pilar fundamental la evaluación de las mismas para la toma de decisiones.

El Liderazgo Directivo entonces no se concibe tan solo desde la figura del Director(a), sino de todos los miembros de la institución que desempeñan un cargo y que tienen la responsabilidad de generar cambios y estrategias para lograr mejores resultados y logros institucionales a través de una cultura organizacional, pero sí lo responsabiliza del cumplimiento de las metas propuestas. En tal sentido, el liderazgo es un criterio transversal en todas las

áreas (Manterota y Astudillo, 2002, cit. en Soto, 2006) que se relacionen e involucren directamente con el bienestar de los alumnos.

A modo de reflexión personal, se considera que las escuelas de hoy parecen verdaderos claustros que se resguardan celosamente para evitar develar una suerte de intimidad interna, es decir, no mostrar lo que se hace dentro cómo se trabaja, cómo se enseña, no dar a conocer a la comunidad y a veces ni a los mismos padres, madres y apoderados la forma de trabajar con sus hijos; esto obedece tal vez a una suerte de competencia con establecimientos similares y que impiden que sean conocidas desde personas externas, no así en los grandes eventos, los que han sido preparados y planificados con antelación, y que responden a un plan de organización anual, conocido por la comunidad completa y elaborado por profesores(as) y directivos en forma conjunta. Tal vez el punto más álgido sea que todas las demás actividades diarias de los actores que rigen el destino de la comunidad generalmente no son planificadas, y no responden a pautas concretas y consecuentes con su proyecto educativo, donde cada cual aborda el día a día, sin un plan de trabajo serio, organizado y coordinado, que presente indicadores claros y que respondan a las necesidades del centro educativo. Hoy se requiere una reestructuración de las prácticas de liderazgo, donde cada directivo se oriente hacia el rendimiento de los alumnos y se hagan cargo como institución de los resultados de aprendizaje. El PME implementado por las escuelas de Educación Básica adscritas a la SEP así lo exige.

Debido a que el foco de mejoramiento de las escuelas SEP, es el aspecto pedagógico y que nace de las necesidades propias de cada escuela, es necesario que al trabajar con recursos SEP sea importante preocuparse por la capacidad de gestión y las habilidades del liderazgo directivo centrándose en la atención de los alumnos con bajo nivel respecto a los logros académicos. Es fundamental que el Equipo Directivo tenga una asistencia permanente y de

cumplimiento efectivo al Plan de Mejoramiento Educativo elaborado con toda la comunidad educativa, por lo que resulta primordial contar con la anuencia de todos los actores en esta gran tarea, siendo trascendental la capacidad y estilo de liderazgo directivo para concentrar las capacidades y voluntades en el cumplimiento de los objetivos.

El Equipo Directivo debe presentarse como un grupo líder en lo pedagógico y que sea capaz de orientar, guiar y apoyar a los docentes a su cargo comprometiéndolos e incentivándolos al logro de los objetivos de aprendizaje de los alumnos, lo que se traduce en mejores resultados en la prueba SIMCE. Los directivos deben preocuparse por la satisfacción, el bienestar, la valoración y reconocimiento del trabajo de sus profesores para el cumplimiento de sus metas, deben ser capaces de generar altas expectativas de resultados en la comunidad educativa y velar por la materialización de los objetivos grupales, entre otros. Los líderes educativos demuestran apoyo permanente, respetando y considerando los sentimientos y necesidades personales, brindando apoyo irrestricto a una pedagogía efectiva.

Independiente del estilo de liderazgo que se pueda ejercer, hay que entender que hay cierto número de funciones o desempeños que son necesarios y constituyen una línea base de acción. Una escuela es efectiva porque en definitiva sus prácticas directivas y docentes lo son (Uribe, 2007), las investigaciones lo respaldan y dan cuenta de ello, es más sitúan al Liderazgo Directivo como la segunda variable después de las prácticas docentes que contribuyen en los aprendizajes de los alumnos y, este efecto, es aún más significativo en las escuelas con entornos difíciles (Marzano, 2003; Brunner, 2003; Leithwood, 2004, Raczynski, 2005; Murillo, 2007, cit. en Uribe, 2007).

La razón de esto es muy clara, si las acciones y prácticas desarrolladas por los directivos en forma sistemática favorecen y apoyan la labor docente

creando un clima disciplinario de apoyo a las actividades escolares, si se realiza un trabajo colaborativo, donde todos aprendan de todos, si se promueve y acoge la participación de los profesores(as), si se toman decisiones en conjunto, si se planifica y se acompaña el trabajo pedagógico en todas sus instancias, tanto dentro como fuera del aula, si se evalúa para mejorar y no para castigar, y si existe, entre otras cosas una fuerte valoración y motivación por todos los miembros de la comunidad; se podrá hablar de prácticas que en definitiva contribuyan al logro de buenos resultados.

Lo anteriormente expuesto, son pilares fundamentales de las escuelas efectivas que dan cuenta que el rigor, la responsabilidad y el profesionalismo de los docentes y directivos (Bellei, Muñoz, Pérez, y Raczynski, 2005). Por el contrario, la misma evidencia demuestra que en escuelas no efectivas, los directivos dan escaso apoyo a los docentes, no declaran metas y objetivos claros, no comunican claramente lo que esperan de sus docentes ni de la institución, no focalizan su accionar en mejorar los aprendizajes, levantan sistemas de evaluación débiles, no promueven el trabajo en equipo, presentan acciones más individuales que grupales y no hacen gestión de entorno (Raczynski, 2005, cit. en Uribe, 2007).

Con esto se demuestra que para hacer una buena gestión que involucre a la comunidad en el desarrollo de una cultura escolar positiva, no es suficiente reconocer el estilo de liderazgo que se ejerce sino que de manera complementaria se hace necesario conocer las destrezas que le permiten tener un adecuado desempeño en la gestión institucional y pedagógica (Uribe, 2007).

Las prácticas de gestión que desarrollan los líderes directivos revelan el nivel de competencias, tanto, funcionales referidas a los aspectos técnicos, como conductuales que es lo que se hace de manera sistemática para obtener altos resultados (Fundación Chile, 2007); ambos aspectos revelan un alto grado

de compromiso y de identidad con su organización y con los niveles de logro de sus estudiantes y por ende, cuán bien están desarrollando su labor.

Es competente aquel que transforma los conceptos en acción a través de las capacidades, habilidades o prácticas que un directivo puede evidenciar en su trabajo cotidiano. En este sentido, hasta el desafío más técnico requiere de un líder fuerte con sólidas destrezas de relación y comunicación. (Moss Kanter, 2006, cit. en Uribe, 2007, p. 150).

Equipos directivos liderados por la figura del Director(a) con alto nivel de competencias son capaces de asegurar un alto nivel de logros institucionales, siendo el foco centralizador de todas las acciones el aprendizaje de los alumnos. Las escuelas efectivas dan cuenta de lo anterior, pues son escuelas que tienen directrices basadas en la experiencia tanto en lo pedagógico como en el plano institucional, que organizan los recursos para el cumplimiento de los objetivos, donde cada miembro de la institución cumple a cabalidad la función que le compete, donde nada queda al azar, sino que responde a un trabajo serio, planificado y coordinado entre todos los actores involucrados. En las escuelas efectivas se siente una acción coherente y coordinada entre los miembros directivos, donde los objetivos institucionales y pedagógicos no forman parte sólo del discurso de los equipos (Bellei, Muñoz, Pérez y Raczynski, 2005), sino que se traducen en acciones o prácticas concretas que nacen del actuar competentemente.

2.4.1. Políticas públicas en Centros Educativos Subvencionados.

El marco regulatorio que rige el actual sistema educacional chileno se basa en dos principios que son: el derecho a la educación y la libertad de

enseñanza. Este modelo educativo delega en los padres y apoderados la facultad de decidir sobre el establecimiento educacional al cual asistirán sus hijos así, esta trascendental decisión determina el destino de los recursos que el Estado entrega a través de la subvención escolar (Almonacid, 2008). De esta manera “el gobierno subsidia a los establecimientos elegidos por los padres en función directa a la matrícula que alcanzan, de modo que los recursos cambian de sostenedor cuando los padres cambian a sus hijos de establecimiento” (Almonacid, 2008, p. 158). En los colegios particulares subvencionados los recursos del Estado son entregados directamente al sostenedor, que a su vez, es el propietario y representante legal y quien decide sobre la inversión, gastos y mantenimiento de la institución.

El sistema particular subvencionado, actualmente atiende al 49% de la matrícula escolar chilena (MINEDUC, 2011a cit. en Donoso, Benavides, Cancino, Castro y López, 2012), planteándose como una competencia real para las escuelas municipales, quienes han visto decrecer su matrícula año a año, siendo necesario mejorar la oferta académica atendiendo al concepto de calidad de la educación, levantando prácticas efectivas de liderazgo y gestión. Desde el año 2000 en adelante comienza a gestarse la idea de fortalecer la función directiva, en este sentido nace en el año 2005 el Marco para la Buena Dirección (MINEDUC, 2005b), y la puesta en marcha del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) en los años 2008/2009 (MINEDUC, 2005a), siendo el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), la entidad del Ministerio encargada de mejorar el área de liderazgo directivo, sin embargo, ambas ideas surgen de manera discontinuadas “evidenciando el rol secundario que las políticas ministeriales atribuyen a la dirección escolar” (Donoso, et al., 2012, p.135). Mientras que “en los establecimientos privados hay plena autonomía de los propietarios para optar por un mecanismo de selección de directivos escolares (Donoso, et al., 2012, p. 136), a pesar de ello el

rendimiento escolar en algunos establecimientos privados no supera al sistema público, debido a que durante décadas no ha existido un sistema de evaluación ni supervisión que regule y obligue a los sostenedores a invertir los recursos en el mismo establecimiento fortaleciendo la gestión pedagógica y directiva.

A modo de compensación ante las fuertes desigualdades económicas, surge la Ley SEP que entrega aportes complementarios a los sostenedores para apoyar la educación de los sectores donde se hace más difícil educar, obteniendo así logros educativos que no estén condicionados por el origen socioeconómico de los estudiantes (Marcel y Raczynski, 2009). Exigiendo además, el compromiso y responsabilidad de los directivos en los resultados de su institución, obligándolos al análisis y evaluación permanente de sus prácticas para dar cumplimiento a las acciones de su Plan de Mejoramiento Educativo.

Si bien es cierto, se hace necesaria la existencia de una unidad que regule y respalde la labor profesional, es ineludible una reformulación del actual Estatuto Docente que instaure una verdadera carrera profesional basada en estándares de calidad y sujeta a una evaluación permanente, descentralizada, más práctica y eficiente que dé cuenta de un verdadero desempeño profesional respaldada por la calidad de los aprendizajes de los alumnos. Las nuevas propuestas públicas en el marco del proyecto de ley, presentado a la Honorable Cámara de Diputados, el 22 de noviembre del 2010, senta la base para la nueva reforma educacional y donde se propone la modernización del Estatuto Docente, se introducen modificaciones que orientan a fortalecer el rol de los directivos de los establecimientos municipales y el ejercicio de la profesión docente. Lo que se plasma con la presentación del Decreto Supremo N° 44, de 2011 del Ministerio de Educación que reglamenta la ejecución del Plan de Formación de Directores, que contempla las bases para la denominada formación en competencias para ejercer el cargo de director de establecimientos educacionales, de esta manera se pretende desarrollar

políticas y medidas que tiendan a potenciar y a mejorar la gestión en los establecimientos educacionales, “los que deben contar con profesionales que focalicen sus esfuerzos más allá de las funciones administrativas y puedan ejercer un liderazgo directivo centrado en lo pedagógico” (MINEDUC, 2013, p.1).

CAPÍTULO III

DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

3.1. Modalidad de Evaluación.

Para el desarrollo de este estudio se ha estimado aplicar la metodología de investigación mixta que muestra un enfoque cuantitativo o deductivo con énfasis en el carácter cualitativo o inductivo. Estos dos tipos de indagación se complementan permitiendo un enfoque más acabado del tema en estudio, abordándolo desde la perspectiva de la investigación fundamentada y de la investigación de campo, siendo la metodología mixta una técnica eficaz para el estudio de temas o enfoques nuevos (Guzmán, 2008).

El estudio cuantitativo se realizó a través de la aplicación de cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta¹ al Equipo Directivo a modo de autoevaluación (Anexo A) y a cada uno de los profesores de aula (modalidad de heteroevaluación), lo que permitirá conocer la opinión de los docentes respecto a la liderazgo y gestión del Equipo Directivo (Anexo B). La autoevaluación facilita una visión introspectiva del accionar como equipo, lo que permite valorizar la propia actuación, reconocer sus posibilidades, fortalezas y limitantes en función de indicadores de liderazgo y gestión previamente establecidos, contrastándola con la heteroevaluación realizada por

¹ Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo, **Forma del Clasificador (5X) Corta.**

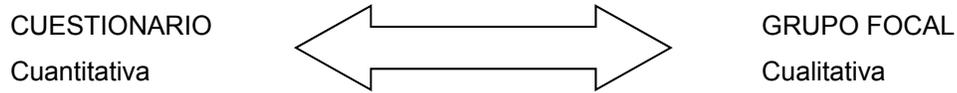
los docentes. De esta manera se obtendrá una frecuencia de respuestas según la escala entregada para cada afirmación descriptiva de liderazgo y gestión, luego se compararán cada una de ellas para descubrir las similitudes y los contrastes entre los datos.

El grupo focal permitió recabar la información necesaria para enriquecer el análisis cualitativo de este estudio, lo que permitió indagar y obtener la opinión valiosa del grupo de docentes. La técnica de muestreo utilizada es del tipo intencionada o por conveniencia, y corresponde a un muestreo por grupo social definido de antemano, siendo el criterio de inclusión ser docente contratado(a) con al menos un año de antigüedad en la institución.

El grupo focal es un espacio de opinión que capta el sentir, pensar y vivir de los individuos, siendo particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, permitiendo obtener datos cualitativos importantes para la calidad de la investigación (Hamui y Varela, 2013). De esta manera la visibilidad y proximidad a las situaciones reales que propugnan los métodos cualitativos, dan un mayor sentido de acercamiento a la verdad (Olabuénaga, 2012), por otra parte, la tecnología cualitativa implica un estilo de investigación social, otorgándosele un carácter especial a la esmerada recogida de datos y observaciones, entablando diálogos permanentes entre el observador y lo observado acompañado de una reflexión analítica permanente.

En la búsqueda de estrategias que den mayor respaldo y significancia a las investigaciones, se ha intensificado a través de los años el entusiasmo por la metodología cualitativa, lo que ha ido derivando últimamente en una estrategia de colaboración con lo cuantitativo, engrandeciendo a ambas preferencias (Olabuénaga, 2012). La información recabada a través de ambos métodos de investigación será contrastada para su posterior análisis

Figura 1
Metodología y técnicas del estudio



Fuente: elaboración propia.

3.2. Objeto de la Evaluación.

La gestión y el liderazgo del Equipo Directivo son pilares fundamentales en el desarrollo de cambios y mejoras educativas, orientados a una educación de calidad. Las acciones realizadas por los directivos inciden indirectamente en el aprendizaje de los alumnos al motivar y desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de los docentes. Las prácticas que contribuyen a la mejora de los resultados se deben a un trabajo sinérgico y colaborativo lo que se traduce en un sentido de compromiso común, razón por la cual se hace necesario levantar acciones que permitan evaluar y reflexionar acerca del liderazgo y la gestión de los equipos directivos, para potenciar la eficacia colectiva del grupo de profesores.

Si la gestión de la organización no presenta metas claras, no se encuentra fortalecida y permite que las prácticas docentes individuales dependan sólo del voluntarismo de cada profesor y de la “lógica de la confianza”, poco se puede esperar de la organización como conjunto. La clave de la mejora parece estar en la cultura cohesionada (acoplamiento), el liderazgo educativo y conformar la escuela como una comunidad profesional de aprendizaje (Bolívar, et al., 2013).

Los establecimientos educacionales deben ser garantes de los aprendizajes de sus alumnos, para ello el liderazgo de sus directivos debe centrar su gestión en lo pedagógico, alineando el trabajo de sus docentes hacia metas claras y alcanzables, haciéndolos partícipes del Plan de Mejoramiento Educativo, incentivando la interacción, apoyo y motivación de los docentes, fomentando el sentido de “comunidad profesional”, ayudando y guiando a los profesores para mejorar sus prácticas de enseñanza y no dejar la gestión pedagógica y el aprendizaje de los alumnos al ejercicio individual, la capacidad o arbitrio de cada docente (Bolívar, et al., 2013).

3.3. Técnicas e Instrumentos de Evaluación.

Las técnicas e instrumentos que se aplican dentro de una investigación empírica permiten la recogida de datos y su posterior análisis. Las que se utilizaron en este estudio son el cuestionario para la recogida de los datos cuantitativos y la entrevista colectiva (grupo focal), para la obtención de información cualitativa.

3.3.1. Cuestionario: el instrumento utilizado en esta investigación corresponde a una adaptación del *Multifactor Leadership Questionnaire* o cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de Bernard Bass y Bruce Avolio al contexto organizacional chileno, el que sirvió de base para optar al título de psicólogo de las autoras Carolina Vega Villa y Gloria Zavala Villalón en el año 2004. Quienes para la adaptación del cuestionario, tradujeron los ítems del inglés los que fueron revisados por dos bilingües y un experto en gramática y lengua castellana, y 8 Jueces con experiencia en Psicología Organizacional, aportando a la validez de contenido del instrumento (Vega y Zabala. 2004). Posteriormente se procedieron a su aplicación en una muestra compuesta por 107 seguidores y 10 líderes; en el análisis de resultados se encontró, según la

validación realizada por Vega y Zabala (2004), una adecuada capacidad de discriminación de los ítems, y un alto índice de confiabilidad el que se calculó a través del Coeficiente Alfa de Cronbach obteniéndose un alto coeficiente de confiabilidad de $\alpha = 0.97$. Para la validez de constructo, se obtuvo una matriz de intercorrelaciones por variable, observándose resultados similares a los reportados por los autores (Vega y Zabala, 2004).

Los ítems fueron considerados representativos cuando se obtuvo el 50% más uno de concordancia de los 8 jueces expertos, posteriormente se corrigieron los que habían obtenido algún tipo de reparo, el cuestionario consta de 82 ítems en sus dos versiones para líderes y seguidores, los que serán aplicados a todos los miembros del Equipo Directivo (ver anexo A) y profesores(as) respectivamente (ver anexo B). Este cuestionario ha sido levemente adaptado a los objetivos de este estudio, en cuanto a la redacción de los enunciados y al número de ellas, el instrumento aplicado finalmente consta de 74 afirmaciones descriptivas, el que fue revisado por la docente guía de la tesis de grado.

Las variables propuestas por el autor se miden a través de las percepciones de actitudes y comportamientos exhibidos por el líder, y de sus efectos (también comportamientos y actitudes) en los seguidores (Vega y Zabala, 2004). La adaptación realizada a este instrumento se basa en la redacción de las afirmaciones hacia la gestión y acciones de liderazgo del Equipo Directivo, más que en el estilo que ellos desarrollan, ante los cuales se pide la reacción de la personal a las cuales se les aplica. Los docentes y los miembros del equipo, deben elegir la opción que más represente su opinión a la que se le ha asignado un valor numérico, obteniéndose una puntuación de cada afirmación, al elegir uno de los cinco puntos de la siguiente escala:

Tabla 1
Escala del cuestionario

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

Fuente: elaboración propia.

Las 74 afirmaciones descriptivas fueron clasificadas según criterio propio de acuerdo a cuatro categorías que corresponde a las cuatro grandes áreas de desarrollo o ámbitos de acción directivo, que corresponden a: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y convivencia, que conforman el Marco para la Buena Dirección (MINEDUC, 2005). Esta clasificación obedece a la finalidad de recabar la opinión de los docentes frente a las prácticas de liderazgo y gestión del Equipo Directivo.

Tabla 2
Clasificación de ítems del cuestionario MLQ forma 5x corta según categorías del Marco de la Buena Enseñanza

CATEGORÍA	NÚMERO del ITEM
LIDERAZGO: es un ámbito fundamental para la gestión del establecimiento, ya que incorpora habilidades y competencias que permiten dar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo.	2-3-4-5-6-10-12-16-17-18-19-21-22-23-24-29-30-31-32-34-36-39-40-42-44-45-46-47-50-51-54-56-57-59-67-70-72-73
GESTIÓN CURRICULAR: es la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del establecimiento que conduce.	13-14-20-35-52-58-61-65
GESTIÓN de RECURSOS: se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo.	1-8-9-11-25-27-33-37-38-48-49-60-62-63-66-68-69-71-73
GESTIÓN del CLIMA ESCOLAR y CONVIVENCIA: Los	7-15-26-28-41-43-53-55-64-

estándares considerados en este ámbito de acción directiva, 74 promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

Fuente: Elaboración propia en base al Marco para la Buena Dirección (MINEDUC, 2005).

3.3.2. Grupo Focal: Es una técnica ampliamente usada en investigaciones de carácter cualitativo debido, a que permite levantar información de manera rápida sobre un hecho en particular, permitiendo pesquisar una visión global y colectiva desde la perspectiva personal. De esta manera se quiere captar qué siente y piensa el grupo de profesores(as) la gestión y liderazgo del Equipo Directivo en su establecimiento. En el grupo focal participaron 6 profesoras que tienen jornada completa en el centro, cuyas horas de contrato superan las 30 horas cronológicas y que en promedio tienen cuatro años de antigüedad en el establecimiento, los varones no serán considerados, pues uno de ellos es parte del Equipo Directivo y los otros dos poseen jornada parcial. La reunión se efectuó en una dependencia del establecimiento, y permitió la discusión desde la experiencia personal y colectiva del trabajo diario junto al Equipo Directivo.

3.4. Procedimientos metodológicos cualitativos y cuantitativos.

- a. Coordinación con el director(a) para el desarrollo de la evaluación diagnóstica.
- b. Adaptación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta al Equipo Directivo (Anexo A) y profesores de aula del centro educativo (Anexo B).
- c. Aplicación de la adaptación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta al Equipo Directivo (Anexo A) y profesores de aula del centro educativo (Anexo B).

- d. Tabulación, elaboración de gráficos y análisis de datos.
- e. Elaboración del guión del grupo focal.
- f. Desarrollo del grupo focal.
- g. Análisis del grupo focal.
- h. Contrastación de la información.
- i. Análisis y discusión de los resultados.

3.5. Descripción del centro educativo.

Este Establecimiento Particular Subvencionado ubicado en la comuna de Paillaco, consta con más de 10 años de formación e imparte enseñanza desde los niveles Pre-kínder a Cuarto Año Medio. Con una planta docente de 19 profesores, 1 psicólogo y 7 asistentes de la educación.

El establecimiento acoge a estudiantes provenientes tanto de sectores rurales como de la ciudad de Paillaco, atendiendo una matrícula de 353 alumnos, 225 de los cuales son categorizados como prioritarios correspondiendo al 64% de la población estudiantil que se encuentra en condición de vulnerabilidad social. La mayoría de los apoderados han declarado tener entre 9 y 10 años de escolaridad y un ingreso del hogar que varía entre \$180.001 y \$280.000.

El Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa (SEP) fue firmado por el sostenedor del establecimiento en el mes de marzo del año 2008, con el cual se compromete a cumplir una serie de requisitos y obligaciones, tales como respetar los beneficios para los alumnos prioritarios, elaborar y ejecutar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), establecer metas

de rendimiento académico en función de los estándares y rendir cuenta pública de los gastos efectuados con los recursos obtenidos (MINEDUC, 2008).

En la evaluación del Sistema de Medición de Calidad de la Educación (SIMCE), de cuarto año básico del establecimiento prevalece una tendencia al alza en los últimos tres años y fluctuante desde la firma del convenio.

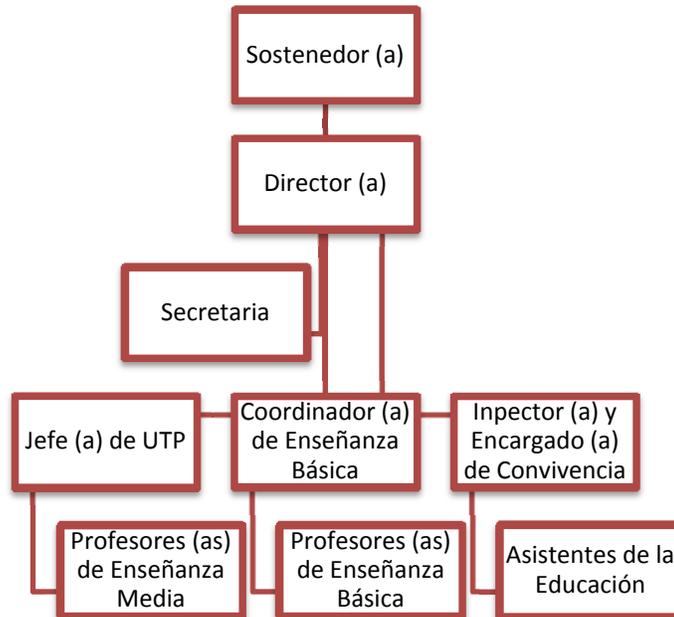
Tabla 3
Resultados SIMCE 4º Básico

ASIGNATURA	2011	2012	2013
Comprensión de Lectura	245	258	262
Matemática	245	261	269

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos en www.simce.cl .

La estructura organizacional está conformada por el sostenedor (a), director (a), docentes directivos Jefe (a) de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP), Coordinadora de Enseñanza Básica e Inspector y encargado de convivencia, docentes de aula en Enseñanza Media y Enseñanza Básica y asistentes de la educación, según consta en el siguiente organigrama:

Figura 2
Organigrama de la Institución



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El estudio realizado es de tipo mixto, pues aborda resultados cuantitativos a través de la aplicación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta al Equipo Directivo (Anexo A) y profesores de aula del centro educativo (Anexo B), este instrumento es una adaptación de su forma original tanto en la cantidad de ítems como en la redacción de algunas aseveraciones y revisado por la profesora guía de la tesis de grado. Este cuestionario se aplicó para conocer la opinión de los profesores acerca de la gestión y el liderazgo asumido por el Equipo Directivo en un

establecimiento particular subvencionado de la comuna de Paillaco, esta información será contrastado con la opinión del grupo focal.

La información cualitativa es posible levantarla a través del grupo focal conformado por 6 profesores del establecimiento y que permite la discusión desde la experiencia personal y colectiva del trabajo diario junto al Equipo Directivo. A partir del análisis de los resultados de la entrevista se han logrado identificar cuatro categorías emergentes, de las cuales se desprenden sus respectivos códigos, lo que se representa en la figura 4.

Categoría: Gestión centrada en lo administrativo.

Categoría: Falta de gestión con foco en las personas.

Categoría: Equipo Directivo cerrado.

Categoría: Gestión centrada en apoderados.

La información levantada a partir de la entrevista al grupo focal será contrastada con la información obtenida de los resultados del cuestionario aplicado tanto a docentes de aula como al propio Equipo Directivo, reorganizando la información para su presentación en nuevas categorías.

Tabla 4
Organización para la presentación de los resultados según
categorías emergentes.

CATEGORÍAS	CÓDIGOS LEVANTADOS DEL ANÁLISIS DEL GRUPO FOCAL	ITEMES CUESTIONARIO
Categoría Gestión pedagógica centrada en lo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión centrada en los errores. • Revisión de documentos asociados a la responsabilidad docente. • Consejo de profesores con talleres obligados. 	3-9-14-18-20-23-34- 36-38-45-47-49-57- 58-67
Categoría Falta de Gestión con foco en las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de profesores. • Falta de identidad. • Trato desigual a los profesores. • El Equipo Directivo no respeta el conducto regular. 	1-8-13-15-17-25-26- 27-28-30-31-33-41- 43-48-51-53-54-55- 56-61-62-63-65-66- 68-69-71-72-73-74
Categoría Equipo Directivo cerrado	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de claridad en las decisiones. • Falta de claridad en las metas. • Equipo Directivo más castigador que optimista. 	7-11-12-21-22-32-35- 37-39-40-42-44-50- 52-60-64
Categoría Gestión centrada en los apoderados	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Directivo involucrado con los problemas del colegio. • Gestión oportuna con apoderados. • El Equipo Directivo aborda conflictos oportunamente. 	2-4-5-6-10-16-19-24- 29-46-59-70

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los resultados del grupo focal complementados con los del cuestionario, según categorías emergentes antes mencionadas.

4.1. Gestión pedagógica centrada en lo administrativo.

Da cuenta que el Equipo Directivo centra su trabajo en aspectos que implican el desempeño administrativo de los docentes, tales como: la entrega oportuna de planificaciones, pruebas, guías de evaluación de aprendizaje, revisión de los cuadernos de los alumnos, completar leccionarios de los libros de clases, firmas, entre otros.

“...yo siento que se centran mucho en lo administrativo cuando yo siento que el ser profesor es mucho más que entregar un papel a tiempo para mí un profesor debe ser dedicación para sus alumnos con los apoderados con los problemas del día a día con los niños, con sus logros académicos...”

4.1.1. Código: gestión centrada en los errores.

“...Siempre se destacan los errores y se centran en lo administrativo, para nosotros estamos con la mente en cumplir cumplir mi libro, mi bitácora tener mi planificaciones, mis pruebas, y yo siento que se centran tanto en esto que nosotros llegamos a pensar que eso es ser buen profesor y cuando debe ser el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes, apoyar a los apoderados pues esto también retiene a los alumnos...”

“...Sí, yo creo que destacan más los errores que lo positivo, todo lo malo en la pizarra, pero de lo bueno nada...”

“...esto funciona igual que con los alumnos, si tú tienes una pizarra o un cartel para los que están más mal, para los que no funcionaron, para los que obtuvieron las peores notas de manera visible, encuentro que sería traumático para los alumnos y para uno es desalentador, entonces uno dice...ya no para qué...”

Lo anterior también se condice con la opinión de los 18 docentes que responden el cuestionario y que ante la pregunta: “El Equipo Directivo coloca su atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos” (Anexo D, Ítem 3), 9 de ellos dicen que siempre o frecuentemente, 8 opinan que a menudo ocurre y 1 dice que sólo a veces el Equipo Directivo centra su atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos, lo que es respaldado por 3 miembros del equipo que consideran que frecuentemente ocurre y uno de ellos siente que a menudo focalizan su acción en ese punto. La opinión de los docentes coincide con la de los directivos.

Ante la pregunta “El Equipo Directivo coloca especial atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas” (Anexo D, Ítem 18). De un total de 18 profesores, 7 consideran que frecuentemente, 8 de ellos creen que a menudo y 3 piensan que sólo a veces el Equipo Directivo centra su atención en los errores, quejas o fallas en que incurren los docentes; mientras que 3 miembros del equipo consideran que frecuentemente y 1 cree que a menudo se focalizan en este ámbito.

La falta de confianza en los docentes es parte de la gestión centrada en errores, el grupo focal ante la pregunta si “Durante el proceso se expresa confianza en que se alcanzaran las metas” responde:

“...no sé...creo que durante el proceso no lo hacen...”

“...Es que así podría ser, si lo estás haciendo bien que te digan que bien que lo estás haciendo sigue así, eso es importante porque te crees el cuento, si no que te digan cómo lo puedes mejorar, pero eso no sucede y uno siente como que no confían en uno...”

Los demás docentes ante la pregunta “El Equipo Directivo expresa su confianza en que se alcanzarán las metas” (Anexo F, Ítem 32), de un total de 18, 10 de ellos consideran que siempre el Equipo Directivo expresa su confianza en que se alcanzarán las metas, 5 creen que a menudo lo realizan y 3 sienten que sólo a veces el equipo les manifiesta su confianza; mientras que 2 miembros del equipo piensan que frecuentemente lo mencionan y 2 de ellos que a menudo. La mayoría de los docentes coincide en opinión con los directivos.

4.1.2. Código: revisión de documentos asociados a la responsabilidad docente.

El grupo focal ante la pregunta: “El Equipo Directivo monitorea las actividades propuestas de manera frecuente” responden al unísono: “Sí...*todo*”.

*“...nos revisan bitácora (cuaderno de planificación diaria), libro de clases, los cuadernos de los alumnos...*Todo*.”*

En el cuestionario los docentes ante igual pregunta (Anexo D, Ítem 14) responden de la siguiente manera, de un total de 18 profesores, 7 consideran que el “Equipo Directivo monitorea frecuentemente y siempre las actividades propuestas”, 9 de ellos creen que lo realizan a menudo y 2 dicen que sólo a veces; mientras que 1 de los miembros del equipo considera que frecuentemente y 3 de ellos creen que a menudo se monitorean las actividades que se proponen. La opinión de la mayoría de los docentes coincide con la de los directivos.

4.1.3. Código: Consejo de profesores con talleres obligados.

Ante la pregunta: El Equipo Directivo es efectivo en buscar formas de motivar, los profesores en el grupo focal responden:

“...nooo porque de hecho, siempre nos quejamos de que nos falta tiempo, ahora cambiaron los consejos y se están haciendo talleres para aprender y eso está bien porque a veces habían consejos demasiados informativos y todo ya eso se cambió...”

“...pero el taller es una obligación ahora.”

“...a mí no me gusta ahora como están los consejos, es demasiado, uno no alcanza a todo...”

De un total de 18 profesores que responden en el cuestionario si “El Equipo Directivo es efectivo en buscar formas de motivar al grupo de trabajo” (Anexo F, Ítem 60), 4 de ellos sienten que frecuentemente, 10 creen que a menudo lo hacen y 4 consideran que sólo a veces ocurre; mientras que 3 miembros del equipo piensan que a menudo y 1 siente que a veces sucede. La mayoría de los profesores coincide con la opinión de los directivos.

4.2. Categoría Falta de Gestión con foco en las personas.

El Equipo Directivo no considera las opiniones ni aportes de los docentes, en materias de índole pedagógico, profesional ni en situaciones de carácter personal. No existen incentivos por cumplimiento o valoración individual, la confianza y credibilidad están concentradas en un grupo reducido de personas para la ejecución de tareas que contribuyan a mejorar la gestión en

el establecimiento y escasamente se atribuyen responsabilidades en otros docentes.

Los profesores en el grupo focal ante la pregunta ¿confían en los juicios y decisiones del Equipo Directivo? Responde:

“...falta aprovechar las distintas capacidades que tienen los distintos profesores, todos tenemos algo que aportar y falta hacer esa red de apoyo, como las relaciones sistémicas, donde si tú no cumples sientes que vas a echar a perder todo el trabajo de los demás, eres imprescindible dentro de la cadena...”

“...aquí se tiene confianza en dos o tres personas y el resto tiene que escuchar y hacer, eso es lo que no me gusta, uno también tiene algo que aportar...”

En respuesta a la pregunta: “El Equipo Directivo es confiable en sus juicios y sus decisiones” (Anexo F, Ítem 40), del total de 18 profesores, 11 de ellos consideran que frecuentemente, sino siempre el Equipo Directivo es confiable en sus juicios y sus decisiones, 5 creen que a menudo y 2 piensan que sólo a veces; mientras que entre los directivos, 1 de ellos consideran que frecuentemente y 3 creen que a menudo. Las opiniones de la mayoría de los docentes coinciden con la de los directivos.

4.2.1. Código: La rotación de profesores. El grupo de profesores responde a la pregunta si el Equipo Directivo contribuye a sentirse orgullosos de trabajar en la institución, aludiendo a la rotación de profesores como consecuencia de la falta de buenos resultados.

“...a mí me gusta el colegio, me gusta el clima y todo el cuento pero orgulloosaaa...nooo.”

“...yo me siento desilusionada, el año pasado lo dije en un consejo de evaluación me acuerdo...ver que todo el colegio haga taanto para la comunidad y se muestre y no suba la matrícula, no saquemos mejores resultados en el SIMCE al menos no acordes al trabajo que se realiza y no tengamos excelencia académica desde hace un montón de años a pesar de todo lo que se hace...”

“...debido a la rotación de profesores sobretudo en media, no se logra hacer un perfil de alumno, no se logra mejorar los resultados, no se logra inculcar al alumno del espíritu del colegio, de un sello personal, aunque la idea está...”

De 18 profesores que responden la pregunta “El Equipo Directivo hace que me sienta orgulloso de trabajar en esta institución” (Anexo E, Ítem 8), 4 consideran que frecuentemente o siempre, 7 creen que a menudo y 7 opinan que a veces el Equipo Directivo hace que los demás se sientan orgullos de trabajar en esta institución; mientras que 3 miembros del equipo consideran que a veces y sólo 1 que a menudo hacen sentir a los demás orgullo por su institución. La valoración baja del equipo se condice con la baja valoración del grupo de docentes, lo que indicaría que es un tema no resuelto dentro de la institución.

4.2.2. Código: falta de identidad se asocia a la rotación de profesores

“...pero no se logra por esa rotación de alumnos y profesores, si aquí ¿cuántos somos los que llevamos años?...pocos, y el resto todos son nuevos, sobre todo los de media cada año llegan colegas nuevos.”

“...sólo 2 profesores de enseñanza media son los que llevan más de tres años, los demás son todos de 1 o 2 años de antigüedad no más...”

4.2.2.1. Falta de apoyo en lo personal.

“...yo tengo un dilema en eso porque yo viví una situación difícil y encontré que no tenía apoyo, me refiero a los conflictos personales, se me exigía igual que a todos sin considerar mi situación familiar y sentía que no podía cumplir y a nadie le importaba, sentía todo como una bola de nieve, pero en relación a otro tipo de conflicto ahí responden de inmediato...”

Del total de 18 profesores que responde si El Equipo Directivo trata de no interferir en los problemas mientras no se vuelvan serios (Anexo G, Ítem 2), 10 de ellos consideran que nunca, mientras que 8 de ellos, manifiesta que rara vez ocurre; mientras que 2 miembros del Equipo Directivo consideran que rara vez dejan que los problemas se vuelvan serios y dos de ellos consideran que a veces puede suceder. Lo que deja de manifiesto que los docentes tienen una visión más positiva de su intervención cuando emergen problemas, la dicotomía se establece cuando se trata de resolver o apoyar en situaciones de índole personal.

4.2.2.2. Falta de reconocimiento personal: el grupo focal frente a la pregunta ¿Creen que el Equipo Directivo les ayuda en la medida que ustedes se esfuerzan?

“...yo siempre lo he dicho, no tengo por qué negarlo, siempre he dicho que falta estímulo personal, es decir, si destacan cuando a uno le falta algo, te reprenden o te tienes que quedar castigada el día viernes como una niña pequeña si te falta por cumplir con algo como leccionario del libro de clases, notas, firmas, etc...”

“...también cuando uno se esfuerza por cumplir deberían elegir a uno de los profesores, por ejemplo, los más responsables y hacer a fin de año un reconocimiento, porque uno no pide un estímulo en dinero porque eso ya no depende del Equipo Directivo sino un estímulo afectivo, tal vez un reconocimiento...”

“...porque también hay gente que vive no cumpliendo y que tampoco le llega una amonestación como corresponde, entonces uno dice en qué vale que uno cumpla por eso yo creo que falta un estímulo...”

De la totalidad de los profesores que responden a la pregunta del cuestionario El Equipo Directivo me ayuda siempre en la medida que me esfuerzo (Anexo E, Ítem 1), 4 de ellos consideran que el Equipo Directivo los ayuda siempre o frecuentemente, 6 de ellos consideran que a menudo lo hacen, 4 creen que a veces y 4 de ellos consideran que sólo rara vez reciben ayuda en relación al esfuerzo que demuestran; mientras que 1 miembro directivo considera que frecuentemente o siempre está dispuesto a ayudar y 3 de ellos consideran que a menudo lo hacen en la medida del esfuerzo de cada uno. La opinión de la mayoría de los docentes coincide con la del Equipo Directivo.

4.2.2.3. Falta de consideración de opiniones asociada a la falta de confianza.

“...a veces nos presentan las cosas y nos piden la opinión pero aunque uno participe igual no la respetan y prevalece la opinión de ellos, entonces no dan ganas de opinar.”

“...de repente se basan en la capacidad de uno o dos personas solamente y esas manejan todo el resto, y nos imponen las cosas que “hay que hacer” nos explican y luego hay que hacerlo no más... ¿alguna opinión?...Listo.”

“...entonces como que uno piensa, yo no estoy tan de acuerdo con eso, tal vez lo haría de otra manera, pero lo presentan como que todo está listo y no se puede discutir.”

4.2.3. Código: Trato desigual a los profesores.

“...a mí lo que me sorprende en los profesores de enseñanza media es la inasistencia de profesores, por ejemplo en enseñanza básica yo siempre veo que ellas están siempre... siempre, es muy difícil que no estén tiene que ser una enfermedad muy grave pero siento que en media siempre hay que cubrir, que faltó uno y otro.”

“...y yo siento como una persecución así como que básica básica básica a nosotras como que nos atochan así con mucha pega.”

“...con pega con responsabilidades, no podemos pedir permiso por nada.”

4.2.4. Código: El Equipo Directivo no respeta el conducto regular.

“...pero creo que a veces no esperan que uno resuelva el conflicto porque se supone que se sigue un conducto regular... pero a veces yo he notado que desde el aula el conflicto ha pasado directo a Dirección sin respetar el conducto regular, pasando por alto al profesor y se arma un conflicto más grande que el que había, eso siento que a veces no se respeta.”

4.3. Categoría Equipo Directivo cerrado.

Se caracteriza por tomar decisiones entre ellos y no en colaboración con sus docentes, deciden y planifican las estrategias de trabajo y las transmiten al cuerpo de profesores para ser ejecutadas, entregando tiempos de aplicación, de evaluación y cambio de las actividades si lo consideran pertinente. De esta manera se imponen las acciones adoptando un carácter informativo más que consultivo y restan la posibilidad de opinar al respecto, dejando de lado el trabajo de análisis, evaluación, reflexión y colaboración entre pares. Esto genera una suerte de incertidumbre y malestar entre los docentes pues ven que las decisiones adoptadas no se sustentan en el tiempo.

4.3.1 Código: Falta de claridad en las decisiones.

“...están como muy cambiante un día dicen una cosa y al otro ya cambió, es otra cosa ejemplo un día es un horario de salida y al otro día es otro...”

“...hay poca coherencia...”

“...caen en contradicción...”

“...comenzamos al inicio del año con la ejecución del Plan de Apoyo Compartido (PAC) y a mitad de año lo quieren sacar sin siquiera preguntar a las personas que ellos mismos dejaron a cargo de ejecutar el programa, y no consideran la inversión de tiempo, el trabajo de las personas, el uso de los recursos (fotocopias).”

“...y se continuó sólo porque estábamos preparadas y defendimos nuestro trabajo...”

“... si no lo quitan”.

En otra ocasión:

“...un día nos fuimos 5 minutos antes, salíamos a las 19:00 horas a las 18:55 horas, yo iba subiendo a mi auto y nos hicieron devolvernos a todas a cumplir esos 5 minutos sentadas... y luego la próxima semana debimos quedarnos hasta las 19:10 horas jajajajajaja es mejor reírse...”

“...y después otro día dicen váyanse a las 18:00 siendo que salíamos a las 19:00... entonces un día te exigen cumplir el horario y al otro día no... nadie se quería ir y tampoco nos atrevíamos a preguntar.”

En respuesta a la pregunta, si el “Equipo Directivo actúa de tal manera que se gana el respeto de los demás” (Anexo E, Ítem 17). Del total de 18 profesores, 9 de ellos considera que frecuentemente o siempre, 8 dicen que a menudo y sólo 1 siente que a veces serían dignos de su respeto; mientras que el equipo en pleno cree que siempre sus acciones son meritorias del respeto de los demás. La opinión de la mayoría de los docentes coincide con la de los directivos.

4.3.2 Código: Falta de claridad en las metas, se reitera la pregunta al grupo focal, entonces ¿el equipo Directivo se gana el respeto?

“...yo creo que no tienen las metas claras entre ellos...”

“... es que ganarse el respeto es como...”

“... es que están muy desorganizados...”

“...pero no significa que vayamos a faltarles el respeto, sólo que a veces ciertos cambios fulminantes te dejan descolocados, entonces en ese sentido de tener claridad en las metas que se presentan a comienzos de año y que se quieran cambiar así de pronto... en eso no se ganan el respeto.”

4.3.3. Código: El Equipo Directivo más castigador que optimista. El grupo focal responde la pregunta: ¿el Equipo Directivo, trata de mostrarles el futuro de manera optimista?

“...las metas sí, pero el futuro no sé...”

“...yo creo que no, uno no lo ve optimista porque dice si no cumplo...yaa me quedaré castigada...”

“...yo siento al Equipo Directivo más castigador que optimista.”

“...sí, es más dictador tienes que hacer esto, lo tienes que hacer y punto.”

“...es muy dictador y no me gusta que se impongan las ideas, no hay lugar para dar una opinión, es demasiado dictatorial, no hay tolerancia a la

opinión divergente si tienes una opinión diferente estás atacando la idea del Equipo Directivo se necesita de pronto falta mayor tolerancia.”

Del total que responden si “El Equipo Directivo trata de mostrar el futuro de una manera optimista” (Anexo F, Ítem 7), 7 de ellos consideran que frecuentemente o siempre, 9 creen que a menudo y 2 piensan que a veces muestran una visión optimista del futuro; mientras que la opinión de los directivos se divide, 1 de ellos consideran que frecuentemente y 3 creen que a menudo. La opinión de los docentes coincide con la opinión de los directivos.

4.4. Categoría Gestión centrada en los apoderados.

Representa una visión centrada en la satisfacción al cliente, esmerándose por otorgar una rápida respuesta a los requerimientos, dudas e inquietudes y una oportuna resolución de los conflictos, que puedan dar conformidad, satisfacción y tranquilidad a los apoderados.

4.4.1. Código: Equipo Directivo involucrado con los problemas del colegio, el grupo focal da respuesta a la pregunta de si el Equipo Directivo cree que los problemas se resuelven solos sin necesidad de intervenir de la siguiente manera:

“...siempre intervienen en todo lo que ellos conocen, porque hay cosas pequeñas del día a día que uno resuelve sola, pero cuando el problema se hace más grave ellos se involucran siempre.”

De un total de 18 profesores que responde la pregunta “El Equipo Directivo” cree que muchos de los problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir (Anexo G, Ítem 70), 8 de ellos sienten que nunca, 4 creen que rara

vez y 6 consideran que a veces puede ocurrir; mientras que 3 de los miembros del equipo piensan que rara vez sucede, 1 afirma que sólo a veces deja que los problemas se resuelvan solos sin su intervención. La opinión de los docentes coincide con la de los directivos.

4.4.2. Código: Gestión oportuna con apoderados, el grupo focal da respuesta a la pregunta si el Equipo Directivo actúa cuando los problemas son difíciles de resolver para tomar acciones y resolver el conflicto:

“...sí lo abordan de inmediato...”

“...ante cualquier tipo de conflicto con apoderados o alumnos, aunque sea leve igual intervienen, no los evaden.”

“...sí, se involucran y tratan de resolverlos inmediatamente...sí siempre.”

De un total de 18 profesores que responde si el “Equipo Directivo sólo interviene cuando los problemas son difíciles de resolver para tomar acciones y resolver el conflicto” (Anexo G, Ítem 16), 10 de ellos consideran que nunca el Equipo Directivo dilata las situaciones de conflictos para tomar decisiones importantes, 6 creen que rara vez y 2 sienten que a veces se espera demasiado para resolver situaciones conflictivas y no se toman las decisiones oportunamente; mientras que el total de los directivos consideran que nunca retardan las situaciones difíciles, pues siempre toman las decisiones a tiempo. La discrepancia de opinión demuestra que no todos los docentes consideran que el Equipo Directivo enfrenta las situaciones de manera efectiva. La opinión de los docentes no coincide con la de los directivos.

4.4.3. Código: El Equipo Directivo aborda conflictos oportunamente.

“...yo he estado en casos delicados con apoderados y sí se han involucrado y me he sentido respaldada y apoyada tremendamente, ellos se involucran cuando hay conflictos y los resuelven, además marcó una pauta en cuanto al trato con los apoderados, al menos desde mi experiencia.”

Del total de 18 profesores que responde la pregunta “El Equipo Directivo trata de no involucrarse cuando surgen situaciones relevantes” (Anexo G, Ítem 4), 9 consideran que al Equipo Directivo nunca le cuesta involucrarse en situaciones relevantes, 8 dicen que rara vez lo hacen y sólo 1 cree que a veces, mientras que 3 miembros directivos piensan que nunca, 1 de ellos cree que a veces puede ocurrir. La opinión de los docentes coincide con la de los directivos.

En síntesis, a partir de los resultados presentados se pueden observar opiniones similares entre los profesores y el equipo directivo en cuanto a focalizar la atención sobre las irregularidades y errores y diferentes en lo relacionado con la falta de planteamientos de metas que considere las necesidades del grupo de trabajo y en la falta de estimulación a expresar opiniones e ideas.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta la discusión de los resultados organizada por las categorías emergentes levantadas a partir del análisis del grupo focal.

5.1. Categoría Gestión pedagógica centrada en lo administrativo.

Si bien lo administrativo es necesario para dar lineamientos al quehacer diario de un docente, al otorgar importancia excesiva a este factor se cae por defecto en un cuasi abandono de la gestión pedagógica o al menos relegando a un segundo plano el aprendizaje de los alumnos, en este caso podría estarse desvirtuando el verdadero rol del docente y se lo está alejando de lo realmente importante que es el aprendizaje de los alumnos.

Una institución educacional que dé prioridad al cumplimiento administrativo de sus docentes corre el riesgo de formar máquinas automatizadas en la producción de documentos y acciones requeridas con el afán de cumplir y ser mejor evaluado dentro de la institución y no ser objeto de “castigo” para evidenciar su incumplimiento. El monitoreo y seguimiento excesivo para alcanzar los estándares propuestos crea un halo de desconfianza difícil de revertir. La evaluación continua de la función administrativa del docente, se debe hacer con cautela y respeto a las personas, si esta acción se encuentra centrada en los errores se corre el riesgo de agobiar y desalentar cada día más a los profesores en ejercicio, donde el estrés es un factor importante que se relaciona con sentimientos de agotamiento emocional, despersonalización e insensibilidad hacia alumnos, apoderados y colegas (Leithwood, 2009). Mientras no exista un cambio en las políticas públicas que obliguen a los sostenedores a dar el espacio para la planificación y elaboración de material educativo durante el horario lectivo, los Equipo Directivos son los

llamados a desarrollar estrategias que permitan el justo equilibrio, que incentiven de manera positiva el accionar de sus docentes, a través de refuerzo positivo individual o colectivo en el cumplimiento de tareas o metas, desarrollando prácticas que demuestren trabajo en equipo, jornadas de reflexión para establecer objetivos y metas comunes e incentivar el trabajo colaborativo, compartiendo la responsabilidad por los resultados del aprendizaje.

5.2. Categoría Falta de gestión con foco en las personas.

La despersonalización es un factor de mucho riesgo para toda institución, aún más para una que tiene como propósito la formación de personas, pues para lograr ello eficazmente se necesita de un compromiso laboral que se traduzca en el desarrollo de prácticas de gestión exitosas respaldadas por la mejora de los resultados. La gestión con foco en las personas es el fundamento de un liderazgo asumido y ejercido pensando en las personas, es un nuevo sistema de dirección, donde los líderes deben ser capaces de mover al resto a través de la cordialidad, y la afinidad de roles, esto debe ser por convencimiento moral pero no por autoridad jerárquica (Jiménez, 2013), que sólo tiende a crear resistencia y desapego laboral, las personas no ven con agrado el sólo recibir órdenes y maltrato por no cumplimiento de las mismas, necesitan de un trato deferente, de sentirse parte importante dentro de la institución que los acoge.

Para Leithwood (2009) las condiciones laborales de los profesores, tienen una gran influencia sobre sus emociones y éstas a su vez tienen un gran impacto sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje, siendo el liderazgo apoyador una importante influencia sobre su trabajo, tanto dentro como fuera del aula. Por lo mismo, las prácticas de liderazgo que generan emociones positivas relacionadas con la satisfacción laboral en los profesores tienen un efecto directo sobre la retención docente.

Si los profesores se mantienen por años en una institución es probablemente porque se les brinda apoyo, se les trata bien, se les considera como personas y existe un trabajo solidario y colaborativo para lograr el cumplimiento de los resultados esperados. Los directores lograrán mejorar el aprendizaje de los alumnos en gran medida si motivan a los profesores y fomentan el sentido de “comunidad profesional”, ayudando y guiando a los profesores entre sí para mejorar su enseñanza (Bolívar, et al., 2013). En el ejercicio de un liderazgo compartido se decide por consenso, por convicción, se trabaja en equipo con altos niveles de delegación y sin dar instrucciones, de igual forma se necesita un perfil de profesor, más responsable, maduro y autosuficiente, asumiendo iniciativas y riesgos, haciendo como propias las tareas y que se compromete con los resultados (Jiménez, 2013). Para ello se necesitará un nuevo perfil de Director y del Equipo Directivo que sea capaz de entender, asumir y poner en marcha esta nueva dirección de liderazgo pedagógico o liderazgo para el aprendizaje, creando las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje docente, garantizando estrategias y los modos de asignar recursos y otras decisiones de gestión, que apoyen una alta calidad de la enseñanza y el aprendizaje docente (Bolívar, et al., 2013).

5.3. Categoría Equipo Directivo cerrado.

Es factor fundamental para toda institución educacional el poder elaborar, compartir y ejecutar metas claras y alcanzables, para el mejor desempeño entre los distintos integrantes del grupo que componen la comunidad escolar, de esta manera se sabe hacia dónde dirigir los recursos y el empeño de todos. Un Equipo Directivo que no comparte las metas y la toma de decisiones con su grupo de docentes corre el riesgo de que no se sientan involucrados en la tarea común y no adopten los riesgos ni compromisos de la manera que se requiera para lograr los resultados que se espera.

Las culturas escolares que tienen como propósito entregar a los profesores metas claras, explícitas y compartidas contribuyen a incentivar la satisfacción afectiva de los docentes, pues éstos logran encontrar significativo su trabajo y claridad en lo que se espera de ellos promoviendo un importante sentido de colaboración entre pares (Leithwood, 2009).

La tarea de todo Equipo Directivo es lograr dar unidad y coherencia al esfuerzo del grupo de docentes, y estimular la acción colectiva tratando de lograr el equilibrio exacto entre autonomía y control. El excesivo control ejercido por un liderazgo autoritario no ha dado pruebas o evidencias de una mejora de los aprendizajes, tampoco el exceso de independencia, por ello es de crucial importancia el trazar metas consensuadas claras y alcanzables, a través de un trabajo colaborativo, donde se incentive y respete la opinión de los docentes, confiando en la voluntad individual para el logro sostenido en la mejora de los resultados a través del tiempo, “una atmósfera colegiada en la escuela también genera sentimientos positivos en los docentes sobre su trabajo” (Leithwood, 2009, p. 187).

Es necesario entonces que el Equipo Directivo en el análisis de sus propias prácticas fomente el trabajo en equipo, que junto a sus docentes fijen o establezcan objetivos y metas comunes que se respeten y se mantengan en el tiempo, que demuestren disposición al trabajo colaborativo, que compartan la responsabilidad por los resultados de aprendizaje, que practiquen y vivan los valores como el respeto mutuo y la solidaridad, en términos generales “crear una cultura de trabajo centrada en la enseñanza y aprendizaje de los docentes”, creando un ambiente agradable de trabajo y relaciones interpersonales (Bolívar, et al. 2013 p.26).

5.4. Categoría Gestión centrada en los apoderados.

Toda unidad educativa debe hoy en día en nuestro país su existencia a la cantidad de apoderados que optan por un establecimiento educacional en particular, quien debe orientar su gestión escolar a satisfacer las necesidades de los alumnos y de sus familias, siendo uno de ellos el apoyo constante y efectivo para dar respuesta a sus requerimientos. Lo anterior es sustancialmente importante en sectores de mayor vulnerabilidad social, debido a la difícil situación de pobreza que viven las familias, por lo que la escuela es y debe ser un lugar de acogida, apoyo y contención. No obstante la escuela debe tomar medidas inmediatas frente a situaciones de violencia y agresiones físicas o verbales a sus profesores, tanto de apoderados como de los alumnos otorgando respaldo y protección a sus docentes. Si estos conflictos no son resueltos de manera oportuna y diligente se corre el riesgo “de perder la credibilidad como institución” pues no se ha dado cumplimiento a un factor gravitante dentro del centro educativo como es el “respeto irrestricto a los miembros que la integran y el reconocimiento como tales a quienes la dirigen” (Veas, C. 2013 p.31), por esto es fundamental que el Equipo Directivo se involucre funcionalmente cuando corresponda en los problemas del establecimiento, sin dejar de conocer y considerar la opinión y participación del profesorado y desarrolle una gestión oportuna con los apoderados dando respuesta a sus necesidades, dudas y sugerencias pero de manera respetuosa y responsable.

La escuela debe asegurar en la oferta de los servicios educacionales las necesidades, exigencias y expectativas presentes y futuras de los alumnos y sus familias y debe tener, además la disponibilidad para atender y responder las inquietudes de éstas, así como escuchar sugerencias que ayuden a solucionar las dificultades que puedan surgir con los alumnos y su entorno (Aylwin, Corthorn y Pérez, 2005). Si bien todo esto es necesario, el Equipo Directivo

dentro de su acción debe velar para que se realice y respete el horario que se ha destinado para ello y no se ocupe el tiempo libre de los profesores tales como recreos, y horario de colación o en su defecto horas destinadas a planificar la enseñanza en la atención de apoderados, la gestión oportuna debe abordarse dentro de un contexto de respeto y dignidad a la labor docente.

Los directivos y profesores deben estar disponibles para recibir cordialmente a las familias en la escuela, y a la vez el Equipo Directivo debe saber resolver de manera oportuna los conflictos o situaciones difíciles sin mediar demasiada burocracia o complicaciones para reunirse y conversar, dando de esta manera oportuna respuesta a las situaciones particulares. Si una familia recibe buen trato, apoyo, respeto y resolución acertada de situaciones difíciles crea confianza y seguridad en la comunidad educativa, lo que se traduce en satisfacción y permanencia del alumno en dicho centro educacional evitando.

Si el Equipo directivo no valora ni respeta la opinión de los docentes ante situaciones de conflicto de cualquier tipo con los apoderados y alumnos, saltando el conducto regular, puede acarrear situaciones mucho más difíciles que las de inicio pues las familias y los alumnos ante una dificultad tratan directamente con los directivos, restando importancia y valoración a la opinión de los profesores que son quienes se vinculan de manera directa con ellos en el día a día. Debilitar la imagen de un profesor puede traer consigo falta de credibilidad y respeto, sintiendo una suerte de impunidad ante los docentes, pudiendo incurrir en faltas disciplinarias de diversa gravedad e importancia. Secundar y desvalorizar la figura de un profesor dificulta la entrega y promoción de valores, la motivación a sus alumnos, el generar diálogos, el poder mantener la disciplina en la sala de clases y poder mejorar el aprendizaje “porque él ha dejado de tener valor y respeto ante sus alumnos” (Veas, C. 2013 p.31).

La gestión directiva de igual manera debe centrarse en concordancia con los profesores para abrir espacios, como reuniones y talleres donde se den indicaciones a las familias en cómo apoyar concretamente el aprendizaje de sus hijos y en el desarrollo de hábitos de estudio, así como en la transmisión de valores que contribuyan a desarrollar mejores personas. Se debe estimular además, la presencia de las familias en la escuela en situaciones diversas como actividades artísticas y recreativas, centro de padres y apoderados, entrevistas personales, talleres para padres, entre otros. De esta manera se contribuye a aumentar la seguridad, confianza y satisfacción de la familia, logrando además que tanto profesores como directivos se sientan motivados a seguir en el mismo camino, al darse cuenta de que padres y apoderados lo agradecen y valoran (Aylwin, et al 2005).

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES

Con el presente estudio se ha podido conocer la opinión de los docentes y la del propio Equipo Directivo de la gestión y liderazgo ejercido en un establecimiento particular subvencionado de la comuna de Paillaco, y poder levantar propuestas que pretendan mejorar estas acciones.

Los objetivos planteados para esta investigación fueron:

a.- Identificar y contrastar las opiniones de los docentes de aula y de los docentes del Equipo Directivo en relación a la gestión y liderazgo asumido en un establecimiento particular subvencionado adscrito a la Subvención Escolar Preferencial de la Ciudad de Paillaco.

Para cumplir este cometido se aplicó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta² al Equipo Directivo a modo de autoevaluación (Anexo A) y a 18 profesores de aula (Anexo B) a modo de heteroevaluación.

Se puede concluir que existe concordancia en un 87% de las respuestas de los docentes y de los directivos con valoraciones de “Frecuentemente” y “A Menudo”, lo que hace pensar que en la mayoría de los temas consultados comparten la misma visión, en asuntos tales como focalizar la atención en errores e irregularidades, efectividad en encontrar las necesidades de la organización, en solucionar y resolver situaciones de conflictos.

Ambos grupos manifiestan discrepancias con respuestas de bajas valoraciones como “A Veces” o “Rara Vez” en temas como sentirse orgullosos de trabajar en la institución, del desarrollo las capacidades de los demás, de conocer las necesidades del grupo de trabajo y en la expresión de las ideas.

Al contrastar los resultados del cuestionario aplicado a los docentes con las respuestas del grupo focal, la mayoría de los profesores establece que sus directivos no se interesan por conocer las necesidades ni destacar las fortalezas del grupo de trabajo, son igualmente coincidentes en que no se estimula la expresión de ideas y opiniones, que no existe interés del Equipo Directivo en las necesidades y fortalezas del grupo de trabajo, y en que no se elaboran metas que consideren las necesidades de los docentes.

b.- Determinar a partir del análisis de las opiniones, acciones que fortalezcan la gestión y el liderazgo democrático en el colegio en pos de la mejora y eficacia escolar.

² Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo, **Forma del Clasificador (5X) Corta**

En virtud de las necesidades detectadas a partir de las opiniones de los docentes, las acciones que se proponen para fortalecer la gestión y el liderazgo democrático en el establecimiento son el desarrollo de estrategias de trabajo colaborativo que brinde apoyo y confianza entre pares, que permita la participación de todos los docentes de manera consultiva, tanto en la elaboración de metas conjuntas como en asumir desafíos y responsabilidades acerca de los resultados, creando de esta manera una “cultura escolar de colaboración” que determina el tipo y grado de interacción entre los docentes (Leithwood, 2009). Además de abrir espacios para analizar y debatir sobre investigaciones recientes en diversos temas relacionados al ámbito pedagógico y que comúnmente forman parte de la formación personal por instituciones externas “cuando los profesores participan en el diseño de su propio aprendizaje, su compromiso crece” (Marcelo, 2009, p. 50).

En relación a la falta de participación, trato desigual de los docentes y “castigo” por incumplimientos de deberes, se considera fundamental elaborar prácticas de gestión centrada en las personas, que aclaren y especifiquen el rol y tareas a cumplir tales como: protocolo de contratación e inducción profesional, entrevistas de apoyo y evaluación individual, jornadas de reflexión profesional sobre compromiso y autonomía docente, refuerzo positivo frente al cumplimiento del compromiso asumido, preocupación por el bienestar profesional y personal, desarrollar relaciones de confianza y respeto mutuo (Bolívar, et al. 2013).

Las prácticas de liderazgo apoyador por parte de los directivos representan también una importante influencia sobre la calidad del trabajo de los docentes tanto dentro como fuera del aula, “que claramente generan emociones positivas” (Leithwood, 2009, p. 176). O bien negativas, cuando no se aborda la gestión de una manera adecuada.

Es cierto que los nuevos desafíos traen consigo el desarrollo de un nuevo estilo de liderazgo, democrático o distribuido y centrado en las personas, donde los Equipos Directivos tienen un desafío mayor, para dar lineamientos pedagógicos acertados que comprometan la participación y apoyo de todos los docentes y que se pueda irradiar a toda la comunidad educativa, que “defienda y practique los principios de inclusión, equidad y comprometa la participación de toda la comunidad escolar” (Bolívar, et al., 2013, p. 48), esto no se logra con la imagen del director como “superhéroe” educativo sino con líderes efectivos que logran modificar la estructura organizacional y hacen que el trabajo de sus profesores sea más productivo, asegurando un adecuado desarrollo profesional formando grupos de trabajo, en un clima de confianza, de apertura ante nuevas ideas, de sensibilidad emocional, de buen humor, de confianza, optimismo y compromiso con un propósito común (Leithwood, 2009).

En este propósito que marca la esencia de la comunidad educativa es de crucial importancia el rol del Equipo Directivo para generar una “cultura para la justicia social” en tanto que debe fomentar el desarrollo y la transmisión de dicha cultura, así como “ayudar a forjar valores, creencias y actividades” a través de estructuras de trabajo participativo de docentes, estudiantes y familias (Bolívar, et al., 2013, p.43). Esta cultura de justicia social marca su centro en la formación y desarrollo de personas para transmitir y enseñar a vivir en una sociedad más justa, que considera el respeto a la diversidad y se propone prácticas inclusivas basadas en el apoyo y colaboración entre pares.

El propósito del Equipo Directivo de actuar colegiadamente incluye entre otras el considerar y escuchar las ideas de los profesores y buscar el bienestar entre los docentes, reconocer y premiar el trabajo bien hecho y entregar retroalimentación positiva, lo que contribuye a sentirse grato, con ánimo, a desenvolverse en mejores condiciones laborales y “sumarse a iniciativas junto a

los profesores para encontrar más y mejores formas de mejorar la enseñanza y entrega de contenidos pedagógicos” (Leithwood, 2009, p. 195).

Dentro de las limitaciones más importantes del estudio se puede considerar el poco tiempo que se tiene para la investigación en una jornada de trabajo extensa y demandante, la que en ocasiones atentó seriamente contra la continuidad de la misma. Al mismo tiempo y no menos importante es encontrar el momento adecuado dentro de la jornada diaria de trabajo extenuante para la aplicación de los instrumentos a todos los actores involucrados.

Se considera un tema importante de proyección para futuras investigaciones, el conocer las emociones de los docentes frente a las exigencias en el cumplimiento de las metas del Plan de Mejoramiento Educativo. Determinar factores de satisfacción personal y profesional de los profesores en diferentes contextos educativos.

Como aprendizaje profesional más importante es la visión adquirida de la gestión del liderazgo directivo y de las acciones que son necesarias para alcanzar una transformación a nivel de la comunidad educativa, basada en una gestión centrada en las personas. Logrando una cultura escolar de colaboración, considerando la participación y las emociones de los docentes, fomentando la satisfacción personal, a través, del aprendizaje colectivo para la mejora de las prácticas de enseñanza y aprendizaje de los alumnos, demostrando que las opiniones de los profesores aportan valor y son consideradas, y que se puede aprender y crecer profesionalmente en un clima de confianza y unidad en su centro educativo.

Un profesor acoge y responde a los desafíos planteados por sus directivos cuando se siente respetado y valorado haciéndose parte de la institución donde trabaja, contribuyendo así a la mejora del clima laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almonacid C. (2008). La educación particular subvencionada como cooperadora del Estado. En Bellei, C.; Contreras, D. y Valenzuela, J.P.: *La agenda pendiente en Educación. Profesores, Administradores y Recursos: Propuestas para la nueva Arquitectura de la Educación Chilena*. Programa de Investigación en Educación Universidad de Chile / UNESCO.
- Aguilar, A, S. (2002). *Los líderes para el XXI*. En Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” Facultad de Ciencias Económicas.
- Ahumada., L. (2010). Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: Tensiones y contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural. *Psicoperspectivas*, 9 (1), 111-123. Recuperado el [25] de [Junio] de [2014] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Aylwin, M.; Corthorn, C. y Pérez, L. (2005). *Guía de apoyo para la familia “Educación de calidad para nuestros hijos”* UNICEF.
- Bellei, C.; Muñoz, G.; Pérez, L. y Raczynski, D. (2005). *Escuelas efectivas en sectores de pobreza: ¿Quién dijo que no se puede?* En UNICEF y Asesorías para el Desarrollo.
- Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, pp. 15-60.
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. En *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 7, N° 1.

- Bolívar, A. (2001). Liderazgo educativo y reestructuración escolar. En *Conferencia en el I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español*. (Córdoba, 28-31, marzo). Departamento de Educación de la Universidad de Córdoba. Publicado en Actas del Congreso, pp. 95-130.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Castro, S, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción en *Anales de Psicología*. Vol. 22, N° 1 (junio), pp. 89-97.
- CEPPE (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. En *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 7, N° 3.
- Cuadrado, I.; Molero, F. y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. En *Acción Psicológica*, 2003, Vol. 2 N°2, pp. 115 -129.
- Donoso, S.; Benavides, N.; Cancino, V.; Castro, M. y López, L. (2012). Análisis crítico de las políticas de formación de directivos escolares en Chile: 1980-2010 en *Revista Brasileira de Educação*. Vol. 17 N°. 49 jan.-abr. pp. 133 – 240.

- Estrada, M, S. (2007). Liderazgo a través de la Historia en *Scientia Et Technic*, mayo, año/vol. XIII, número 034 Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia. pp.343-348.
- Fundación Chile (2007). *Perfiles de Competencias Directivas, Docentes y Profesionales de apoyo*. Programa Educación-Gestión Escolar Fundación Chile.
- Guzmán, I. R. (2008). Utilización de la Metodología Mixta de Investigación en Sistemas de Información: El caso del estudio de la Cultura Ocupacional de Sistemas. *Revista Latinoamericana y Del Caribe De La Asociacion De Sistemas De Informacion*: Vol. 1: Iss. 1, Article 2.
- Horn, A. y Marfan, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9 (2), pp. 82-104.
- Jiménez, A. (2013). *La gestión adecuada de personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago: Área de Educación Fundación Chile.
- Lupano, P, M. L. y Castro, S. A. (2008). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación en *Psicodebate* 6 Psicología, Cultura y Sociedad. Argentina.
- Marcel, M. y Raczynski. D. (2009). *La asignatura pendiente. Claves para la Revalidación de la Educación Pública de Gestión Local en Chile*. Santiago: Corporación de Estudios para Latinoamérica (CIEPLAN).

- Marcelo, C. (2009). La evaluación del desarrollo profesional docente: de la cantidad a la calidad. Universidad de Sevilla en *Revista Brasileira de Formação de Professores*. Vol. 1, n. 1, p.43-70, maio.
- Ministerio de Educación (2013). *Aprueba bases y anexos para la presentación de programa de estudios consistentes en la formación de competencias para ejercer el cargo de Director de Establecimientos Educacionales en el marco de lo preceptuado en el Plan de Formación de Directores reglamentado por el Decreto Supremo N° 44*, de 2011 del Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2008). *Decreto 235 Aprueba Reglamento de la LEY N° 20.248, que establece una Subvención Escolar Preferencial para niños y niñas prioritarios*.
- Ministerio de Educación (2005). *Marco para la Buena Dirección Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño*. Santiago: autor.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. En *REICE*. Vol. 4, N° 4.
- Olabuénaga, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. 5ª edición. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Órdenes, M.; Treviño, E. y Treviño, K. (2009). ¿Cómo los Planes de Mejoramiento Educativo SEP pueden ayudar a mejorar los aprendizajes? En Serie *En Foco Educación*. N° 2. 23 de junio.
- Raczynski, D.; Muñoz, G.; Weinstein, J. y Pascual, J. (2013). Subvención escolar preferencial (SEP) en Chile: un intento por equilibrar la macro y

micro política escolar. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 11, N° 2.

Soto, R. M. (2006). Percepción directiva y autoevaluación Institucional: el caso de la educación Municipalizada en la provincia de Concepción. En *Ciencias Sociales Online*, Noviembre, Vol. III, No. 3. Universidad de Viña del Mar – Chile.

Uribe, B, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la Eficacia escolar: experiencia del Modelo de gestión escolar de fundación chile en *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Vol. 5, No. 5.

Veas, C. (2013) Violencia en los colegios y agresiones a profesores en *Revista de Pedagogía FIDE / Marzo · Abril 2013*.

Vega, C. y Zabala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Memoria para optar al título de psicólogo. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales Departamento de Psicología.

Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la Reforma Educacional Chilena, *Revista Estudios Sociales*, N° 117, pp. 123-148.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAGISTER EN GESTIÓN ESCOLAR

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO³

Forma Líder (5X) Corta

Entidad evaluada:

Fecha:

Organización:

Cargo: Equipo Directivo

Este cuestionario intenta describir el liderazgo y la gestión del Equipo Directivo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems. En las siguientes páginas se presentan 74 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

³ Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo, **Forma del Clasificador (5X) Corta**

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	0 1 2 3 4
2. Trato de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0 1 2 3 4
3. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0 1 2 3 4
4. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0 1 2 3 4
5. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0 1 2 3 4
6. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0 1 2 3 4
7. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0 1 2 3 4
8. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0 1 2 3 4
9. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0 1 2 3 4
10. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0 1 2 3 4
11. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0 1 2 3 4
12. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se pretende lograr.	0 1 2 3 4
13. Dedico tiempo para reflexionar, enseñar y orientar la labor docente.	0 1 2 3 4
14. Las actividades propuestas son monitoreadas de manera frecuente.	0 1 2 3 4
15. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0 1 2 3 4
16. Intervengo sólo cuando los problemas llegan a ser crónicos para tomar acciones y resolver el conflicto.	0 1 2 3 4

17. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0 1 2 3 4
18. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0 1 2 3 4
19. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
20. Realizo un seguimiento de la mayoría de los errores que se producen.	0 1 2 3 4
21. Me muestro afable, confiable y seguro.	0 1 2 3 4
22. Construyo una visión motivante del futuro.	0 1 2 3 4
23. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0 1 2 3 4
24. Suele costarme tomar decisiones.	0 1 2 3 4
25. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0 1 2 3 4
26. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0 1 2 3 4
27. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0 1 2 3 4
28. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0 1 2 3 4
29. Demoro la respuesta a asuntos urgentes.	0 1 2 3 4
30. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0 1 2 3 4
31. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0 1 2 3 4
32. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.	0 1 2 3 4
33. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0 1 2 3 4
34. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
35. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0 1 2 3 4

36. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0 1 2 3 4
37. Motivo a los demás a trabajar más y de manera efectiva.	0 1 2 3 4
38. Dirijo un grupo que es efectivo.	0 1 2 3 4
39. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
40. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	0 1 2 3 4
41. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	0 1 2 3 4
42. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
43. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0 1 2 3 4
44. Informo claramente lo que se espera del grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
45. Me concentro en detectar y corregir errores.	0 1 2 3 4
46. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	0 1 2 3 4
47. Tiendo a no corregir errores ni fallas.	0 1 2 3 4
48. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	0 1 2 3 4
49. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	0 1 2 3 4
50. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	0 1 2 3 4
51. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	0 1 2 3 4
52. Oriento a los demás hacia metas claras y alcanzables.	0 1 2 3 4
53. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0 1 2 3 4
54. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	0 1 2 3 4
55. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	0 1 2 3 4

56. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	0 1 2 3 4
57. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0 1 2 3 4
58. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0 1 2 3 4
59. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	0 1 2 3 4
60. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
61. Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0 1 2 3 4
62. Los docentes manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	0 1 2 3 4
63. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
64. Muestro a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0 1 2 3 4
65. Estimulo a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0 1 2 3 4
66. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0 1 2 3 4
67. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0 1 2 3 4
68. Cumplo con las expectativas que los docentes tienen de mí.	0 1 2 3 4
69. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	0 1 2 3 4
70. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0 1 2 3 4
71. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo	0 1 2 3 4

extra.	
72. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	0 1 2 3 4
73. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	0 1 2 3 4
74. Los demás creen que es grato trabajar conmigo.	0 1 2 3 4



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAGISTER EN GESTIÓN ESCOLAR

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO⁴

Forma del Clasificador (5X) Corta

Entidad evaluada:

Fecha:

Organización:

Cargo: Docente

Este cuestionario intenta describir el liderazgo y la gestión del Equipo Directivo, tal como es percibida por usted. Por favor responda todos los ítemes pues es información relevante para que el Equipo Directivo analice y mejore su gestión en virtud de los objetivos que tenemos como institución. Responda este cuestionario sin identificarse.

En las siguientes páginas se presentan 74 afirmaciones descriptivas. **Juzgue cuán frecuentemente** cada afirmación se ajusta con el equipo al que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente o Siempre
0	1	2	3	4

⁴ Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo, **Forma del Clasificador (5X) Corta**

El Equipo Directivo:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	0 1 2 3 4
2. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0 1 2 3 4
3. Coloca atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0 1 2 3 4
4. Le cuesta involucrarse cuando surgen situaciones relevantes.	0 1 2 3 4
5. Cuando suele estar ausente es cuando surgen problemas importantes.	0 1 2 3 4
6. Resuelve los problemas, tratando de analizarlos de distintas formas.	0 1 2 3 4
7. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	0 1 2 3 4
8. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar en esta institución.	0 1 2 3 4
9. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0 1 2 3 4
10. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionando mal.	0 1 2 3 4
11. Presenta las metas y resultados que se esperan alcanzar con entusiasmo y motivación.	0 1 2 3 4
12. Considera importante que se tenga un objetivo claro en lo que se pretende lograr.	0 1 2 3 4
13. Dedicar tiempo para reflexionar, enseñar y orientar la labor docente.	0 1 2 3 4
14. Monitorea las actividades propuestas de manera frecuente.	0 1 2 3 4
15. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0 1 2 3 4

16. Intervengo sólo cuando los problemas llegan a ser crónicos para tomar acciones y resolver el conflicto.	0 1 2 3 4
17. Actúa de tal manera que se gana el respeto de los demás.	0 1 2 3 4
18. Coloca especial atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0 1 2 3 4
19. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
20. Realiza un seguimiento de la mayoría de los errores que se producen.	0 1 2 3 4
21. Se muestra afable, confiable y seguro.	0 1 2 3 4
22. Construye una visión motivante del futuro.	0 1 2 3 4
23. Dirige frecuentemente su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0 1 2 3 4
24. Le cuesta tomar decisiones importantes.	0 1 2 3 4
25. Considera las necesidades, habilidades y aspiraciones que posee cada persona.	0 1 2 3 4
26. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0 1 2 3 4
27. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0 1 2 3 4
28. Sugiere nuevas formas de hacer su trabajo.	0 1 2 3 4
29. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0 1 2 3 4
30. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0 1 2 3 4
31. Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.	0 1 2 3 4
32. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0 1 2 3 4
33. Es efectivo en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0 1 2 3 4
34. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0 1 2 3 4
35. Me motiva a hacer más de lo que esperaban.	0 1 2 3 4

36. Es efectivo en encontrar las necesidades de la organización.	0 1 2 3 4
37. Nos motiva a trabajar más y de manera efectiva.	0 1 2 3 4
38. Lidera un grupo efectivo.	0 1 2 3 4
39. Comparte los riesgos de las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
40. Es confiable en sus juicios y sus decisiones.	0 1 2 3 4
41. Aumenta la confianza en mí mismo.	0 1 2 3 4
42. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
43. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	0 1 2 3 4
44. Informa claramente lo que se espera del grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
45. Se concentra en detectar y corregir errores.	0 1 2 3 4
46. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	0 1 2 3 4
47. Tiende a no corregir errores ni fallas.	0 1 2 3 4
48. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	0 1 2 3 4
49. Dirige un grupo de docentes que es bien evaluado dentro de la organización.	0 1 2 3 4
50. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	0 1 2 3 4
51. Es un modelo a seguir para los demás.	0 1 2 3 4
52. Me orienta hacia metas claras y alcanzables.	0 1 2 3 4
53. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0 1 2 3 4
54. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a su grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
55. Se relaciona conmigo personalmente.	0 1 2 3 4
56. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	0 1 2 3 4
57. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0 1 2 3 4

58. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	0 1 2 3 4
59. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	0 1 2 3 4
60. Es efectivo en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
61. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0 1 2 3 4
62. Es un grupo agradable.	0 1 2 3 4
63. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
64. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0 1 2 3 4
65. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0 1 2 3 4
66. Se da cuenta de lo que necesito.	0 1 2 3 4
67. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0 1 2 3 4
68. Cumple en general con las expectativas que tengo del equipo.	0 1 2 3 4
69. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0 1 2 3 4
70. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0 1 2 3 4
71. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	0 1 2 3 4
72. Lo escucho con atención.	0 1 2 3 4
73. Construye metas que incluyen mis necesidades.	0 1 2 3 4
74. Hace grato el trabajo diario.	0 1 2 3 4



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAGISTER EN GESTIÓN ESCOLAR

GUIÓN ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Buenos días, mi nombre es Roxana Ubilla Rosas, docente en Biología y Ciencias Naturales y candidata a Magíster en Gestión Escolar de la Universidad Católica de Temuco. El motivo de esta visita es realizar una entrevista en profundidad para conocer su opinión acerca de la gestión y liderazgo ejercido por el Equipo Directivo de su establecimiento, adscrito a la Subvención Escolar Preferencial de la Comuna de Paillaco.

Agradezco su disposición para colaborar con esta investigación, debo mencionar además, que toda la información recopilada será de carácter confidencial, y para el análisis de los datos de los participantes sólo se usarán seudónimos ¿se encuentra de acuerdo con esta propuesta?

Entrevista:

Liderazgo del Equipo Directivo:

- 1.- ¿Creen ustedes que el Equipo Directivo les ayuda en la medida que se esfuercen? ¿O sólo centra su atención en las irregularidades y en los errores?
- 2.- En relación a situaciones difíciles Equipo Directivo ¿sólo actúa cuando las cosas funcionan mal o de manera incorrecta? ¿Sólo interviene cuando los problemas se vuelven serios para tomar acciones y resolver el conflicto?
- 3.- ¿Al Equipo Directivo le cuesta tomar decisiones importantes? ¿El Equipo Directivo hace que uno se sienta orgulloso de trabajar en esta institución?
- 4.- En su accionar diario, ¿el Equipo Directivo trata de mostrar el futuro de manera optimista y es capaz de construir una visión motivante de futuro?

- 5.- ¿El Equipo Directivo presenta las metas y resultados que se esperan alcanzar con entusiasmo y motivación?
- 6.- En relación al trato con los docentes, ¿el Equipo Directivo actúa de tal manera que se gana el respeto de los demás? ¿sugiere nuevas formas de hacer mi trabajo? ¿Me motiva a hacer más de lo que esperaban?
- 7.- Cuando logro los objetivos propuestos, ¿el Equipo Directivo informa que lo he hecho bien? ¿Expresa satisfacción cuando se cumple con lo esperado?
- 8.- ¿El Equipo Directivo es efectivo en buscar formas de motivar al grupo de trabajo? ¿Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo?
- 9.- ¿El Equipo Directivo utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios?
- 10.- ¿El Equipo Directivo considera importante que se tenga un objetivo claro en lo que se pretende lograr, dedica tiempo para reflexionar, enseñar y orientar la labor docente?
- 11.- ¿El Equipo Directivo monitorea las actividades propuestas de manera frecuente? ¿Realiza un seguimiento de la mayoría de los errores que se producen? ¿Entrega una respuesta oportuna a los asuntos urgentes?
- 12.- ¿El Equipo Directivo considera las necesidades, habilidades y aspiraciones que posee cada persona?

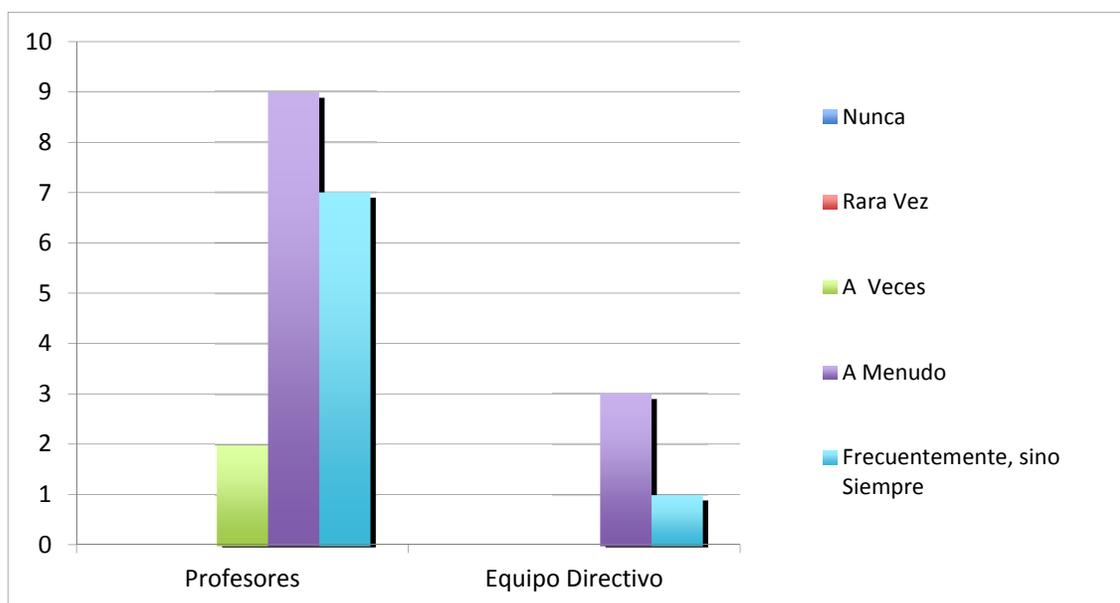
Agradezco la disposición que han tenido a compartir su tiempo y también por su valiosa ayuda a nuestra investigación.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAGISTER EN GESTIÓN ESCOLAR

Ítem 3

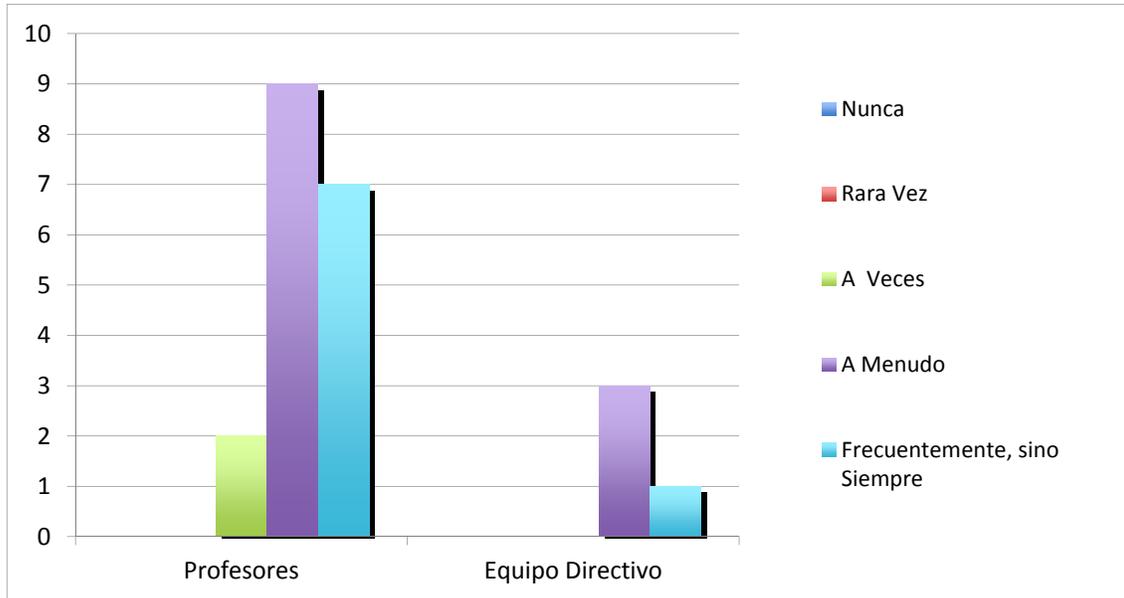
El Equipo Directivo coloca su atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.



De un total de 18 profesores, 9 de ellos dicen que siempre o frecuentemente, 8 opinan que a menudo ocurre y 1 dice que sólo a veces el Equipo Directivo centra su atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos, lo que es respaldado por 3 miembros del equipo que consideran que frecuentemente ocurre y uno de ellos siente que a menudo focalizan su acción en ese punto. La opinión de los docentes coincide con la de los directivos.

Ítem 9

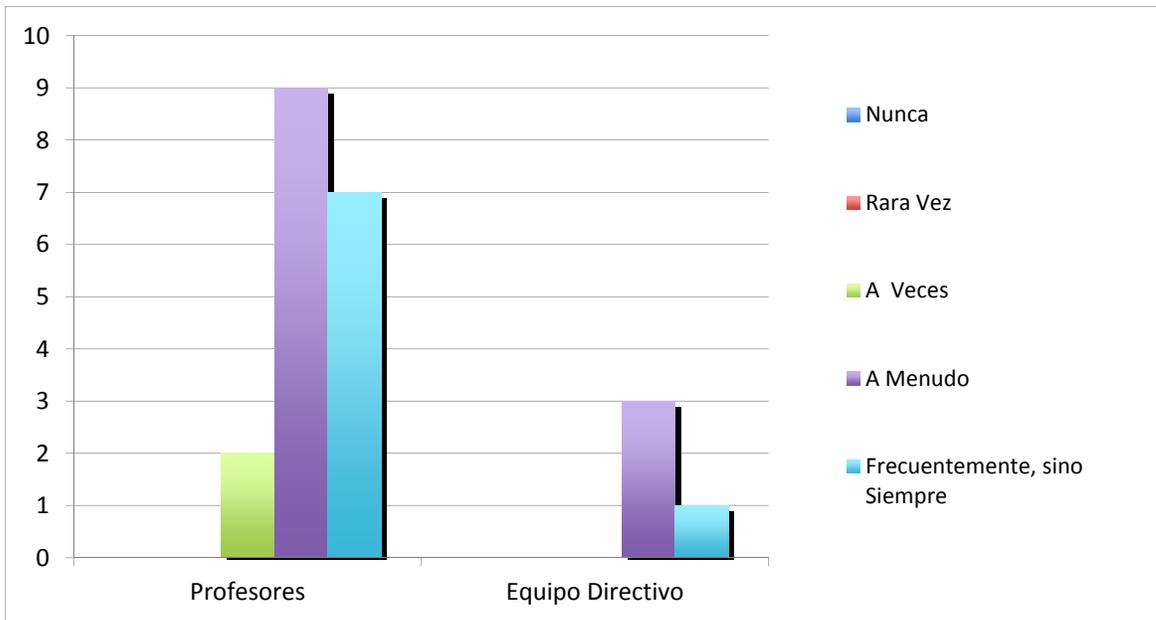
El Equipo Directivo especifica claramente la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño.



De un total de 18 profesores, 7 consideran que frecuentemente sino siempre, el Equipo Directivo aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño, 8 de ellos creen que a menudo y 3 dicen que sólo a veces; mientras que 3 miembros del equipo consideran que frecuentemente sino que siempre, especifican claramente la responsabilidad de cada uno en el logro de los objetivos y uno de ellos considera que a menudo. Esto podría indicar que no todos los profesores tienen claro lo que el equipo quiere de ellos en cuanto a su desempeño docente.

Ítem 14

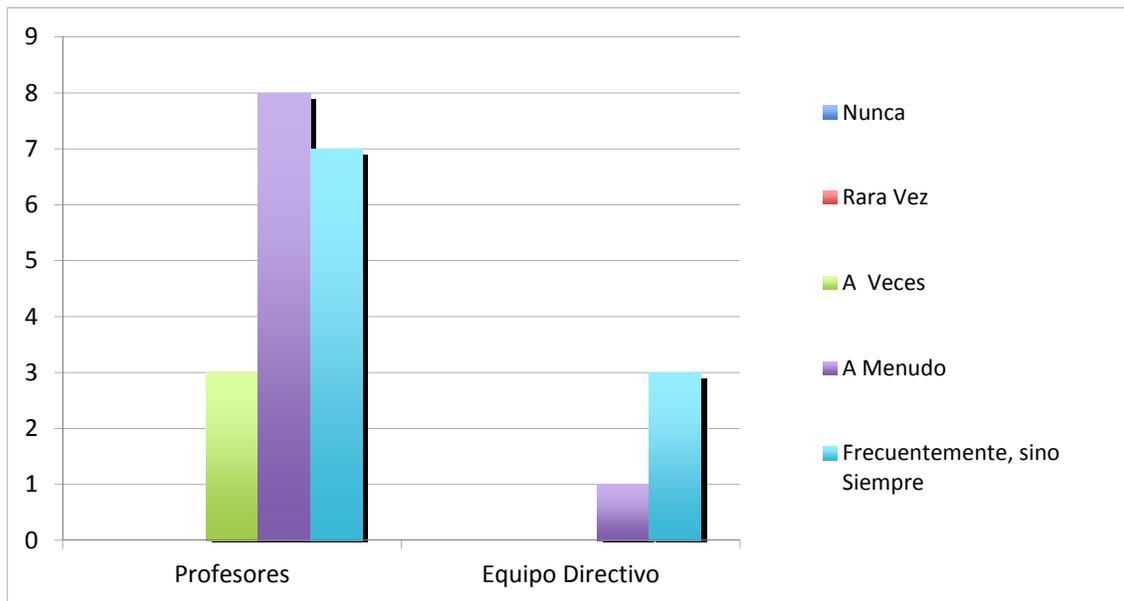
El Equipo Directivo monitorea las actividades propuestas de manera frecuente.



De un total de 18 profesores, 7 consideran que el Equipo Directivo monitorea frecuentemente sino siempre las actividades propuestas, 9 de ellos creen que lo realizan a menudo y 2 dicen que sólo a veces; mientras que 1 de los miembros del equipo considera que frecuentemente y 3 de ellos creen que a menudo se monitorean las actividades que se proponen. Lo que demuestra que algunas de las actividades no son monitoreadas con la misma frecuencia.

Ítem 18

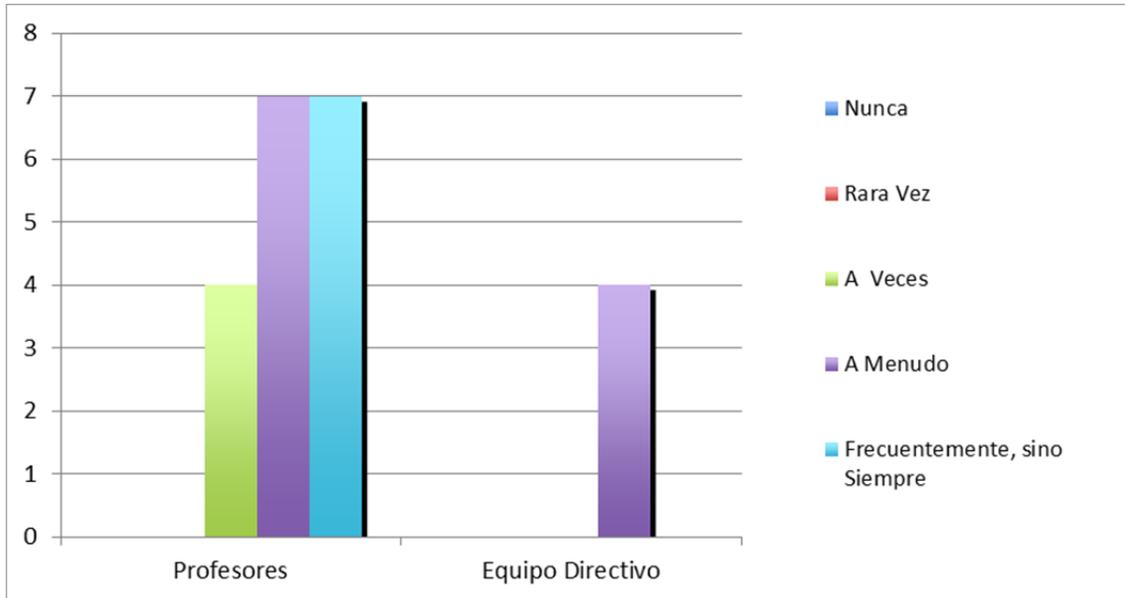
El Equipo Directivo coloca especial atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.



De un total de 18 profesores, 7 consideran que frecuentemente sino siempre el Equipo Directivo se preocupa de buscar y manejar los errores, quejas y fallas en que incurran los docentes, 8 de ellos creen que a menudo y 3 piensan que sólo a veces; mientras que 3 miembros del equipo consideran que frecuentemente centran su atención en los errores, quejas o fallas, 1 cree que a menudo focalizan en este ámbito. Se condice la opinión entre los docentes y el equipo.

Ítem 20

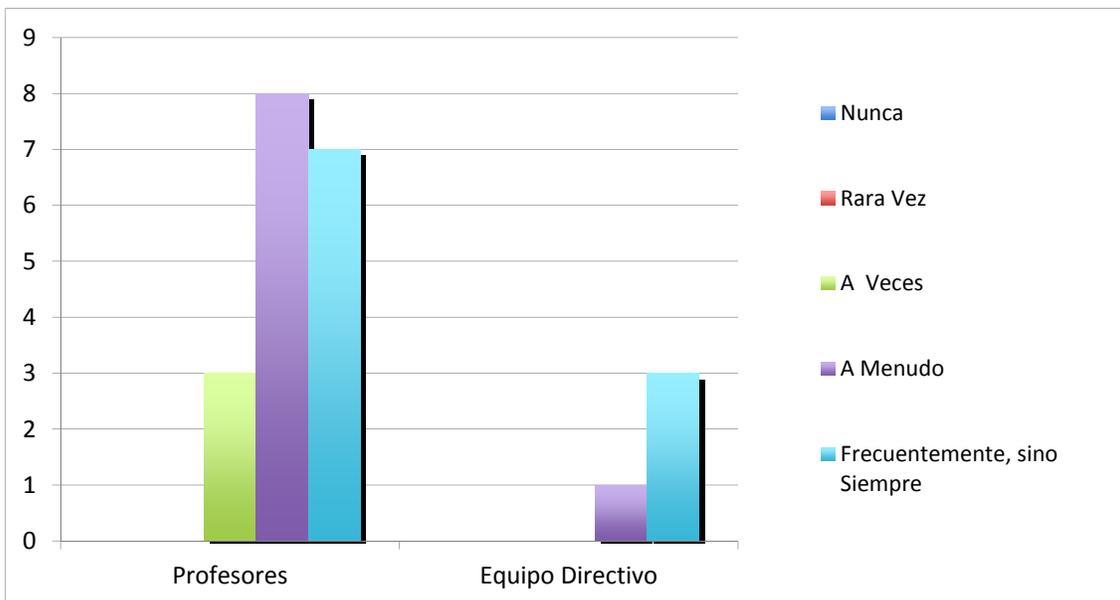
El Equipo Directivo realiza un seguimiento de la mayoría de los errores que se producen.



De un total de 18 profesores, 7 creen que el Equipo Directivo frecuentemente sino siempre realiza un seguimiento de la mayoría de los errores que se producen, 7 consideran que a menudo y 4 dicen que a veces; mientras que todos los miembros del equipo sienten que a menudo realizan el seguimiento de la ocurrencia de errores. La opinión de la mayoría de los profesores se condice con la opinión de todos los miembros del equipo.

Ítem 23

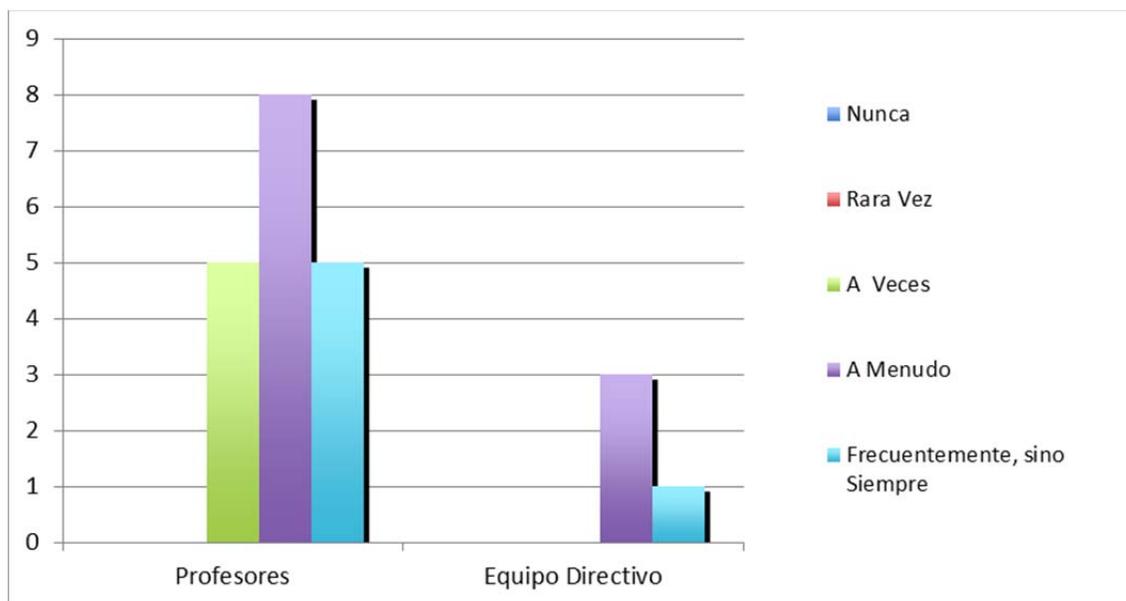
El Equipo Directivo dirige su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.



De un total de 18 profesores, 7 consideran que frecuentemente el Equipo Directivo dirige su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares, 8 creen que a menudo y 3 sienten que sólo a veces; mientras que la mayoría del equipo piensa que frecuentemente actúan de esta manera para alcanzar las metas y resultados que se han propuesto, 1 dice que a menudo. Se observa un alcance de opinión entre la gran mayoría de los docentes y el equipo.

Ítem 34

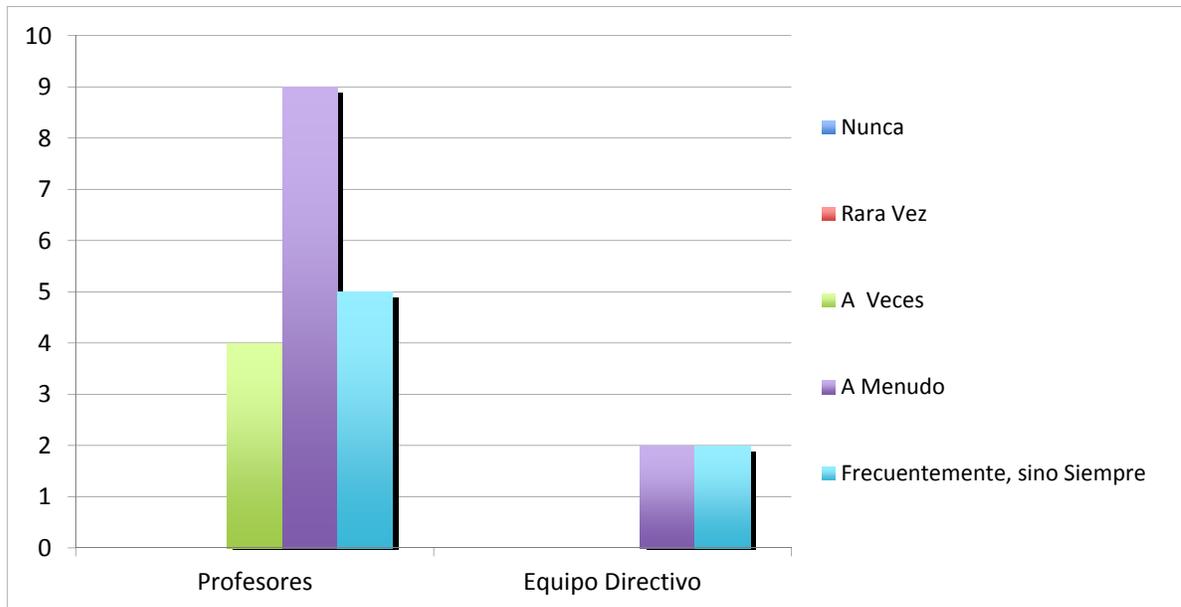
El Equipo Directivo utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorio.



De un total de 18 profesores, 5 de ellos consideran que frecuentemente, sino siempre el Equipo Directivo utiliza métodos de liderazgo que les resultan satisfactorios, 8 creen que a menudo y 5 piensan que sólo a veces se sienten cómodos con el liderazgo del equipo; mientras que sólo a 1 de los miembros del equipo piensan que frecuentemente y 3 creen que a menudo el liderazgo ejercido por ellos les puede resultar atractivo. La mayoría se encuentra conforme con el liderazgo ejercido por los directivos.

Ítem 36

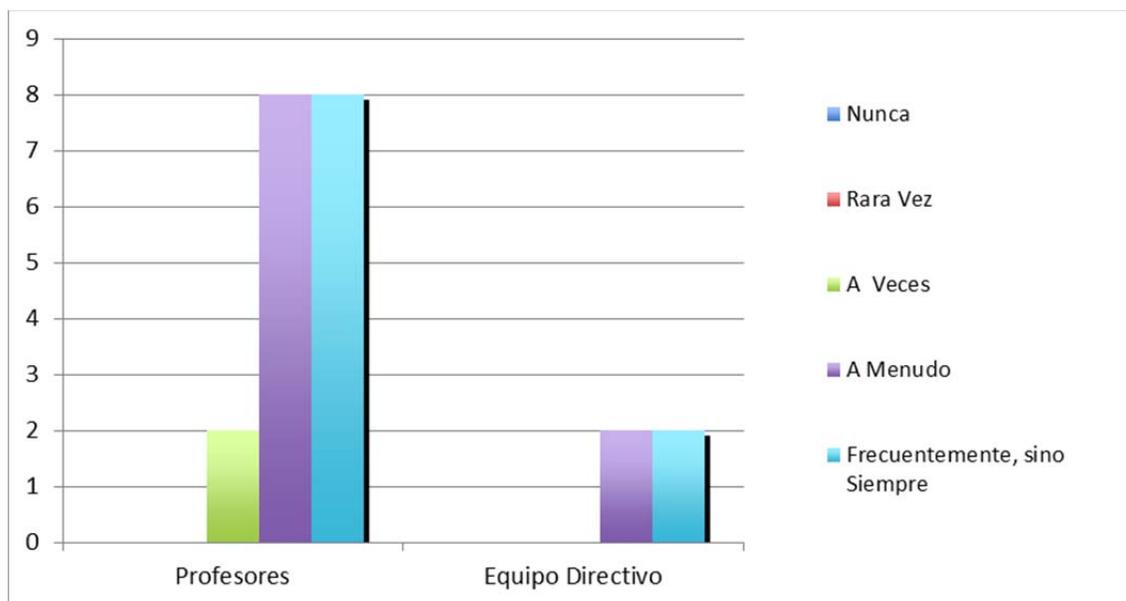
El Equipo Directivo es efectivo en encontrar las necesidades de la organización.



De un total de 18 profesores, 5 de ellos consideran que frecuentemente, sino siempre el Equipo Directivo es efectivo en encontrar las necesidades de la organización, 9 creen que a menudo y 4 piensan que sólo a veces; mientras que en el equipo, 2 considera que frecuentemente, 2 que a menudo descubren rápidamente las necesidades de la institución. Las opiniones de la mayoría de los docentes se condicen con la del equipo.

Ítem 38

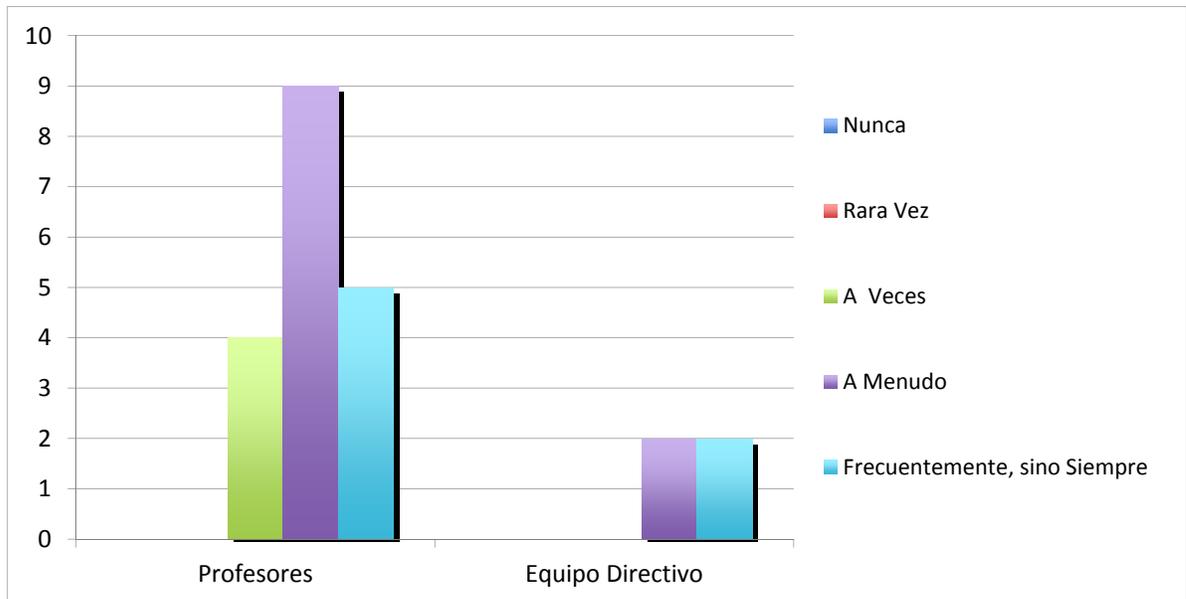
El Equipo Directivo lidera un grupo efectivo.



De un total de 18 profesores, 8 de ellos consideran que frecuentemente, sino siempre el Equipo lidera un grupo efectivo, 8 creen que a menudo y 2 piensan que sólo a veces el grupo que conduce el equipo es del todo efectivo; mientras que entre los directivos, 2 considera que frecuentemente, 2 creen que a menudo el grupo de docentes desarrolla un trabajo de calidad. Las opiniones de la mayoría de los docentes coinciden con la del equipo.

Ítem 45

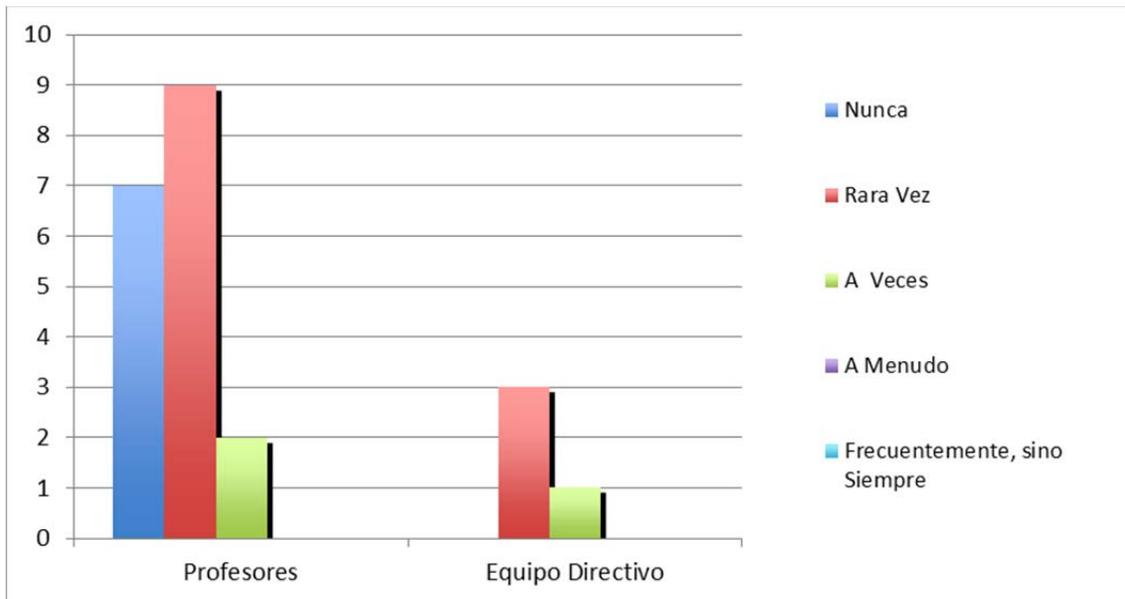
El Equipo Directivo se concentra en detectar y corregir los errores.



De un total de 18 profesores, 5 de ellos consideran que frecuentemente, sino siempre el Equipo Directivo se concentra en detectar y corregir los errores, 9 creen que a menudo lo realizan y 4 sienten que sólo a veces; mientras que 2 de los miembros del equipo piensan que frecuentemente focalizan su gestión en localizar y corregir las faltas y 2 de ellos creen que suele ocurrir a menudo. La visión de la mayoría de los docentes coincide con la de los directivos.

Ítem 47

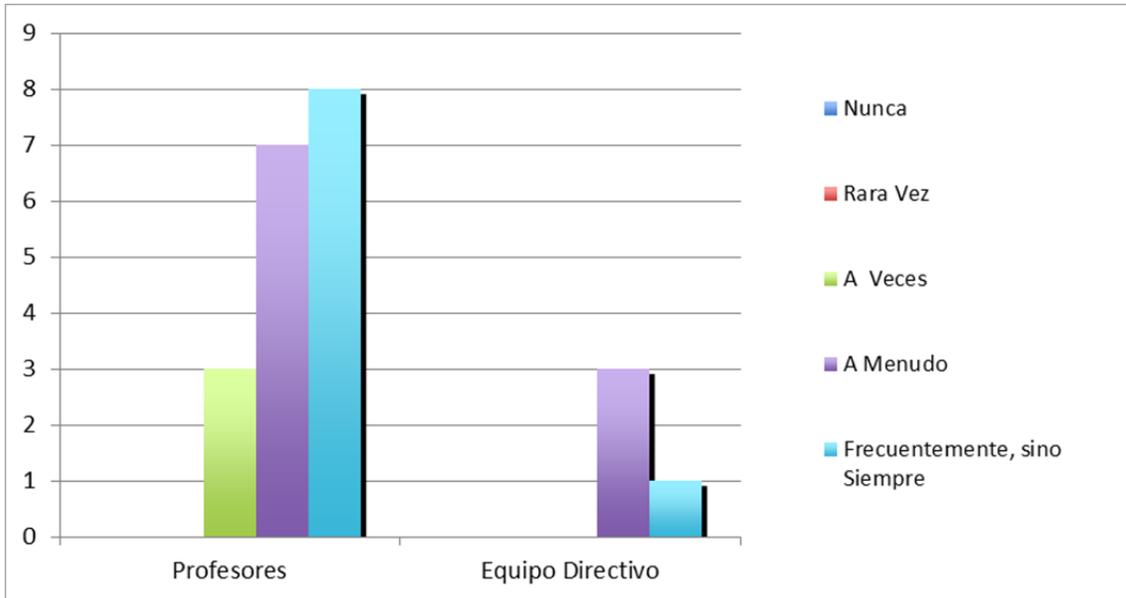
El Equipo Directivo tiende a no corregir errores ni fallas.



De un total de 18 profesores, 7 de ellos consideran que nunca el Equipo Directivo deja de corregir errores o fallas, 9 creen que rara vez sucede y 2 piensan que sólo a veces puede ocurrir; mientras que 3 de los miembros del equipo creen que rara vez ocurre y 1 de ellos piensa que a veces pueden pasar inadvertidos. La opinión de la mayoría de los docentes coincide con la de los directivos.

Ítem 49

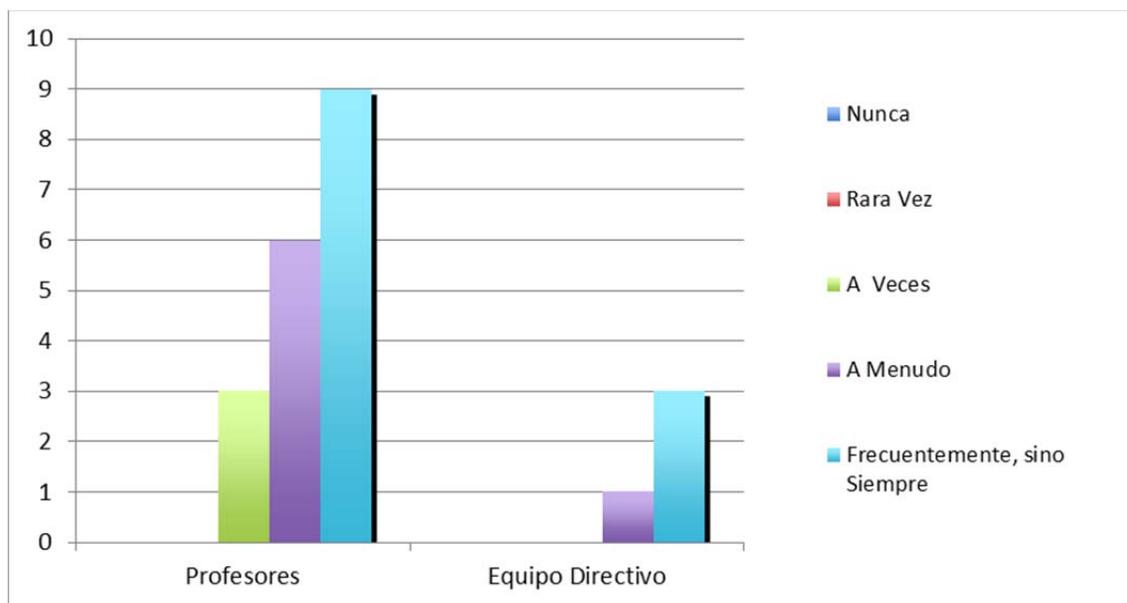
El Equipo Directivo dirige un grupo de docentes que es bien evaluado dentro de la organización.



De un total de 18 profesores, 8 de ellos sienten que frecuentemente el Equipo Directivo dirige a un grupo de docentes que es bien evaluado dentro de la organización, 7 creen que a menudo sucede y 3 consideran que sólo a veces los profesores son bien valorados dentro de la institución; mientras que 1 de los miembros del equipo cree que siempre, 3 de ellos establecen que a menudo la organización ha evaluado bien al grupo de docentes que dirigen. La mayoría de los docentes coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 57

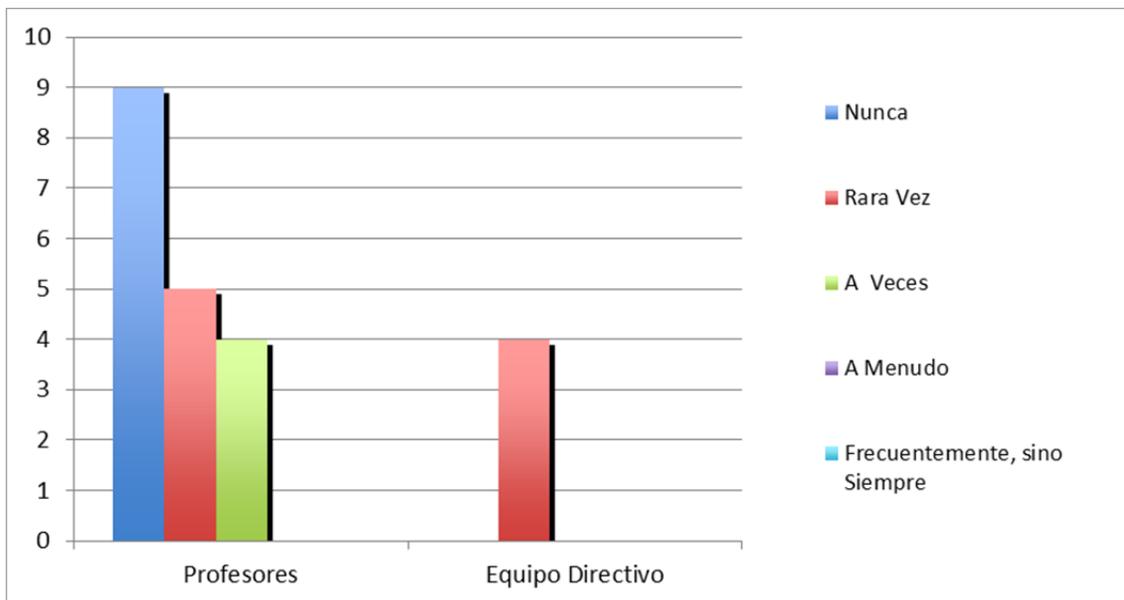
El Equipo Directivo le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.



De un total de 18 profesores, 9 de ellos sienten que frecuentemente al Equipo Directivo le interesa corregir y solucionar los errores que se producen, 6 creen que a menudo lo hacen y 3 consideran que sólo a veces ocurre; mientras que los 3 miembros del equipo piensan que siempre o frecuentemente tienden a remediar las faltas que se originan y 1 siente que a menudo lo realizan. La mayoría de los docentes establece que se enmiendan los fallos, lo que coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 58

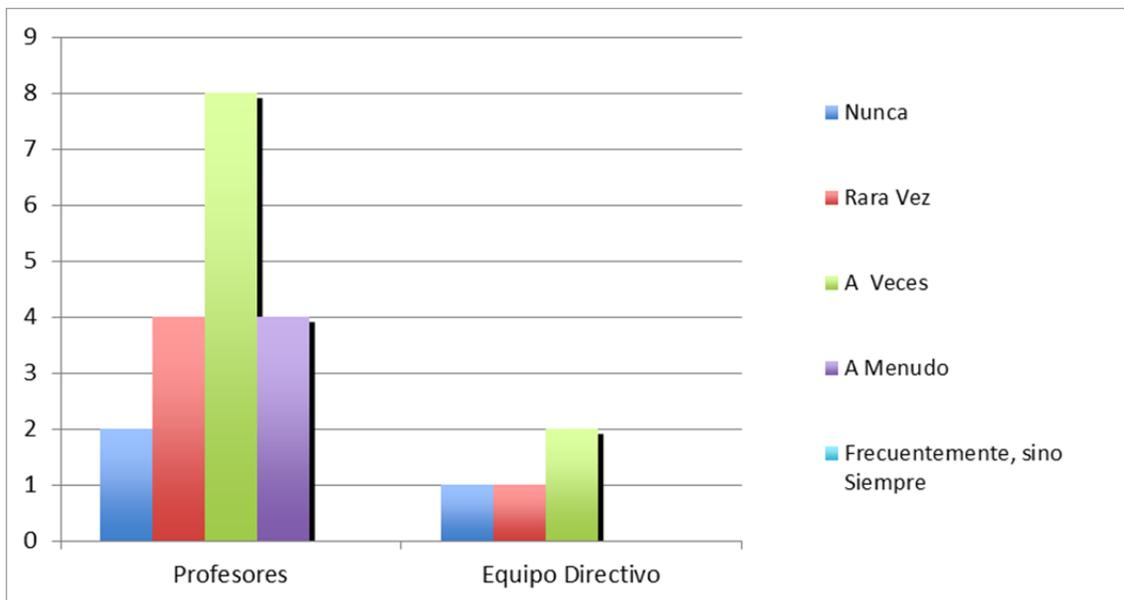
El Equipo Directivo en general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.



De un total de 18 profesores, 9 de ellos piensan que nunca el Equipo Directivo deja de supervisar su trabajo y no sólo lo realiza cuando surge un problema grave, 5 creen que rara vez dejan de revisar lo que hacen y 4 consideran que sólo a veces puede ocurrir; mientras que los 4 miembros del equipo piensan que rara vez dejan de monitorear el trabajo de los docentes y no sólo lo realizan cuando existen problemas. La mayoría de los docentes establece que existe un seguimiento continuo de las actividades que ellos realizan, y no sólo cuando existen dificultades, lo que coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 67

El Equipo Directivo considera que cada cual debe buscar su propia forma de hacer el trabajo.



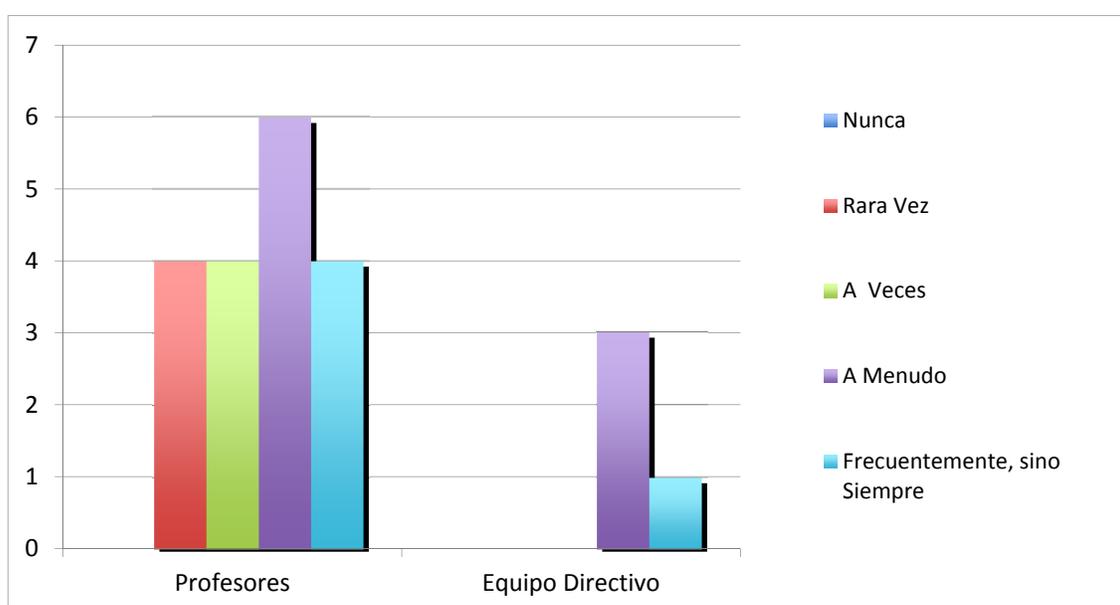
De un total de 18 profesores, 2 de ellos sienten que nunca el Equipo Directivo ha considerado que cada cual debe buscar su propia forma de hacer el trabajo, 4 creen que rara vez, 8 consideran que sólo a veces y 4 expresan que a menudo; mientras que 1 de los miembros del equipo piensan que nunca, 1 rara vez y 2 afirman que sólo a veces han dejado que los docentes encuentren su propia forma de hacer el trabajo. La opinión de la mayoría de los docentes se condice con la de los directivos.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAGISTER EN GESTIÓN ESCOLAR

Ítem 1

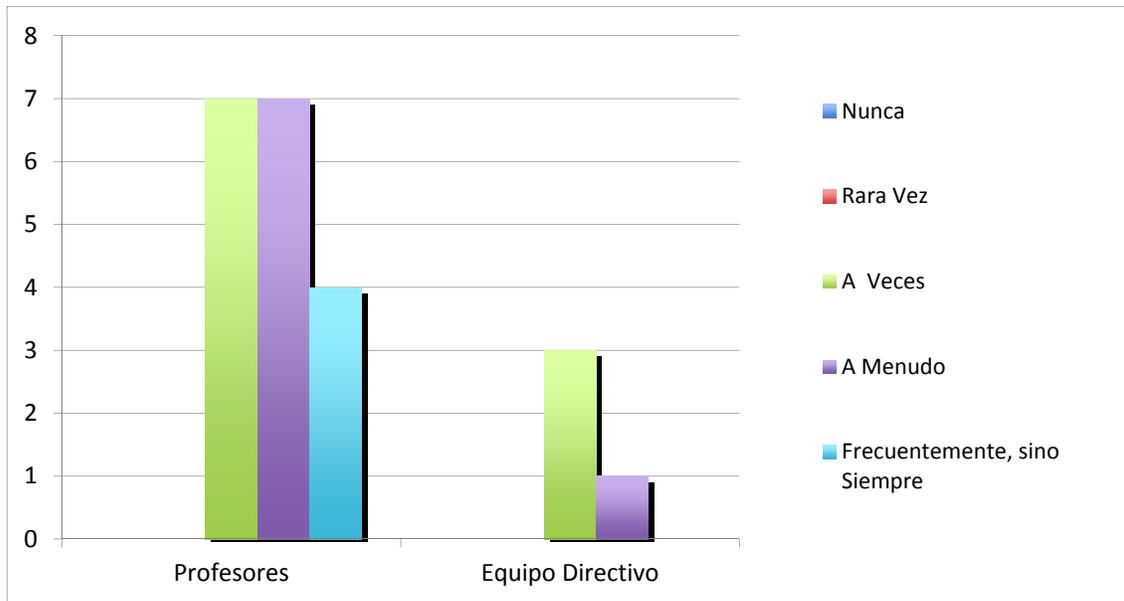
El Equipo Directivo me ayuda siempre en la medida que me esfuerzo.



De un total de 18 profesores, 4 de ellos consideran que el Equipo Directivo los ayuda siempre o frecuentemente, 6 de ellos consideran que a menudo lo hacen, en la medida que ellos se esfuercen por hacer mejor su labor docente, 4 creen que a veces y 4 de ellos considera que sólo rara vez reciben ayuda en relación al esfuerzo que demuestran; mientras que 1 miembro directivos consideran que frecuentemente sino siempre está dispuesto a ayudar y 3 de ellos considera que a menudo lo hacen en la medida del esfuerzo de cada uno. La opinión de la mayoría de los docentes coincide con la del Equipo Directivo.

Ítem 8

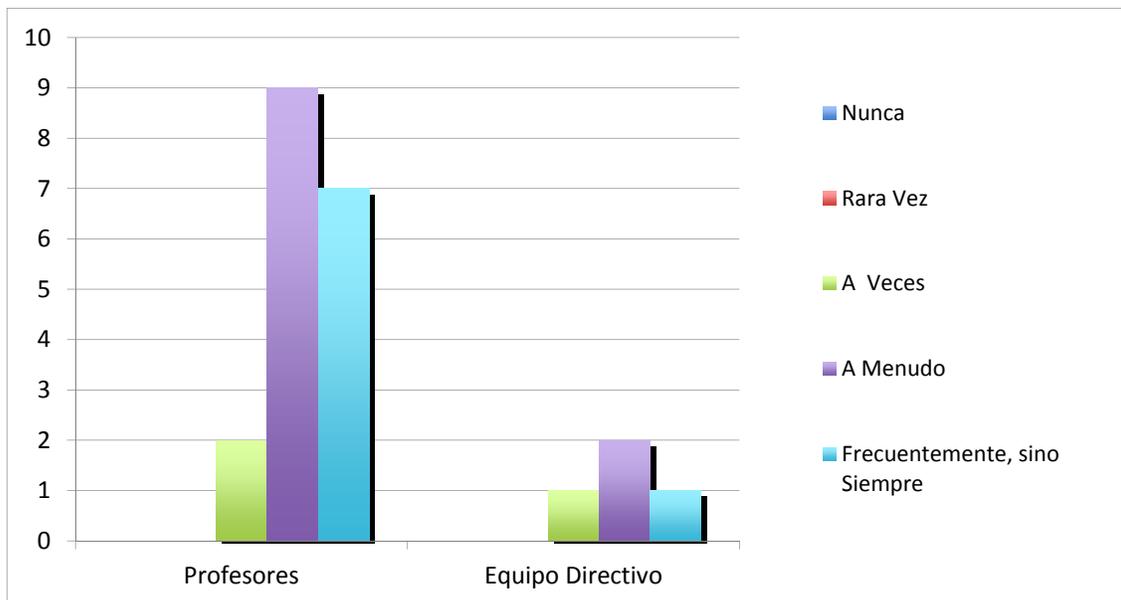
El Equipo Directivo hace que me sienta orgulloso de trabajar en esta institución.



De 18 profesores, 4 consideran que frecuentemente sino siempre, 7 creen que a menudo y 7 opinan que a veces el Equipo Directivo hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar en esta institución; mientras que 3 miembros del equipo consideran que a veces y sólo 1 que a menudo hacen sentir a los demás orgullo por su institución. La valoración baja del equipo se condice con la baja valoración del grupo de docentes, lo que indicaría que es un tema no resuelto dentro de la institución.

Ítem 13

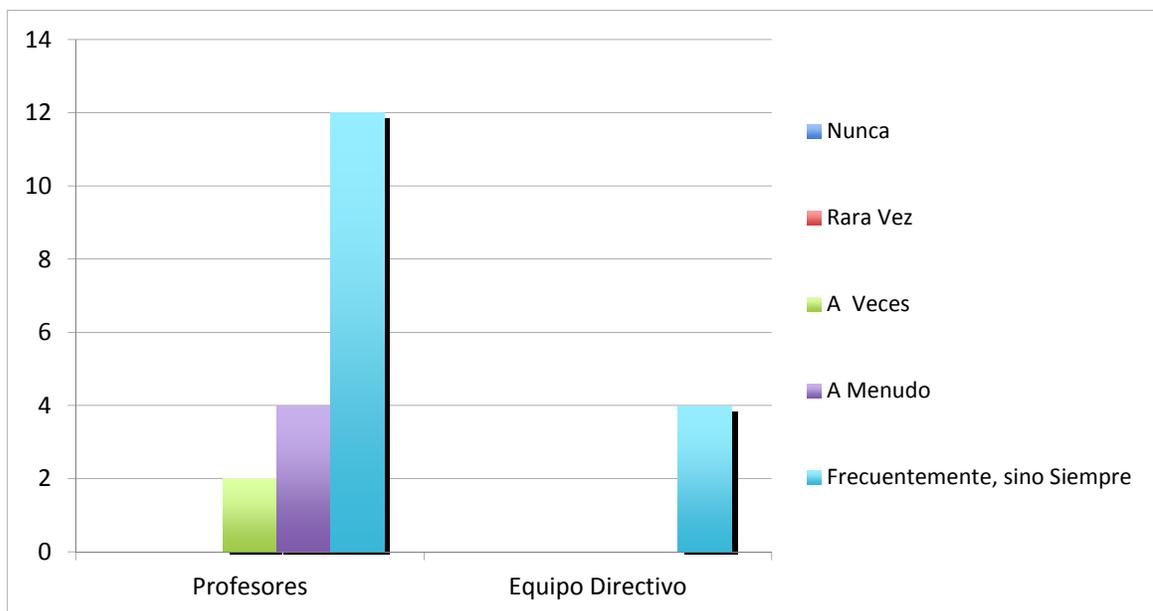
El Equipo Directivo dedica tiempo para reflexionar, enseñar y orientar la labor docente.



De un total de 18 profesores, 7 consideran que siempre o frecuente el Equipo Directivo dedica tiempo para reflexionar, enseñar y orientar la labor docente, 9 de ellos creen que a menudo y 2 piensan que sólo a veces; mientras que 1 de los miembros del equipo considera que frecuentemente dedican tiempo para apoyar la labor docente, 2 creen que lo hacen a menudo y 1 dice que sólo a veces. La opinión de la mayoría de los docentes coincide con la del Equipo Directivo.

Ítem 15

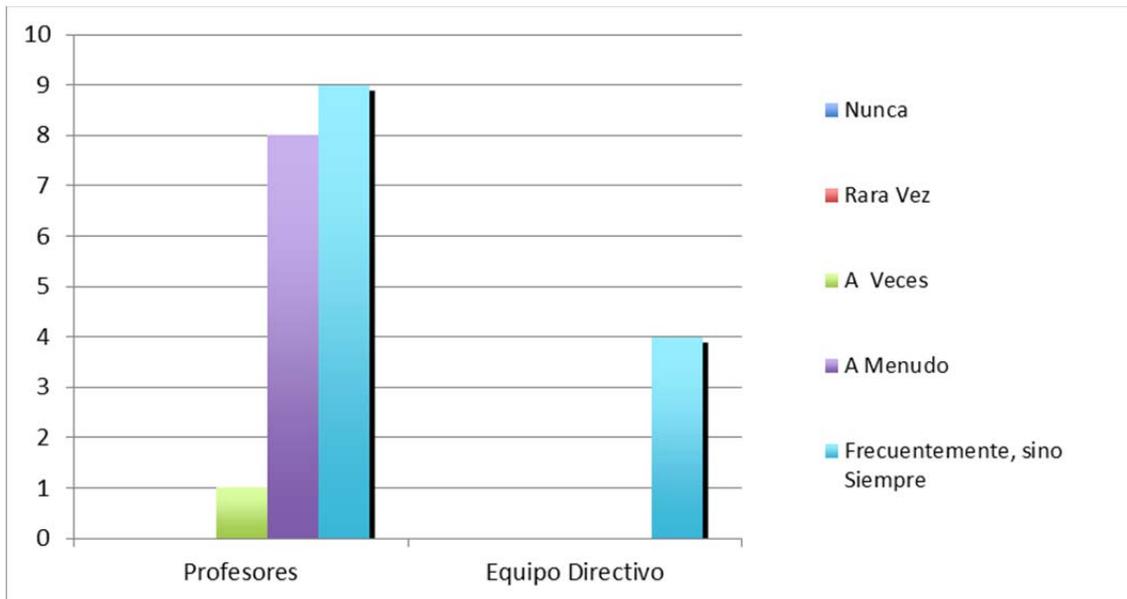
El Equipo Directivo nos trata a todos como individuos y no sólo como integrantes de un grupo.



Del total de 18 profesores, 12 consideran que frecuentemente sino siempre el Equipo Directivo trata a todos como individuos y no sólo como miembros de un grupo, 4 creen que a menudo y 2 piensan que a veces; mientras que todos los integrantes del equipo dicen que siempre lo hacen. La opinión de la mayoría de los profesores coincide con la del Equipo Directivo.

Ítem 17

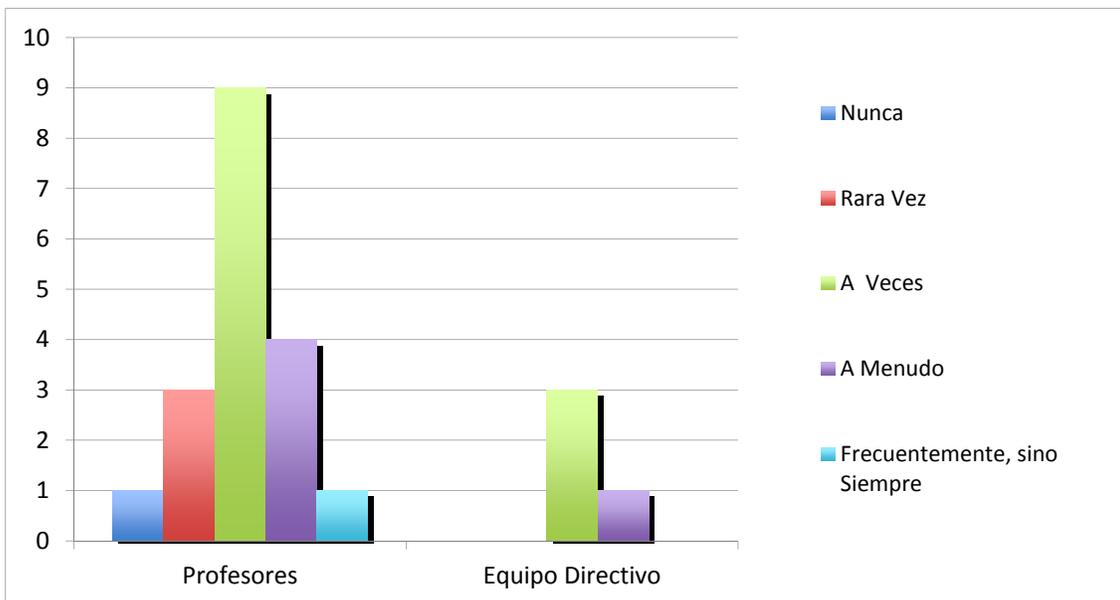
El Equipo Directivo actúa de tal manera que se gana el respeto de los demás.



Del total de 18 profesores, 9 de ellos considera que frecuentemente sino siempre las acciones del Equipo Directivo son merecedoras del respeto de ellos, 8 dicen que a menudo y sólo 1 siente que a veces serían dignos de su respeto; mientras que el equipo en pleno creen que siempre sus acciones son meritorias del respeto de los demás. La mayoría de los docentes ve con respeto el actuar del equipo.

Ítem 25

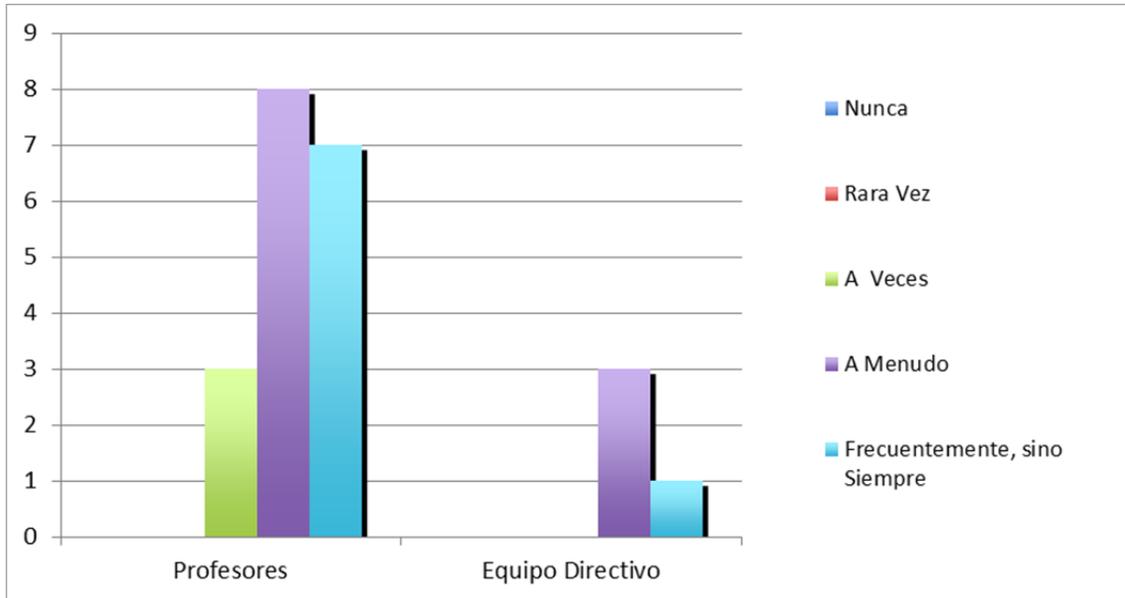
El Equipo Directivo considera las necesidades, habilidades y aspiraciones que posee cada persona.



De un total de 18 profesores, 1 establece que frecuentemente el Equipo Directivo considera las necesidades, habilidades y aspiraciones que posee cada persona, 4 creen que a menudo, 9 piensan que sólo a veces, 3 consideran que rara vez y 1 piensa que nunca se han tomado en cuenta sus condiciones personales; mientras que todos 1 de los miembros del equipo piensa que a menudo y 3 consideran que a veces se consideran las necesidades, habilidades y aspiraciones que posee cada persona. La opinión de la mayoría de los docentes coincide con la de sus directivos.

Ítem 26

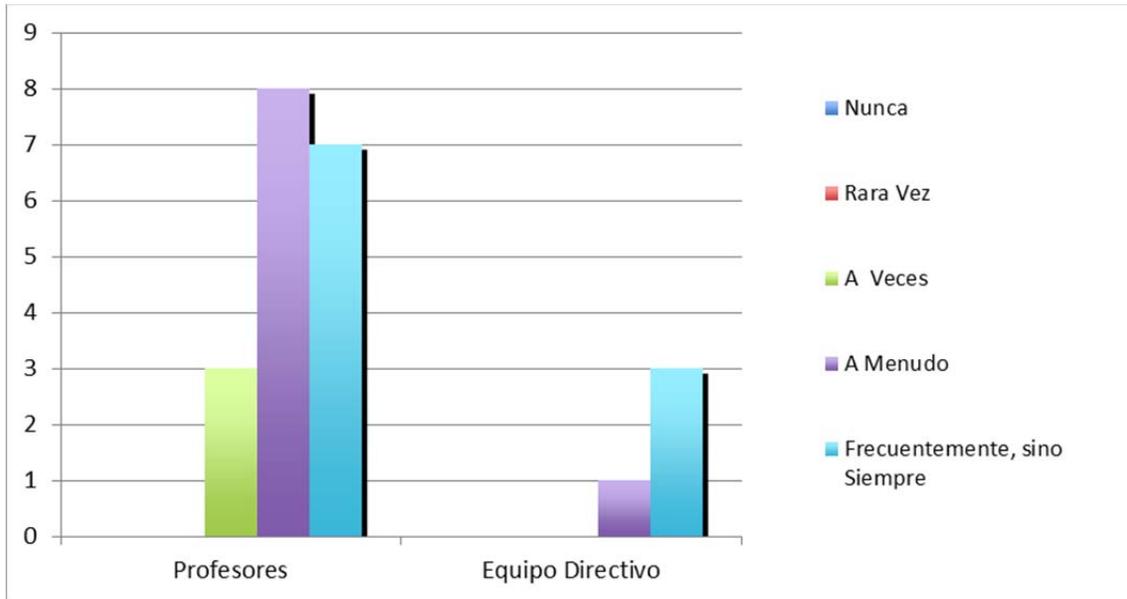
El Equipo Directivo nos ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.



De un total de 18 profesores, 7 establecen que frecuentemente el Equipo Directivo les ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista, 8 creen que a menudo, 3 sienten que sólo a veces lo hacen; mientras que sólo 1 de los miembros del equipo piensa que siempre y 3 de ellos consideran que a menudo les ayudan a ver las dificultades de maneras diferentes. La opinión de la mayoría de los docentes coincide con la del equipo.

Ítem 27

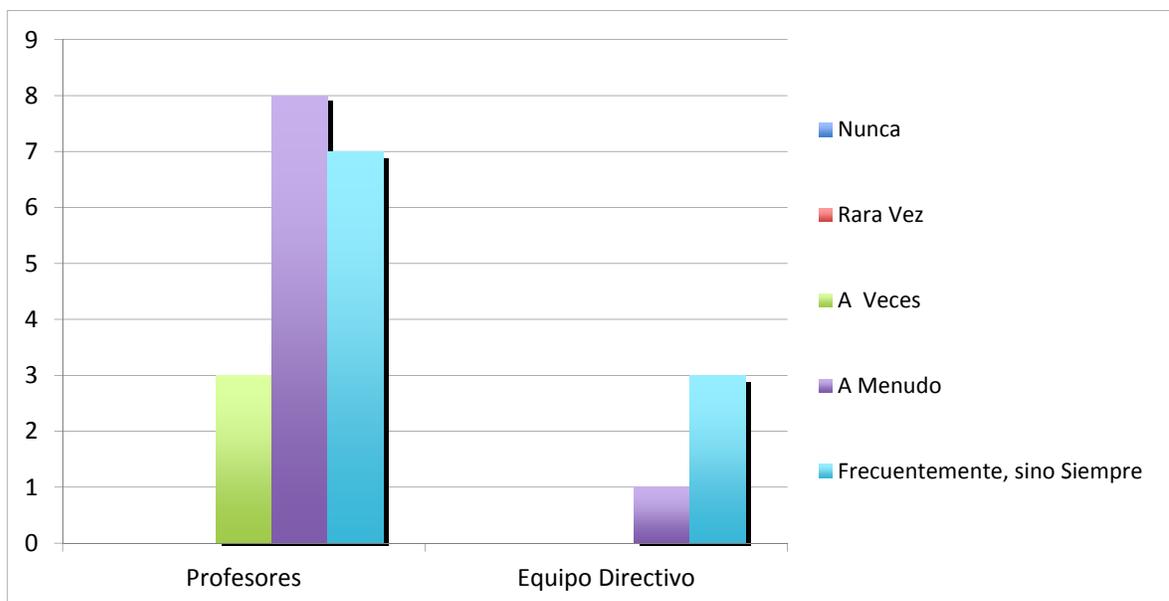
El Equipo Directivo nos ayuda a desarrollar mis fortalezas.



De un total de 18 profesores, 7 establecen que frecuentemente el Equipo Directivo les ayuda a desarrollar sus fortalezas, 8 creen que a menudo y 3 sienten que sólo a veces lo hacen; mientras que 3 miembros del equipo piensan que siempre o frecuentemente ayudan a desplegar las fortalezas de los demás y sólo 1 dice colaborar a menudo en este sentido. La opinión de la mayoría de los docentes coincide con la del apoyo del equipo en el desarrollo de sus fortalezas.

Ítem 28

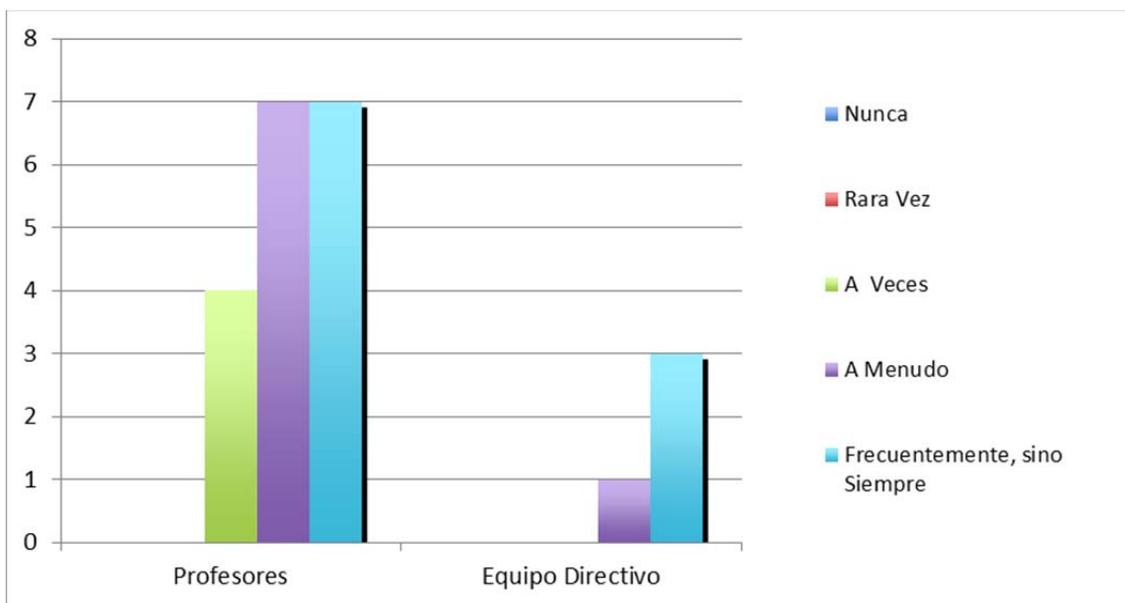
El Equipo Directivo me sugiere nuevas formas de hacer mi trabajo.



De un total de 18 profesores, 7 de ellos consideran que siempre o frecuentemente el Equipo Directivo les sugiere nuevas formas de hacer su trabajo, 8 creen que a menudo y 3 piensan que sólo a veces reciben ese tipo de ayuda; mientras que 3 de los integrantes del equipo piensan que frecuentemente los apoyan y sólo 1 piensa que a menudo. La opinión de la mayoría de los docentes coincide con más de la mitad de los miembros del equipo.

Ítem 30

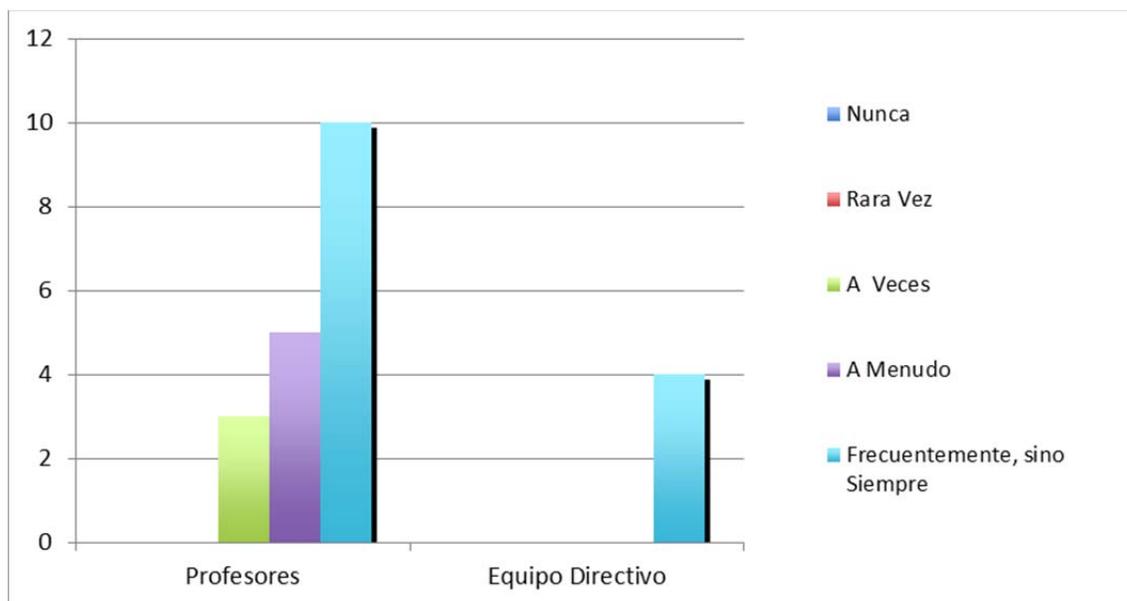
El Equipo Directivo enfatiza en la importancia de tener una misión compartida.



De un total de 18 profesores, 7 de ellos consideran que siempre el Equipo Directivo enfatiza en la importancia de tener una misión compartida, 7 creen que a menudo lo mencionan y 4 sienten que sólo a veces sucede; mientras que dentro del equipo las respuestas están divididas, pues 3 de ellos piensan que frecuente se menciona la importancia de contar con la colaboración de los docentes y 1 de ellos afirma que a menudo se da a conocer directamente. La opinión de la mayoría de los docentes se condice con la del equipo.

Ítem 31

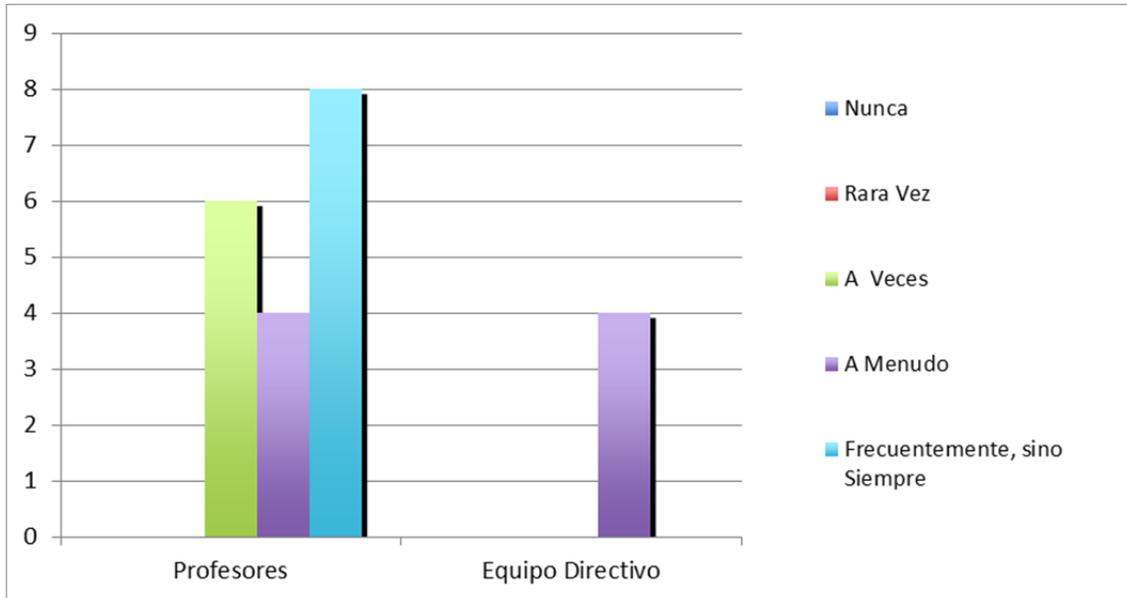
El Equipo Directivo me expresa su satisfacción cuando cumpla con lo esperado.



De un total de 18 profesores, 10 consideran que el Equipo Directivo les expresa su satisfacción cuando cumplen con lo que se espera de ellos, 5 creen que lo hacen a menudo y 3 sienten que sólo a veces les mencionan su complacencia; mientras que el equipo en pleno considera que siempre les mencionan su agrado al cumplir con lo esperado. La mayoría de los docentes consideran que el equipo reconoce sus logros.

Ítem 33

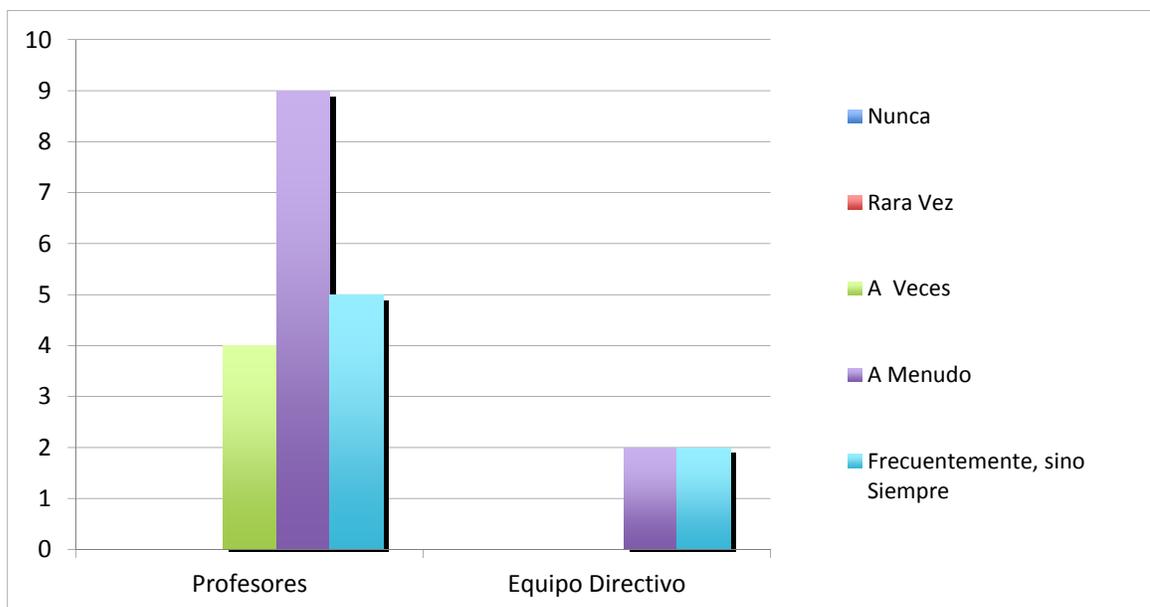
El Equipo Directivo es efectivo en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.



De un total de 18 profesores, 8 de ellos consideran que frecuentemente, sino siempre el Equipo Directivo es efectivo en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades, 4 creen que a menudo lo relacionan y 6 sienten que sólo a veces el equipo lo considera; mientras que todos los miembros del equipo piensan que a menudo lo tienen en cuenta. La opinión de la mayoría de los docentes coincide con la del equipo.

Ítem 41

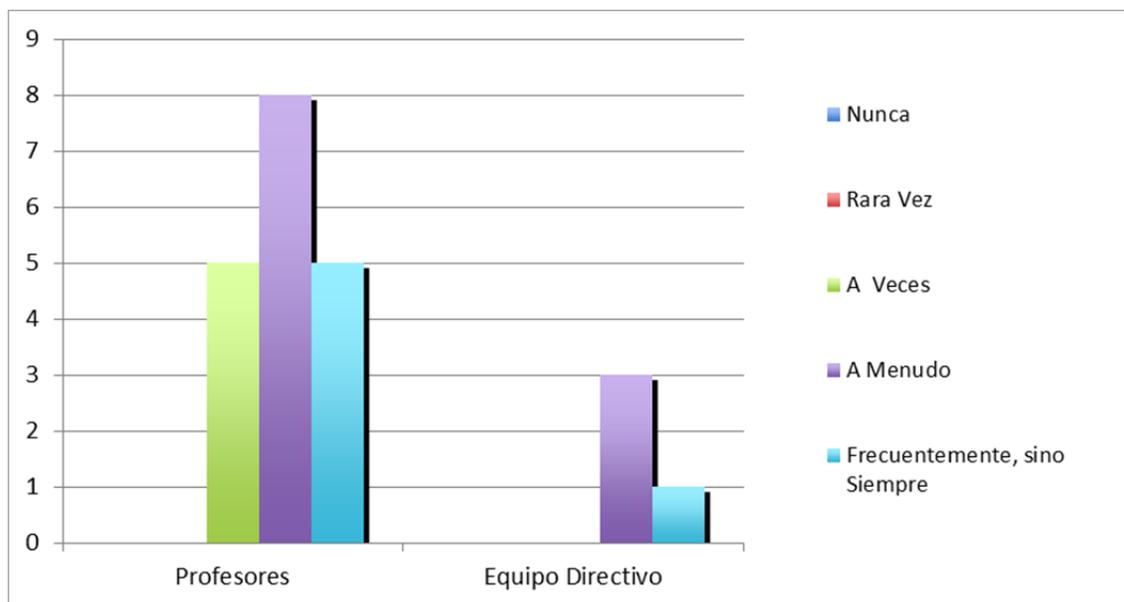
El Equipo Directivo motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.



De un total de 18 profesores, 5 de ellos consideran que frecuentemente, sino siempre el Equipo Directivo motiva a los demás a tener confianza en sí mismos, 9 creen que a menudo y 4 piensan que sólo a veces ocurre; mientras que entre los directivos, 2 de ellos consideran que frecuentemente y 2 creen que a menudo los incentivan a valorar y confiar en el trabajo que realizan. Las opiniones de la mayoría de los docentes se condicen con las de los directivos.

Ítem 43

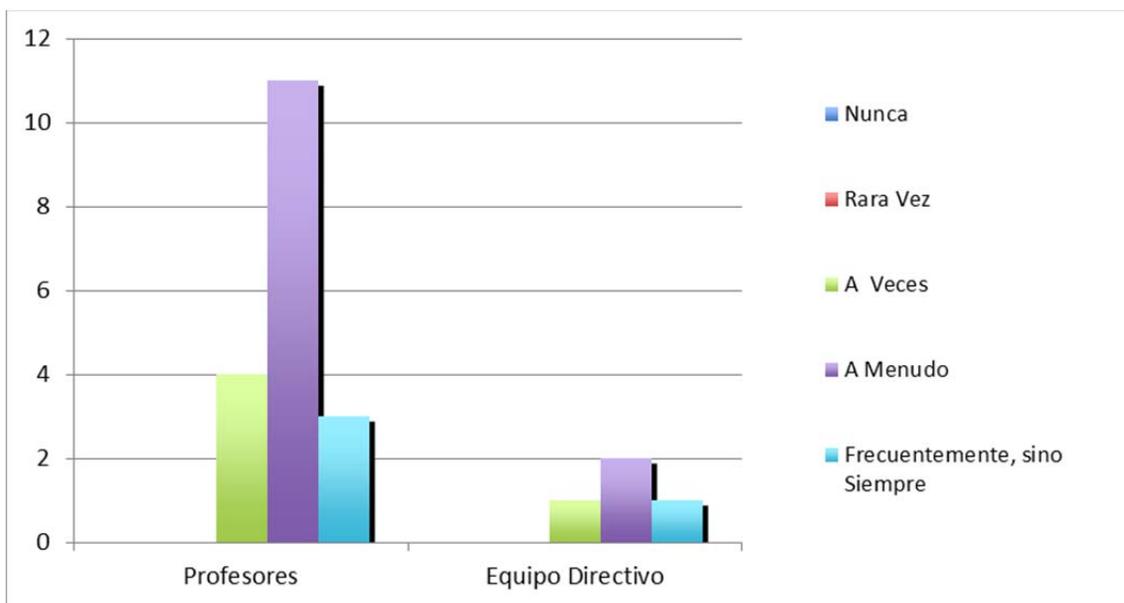
El Equipo Directivo busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.



De un total de 18 profesores, 5 de ellos consideran que frecuentemente, sino siempre el Equipo Directivo busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás, 8 creen que a menudo lo realizan y 5 sienten que sólo a veces; mientras que entre los directivos, 1 de ellos piensa que frecuentemente y 3 establecen que a menudo se buscan estrategias para potenciar las competencias de los docentes. Casi un tercio de los docentes consideran que no se les ayuda como ellos quisieran a desarrollar sus capacidades.

Ítem 48

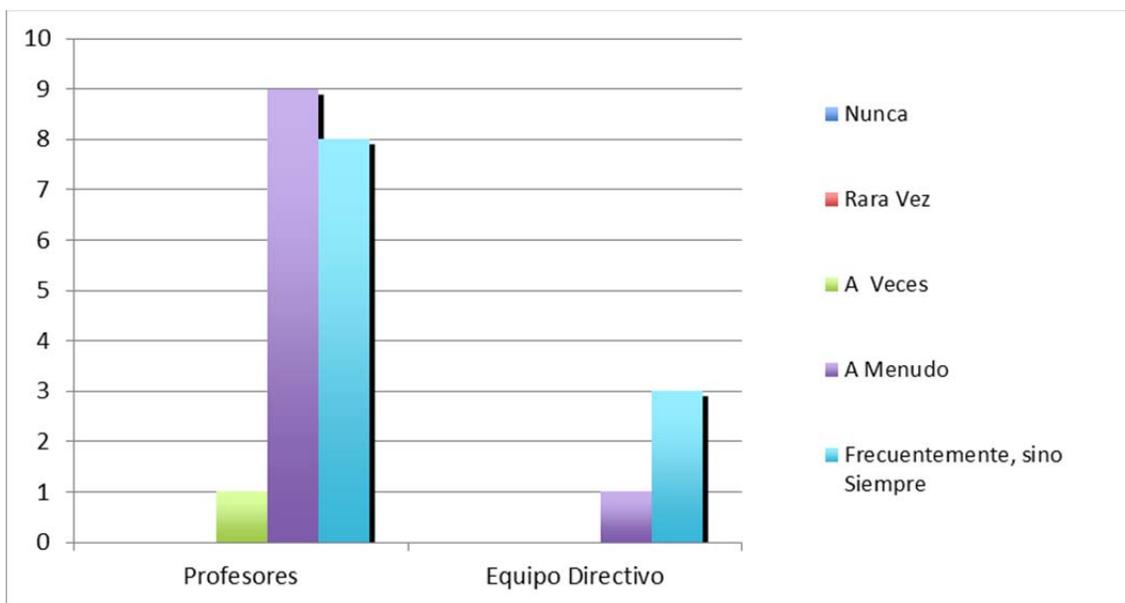
El Equipo Directivo me incentiva a poner más de mi parte en el trabajo.



De un total de 18 profesores, 3 de ellos consideran que siempre el Equipo Directivo los incentiva a poner más de su parte en el trabajo, 11 creen que a menudo les sucede y 4 sienten que sólo a veces les ocurre; mientras que 1 de los miembros del equipo siente que siempre estimulan a los docentes a trabajar y dar más de lo que deben, 2 de ellos cree que a menudo logran desarrollar una actitud positiva frente a las actividades propuestas y 1 de ellos considera que a veces se logra incidir en ellos para trabajar más allá de lo esperado. La opinión de la mayoría de los docentes coincide con la de los directivos.

Ítem 51

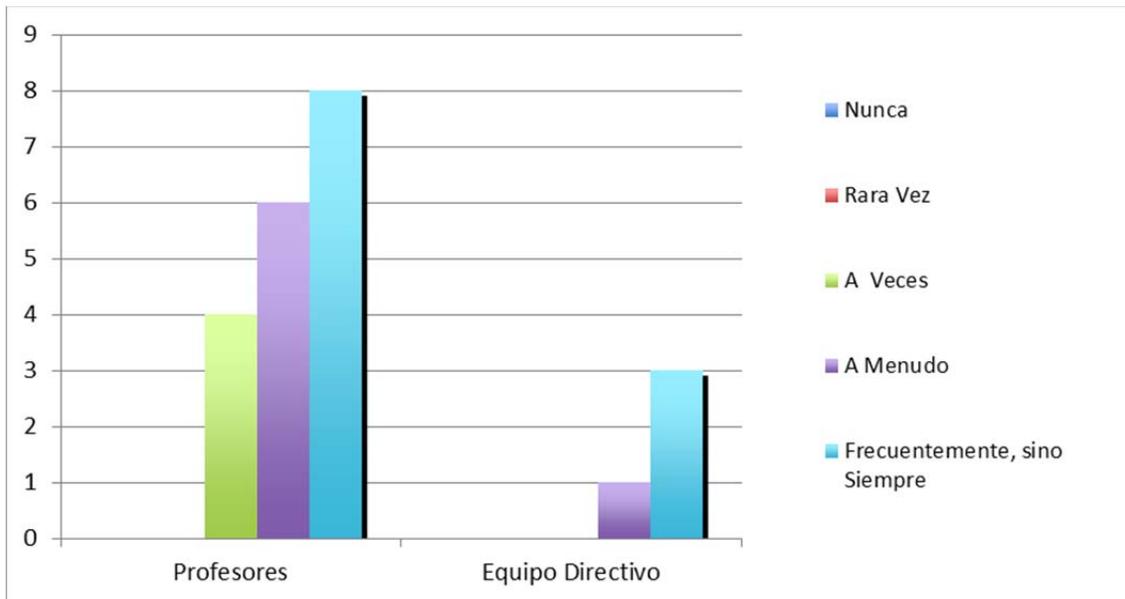
El Equipo Directivo es un modelo a seguir para los demás.



De un total de 18 profesores, 8 de ellos sienten que frecuentemente el Equipo Directivo es un modelo a seguir para los demás, 9 creen que a menudo lo son y 1 considera que sólo a veces; mientras que 3 de los miembros del equipo creen que siempre o frecuentemente intentan ser un modelo a seguir, 1 de ellos establecen que a menudo ocurre. La mayoría de los docentes coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 53

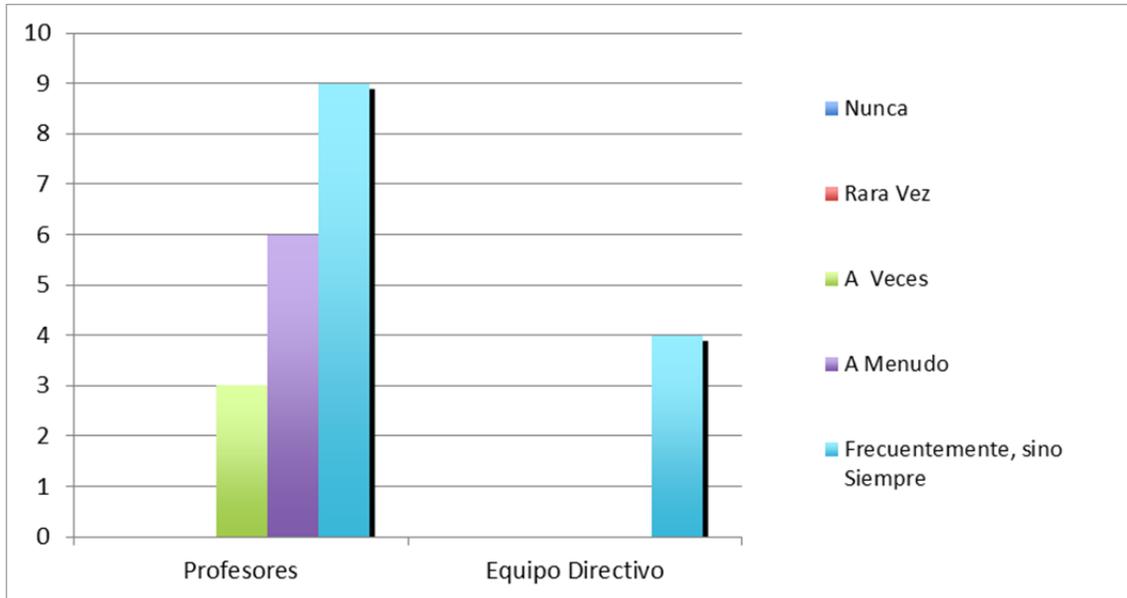
El Equipo Directivo estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.



De un total de 18 profesores, 8 de ellos sienten que frecuentemente el Equipo Directivo estimula la tolerancia a las diferencias de opinión, 6 creen que a menudo lo hacen y 4 consideran que sólo a veces ocurre; mientras que 3 de los miembros del equipo creen que siempre o frecuentemente incitan al grupo de docentes a desarrollar y respetar las ideas contrarias y 1 de ellos establece que a menudo ocurre. La mayoría de los docentes coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 54

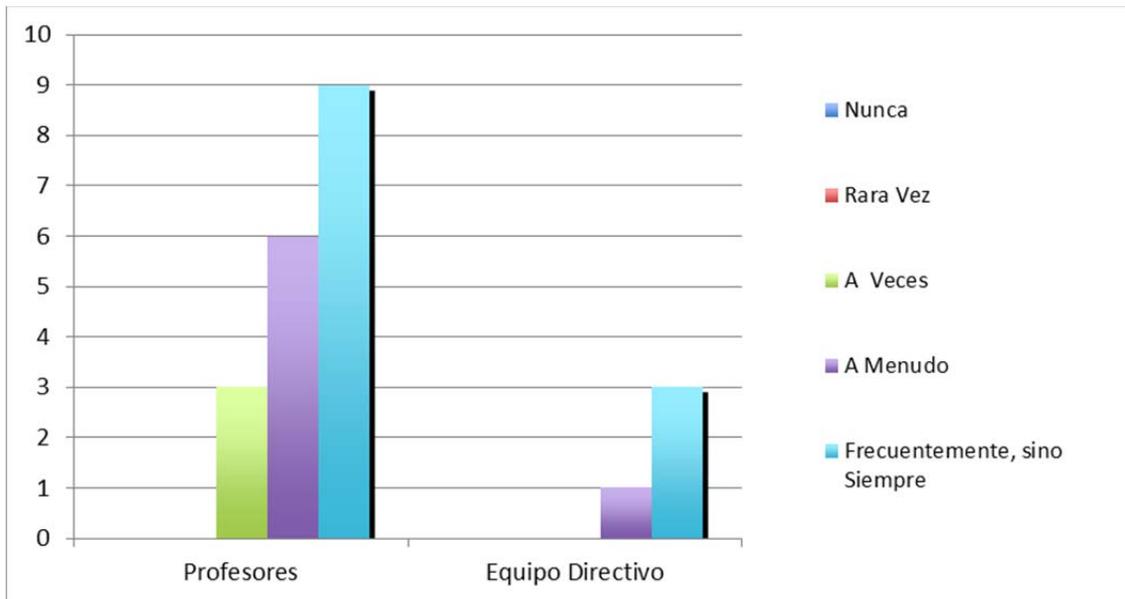
El Equipo Directivo tiende a comportarse de modo de poder guiar a su grupo de trabajo.



De un total de 18 profesores, 9 de ellos sienten que frecuentemente el Equipo Directivo tiende a comportarse de modo de poder guiar a su grupo de trabajo, 6 creen que a menudo lo hacen y 3 consideran que sólo a veces ocurre; mientras que los 4 miembros del equipo creen que siempre o frecuentemente su comportamiento corresponde al de un guía o líder. La mayoría de los docentes coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 55

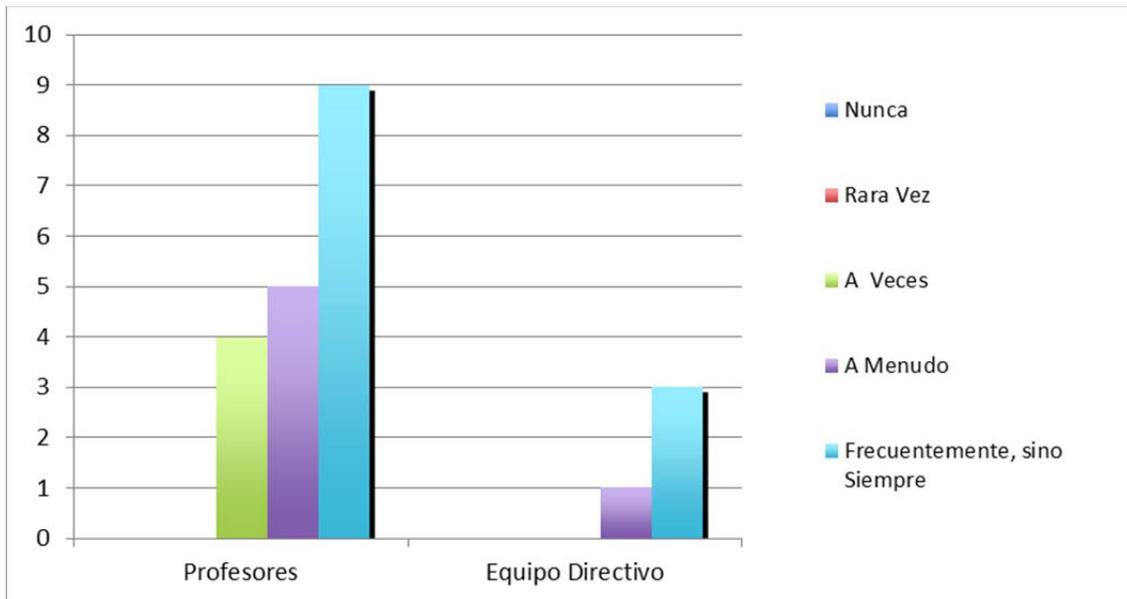
El Equipo Directivo se relaciona conmigo personalmente.



De un total de 18 profesores, 9 de ellos sienten que frecuentemente el Equipo Directivo se relaciona personalmente con cada uno de ellos, 6 creen que a menudo lo hacen y 3 consideran que sólo a veces ocurre; mientras que los 3 miembros del equipo piensan que siempre o frecuentemente están en contacto personal con cada uno de los docentes, 1 siente que a menudo sucede. La mayoría de los docentes establece que existe una relación personal con cada uno de ellos lo que se condice con la opinión de los directivos.

Ítem 56

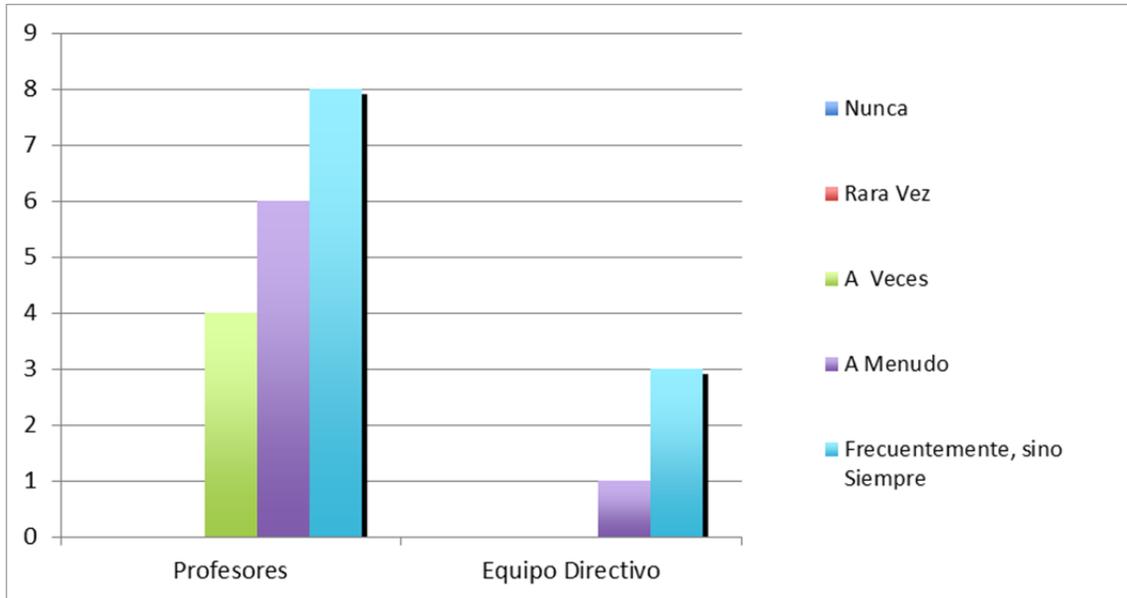
El Equipo Directivo, me informa cuando logro los objetivos propuestos.



De un total de 18 profesores, 9 de ellos piensan que frecuentemente el Equipo Directivo les informa cuando logran los objetivos propuestos, 5 creen que a menudo lo hacen y 4 consideran que sólo a veces ocurre; mientras que los 3 miembros del equipo piensan que siempre o frecuentemente dan a conocer a los docentes sus logros y lo bien que lo han hecho y 1 siente que a menudo sucede. La mayoría de los docentes establece que se les informa acerca de sus aciertos en su trabajo lo que coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 61

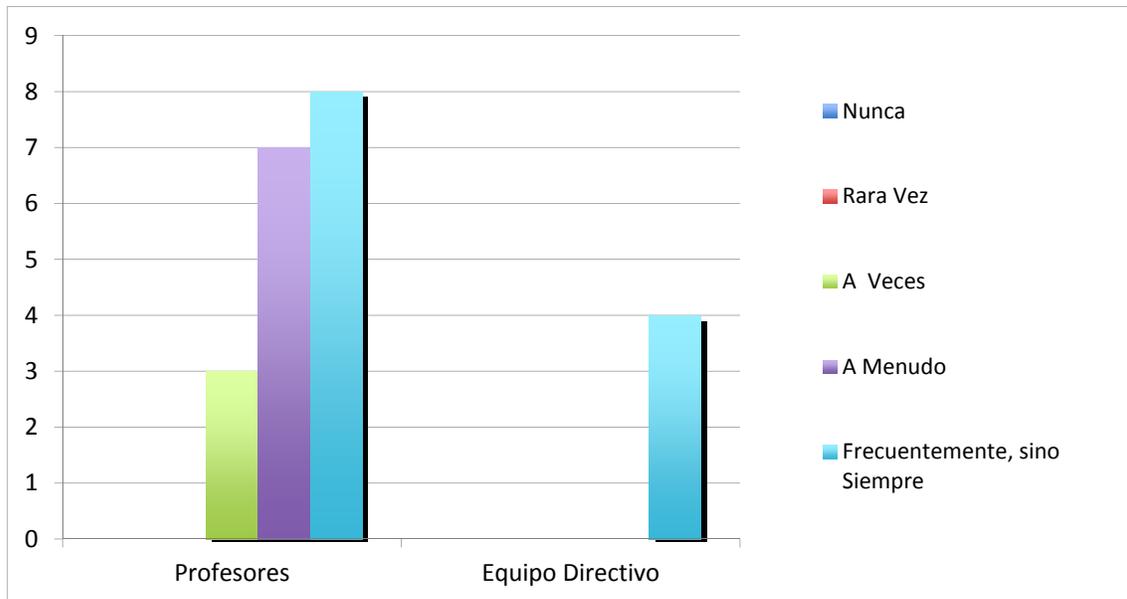
El Equipo Directivo manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.



De un total de 18 profesores, 8 de ellos sienten que frecuentemente el Equipo Directivo manifiesta interés por el valioso aporte de los docentes en la resolución de problemas, 6 creen que a menudo lo hacen y 4 consideran que sólo a veces ocurre; mientras que 3 miembros del equipo piensan que frecuentemente se interesan por la contribución de todos al resolver conflictos y 1 siente que a menudo sucede. La mayoría de los profesores establece que el equipo valora su contribución para resolver las dificultades, lo que coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 62

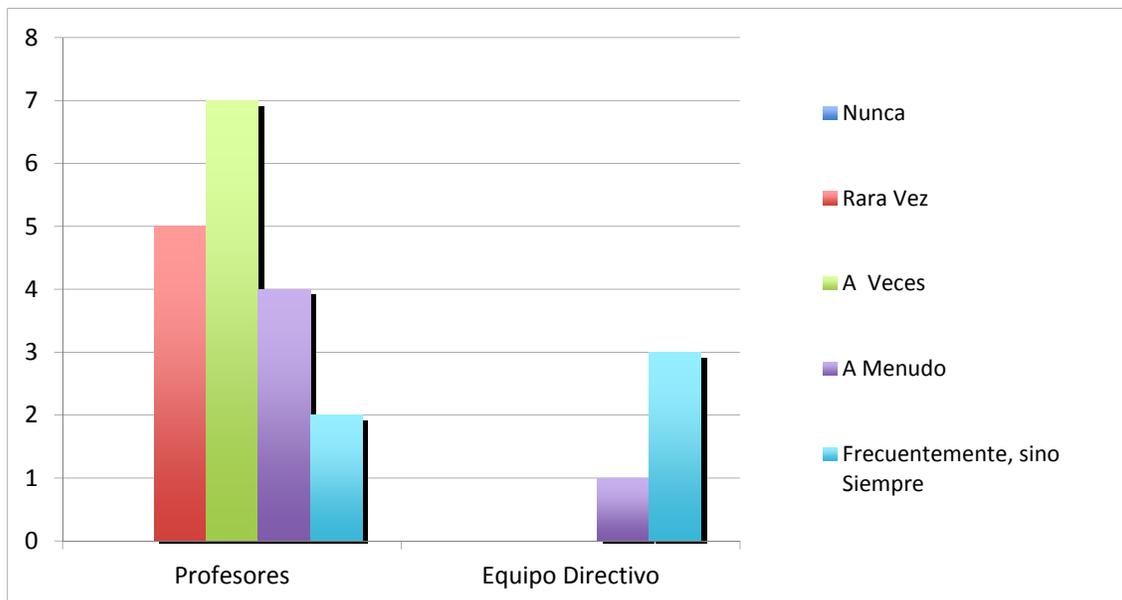
El Equipo Directivo es un grupo agradable.



De un total de 18 profesores, 8 de ellos sienten que siempre o frecuentemente el Equipo Directivo es un grupo agradable, 7 creen que a menudo lo son y 3 considera que sólo a veces; mientras que 4 miembros del equipo piensan que frecuentemente pueden ser un equipo agradable. La mayoría de los profesores establece que el equipo les agrada, lo que coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 63

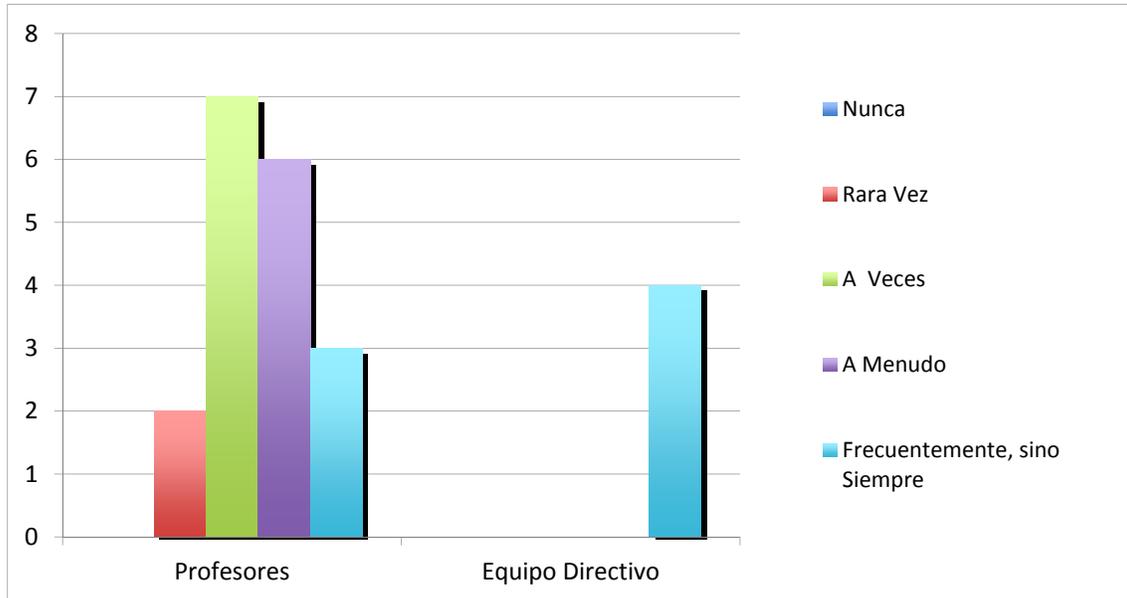
El Equipo Directivo le interesa conocer las necesidades que tenemos como grupo de trabajo.



De un total de 18 profesores, 2 de ellos piensan que siempre o frecuentemente al Equipo Directivo le interesa conocer las necesidades que tienen como grupo de trabajo, 4 creen que a menudo, 7 considera que sólo a veces y 5 consideran que rara vez; mientras que 3 miembros del equipo piensan que siempre les importa saber cuáles son las necesidades de los docentes y 1 a menudo. La mayoría de los profesores establece que no se interesan por sus necesidades, lo que no coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 65

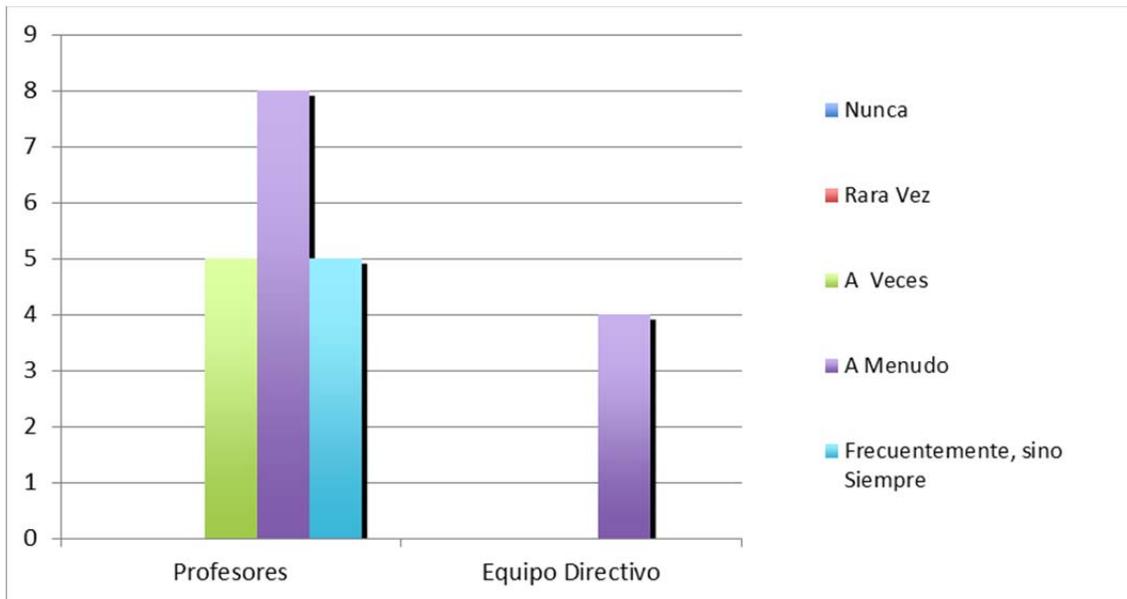
El Equipo Directivo nos estimula a expresar ideas y opiniones sobre el método de trabajo.



De un total de 18 profesores, 3 de ellos sienten que siempre o frecuentemente el Equipo Directivo los estimula a expresar ideas y opiniones sobre el método de trabajo, 6 creen que a menudo, 7 consideran que sólo a veces y 2 consideran que rara vez; mientras que todos los miembros del equipo piensan que siempre instan a los docentes a pronunciar sus ideas y opiniones. La mayoría de los profesores establece que no se les da lugar de manera regular a expresar lo que piensan, lo que no coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 66

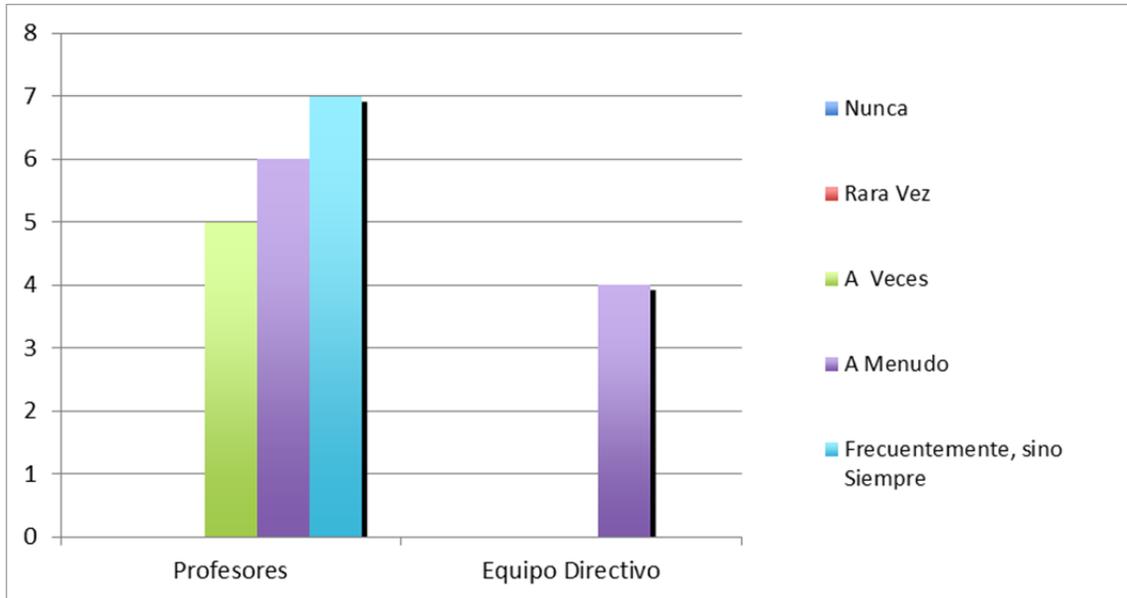
El Equipo Directivo se da cuenta de lo que necesito.



De un total de 18 profesores, 5 de ellos sienten que siempre o frecuentemente el Equipo Directivo se da cuenta de lo que necesitan, 8 creen que a menudo y 5 consideran que sólo a veces; mientras que todos los miembros del equipo piensan que a menudo logran captar las necesidades de los docentes. La mayoría de ellos establece que el equipo reconoce sus necesidades, lo que coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 68

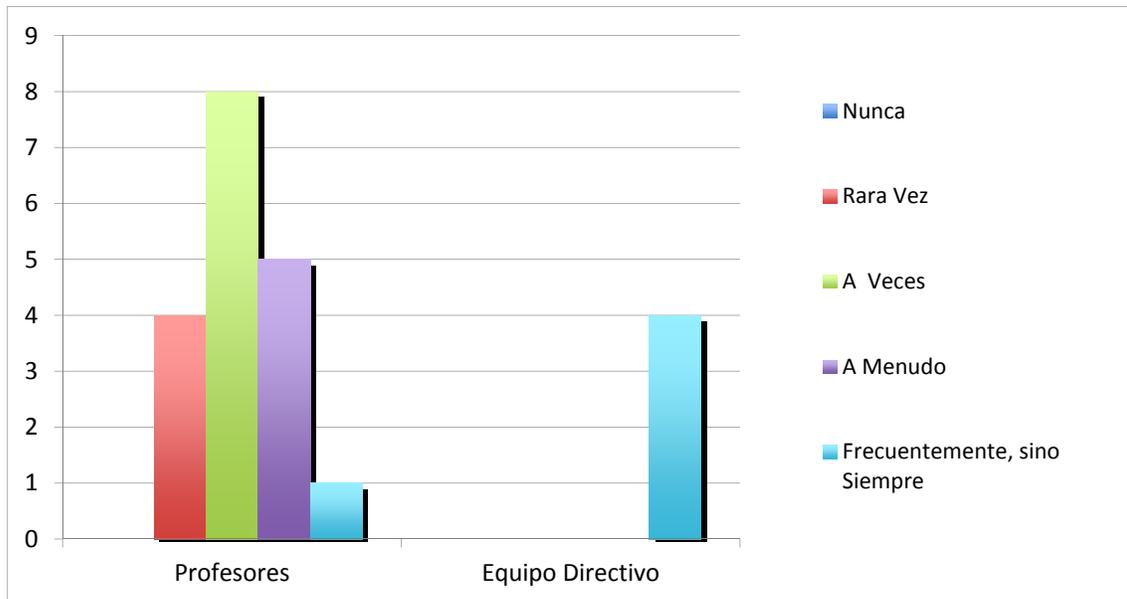
El Equipo Directivo cumple en general con las expectativas que tengo de su trabajo.



De un total de 18 profesores, 7 de ellos sienten que siempre o frecuentemente el Equipo Directivo cumple de manera general con las expectativas que tienen de su trabajo, 6 creen que a menudo y 5 consideran que sólo a veces; mientras que todos los miembros del equipo piensan que a menudo logran coincidir con las expectativas de los docentes. La mayoría de ellos establece que el equipo cumple con lo esperado por ellos, lo que coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 69

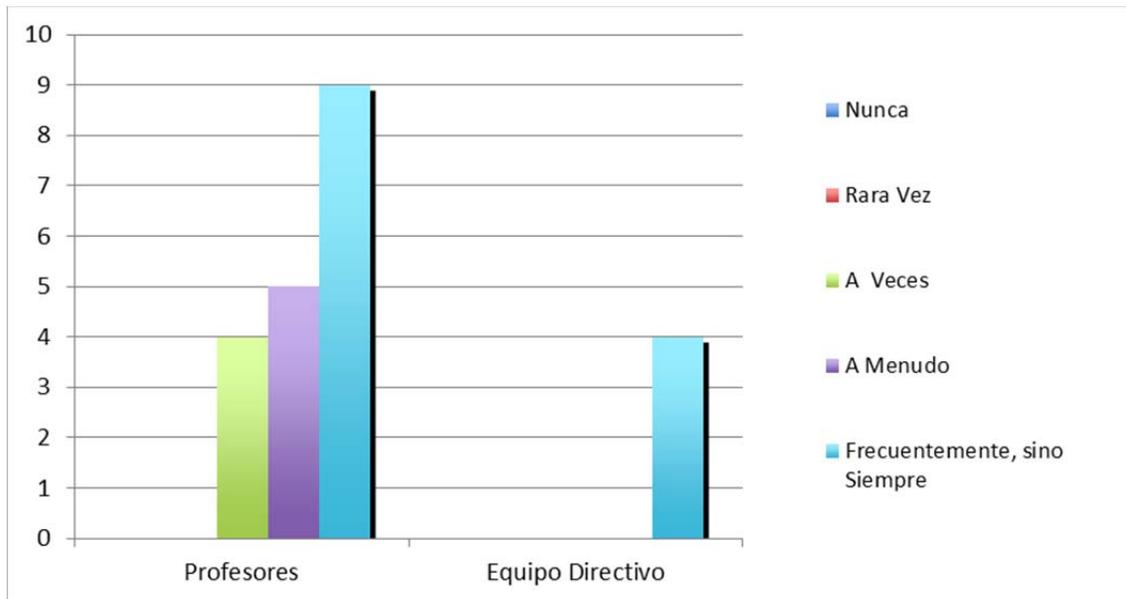
El Equipo Directivo destaca constantemente mis fortalezas.



De un total de 18 profesores, 1 de ellos piensa que siempre o frecuentemente el Equipo Directivo destaca sus fortalezas, 5 creen que a menudo, 8 consideran que sólo a veces, 4 que rara vez; mientras que los 4 miembros del equipo piensan frecuentemente destacan las fortalezas de cada docente. La diferencia de opinión entre los consultados puede deberse a que no es una práctica instalada en el equipo.

Ítem 71

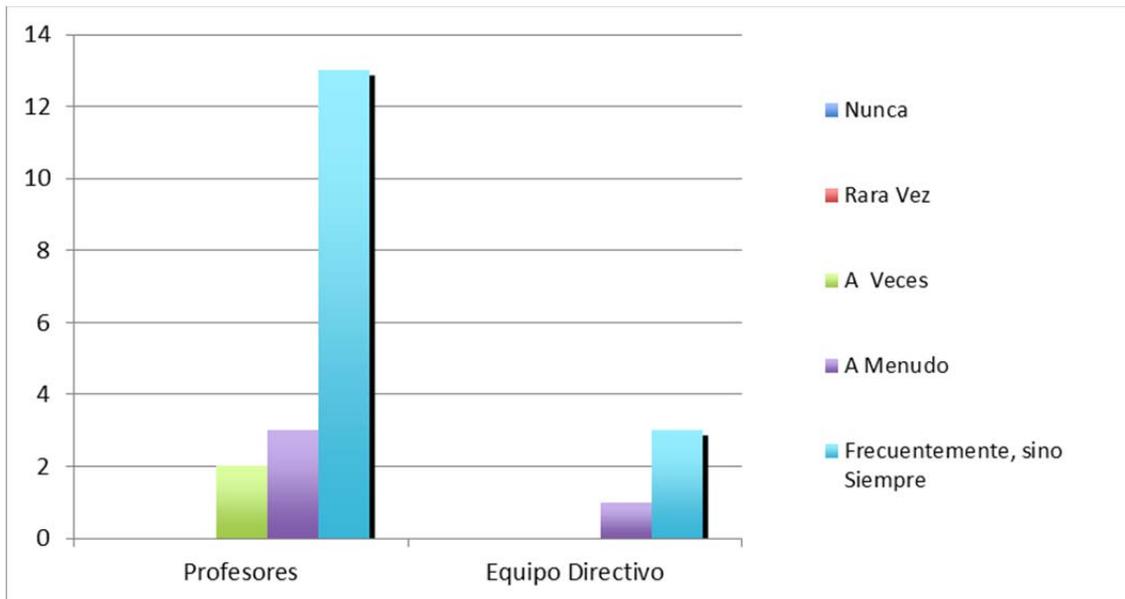
El Equipo Directivo cuenta conmigo cada vez que hay trabajo extra.



De un total de 18 profesores, 9 de ellos sienten que siempre o frecuentemente el Equipo Directivo cuenta con ellos cada vez que hay trabajo extra, 5 creen que a menudo y 4 consideran que sólo a veces; mientras que todos los miembros del equipo piensan que siempre se cuenta con los docentes cada vez que se necesita. La opinión de la mayoría de los docentes coincide con la de los directivos.

Ítem 72

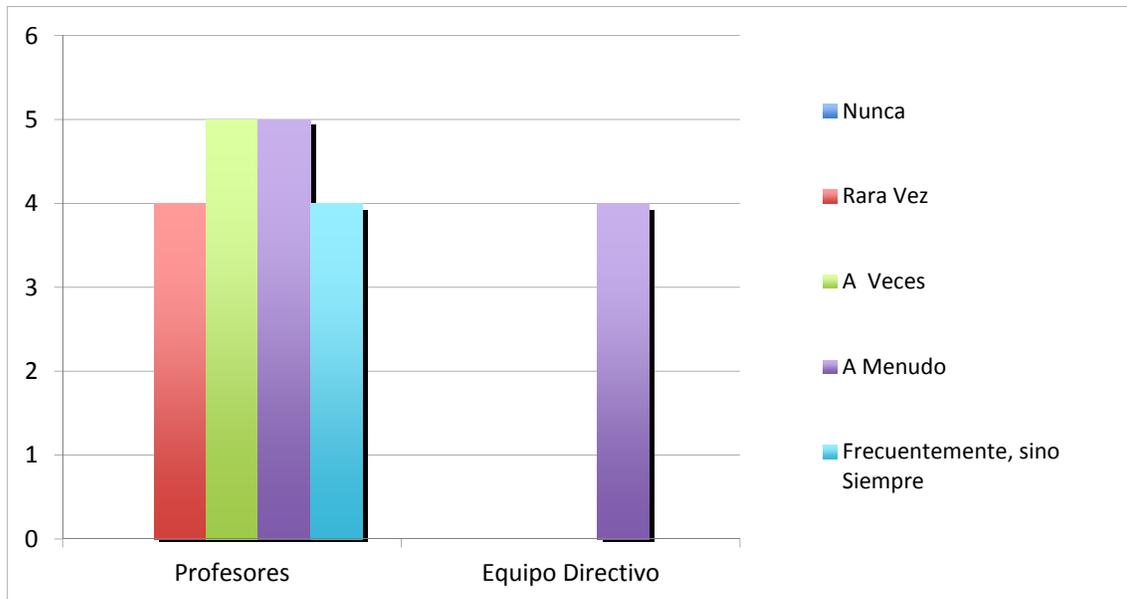
Al Equipo Directivo lo escucho con atención.



De un total de 18 profesores, 13 de ellos sienten que siempre o frecuentemente escuchan con atención al Equipo Directivo, 3 creen que a menudo y 2 consideran que sólo a veces; mientras que 3 de los miembros del equipo consideran que frecuentemente los docentes los escuchan con atención y 1 siente que a menudo sucede. La mayoría de ellos establece que escuchan atentamente al equipo, lo que coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 73

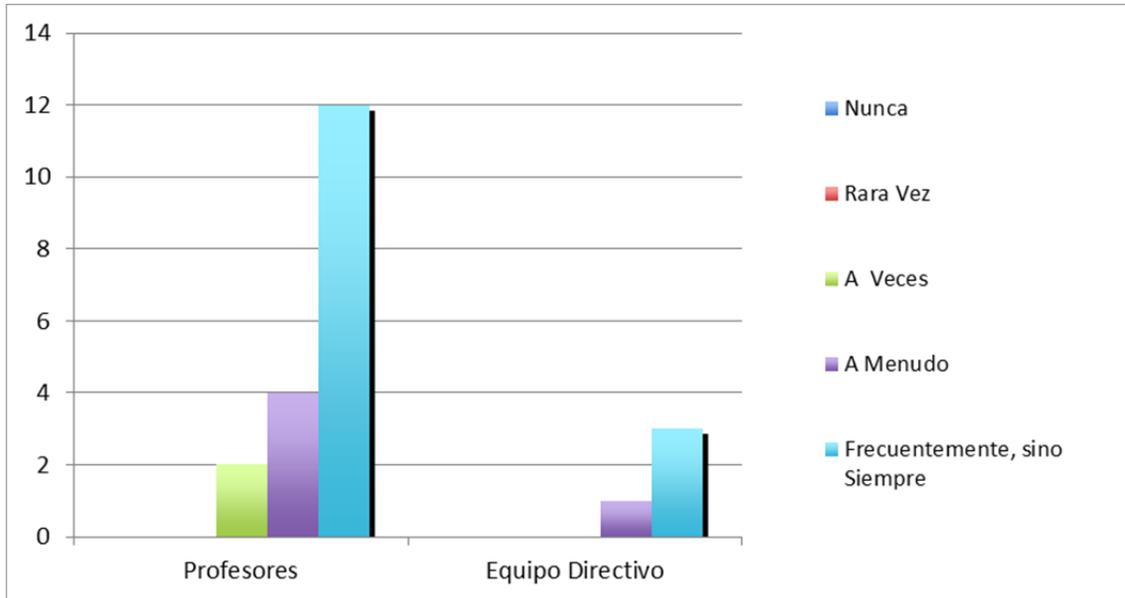
El Equipo Directivo construye metas que incluyen mis necesidades.



De un total de 18 profesores, 4 de ellos piensan que siempre o frecuentemente el Equipo Directivo construye metas que incluyen sus necesidades, 5 creen que a menudo, 5 establecen que a veces y 4 consideran que rara vez; mientras que todos los miembros del equipo piensan que a menudo consideran las necesidades individuales. La opinión de los docentes no coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 74

El Equipo Directivo hace grato el trabajo diario.



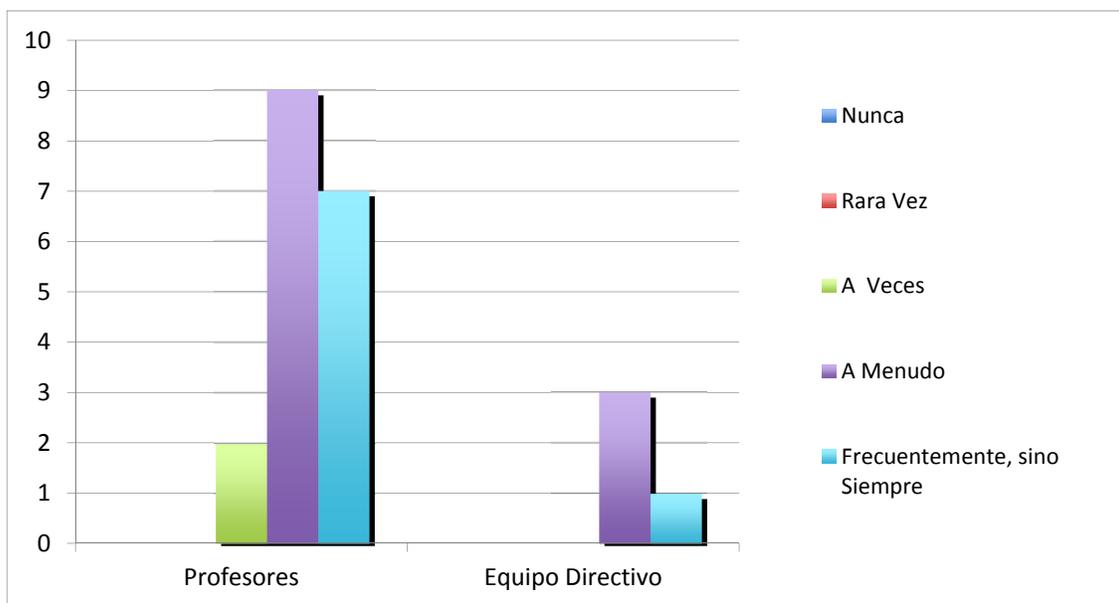
De un total de 18 profesores, 12 de ellos sienten que siempre o frecuentemente el Equipo Directivo hace grato el trabajo diario, 4 creen que a menudo y 2 consideran que sólo a veces ocurre; mientras que 3 de los miembros del equipo piensan que siempre o frecuentemente tratan de hacer grato el trabajo diario y 1 que a menudo. La mayoría de ellos establece que el equipo hace agradable las labores que se realizan a diario, lo que coincide con la opinión de los directivos.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAGISTER EN GESTIÓN ESCOLAR

Ítem 7

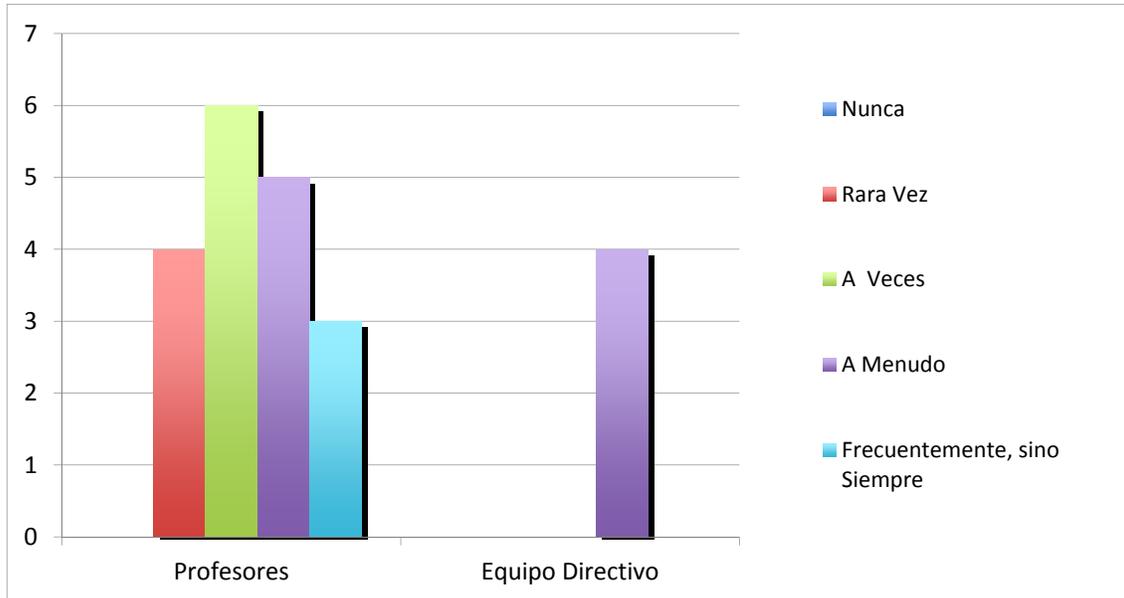
El Equipo Directivo trata de mostrarnos el futuro de una manera optimista.



Del total, 7 consideran que frecuentemente sino siempre, 9 creen que a menudo y 2 piensan que a veces el Equipo Directivo muestra una visión de optimista del futuro; mientras que la opinión de los directivos se divide, 1 de ellos consideran que frecuentemente y 3 creen que a menudo muestran de manera optimista el futuro en cada una de sus dimensiones. Esto demuestra que el equipo tiene una visión positiva del trabajo de los docentes, lo que es percibido de igual forma por todos ellos. La opinión de los docentes coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 11

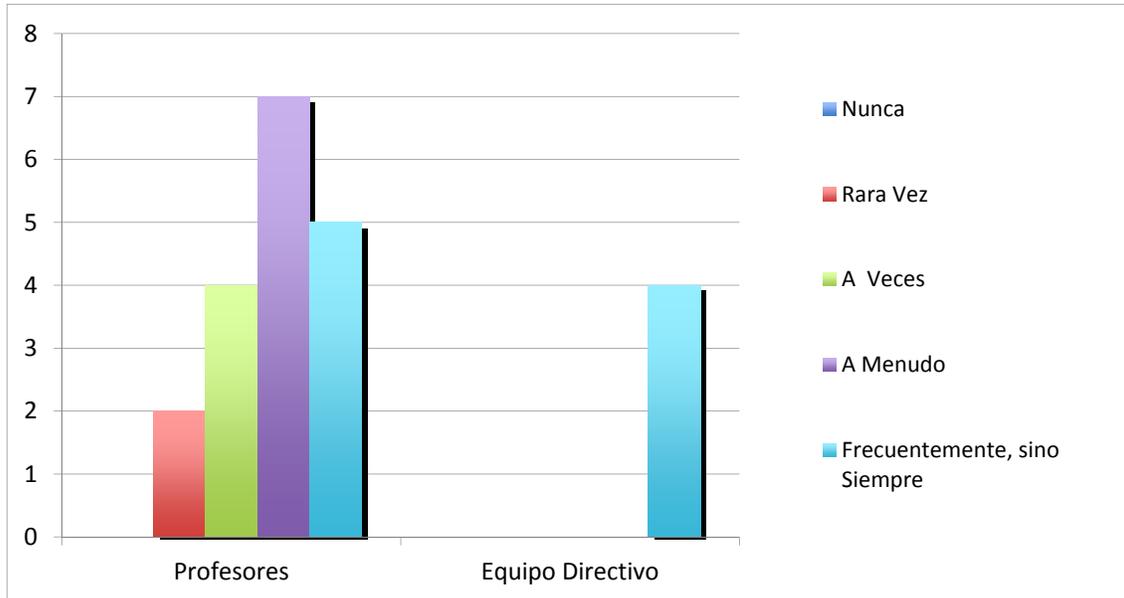
El Equipo Directivo presenta las metas y resultados a lograr con entusiasmo y motivación.



Del total de 18 profesores, 3 profesores consideran que frecuentemente sino siempre se presentan las metas y resultados que se pretende lograr con gran motivación y entusiasmo, 5 de ellos creen que a menudo, otros 6 dicen que sólo a veces y 4 rara vez; mientras que todo el equipo cree que a menudo. Esto demuestra nuevamente que no hay concordancia entre lo que el equipo cree hacer y cómo es percibido por los docentes.

Ítem 12

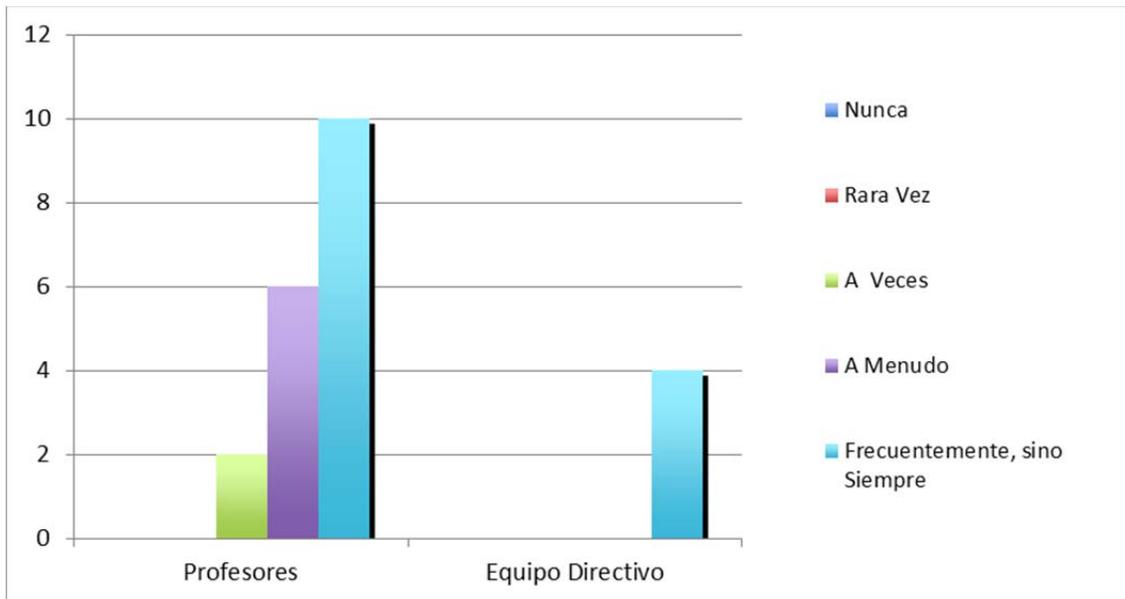
El Equipo Directivo considera importante tener un objetivo claro en lo que se quiere lograr.



De un total de 18 profesores, 5 consideran que siempre es importante para el Equipo Directivo tener un objetivo claro en lo que se pretende lograr, 7 piensan que a menudo, 4 de ellos cree que a veces y 2 rara vez; mientras que todos los directivos considera que es importante tener objetivos y metas claras en lo que se quiere lograr. Se evidencia que la postura del Equipo Directivo de tener siempre objetivos y metas claras no es percibida de igual manera por el grupo de docentes. La opinión de los docentes no coincide con la de los directivos.

Ítem 21

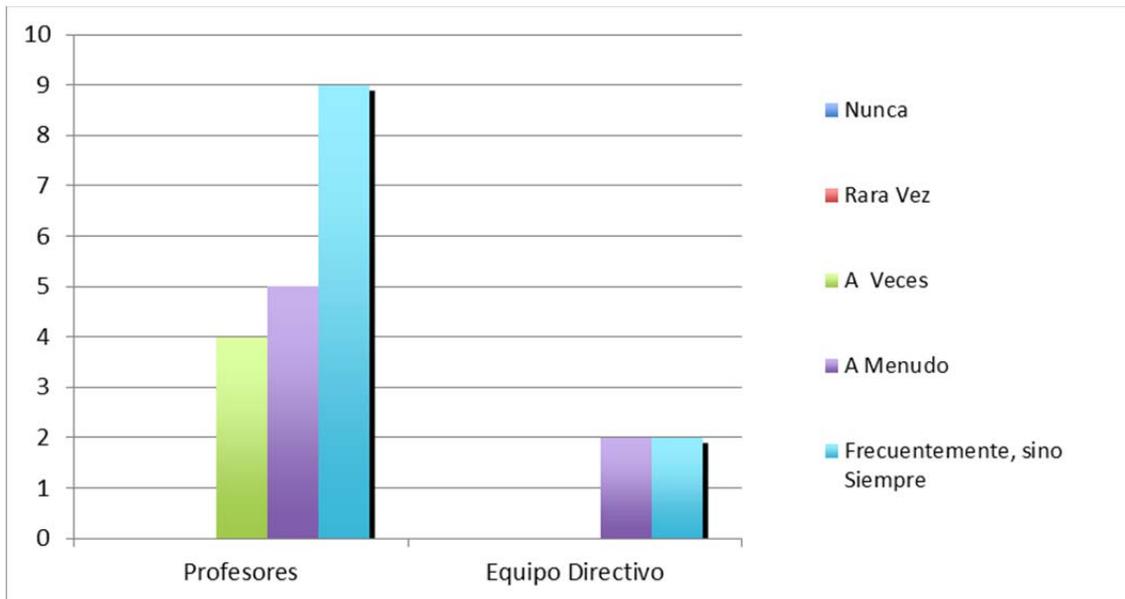
El Equipo Directivo se muestra afable, confiable y seguro.



De un total de 18 profesores, 10 consideran que frecuentemente El Equipo Directivo se muestra afable, confiable y seguro, 6 creen que a menudo y 2 sienten que sólo a veces; mientras que el total del equipo piensa que frecuentemente se muestran de esta manera. Más de la mitad de los docentes coincide en opinión con el equipo, lo demás podría explicarse por el ejercicio del cargo.

Ítem 22

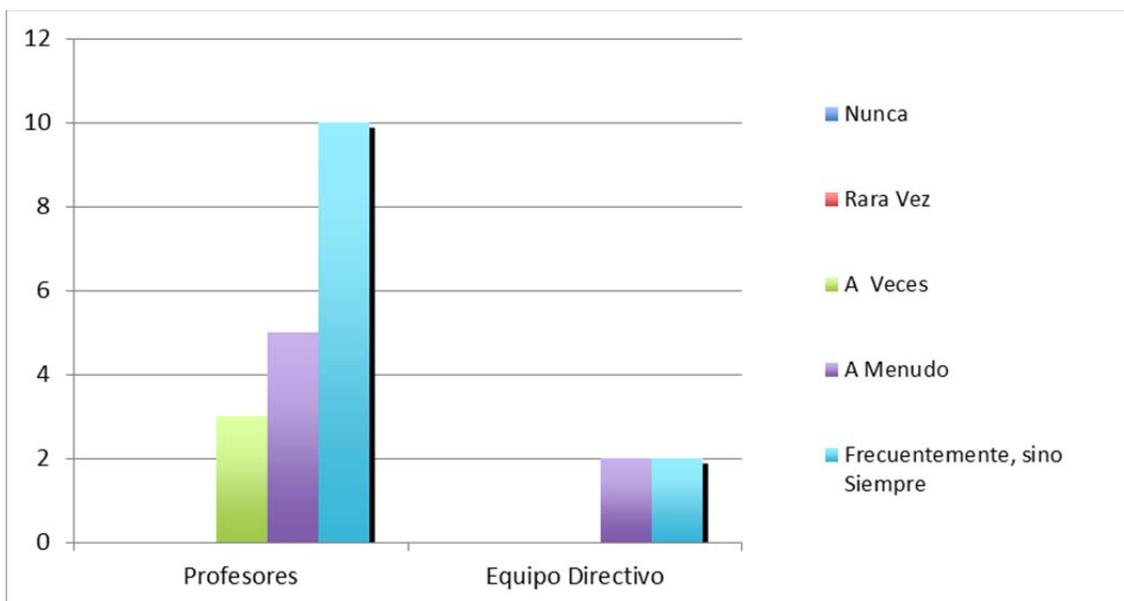
El Equipo Directivo Construye una visión motivante del futuro.



De un total de 18 profesores, 9 consideran que frecuentemente el Equipo Directivo construye una visión motivante del futuro, 5 creen que a menudo y 4 sienten que sólo a veces; mientras que la mitad del equipo piensa que frecuentemente y 2 que a menudo el equipo entrega una visión positiva del futuro. En términos generales la visión de los profesores es coincidente con la del equipo

Ítem 32

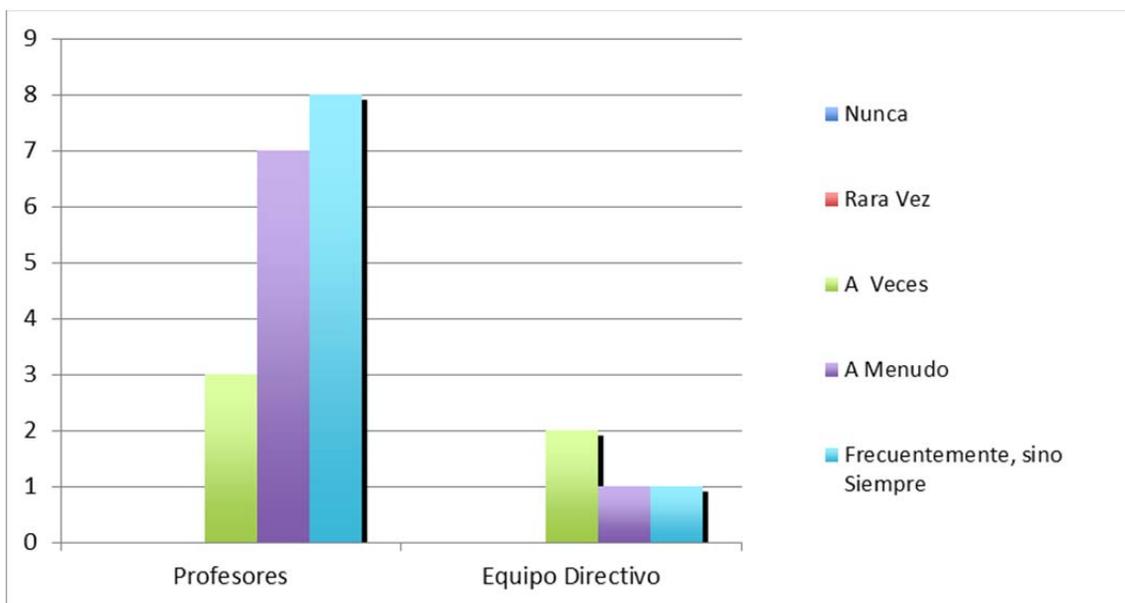
El Equipo Directivo expresa su confianza en que se alcanzarán las metas.



De un total de 18 profesores, 10 de ellos consideran que siempre el Equipo Directivo expresa su confianza en que se alcanzarán las metas, 5 creen que a menudo lo realizan y 3 sienten que sólo a veces el equipo les manifiesta su confianza; mientras que 2 miembros del equipo piensan que frecuentemente lo mencionan y 2 de ellos que a menudo. La mayoría de los docentes coincide en opinión con los directivos.

Ítem 35

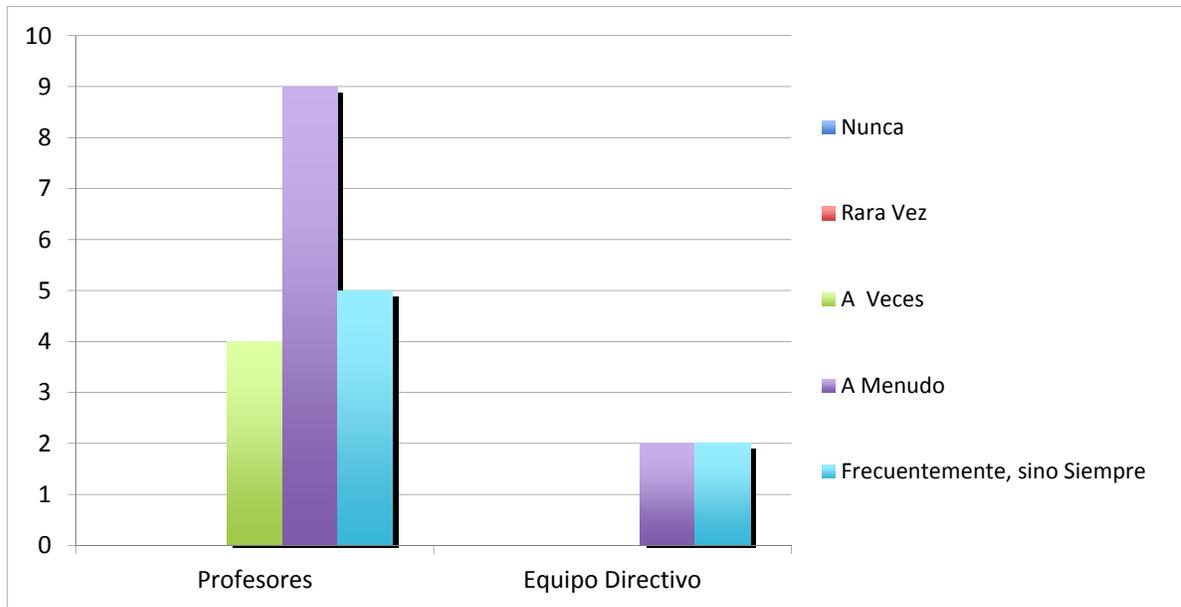
El Equipo Directivo me motiva a hacer más de lo que esperaban.



De un total de 18 profesores, 8 de ellos consideran que frecuentemente, sino siempre el Equipo Directivo los motiva a hacer más de lo que se esperaba, 7 creen que a menudo y 3 piensan que sólo a veces se sienten motivados por realizar más de lo que les corresponde; mientras que la opinión en el equipo es diversa, 1 considera que frecuentemente, 1 que a menudo y 2 que sólo a veces logran motivar a los docentes a superar las expectativas. Esta discrepancia se podría explicar, tal vez, porque las perspectivas del equipo son más altas y exigentes para la obtención de resultados. La opinión de los docentes no coincide con la de los directivos.

Ítem 37

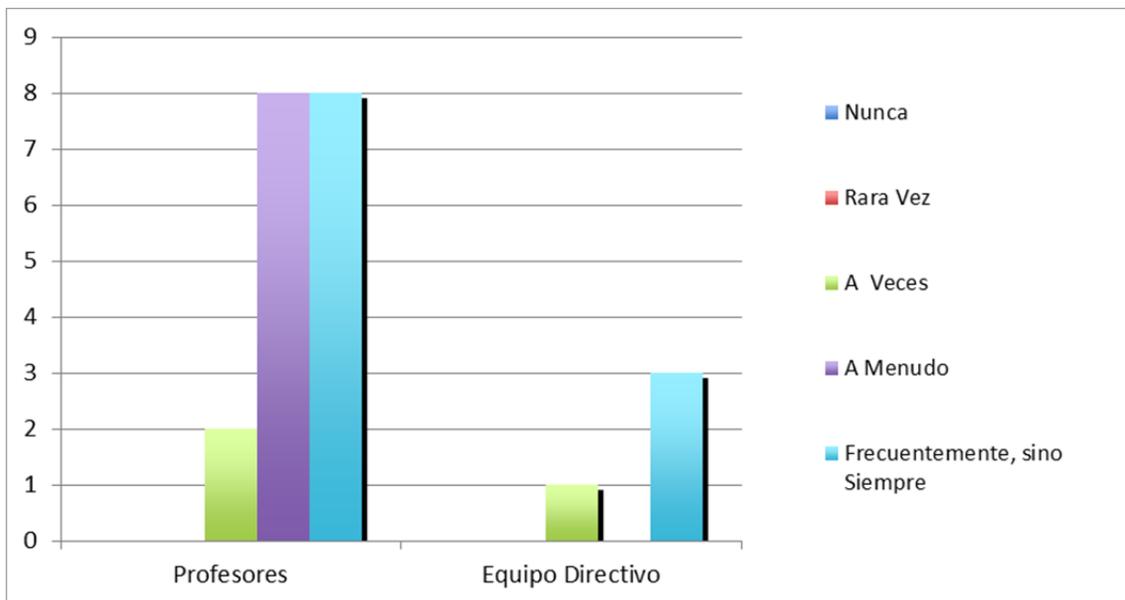
El Equipo Directivo motiva a trabajar más y de manera efectiva.



De un total de 18 profesores, 5 de ellos consideran que frecuentemente, sino siempre el Equipo Directivo los motiva a trabajar más y de manera efectiva, 9 creen que a menudo y 4 piensan que sólo a veces; mientras que en el equipo, 2 considera que frecuentemente, 2 que a menudo logran motivarlos a un mejor desempeño docente. Las opiniones de la mayoría de los docentes coinciden con la del equipo.

Ítem 39

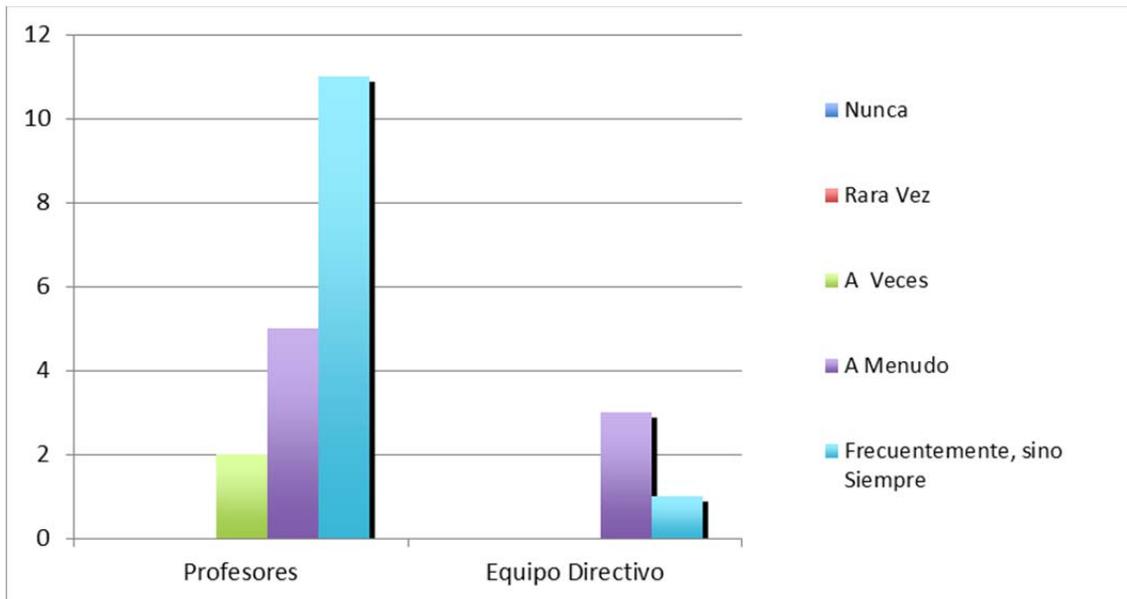
El Equipo Directivo comparte los riesgos de las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.



De un total de 18 profesores, 8 de ellos consideran que frecuentemente, sino siempre el Equipo Directivo comparte los riesgos de las decisiones tomadas en el grupo de trabajo, 8 creen que a menudo y 2 piensan que sólo a veces; mientras que entre los directivos, 3 de ellos consideran que frecuentemente y 1 cree que sólo a veces, hacen partícipes de las responsabilidades a los demás docentes. Las opiniones de la mayoría de los docentes coinciden con la del equipo lo que da cuenta que se sienten parte de las decisiones que adopta el equipo.

Ítem 40

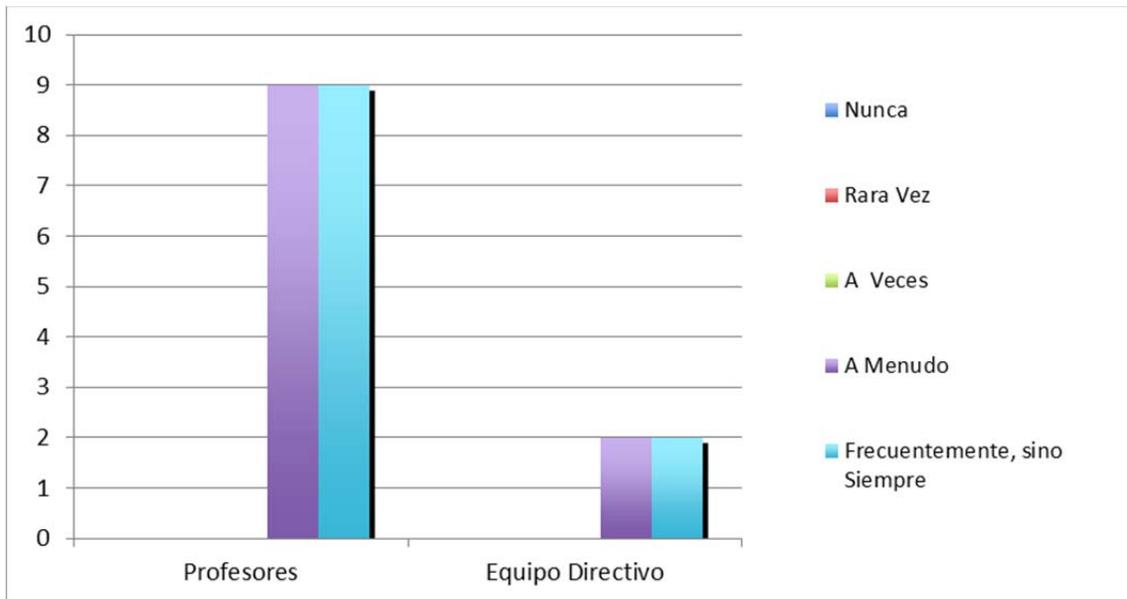
El Equipo Directivo es confiable en sus juicios y sus decisiones.



De un total de 18 profesores, 11 de ellos consideran que frecuentemente, sino siempre el Equipo Directivo es confiable en sus juicios y sus decisiones, 5 creen que a menudo y 2 piensan que sólo a veces; mientras que entre los directivos, 1 de ellos consideran que frecuentemente y 3 creen que a menudo, los docentes confían en los juicios y decisiones del equipo. Las opiniones de la mayoría de los docentes coinciden con la de los directivos.

Ítem 42

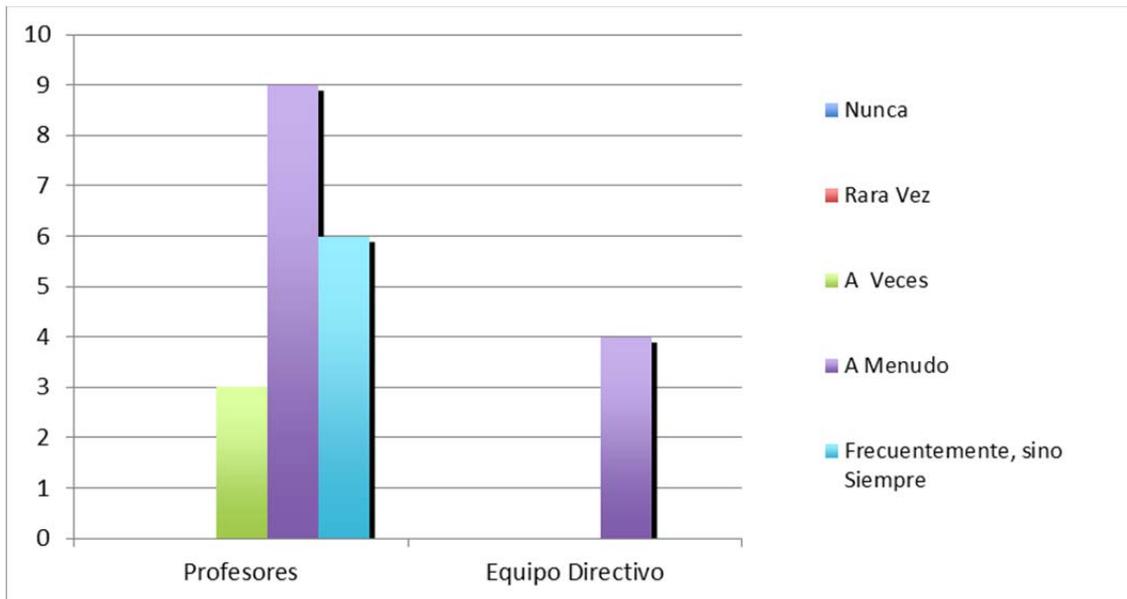
El Equipo Directivo evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.



De un total de 18 profesores, 9 de ellos consideran que frecuentemente, sino siempre el Equipo Directivo evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas, 9 creen que a menudo lo realizan; mientras que entre los directivos, 2 de ellos piensan que frecuentemente y 2 sienten que a menudo se reflexiona acerca de los alcances de las medidas tomadas. Las opiniones de todos los docentes coinciden con las de los directivos.

Ítem 44

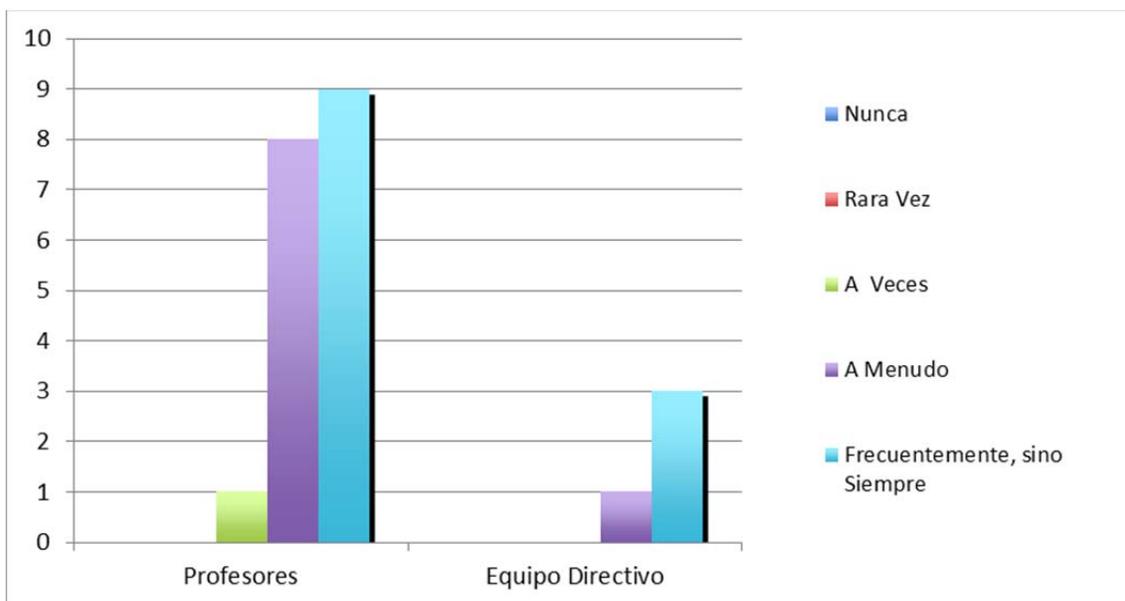
El Equipo Directivo informa claramente lo que se espera del grupo de trabajo.



De un total de 18 profesores, 6 de ellos consideran que frecuentemente, sino siempre el Equipo Directivo informa claramente lo que se espera del grupo de trabajo, 9 creen que a menudo lo realizan y 3 sienten que sólo a veces; mientras que todos los miembros del equipo, piensan que a menudo se comunica de manera clara lo que el grupo de trabajo debe realizar. La mayoría de los docentes opinan de manera similar a los directivos.

Ítem 50

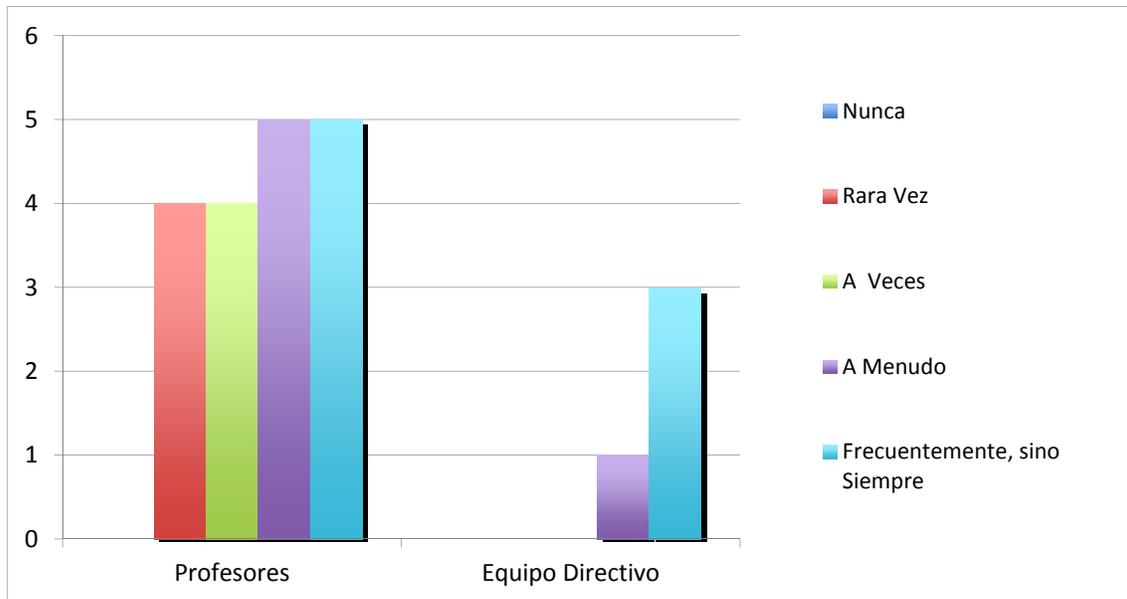
El Equipo Directivo es coherente entre lo que dice y lo que hace.



De un total de 18 profesores, 9 de ellos sienten que frecuentemente el Equipo Directivo es coherente entre lo que dice y lo que hace, 8 creen que a menudo sucede y 1 considera que sólo a veces demuestran coherencia; mientras que 3 de los miembros del equipo creen que siempre o frecuentemente demuestran una estrecha relación entre sus dichos y sus acciones, 1 de ellos establecen que a menudo ocurre. La mayoría de los docentes coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 52

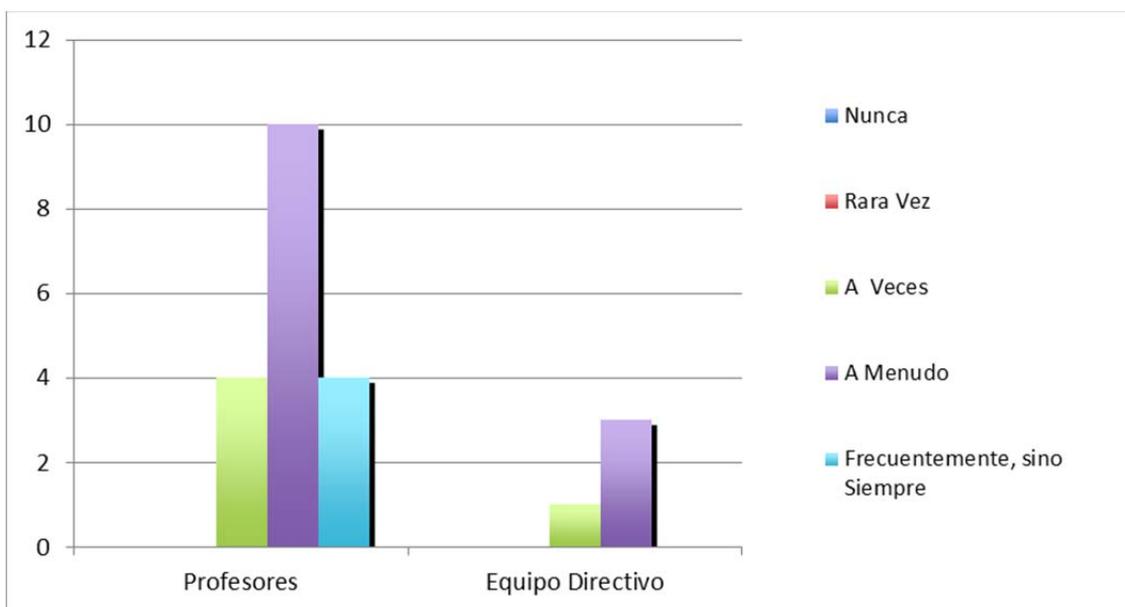
El Equipo Directivo me orienta hacia metas claras y alcanzables.



De un total de 18 profesores, 5 de ellos sienten que frecuentemente el Equipo Directivo los orienta hacia metas claras y alcanzables, 5 creen que a menudo lo hacen, 4 piensan que a veces y 4 consideran que rara vez ocurre; mientras que 3 de los miembros del equipo creen que siempre o frecuentemente guían al grupo de docentes hacia metas claras y alcanzables, 1 de ellos establece que a menudo ocurre. La mayoría de los docentes coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 60

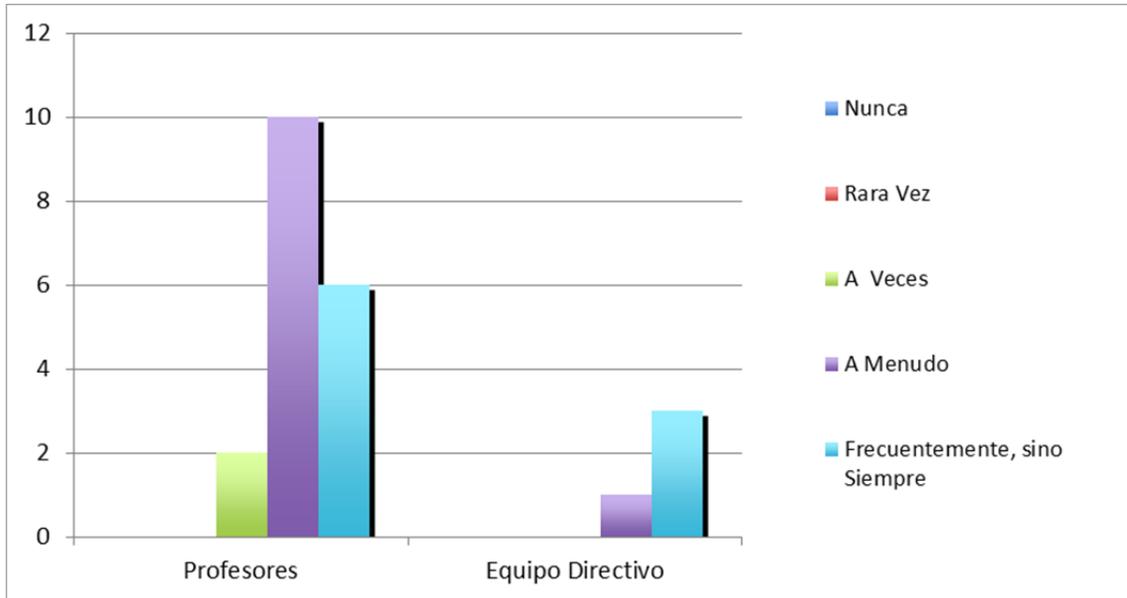
El Equipo Directivo es efectivo en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.



De un total de 18 profesores, 4 de ellos sienten que frecuentemente el Equipo Directivo es efectivo en buscar formas de motivar al grupo de trabajo, 10 creen que a menudo lo hacen y 4 consideran que sólo a veces ocurre; mientras que 3 miembros del equipo piensan que a menudo buscan estrategias para incentivar a todos los docentes y 1 siente que a veces sucede. La mayoría de los profesores establece que el equipo se esfuerza en lograr la motivación en todos ellos, lo que coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 64

El Equipo Directivo muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.



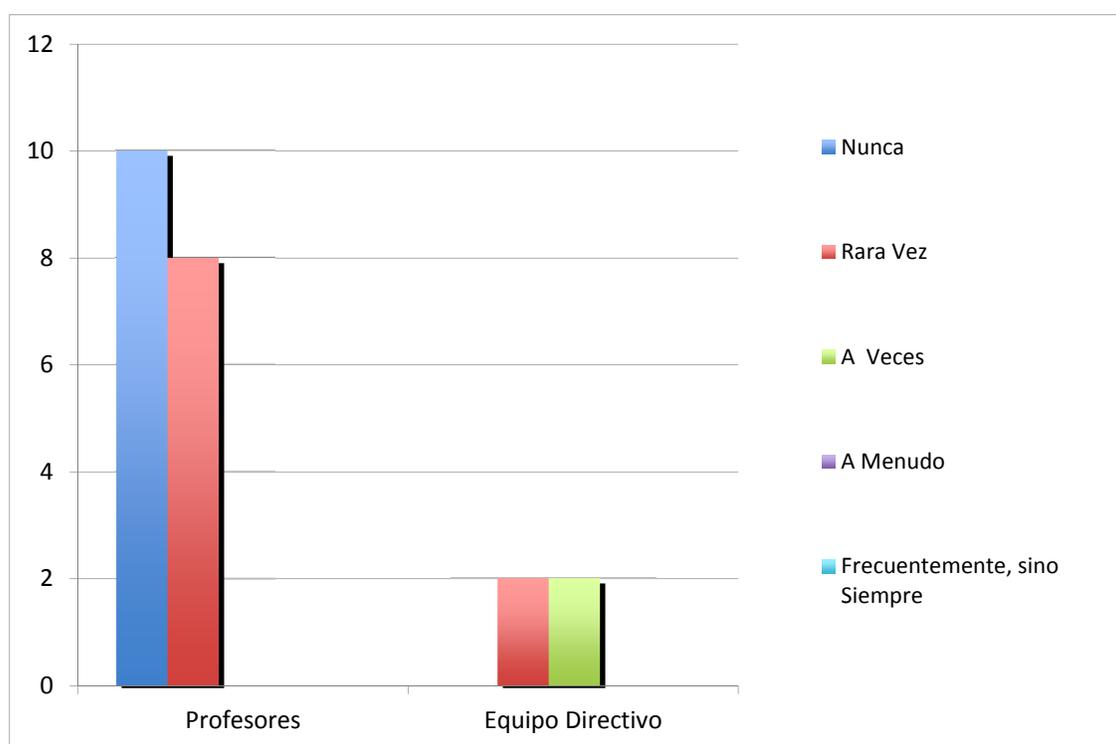
De un total de 18 profesores, 6 de ellos sienten que siempre o frecuentemente el Equipo Directivo les muestra los beneficios que les acarrea el alcanzar las metas organizacionales, 10 creen que a menudo y 2 consideran que sólo a veces; mientras que 3 miembros del equipo piensan que siempre dan a conocer los beneficios que se pueden obtener alcanzando los objetivos institucionales y 1 considera que a menudo. La opinión de la mayoría de los profesores coincide con la de los directivos.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAGISTER EN GESTIÓN ESCOLAR

Ítem 2

El Equipo Directivo trata de no interferir en los problemas mientras no se vuelvan serios.

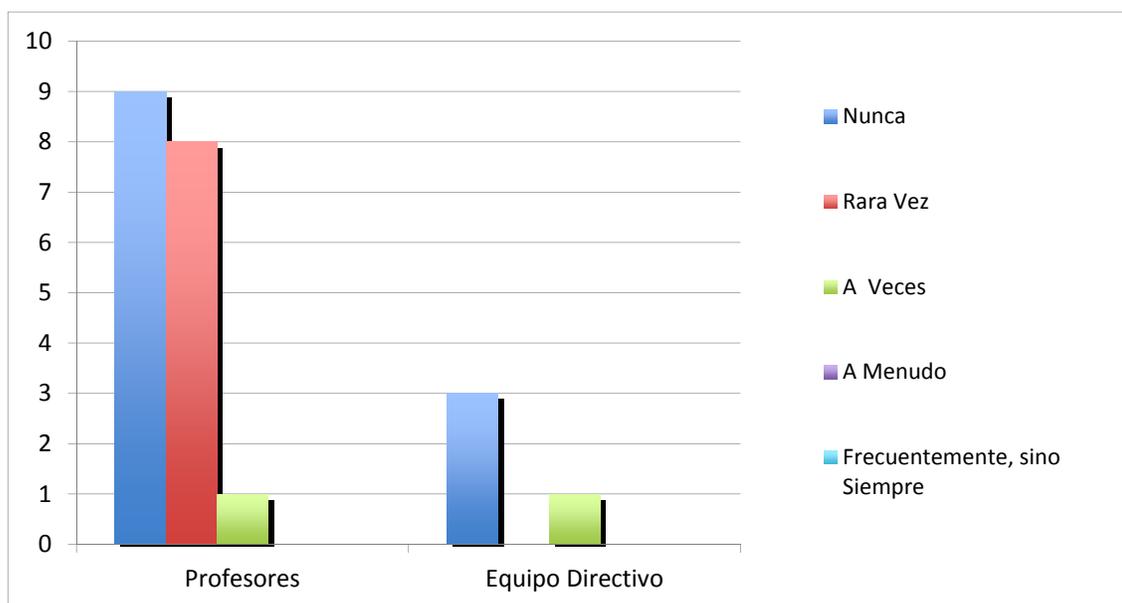


De un total de 18 profesores, 10 de ellos consideran que el Equipo Directivo nunca deja de intervenir en los problemas, mientras que 8 de ellos, manifiesta que rara vez deja que los problemas se vuelvan serios sin que hayan intervenido antes; mientras que 2 miembros del Equipo Directivo consideran que rara vez dejan que los problemas se vuelvan serios y dos de ellos consideran que a veces puede suceder. Lo que deja de manifiesto que los

docentes tienen una visión más positiva de su intervención cuando emergen problemas.

Ítem 4

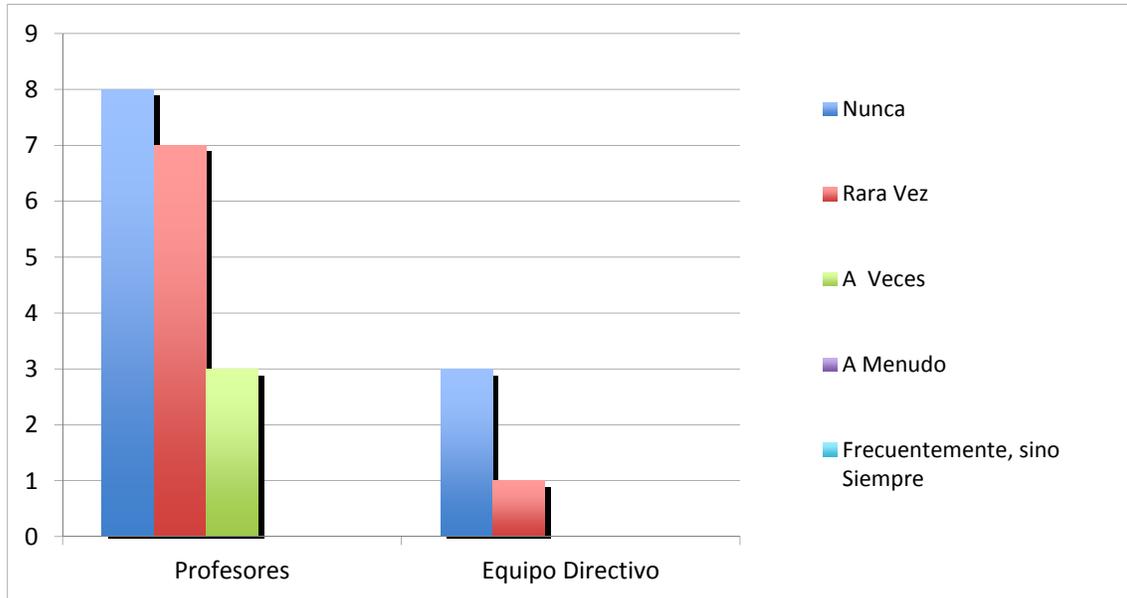
Al Equipo Directivo le cuesta involucrarse cuando surgen situaciones relevantes.



Del total de profesores 9 consideran que al Equipo Directivo nunca le cuesta involucrarse en situaciones relevantes, 8 dicen que rara vez lo hacen y sólo 1 cree que a veces, mientras que 3 miembros directivos piensan que nunca, 1 de ellos cree que a veces pueden dejar de involucrarse en situaciones relevantes. Lo que da cuenta que la mayoría de los docentes cree que siempre sino a menudo el Equipo Directivo interviene o está presente en situaciones relevantes. La opinión de los docentes coincide con la de los directivos.

Ítem 5

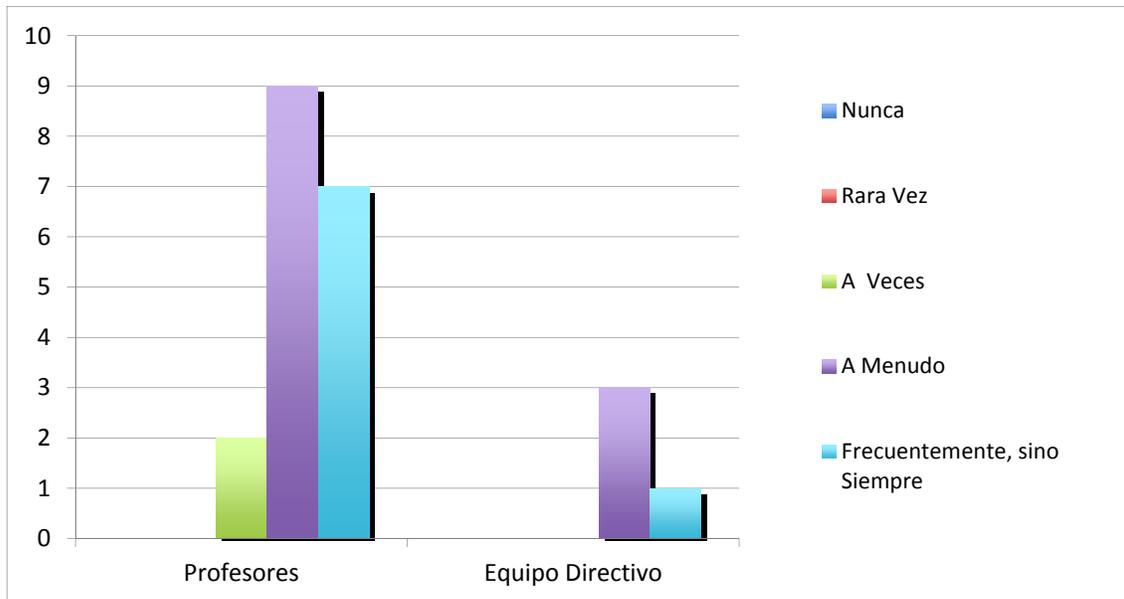
Cuando el Equipo Directivo está ausente es cuando surgen problemas importantes.



De 18 profesores, 8 creen que nunca, 7 dicen que rara vez y 3 piensan que a veces surgen problemas importantes cuando el Equipo Directivo suele estar ausente; mientras que 3 miembros de los directivos consideran que nunca, 1 de ellos piensa que rara vez habría algún problema importante durante la posible ausencia del Equipo Directivo. Lo que da cuenta, por una parte, de la presencia permanente del Equipo en el establecimiento y por otra, del correcto funcionar de los docentes y demás miembros de la unidad educativa ante la eventual ausencia de uno o todos los integrantes del Equipo Directivo. La opinión de los docentes es coincidente con la de los directivos.

Ítem 6

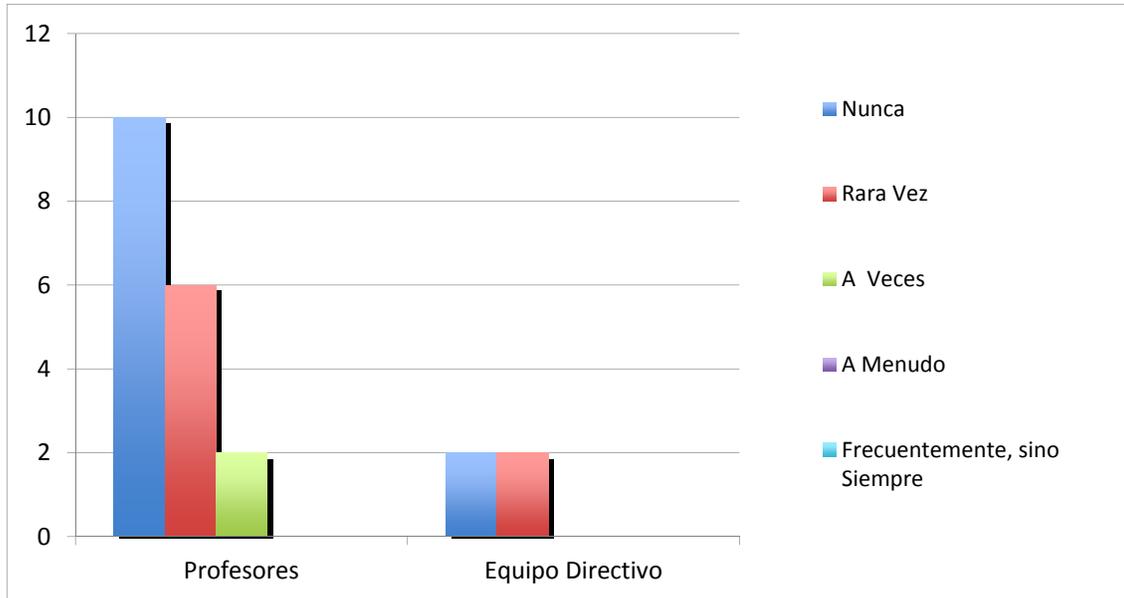
El Equipo Directivo resuelve los problemas analizándolos de distintas maneras.



De un total de 18 profesores, 7 consideran que frecuentemente sino siempre, 9 creen que a menudo y 2 piensan que a veces el Equipo Directivo da resolución a los problemas analizándolos de diferentes maneras; mientras que 1 directivo siente que siempre o frecuente y 3 dicen que a menudo analizan los problemas desde diferentes perspectivas. Esto demuestra que lo que el equipo hace es percibido de igual manera por la mayoría de los docentes, ellos creen que los problemas son abordados desde diferentes ángulos y analizados en profundidad, tal como los miembros directivos dicen hacerlo. La opinión de la mayoría de los docentes coincide con la de los directivos.

Ítem 10

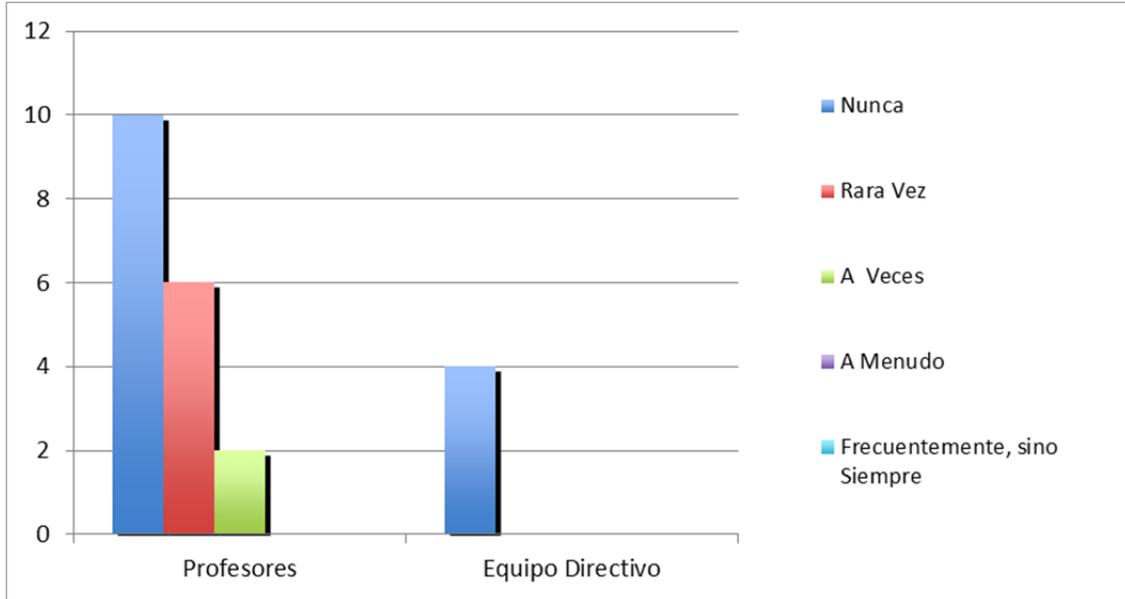
El Equipo Directivo se decide a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.



De un total de 18 profesores, 10 de ellos consideran que nunca el Equipo Directivo espera a que las cosas funcionen mal para actuar y tomar medidas, 6 creen que rara vez lo hacen y 2 dicen que a veces se espera demasiado; mientras que 2 de los integrantes del equipo piensan que nunca y 2 consideran que rara vez esperan para resolver y adoptar las medidas a tiempo. Este resultado demuestra que no siempre se actúa en la necesidad de la contingencia sino que a veces se desestiman o se tienden a dilatar las respuestas. La opinión de los profesores coincide con la de los directivos.

Ítem 16

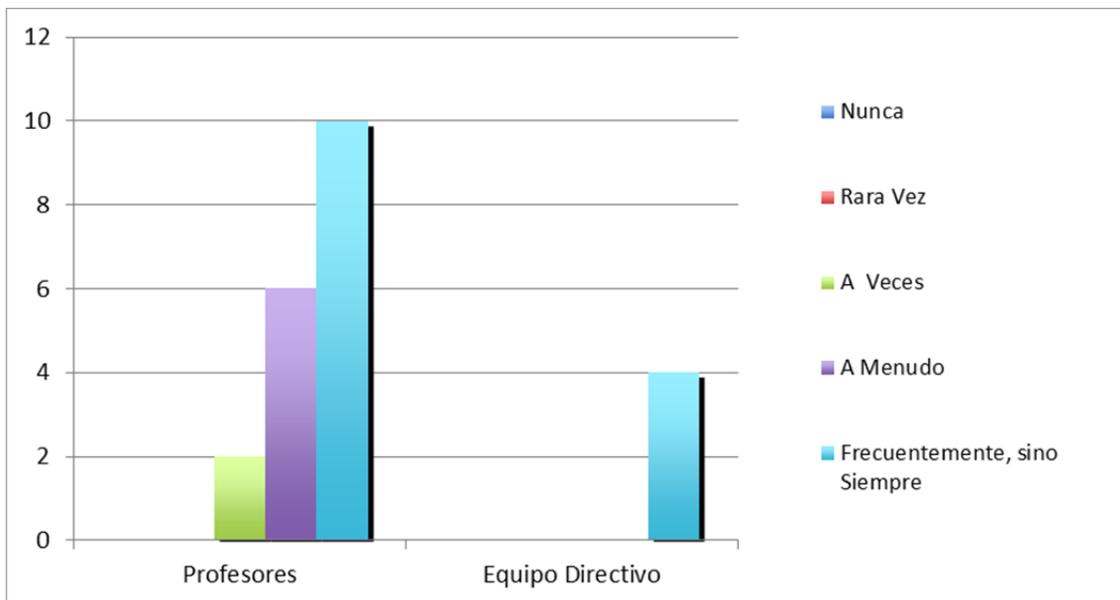
El Equipo Directivo sólo interviene cuando los problemas son difíciles de resolver para tomar acciones y resolver el conflicto.



De un total de 18 profesores, 10 de ellos consideran que nunca el Equipo Directivo dilata las situaciones de conflictos para tomar decisiones importantes, 6 creen que rara vez y 2 sienten que a veces se espera demasiado para resolver situaciones conflictivas y no se toman las decisiones oportunamente; mientras que el total de los directivos consideran que nunca retardan las situaciones difíciles, pues siempre toman las decisiones a tiempo. La discrepancia de opinión demuestra que no todos los docentes consideran que el Equipo Directivo enfrenta las situaciones de manera efectiva. La opinión de los docentes no coincide con la de los directivos.

Ítem 19

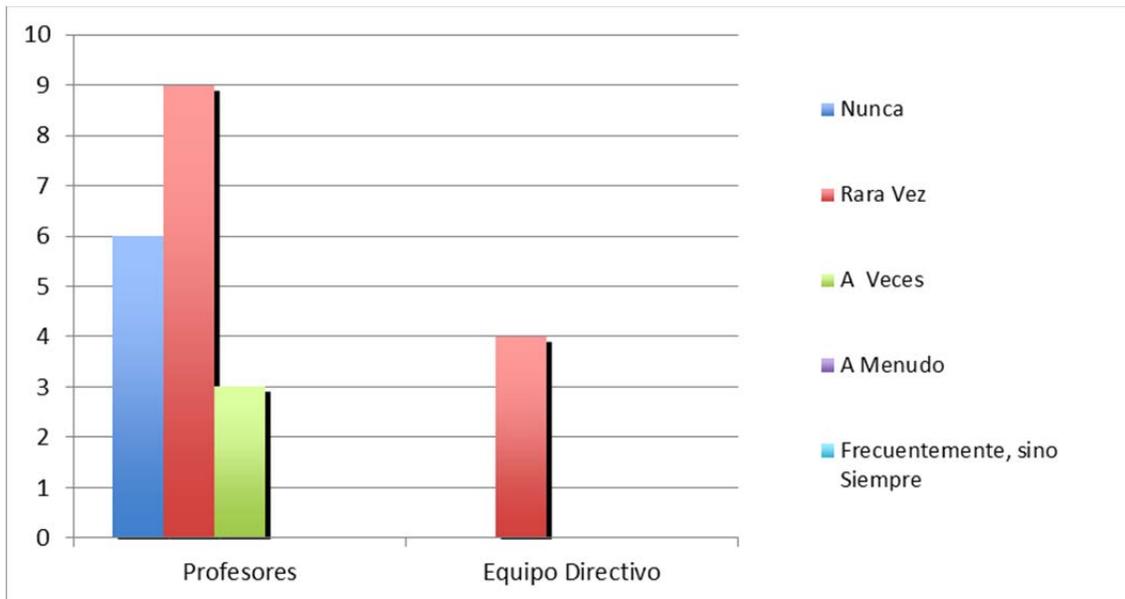
El Equipo Directivo toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.



De un total de 18 profesores, 10 de ellos sienten que frecuentemente el Equipo Directivo toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas, 6 creen que a menudo y 2 que sólo a veces el equipo considera estos aspectos en la toma de decisiones; mientras que el equipo en pleno sienten que frecuentemente sino siempre, reflexionan sobre las consecuencias al tomar decisiones importantes atinentes a todos los docentes. Nuevamente se siente una diferencia de opinión entre lo que hace el equipo y cómo lo reciben los profesores. La opinión de la mayoría de los docentes no coincide con la de los directivos.

Ítem 24

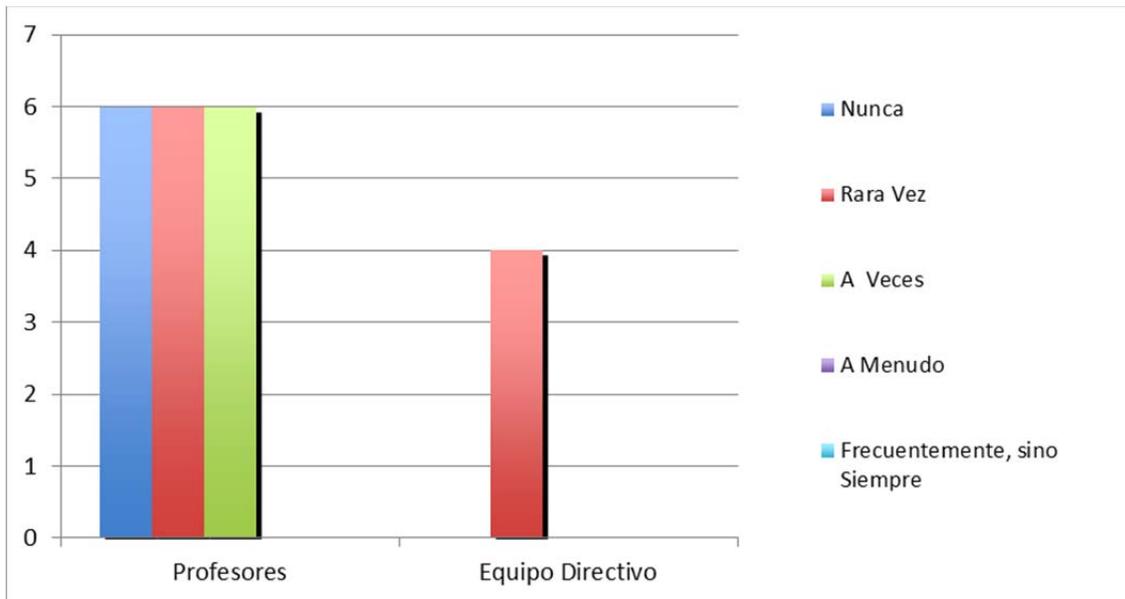
El Equipo Directivo le cuesta tomar decisiones importantes.



De un total de 18 profesores, 6 consideran que nunca le cuesta al Equipo Directivo tomar decisiones importantes, 9 creen que rara vez y 3 sienten que sólo a veces; mientras que todos los miembros del equipo piensan que rara vez les ha sido difícil la toma de decisiones importantes. La visión de la gran mayoría de los profesores es coincidente con todos los integrantes del equipo.

Ítem 29

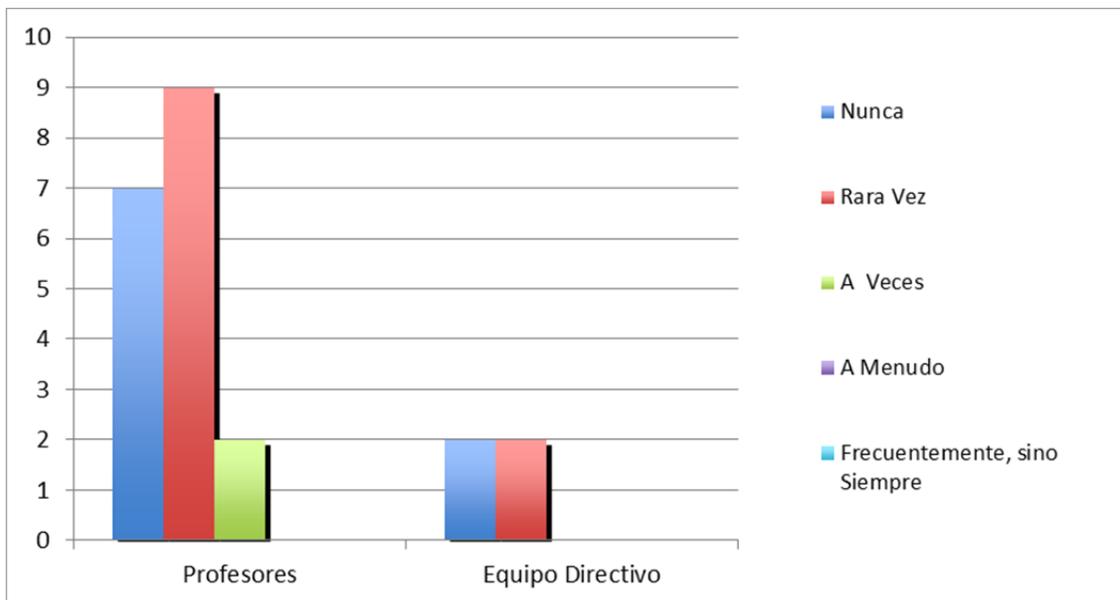
El Equipo Directivo tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.



De un total de 18 profesores, 6 de ellos consideran que nunca el Equipo Directivo demora en dar respuesta a asuntos urgentes, 6 creen que rara vez y 6 sienten que a veces sucede; mientras que los 4 integrantes del equipo piensan que rara vez tardan en dar respuesta en casos de urgencia. La opinión de la mayoría de los docentes coincide con la respuesta de los directivos, lo que significa que se tiene una visión positiva del manejo de los asuntos que revisten urgencia.

Ítem 46

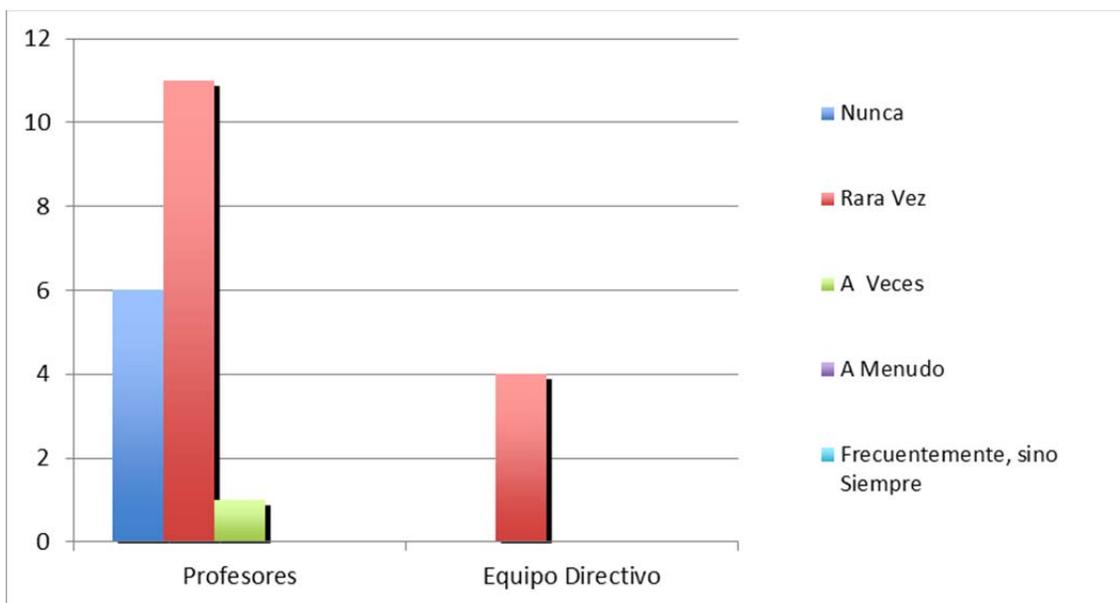
El Equipo Directivo espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.



De un total de 18 profesores, 7 de ellos consideran que nunca el Equipo Directivo espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar, 9 creen que rara vez sucede y 2 sienten que sólo a veces puede ocurrir; mientras que 2 de los miembros del equipo piensan que nunca dejan que las situaciones empeoren para tomar las medidas que correspondan y 2 de ellos creen que rara vez transcurre tiempo para decisiones importantes o complejas. La visión de la mayoría de los docentes coincide con la de los directivos.

Ítem 59

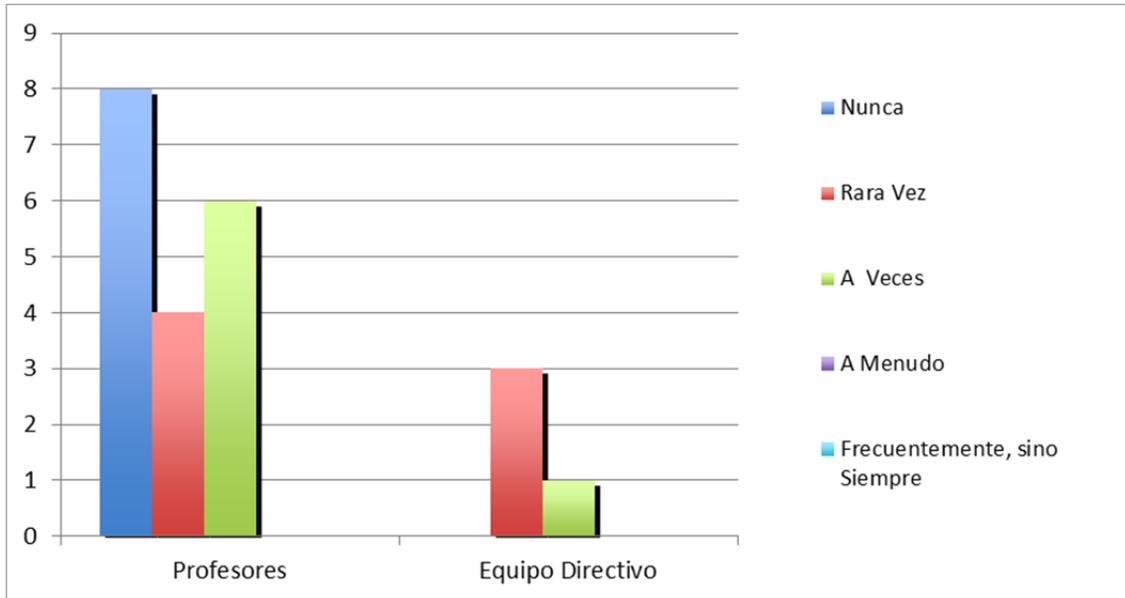
El Equipo Directivo generalmente prefiere no tomar decisiones importantes.



De un total de 18 profesores, 6 de ellos sienten que nunca el Equipo Directivo va a preferir no tomar las decisiones importantes, 11 creen que rara vez podría ocurrir esta situación y 1 considera que sólo a veces sucede; mientras que los 4 miembros del equipo piensan que rara vez dejarían de tomar decisiones importantes. La mayoría de los docentes establece que el equipo no deja de lado las decisiones trascendentes, lo que coincide con la opinión de los directivos.

Ítem 70

El Equipo Directivo cree que muchos de los problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.



De un total de 18 profesores, 8 de ellos sienten que nunca el Equipo Directivo deja que los problemas se resuelvan solos, sin intervenir en ellos, 4 creen que rara vez, 6 consideran que a veces puede ocurrir; mientras que 3 de los miembros del equipo piensan que rara vez sucede, 1 afirma que sólo a veces deja que los problemas se resuelvan solos sin su intervención. La mayoría de los docentes siente que el equipo resuelve oportunamente los problemas que se presentan. La opinión de los docentes coincide con la de los directivos.