



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAGÍSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL**

**“Percepción de Directores y Profesores
Referida al Liderazgo Ejercido por el Director”**

Tesis presentada a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile,
para optar al grado de Magíster en Ciencias de la Educación con mención en
Administración Educacional

Estudiante:
Gustavo Delgado Muñoz

Profesor Guía:
Sr. Guido Guerrero Sepúlveda

Santiago de Chile - 2014

INDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Propósito de la investigación.	6
1.2 Definición del problema.	7
1.3 Justificación del Estudio.	8
1.4 Interrogantes del Estudio.	9
1.5 Objetivos de la Investigación.	10
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL	
2.1 Cultura Organizacional.	11
2.2 Liderazgo Directivo.	14
2.3 Liderazgo, autoridad y poder	16
2.4 Liderazgo del director en la escuela	22
2.5 Ejercicio del Liderazgo	23
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	28
CAPITULO IV: ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	39
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y PROYECCIÓN	72
CAPITULO VI: BIBLIOGRAFÍA	80
CAPÍTULO VII: ANEXOS	83

RESUMEN

El presente estudio pretende acercarnos al estudio de una temática que lleva muchos años abordándose: el liderazgo directivo; sin embargo, lo hace desde una óptica distinta, relacionándolo no con una idea tradicional de un liderazgo que se tiene o se legitima, sino con un liderazgo que se *ejerce* o no. Esta idea del *ejercicio del liderazgo* será el centro del estudio. En el ámbito teórico, junto con definir liderazgo, se entregan elementos que esclarecen lo que es liderazgo y su diferencia con poder y la autoridad, abriendo caminos para comprender lo que constituye y caracteriza al ejercicio del liderazgo.

En la praxis, esta tesis, de carácter cualitativo, estudia la percepción que directores de colegios de la Región Metropolitana poseen respecto a si ejercen o no liderazgo en sus entornos educativos. De igual forma, se estudia la percepción de docentes, respecto de si sus directores ejercen liderazgo o no en sus colegios. La relevancia de esta investigación viene dada por el levantamiento de elementos para la discusión en nuestra realidad educativa sobre si el ejercicio del liderazgo aporta a la consecución de las metas u objetivos que nuestros establecimientos educacionales buscan alcanzar.

INTRODUCCIÓN

La educación es, sin duda, un tema de recurrente actualidad. Recurrente, porque cada cierta cantidad de años se pone en el centro de nuestras políticas públicas. Ya desde 1889¹, con el congreso pedagógico que buscó sentar bases para una nueva y adecuada educación nacional en nuestro Chile pujante de aquella época, hasta el movimiento estudiantil iniciado en 2011, hemos visto cómo la labor educativa ineludiblemente se pone en el centro de los debates y discusiones, tanto de expertos como de neófitos en el área educativa.

Dentro del debate actual en torno a educación, uno de los elementos que más se ha discutido, más no profundizado, es el de la calidad educacional, mencionando que uno de los factores que más influye en ella es el tipo y nivel de los docentes, pero también el tipo y calidad de Director del establecimiento educacional.

El presente trabajo se enfoca precisamente en la figura del Director y su capacidad para ejercer liderazgo dentro de la organización educativa en la que se desempeña. Es importante aclarar que este trabajo no contempla el liderazgo del director como algo que le es entregado externamente, sino con la capacidad que éste tiene de *hacer* dentro de su organización para dirigirla hacia la obtención de las metas institucionales que se han trazado.

En definitiva, este trabajo busca ser un aporte a la discusión en torno a esta temática al indagar en las percepciones que los directivos superiores y técnicos junto a los docentes tienen de la labor del Director y su capacidad de ejercer liderazgo al interior de nuestras unidades educativas.

¹ Este congreso, en el cual participaron diversos actores de la realidad política y educacional del país, tuvo dentro de sus objetivos el reglamentar las escuelas primarias, mejorar el plan de estudio existente, mejorar la enseñanza de la historia patria, mantener la matrícula abierta todo el año y mejorar las condiciones económicas del profesorado. La fuente de este estudio es el texto de Celis para el curso *Educación en el Tiempo* de la Facultad de Educación de la PUC.

El primer capítulo de este trabajo plantea el problema de investigación, considerando el propósito de investigar el liderazgo del director, así como la definición del problema, incluyendo la pregunta que va a atravesar la investigación. Posteriormente, se argumenta la justificación del estudio y las interrogantes de estudio, que centrarán al lector en el foco que tendrá el presente estudio. El primer capítulo finalizará con el establecimiento de los objetivos generales y específicos.

El segundo capítulo se dedica al Marco Referencial del presente estudio, donde se analizarán algunos elementos clave para comprender la diferencia y particularidad del ejercicio del liderazgo directivo. Se analizarán los conceptos de: Cultura Organizacional, Liderazgo Directivo, la diferencia entre liderazgo, poder y autoridad, así como la diferencia entre ser líder y ejercer liderazgo. Posteriormente se analiza las características principales de la autoridad y el poder. Finalmente se revisarán conceptos clave del liderazgo del director específicamente en las escuelas.

En el capítulo tres se desarrolló la Metodología de Investigación, explicitando el tipo de investigación (en este caso de corte cualitativo), tipo de diseño, variables de estudio, población y muestra. De igual forma, se presentan los instrumentos para la investigación, describiendo las técnicas de análisis de datos y los procedimientos de validación de los instrumentos.

El capítulo cuatro presenta el desarrollo del trabajo y análisis de los instrumentos ejecutados, vale decir, las entrevistas a los directores de establecimientos educacionales y el focus group aplicado a los docentes de colegios municipales y particular subvencionados.

El quinto capítulo presenta las conclusiones y proyección del trabajo para futuros estudios.

Finaliza el texto con la bibliografía utilizada para la consecución del presente trabajo y Anexos entregado en un CD.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Propósito de la investigación

La evidencia teórica concerniente al papel que la gestión directiva y su liderazgo cumplen en los centros educativos ha sido ampliamente debatida por diversos investigadores durante estos años (Marzano, 2003; Leithwood, 2004, Raczynski, 2005; Murillo, 2006; Hopkins, 2008). Estas temáticas siguen siendo controversiales en el campo de la elaboración teórica, tanto a nivel de políticas educativas, como de las prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas.

A pesar de esta falta de consenso, nadie niega que exista diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción en un grupo liderado por el Director en contraposición de aquel grupo que acusa ausencia de liderazgo. Al respecto, algunos autores (Bolman y Deal, 1992; Leithwood, 1994; Ogawa y Bossert, 1995) sostienen que la actuación de los líderes afecta al ambiente y a la cultura de la organización escolar, que esta modela el sentido que los miembros del centro educacional dan a su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora.

La presente investigación se focalizó en el “ejercicio del liderazgo” sin dejar de considerar las tipologías de liderazgos existentes en la literatura. Ejercer el liderazgo supone enfrentar a las personas con lo que no quieren enfrentar, hacer las preguntas que no se quieren hacer, decir las cosas que no se quieren escuchar. Cada vez que se percibe que algo no está bien o cada vez que se percibe una oportunidad para mejorar el estado actual de las cosas, provoca enfrentarse al desafío de hacerse responsable por ello y ejercer liderazgo, para lo cual resulta indispensable lograr que otras personas asuman su parte de responsabilidad y cambien (Eichholz, 2009).

En este contexto, el propósito del presente estudio fue indagar sobre la percepción que poseen docentes y directivos respecto del liderazgo ejercido por el director en función de su capacidad para alcanzar los objetivos educacionales de su institución.

1.2 Definición del problema

En pleno siglo XXI, en un mundo con cambios tan vertiginosos, donde las tecnologías y el conocimiento avanzan; las sociedades demandan a las instituciones educativas que preparen a las nuevas generaciones para adaptarse a los distintos desafíos. Si las sociedades cambian, es dable pensar que las escuelas también deben cambiar. En este sentido, Senge (1990) señala que las organizaciones deben adaptarse al entorno que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios. (p.2) Así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizaje, el rol de los directivos es igualmente esencial en la creación de condiciones institucionales que promuevan la eficacia de la organización escolar.

Sin embargo, a esta relación no siempre se le ha dado importancia, ya que permanentemente tanto los profesores, metodologías de aula, como los resultados han sido el centro de atención. No obstante, la evidencia está siendo cada vez más contundente a este respecto y, si bien pueden existir dudas en relación al nivel o forma de cómo impacta la acción directiva sobre los aprendizajes, al liderazgo directivo se le considera la segunda variable después de “la clase”, que contribuye en los aprendizajes. Este efecto es aún más significativo en las escuelas con entornos difíciles, en los que existe una alto índice de vulnerabilidad y marginalidad social (Marzano, 2003; Leithwood, 2004, Raczynski, 2005; Murillo, 2006).

La evidencia indica que los directores-líderes favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares, promueven objetivos comunes, incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico (Raczynski, 2005).

A su vez, el liderazgo en educación, implica movilizar a la escuela, familia y comunidad para lidiar con algunos temas difíciles (asuntos que la gente a menudo prefiere esconder bajo la alfombra) pero que de no enfrentarse estancarían a la institución.

Los desafíos del logro de los estudiantes y el desarrollo cívico, generan oportunidades reales pero dificultosas para poder demostrar liderazgo cada día en nuestro rol como padres, profesores, directivos o ciudadanos de la comunidad (Heifetz, 2002).

No obstante lo anterior, no existe evidencia si el Director de la escuela ejerce autoridad, poder o liderazgo en su establecimiento educacional. En caso de ejercer liderazgo se desconoce si este complica, mejora o transforma la institución escolar. Por tanto, se estableció la necesidad de estudiar al respecto y tratar de indagar acerca de esta realidad social.

En síntesis, el presente trabajo pretende responder la siguiente interrogante *¿Qué percepción poseen directores y profesores sobre el liderazgo ejercido por los directores de escuelas municipales y subvencionadas de la región metropolitana, y el logro de objetivos institucionales?*

1.3 Justificación del estudio

Si bien el estudio del liderazgo a nivel educativo ha promovido el desarrollo de diversas líneas de investigación y múltiples modelos conceptuales, éstas se han dirigido, principalmente, al estudio de los líderes, al estudio de los seguidores o a la delimitación de los tipos de liderazgo. No obstante lo anterior, pocos estudios abordan la dimensión interactiva del liderazgo (MacNeill, 2006; Leech *et al*, 2003; Wahlstrom *et al*, 2008; Arikewuyo, 2007) y, en su mayoría, lo realizan desde una perspectiva puramente cuantitativa.

Por dimensión interactiva, se entiende al ejercicio del liderazgo directivo como un liderazgo “en acción” y distinto al concepto de poder, autoridad e inclusive al concepto de líder que muchas veces ha derivado en confusiones. Este liderazgo, que se ejerce, busca superar los problemas que existen en las instituciones educativas, entendiendo problema como la brecha entre las expectativas de las personas y la realidad a alcanzar.

Esta perspectiva de tratamiento del tema del liderazgo forma parte de una nueva veta que se ha abierto en las investigaciones, dado que en Chile, la importancia del liderazgo directivo ha sido estudiada fundamentalmente en relación con el mejoramiento de los aprendizajes a través de estudios de casos sobre escuelas efectivas. Estos estudios que adoptan una aproximación cualitativa de investigación, se preguntan qué hace que estas escuelas sean diferentes a otras que, atendiendo estudiantes similares, obtienen resultados inferiores (Zarate, 1992; Concha, 1996; Sancho, et. al, 1997; Bellei, et al, 2004; Raczynski, 2005).

Al respecto, consideran que, entre otros factores, las escuelas eficaces se caracterizan por contar con líderes educacionales con objetivos y metas claras, siempre presentes en lo académico y con altas expectativas de sus estudiantes.

No obstante lo anterior, el acercamiento a la comprensión del ejercicio del liderazgo realizado por este estudio permite conocer las percepciones de distintos actores y comenzar a delinear nuevos ribetes investigativos que permitan profundizar en el ejercicio del liderazgo directivo en las escuelas de nuestro país.

1.4 Interrogantes del estudio

Las interrogantes que motivaron el desarrollo de este estudio fueron las siguientes:

a) ¿Cómo es percibido por los distintos actores educativos el liderazgo ejercido por el Director en la organización escolar en donde se desempeña?

b) ¿De qué manera la percepción sobre el liderazgo ejercido por el directivo denota elementos que permitan alcanzar u obstruir la consecución de objetivos educacionales de la organización escolar que dirige?

1.5 Objetivos de la Investigación: General y Específicos

Objetivo General:

Representar la percepción que poseen directivos y profesores sobre el ejercicio del liderazgo de directores y su relación con el logro de los objetivos educacionales en dos establecimientos: municipales y particular-subvencionados de la región metropolitana.

Objetivos Específicos:

- a. Conocer la percepción que poseen directores sobre el ejercicio de su liderazgo en los establecimientos donde se desempeñan.
- b. Conocer la percepción de docentes sobre el ejercicio del liderazgo del director en los establecimientos donde se desempeñan.
- c. Establecer la relación entre el ejercicio del liderazgo directivo y el logro de los objetivos educacionales de los establecimientos estudiados a partir de cada una de las perspectivas revisadas.

II.- MARCO REFERENCIAL

2.1 Cultura Organizacional

Considerando la cultura organizacional desde su fuero interno, constituye una variable organizativa representada por los patrones de significados compartidos por sus miembros, apoyados en determinadas creencias, valores, normas y rituales de funcionamiento (Diez, 2006).

La “imagen” de la institución no se compone solamente de sus aspectos manifiestos, es decir de aquellos que son percibidos a simple vista; el edificio, la limpieza, el comportamiento de los alumnos entre otros. También la integran aquellos aspectos menos visibles; estilo de los vínculos, los modos en que se toman las decisiones, es decir, la percepción que los miembros de la organización tienen de ella y de sus prácticas.

Cada organización posee rasgos de identidad y señas particulares que le son propios, en otros términos, podemos decir que la cultura institucional es metafóricamente, el escenario, la obra, el telón de fondo de las actividades de una organización. En ella se integran cuestiones teóricas, principios pedagógicos en estado práctico, modelos organizacionales, metodologías, perspectivas, sueños, proyectos, esquemas de las actividades, etc.

Considerando la visión de: Brunet, Brassard, Corriveau, (1991), la cultura escolar puede ser definida como:

“Aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones de actividades de todos aquellos que actúan en ella”.

La noción que engloba a la cultura institucional admite diversas presentaciones, por las maneras y prácticas de que los actores institucionales se apropian, y significan en el espacio institucional. Asimismo otros autores han empleado el concepto de "cultura" en la relación al trabajo de las escuelas. Fullan y Hargreaves (1992), la describen como:

"Las creencias y expectativas mostradas ponen de manifiesto la forma en que funciona una escuela, particularmente en lo referente a cómo se relaciona la gente (o cómo fracasan al relacionarse). En términos sencillos, la cultura es "la forma" en que hacemos las cosas y cómo nos relacionamos unos con otros".

Desde este punto de vista, podemos colegir que es la misma institución educativa la que elabora aquella cultura que el contexto, el equipo de docentes y la comunidad educativa en su propio conjunto propician, defienden y estiman más valiosa. El liceo proyecta un estilo cultural propio, tanto más singular cuanto más identificado con él esté el conjunto de personas que en él trabajan.

Dentro de los rasgos de la cultura institucional (Diez, 2006) destaca la cultura entendida como constructo, socialmente elaborada, dinámica, en permanente negociación, constituida por subculturas, manifestándose en comportamientos y productos culturales y con una gran dificultad para cambiar. Este último rasgo es precisamente una gran barrera que deben enfrentar quienes ejercen liderazgo en una institución educativa.

Tal como lo menciona Diez (2006), la cultura organizacional es difícil de cambiar dado que constituye la cristalización de formas anteriores de convivencia en ese grupo, que fueron efectivas y que dieron respuesta a los problemas de funcionamiento de esa organización ante en el entorno y en su interior. El modelo aparece como un referente que se impone al individuo y que, por un lado, trata de reducir las dificultades que encuentra en la elaboración de una forma de vivir, mientras que, por otro, propone un código establecido de la mejor manera de proceder en cada situación.

Por ello, se convierte en la definición que ese grupo da de sí mismo, de manera que resume sus señas de identidad y se establece como objeto de identificación para el propio grupo y frente a grupos distintos. Por eso es tan difícil de cambiar y el liderazgo muchas veces debe apuntar a cuestionar algunos rasgos de la cultura organizacional, lo que la vuelve una práctica peligrosa.

En este sentido, la literatura sobre reforma educativa muestra que el Director es uno de los actores clave en todos los esfuerzos de reforma escolar. Hace 25 años aproximadamente, el texto “Una nación en Riesgo” elaborado por una comisión *ad hoc* de investigadores norteamericanos, recomendó de manera específica impulsar el liderazgo de los directores como una manera de generar mejoras en las escuelas. La investigación sobre escuelas efectivas también ha reconocido la importancia de un liderazgo directivo de calidad mediante la identificación consistente del liderazgo instruccional como un instrumento para la creación de un clima escolar positivo. Incluso, algunos estudios (vid. Edmonds, 1979; Leithwood *et al.*, 2006; Heck, 2007; Robinson, 2007) han identificado una correlación altamente positiva entre el accionar del director y la mejora de los aprendizajes al interior de la organización educativa.

Así, entonces tan importante como la cultura escolar, al interior de los establecimientos educacionales debemos mencionar el liderazgo de los directores de escuela, elemento que se tratará en las siguientes páginas.

2.2 Liderazgo Directivo

En diversos estudios relacionados al liderazgo del director (McKinsey, 2007; MacNeill, 2006; Marzano 2003) se encuentran ejemplos positivos de escuelas que han logrado promover y obtener niveles elevados de calidad de enseñanza y gran parte de los éxitos de los que dan cuenta estos estudios se atribuyen a un liderazgo eficaz del director.

Sin duda alguna, los directores de escuelas enfrentan actualmente una cantidad enorme de desafíos al tratar de lograr una transformación al interior de sus establecimientos. Los distintos autores se enfocan (vid. Marzano, 2003; Leithwood, 2004, Raczynski, 2005; Murillo, 2006) hacia elementos fundamentales en los que debe orientarse cualquier directivo que desee generar un cambio permanente en sus escuelas.

Estos cambios dicen relación con comprender la cultura de la escuela, valorar a sus docentes y promover su desarrollo profesional, valorar las particularidades de cada uno de los integrantes del equipo docente y directivo, y generar y promover una comunicación y colaboración constante y adecuada entre todos los sectores del centro educativo.

A nivel internacional, Staessens y Vandenberghe (1994) establecen que el liderazgo es fundamental para lograr los propósitos y metas que desea alcanzar la institución educativa. Ellos indican que el liderazgo, más que la gestión, contiene la llave de un futuro éxito, porque se ocupa de crear ciertas condiciones en las que todos los miembros de la organización puedan dar lo mejor de sí mismos, en un clima de compromiso y desafío (p. 87).

En relación con lo anterior, uno de los elementos más significativos en términos del nuevo rol que la sociedad espera de sus directores, guarda relación con la capacidad de esos profesionales de convertirse en *líderes*. Esto implica poseer la capacidad de promover el Proyecto Educativo de sus establecimientos, obtener logros de aprendizaje para todos sus alumnos y altos niveles de satisfacción de la comunidad educativa.

En este sentido, el MINEDUC, en un esfuerzo para adecuarse a las nuevas demandas que se formulan al sistema educativo, evidencia que como producto de los vertiginosos cambios que la sociedad vive, en el actual contexto de globalización y considerando la estrategia de desarrollo nacional, se vuelve fundamental la inversión en las personas, lo cual implica elevar consistentemente la calidad de la educación de nuestra población y dotar de un nuevo sentido a los directivos de cada institución.

En el Marco Para la Buena Dirección (En adelante MBD; MINEDUC, 2005), se establece que el director y equipo directivo deben ser líderes; es decir, adaptarse y guiar a la institución, que conducen, según los cambios sociales, económicos y culturales del entorno. De igual forma, este MBD establece diversos ámbitos en que los equipos directivos deben enfocarse para desarrollar de manera exitosa su labor al interior de los establecimientos.

Uno de ellos es el área de liderazgo. En ella se determinan criterios y descriptores para su consecución. El primer criterio de liderazgo establece que *el director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela*. El criterio anterior posee 6 descriptores, los que establecen que el director utiliza distintos estilos de liderazgo de manera eficiente; que ejercen su rol como formadores de personas y de la organización; que reflexionan sobre su gestión profesional; que son capaces de adaptarse a situaciones cambiantes, que lideran procesos de cambio al interior de la escuela y que promueven y apoyan una cultura organizacional flexible.

Actualmente, se requiere de directores de establecimientos educacionales con un alto nivel de conocimiento profesional acerca de herramientas de gestión educativa y liderazgo y, al mismo tiempo, de atributos ejemplares tanto profesionales como personales. El director es fundamental a la hora de generar en el establecimiento condiciones de calidad, donde los docentes puedan hacer mejores clases, y donde los alumnos puedan efectivamente aprender de manera sobresaliente en términos de calidad y cantidad.

Existen ciertos conceptos que se vinculan al trabajo de los directivos, tanto en empresas como en establecimientos educativos. Analizar estos elementos permitirá diferenciar y considerar la particularidad del liderazgo, frente a la concepción clásica weberiana del poder y autoridad.

2.3 *Liderazgo, autoridad y poder*

De acuerdo a lo señalado en páginas anteriores, el interés progresivo del liderazgo evidenciado a partir de la generación de una creciente literatura sobre la concepción de liderazgo. En los años 80, se establecieron algunos elementos que parecen permanecer hasta el día de hoy; entre ellos la concepción de liderazgo como obediencia a un líder, asociar liderazgo a gerencia, vincularlo a la influencia, centrarse en las características personales y finalmente ver el liderazgo como transformación.

Bass (citado en Pascual, 1993) distingue teóricamente dos grandes estilos en el liderazgo, que se denominan: *Liderazgo transaccional* y *Liderazgo transformacional*.

Así, define el primero como el liderazgo que es capaz de hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas por la consecución de resultados y que funciona en base a la sanción (Salazar, Ma. Angélica, “El liderazgo transformacional ¿modelos para organizaciones educativas que aprenden? En www.alaic.net/ponencias/UNIrev.Salazar.pdf)

Posteriormente se refiere al liderazgo transformacional como una superación del transaccional incluyendo los siguientes factores: carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y, en el caso de la organización escolar, agrega un quinto factor denominado *tolerancia psicológica*. Todos estos factores son interdependientes y se manifiestan en conductas tales como la motivación por parte del director hacia sus colaboradores para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer, elevando los niveles de confianza y consiguiendo además que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la organización.

De igual forma, aún no está claro qué queremos decir con liderazgo y parece que cada investigador tiene su propia acepción y variedad con su respectivo adjetivo: político, innovador, democrático, entre otros. Incluso en ciertos países sudamericanos sigue vivo el concepto del “gran hombre” de un líder entendido como un “héroe” que vendrá a “resolver” los problemas de las organizaciones y escuelas.

a) *¿Líder o liderazgo?*

En vías de construir una definición operativa de liderazgo, el uso de estos términos genera algunos problemas, ya que vincular lo que el líder hace o deja de hacer con el liderazgo y, por ende, entender ambos términos como sinónimos ha confundido más que aclarar los términos.

Contreras (2004) indica que el líder suele estar asociado a lo que una persona *es*. Es decir, las cualidades innatas (atributos personales) o posición (autoridad, rol de responsabilidad) que la persona tiene.

En cambio, liderazgo, denota algo que la persona *hace*. Esta tensión entre *el ser* y *el hacer* tiene profundas implicancias para la construcción de un enfoque que, por decir, permita empoderar a las personas, organizaciones y sociedades a ejercer liderazgo, debido a que lo conceptualizamos como actividad y por lo tanto, todos lo pueden ejercer desde cualquier posición. Por otra parte, conceptualizar el liderazgo como una actividad, implica que su ejercicio es episódico y de duración finita.

Estudios como los de Bolman & Deal, (1992); Leithwood, (1994) y Ogawa y Bossert, (1995) sostienen que la actuación de los líderes afecta el ambiente y la cultura de las organizaciones escolares y que esta impacta y modela el sentido que los miembros del centro educativo dan a su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora.

En 2005, el MINEDUC desarrolla una definición de liderazgo, fundamentada en el Marco para la Buena Dirección; en el, se define liderazgo como:

“Desarrollo personal y profesional de un director y equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. En ese sentido, las competencias involucradas en este dominio se demuestran principalmente en la capacidad del director y equipo directivo de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento”. (p.11)

Heifetz (1994) define liderazgo (adaptativo) como “movilizar a la gente para que enfrente sus problemas, encare decisiones dolorosas y aprenda nuevas formas de ser”. Así, el desafío de quien ejerza liderazgo es generar aprendizaje a través de la realización de preguntas y acciones que pueden generar dolor a los otros. Esta definición de liderazgo es la que se utilizó para el desarrollo de este trabajo.

Ahora bien, el próximo concepto a definir se considera central para el análisis y ejercicio del liderazgo, básicamente porque habitualmente es confundido con el liderazgo, o con la concepción de líder. Este concepto es el de Autoridad.

b) Autoridad:

¿A qué nos referimos cuando hablamos de falta o necesidad de autoridad? Por lo general, nos referimos a la ausencia de alguien que se “haga cargo” ante una situación confusa o difícil que causa alguna complicación en el grupo. Implícito en nuestra concepción de autoridad está la idea de alguien que entregue dirección y algún grado de control o pautas de comportamiento.

Bajo un enfoque de autoridad como relación, Heifetz (1994) propone una definición de autoridad que descansa sobre el intercambio. Define autoridad como *poder otorgado para organizar un servicio*. Por ende, dado que la autoridad es otorgada, esta puede ser retirada. Asimismo, es conferida como parte de un intercambio.

Entonces, autoridad y liderazgo son funciones superpuestas pero claramente distintas. Ambas utilizan los recursos del poder e influencia. La autoridad es producto de la autorización formal otorgada por el Ministerio, por el Sostenedor, entre otros y su representación formal es el título, cargo y/o posición a desempeñar por parte de la persona.

El liderazgo es producto de la autorización informal entregada por los subalternos a la persona que los mueve. Se da a través del convencimiento, la credibilidad en la dirección o guía y la canalización de intereses y expectativas de los subalternos.

En efecto, el liderazgo puede definirse como el respaldo a la innovación y al cuestionamiento del modo de hacer las cosas, y el ejercicio de la autoridad en una actividad que viene a restablecer o mantener el equilibrio del sistema social (o escolar, en este caso).

Heifetz (1995) establece que hay una gran diferencia entre autoridad y liderazgo. Tener autoridad significa que uno posee una serie de herramientas que se pueden utilizar para movilizar a la gente de modo que haga un trabajo adaptativo. Las personas esperan que aquellos que poseen autoridad mantengan las normas. Sin embargo, el liderazgo frecuentemente requiere cambiar las normas. De tal forma, las personas en posición de autoridad están frecuentemente limitadas en su ejercicio del liderazgo, porque no se les espera que incomoden a las personas.

El mismo autor, también señala que lo que complejiza el liderazgo, haciéndolo estratégicamente desafiante y personalmente arriesgado, es que uno entra a menudo al negocio de darles a las personas noticias difíciles, las cuales, al menos en el corto tiempo, requieren ajustes dolorosos.

Heifetz y Linsky (2001) explican que el liderazgo es peligroso, puesto que rara vez uno está autorizado para liderar. Es así como la gente alrededor de uno espera que uno siga una serie de comportamientos preestablecidos. Mientras uno se mantenga dentro de su ámbito de autoridad, será alabado y apoyado. Irónicamente, nosotros a menudo llamamos a las personas que se mantienen en su ámbito de autoridad, líderes.

Finalmente, diferenciar entre autoridad formal e informal es clave para el ejercicio del liderazgo. La autoridad formal es aquella que deriva del cargo, está sujeta a una serie de expectativas y suele estar determinada a un ámbito dentro de la organización específico y a un tiempo de duración determinado. Si uno es director de una escuela (autoridad formal) estará investido de esta autoridad desde el día en que uno fue nombrado hasta que uno deje de ocupar ese cargo. La autoridad formal es entregada por tiempos delimitados.

Por otra parte, la autoridad informal no depende necesariamente de un cargo y de un contexto organizacional específico. Ella se obtiene en la medida que uno se gana la confianza de un grupo y es percibido como una persona capaz de comportamientos y valores predecibles. En el caso de un director de escuela, su autoridad informal ante los otros miembros de la organización variará según cada una de sus acciones desarrollen o no, confianza en los otros, en la medida que demuestre capacidad y certeza en cada una de sus acciones día tras día.

Finalmente, podemos establecer que el liderazgo se puede ejercer con y sin autoridad, y que en cada caso habrá ventajas y desventajas. En el ejercicio del liderazgo con autoridad, la ventaja es que se cuenta con atención y se puede ordenar el conflicto. En el caso del liderazgo sin autoridad, basta el solo hecho de identificar un problema en un sector determinado y presentar condiciones como para movilizar a las personas para tratar de solucionarlo.

El siguiente concepto a definir es considerado por los estudiosos del liderazgo, dado que inevitablemente se requiere de su uso para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas.

c) Poder:

El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Las biografías de los líderes que han trascendido, repetidamente han demostrado que ellos toman riesgos: apuestan inicialmente al talento que perciben en la gente joven. Y ellos toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus pupilos.

El riesgo no siempre paga, pero la buena voluntad y el interés del maestro seguirán siendo cruciales para el desarrollo de auténticos líderes.

Dentro de este marco general, en lo que respecta al liderazgo y al poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos que, por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permite comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en contextos políticos.

Una característica del líder político es una cierta habilidad para detectar las grietas o debilidades de una estructura social, que le permitirán definir y encabezar movimientos de ruptura, reforma o revolución. Pocas veces las estructuras están tan esclerotizadas como para no permitir márgenes de maniobra. Desde este punto de vista el líder político no es aquel personaje revestido de características míticas, casi mágicas o anormales que puede crear de la nada a través de su dominio o de su poder, estructuras más o menos a voluntad.

Para Pfeffer (1990) el poder es la habilidad potencial de influir en el comportamiento, de cambiar el curso de los hechos, de sobrellevar las resistencias y de hacer que la gente haga aquello que de otra manera no haría (p.30).

Finalmente, se puede concluir en que el ejercicio del liderazgo debe contener una cuota de poder, el cual se le otorga al líder en cuanto es legitimado y se le permite usar sus herramientas para influir en el comportamiento y persuadir a los demás.

Considerando lo anteriormente expuesto, acercaremos nuestra mirada a lo que ocurre en los establecimientos educacionales, revisando el liderazgo desarrollado por el director en su escuela.

2.4 Liderazgo del director en la escuela

Ahora bien, la importancia de los directores de escuela en el funcionamiento y mejora de los establecimientos educativos ha sido ampliamente estudiada mediante instrumentos variados, pero generalmente se ha apuntado a determinar el tipo de liderazgo que ejercen los directivos, mientras que escasos estudios han abordado la imagen y el sentido que los distintos actores educativos tienen y entregan al liderazgo del director.

Publicaciones y trabajos sobre el liderazgo de los directores de establecimientos educativos se han desarrollado en naciones tan disímiles como Australia (MacNeill, 2006), Nigeria (Arikewuyo, 2007), Estados Unidos (Gaziel, 2003; Leech *et al.*, 2003; McLaughlin & Hyle, 2001) y España (Cuevas López, 2005 & 2008), entre otras. La mayor parte de estos trabajos abordan el liderazgo del director a partir del análisis cuantitativo de un gran número de directores de establecimientos y docentes a los cuales se les aplica un instrumento estandarizado, el que posteriormente es analizado estadísticamente arrojando evidencias que llevan a la mayoría de estos estudios (Cuevas Lopez, 2008; Leech *et al.*, 2003; McLaughlin & Hyle, 2001; Arikewuyo, 2007) a sostener que el director es un actor clave en los procesos de cambio al interior de la escuela.

Existe, asimismo, una coincidencia en estos trabajos en cuanto a valorar positivamente el accionar de los directores en los distintos centros educativos, aunque en investigaciones como el de Arikewuyo (2007) se cuestiona la capacidad de liderazgo en los directores estudiados, sobre todo en el ámbito del uso y aplicación de las tecnologías de información y comunicación (TIC).

En nuestro país existen escasos estudios sobre el liderazgo directivo. Uno de ellos es el estudio “Situación del Liderazgo Educativo en Chile”, encomendado por la División de Educación General del MINEDUC a la Facultad de Educación de la Universidad Alberto Hurtado, el cual tuvo como principal objetivo conocer y tipificar las prácticas de liderazgo de los actuales equipos directivos de establecimientos educativos municipalizados y particular-subvencionados, a fin de encontrar prácticas que contribuyan a la instalación del

Marco de la Buena Dirección (MBD) y del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educacional (SACGE).

Otro estudio fue el realizado por Volante et.al (2002), donde caracterizaron el rol del liderazgo, en el contexto educacional chileno, a la luz de necesidades, peculiaridades y dificultades observadas en profesores y directores. Sus hallazgos dieron cuenta que los directores realizan una importante distinción entre la administración educacional y lo pedagógico expresando que en muchas ocasiones deben renunciar a un liderazgo educativo, en pro de criterios administrativos.

También destacan los trabajos de Maureira (2004, 2008) y el esfuerzo permanente de instituciones como Fundación Chile y el MINEDUC, para abordar el tema. Sin embargo, los trabajos que refieren directamente la percepción de directivos y docentes acerca del ejercicio del liderazgo del director, se presentan en escasa cuantía, aunque es importante mencionar un libro de varios autores, editado por José Weinstein y Gonzalo Muñoz, titulado “¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?”, publicado el año 2012 y que centra su mirada en los directores de escuela de nuestro país desde distintas ópticas, relevando su importancia en cuanto, junto con los docentes, son uno de los factores intraescuela que mejor explican los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

2.5 Ejercicio del Liderazgo

En nuestro mundo actual, no basta con ostentar una posición de poder o con tener un cargo formal para asumir que se es líder. La condición de líder ya no asegura el éxito en la gestión de ninguna organización, y menos lo hará en el campo educativo, donde una certeza permanente es *el cambio* que se da en todo nivel. Frente a un escenario cambiante, es necesario que el nuevo escenario posea algún tipo de respuesta distinta por parte de quienes dirigen las organizaciones y ostentan la condición de líderes en sus ámbitos.

El líder no debe ser quien gestione o administre la complejidad en su entorno, sino que debe ser quien enfrente el cambio y, con ese objetivo en mente, debe realizar algunas acciones distintas a las habituales, para que dicho cambio pueda concretarse.

Lo primero que debe hacer (tomando la conceptualización de Kotter, (2005) es **fijar una orientación** elaborando una visión de futuro, junto con las estrategias para generar los cambios que sean necesarios para lograr esa visión. Kotter indica que “la fijación de la orientación es un proceso más inductivo. Los líderes reúnen una amplia gama de datos y buscan patrones, relaciones y vínculos que ayuden a explicar las cosas... describen a una empresa en términos de qué deberían llegar a ser en el largo plazo y articulan una vía factible para alcanzar ese objetivo” (pág. 6).

Este elemento es fundamental en los establecimientos educacionales, donde muchas veces los directores se tranquilizan al saber que sus colegios poseen una planificación estratégica, pero no hacen nada para operacionalizar y bajar a tierra firme los lineamientos que expresa dicha planificación. Desde esta perspectiva, fijar una orientación no es fácil, sobre todo si la organización está pasando por un periodo difícil. Ejercer el liderazgo en un entorno así se puede volver riesgoso, porque enfrentar a las personas con cosas que muchas veces no quieren oír, es jugar con el margen de expectativas que ellos poseen.

Fijar una orientación, en el entorno educativo, no necesariamente significa reiterar *objetivos tipo*, como alcanzar tal o cual puntaje en la prueba SIMCE, o que la generación suba el puntaje PSU promedio. Al contrario, supone observar el comportamiento de la escuela, en vías de establecer metas acordes a las condiciones reales de la comunidad escolar, teniendo la valentía de descartar aquellos elementos que, por tradición o exigencias simbólicas se mantienen en el discurso –aunque no necesariamente en la práctica-, y reemplazarlos por elementos de cambio que permitan una adecuación apropiada a la identidad y características de la comunidad en particular.

Un segundo elemento clave en el ejercicio del liderazgo es poseer la *capacidad de alinear a las personas*, más que organizarlas, ya que *alinear* implica un desafío comunicacional: conversar y conocer a más personas que cuando solamente se *organiza* el personal, desde una oficina o en virtud de la posición que ocupan en el organigrama institucional. El objetivo es hacer que las personas conozcan, comprendan y lleguen a compartir una visión de futuro alternativo; es decir, el líder debe ser capaz de mostrar dónde estamos y dónde deberíamos estar.

Para lograr esta visión, es esencial que el líder tenga credibilidad frente a las demás personas, de otra forma el mensaje no llegará y no se producirá el efecto esperado. Cuando se produce este efecto, uno podría esperar que, al interior de la organización, existan nuevas cuotas de autonomía. Esto se debe a que se puede esperar mayor apoyo que reprimendas por parte del superior, en la medida en que, en primer lugar, se conozca el futuro esperado de la organización y, en segundo término, mis acciones conduzcan hacia él, sobre todo si se toman decisiones sin consultar a los superiores. Así, un empleado *alineado* goza de la confianza necesaria para actuar en forma autónoma y su superior, por consiguiente, puede apoyarlo en sus decisiones, sabiendo que ambos poseen un objetivo común.

Muy relacionado con lo anterior, un tercer elemento que caracterizaría el ejercicio de liderazgo es la *capacidad de motivar a las personas para enfrentarse al cambio*. En este sentido se concibe a la motivación y la inspiración como un estimulante a las personas “no por impulsarlas en la dirección correcta como hacen los mecanismos de control, sino satisfaciendo las necesidades humanas básicas que tienen que ver con el logro, con el sentido de pertenencia, aprecio y autoestima, con una sensación de control sobre su propia vida, y con la capacidad de estar a la altura de los ideales personales” (pág. 8). No es un misterio que una persona que se siente apoyada en su lugar de trabajo, trabaja con mayor motivación y posee mayores y mejores expectativas sobre su desempeño, en tanto este repercute en la valoración que de él se tiene al interior del entorno laboral. Esto resulta fundamental en un contexto como el educativo, pues las jornadas laborales de los docentes son extensas y estas no acaban en la escuela, sino que continúan muchas veces en los hogares de ellos, repercutiendo en sus vidas personales y familiares.

Este costo puede verse compensado en la medida en que el líder logre generar en sus empleados, un alto nivel motivacional.

Otra de las características básicas de quien ejerce liderazgo es el *conocimiento de las personas con quienes trabaja*, de manera de enfatizar y hablarles en un *idioma* cercano y coherente con sus valores. Sin embargo, el líder no solo debe conocer a las personas que lo rodean, sino tener la capacidad de orquestar el conflicto cuando existe resistencia al cambio.

Esto es fundamental, pues sin esta capacidad (i.e., sobrellevar el conflicto y conducirlo hacia un elemento positivo para el cambio) cabe la posibilidad de que se generen obstáculos insalvables para los avances conducentes al logro de objetivos y metas comunes.

Sobre esto es importante señalar que quien ejerce liderazgo debe mantener la capacidad de *estar “en” y “por sobre lo cotidiano”* para poder visualizar el cuadro completo, de modo de ir adaptándose a los cambios y poder tomar las decisiones acertadas. En el contexto educativo, este elemento es vital: los directivos deben ser capaces de estar *en* los conflictos generados en la sala de clases, en la relación entre profesores y alumnos, en el patio, etc., pues no es posible ejercer el liderazgo desde la ignorancia sobre lo que ocurre en lo cotidiano. No obstante lo anterior, debe ser capaz de integrar los elementos observados *en* el cotidiano, dentro de una visión global, que le permita estar *por sobre* estos, con el fin de dar cabida a un análisis completo de la realidad educativa, integrando no solo los elementos *intraescuela*, sino también aquellos del sistema educativo en su conjunto, como aspectos del Currículum Nacional, el conflicto estudiantil, la relación con la DAEM y la Dirección Provincial (según sea el caso), etc.

Heifetz y Linsky (2002) señalan que “un líder que intente conseguir un cambio significativo debe gestionar las diferencias de los miembros de la organización con el fin de reducir su potencial destructivo y aprovechar constructivamente su energía.

Dos técnicas pueden ayudarle a conseguirlo: en primer lugar, la creación de un lugar seguro donde pueda surgir libremente el conflicto; y, en segundo lugar, el control de la temperatura para que el conflicto no se derrame y acabe quemándole” (pág. 23). Otra de las características esperables de quien ejerce el liderazgo es que debe saber que, cuando cumple las expectativas de las personas que están a su cargo, va ganando poder. Ahora bien, para conseguir el cambio organizacional, el líder debe ser quien dé malas noticias y frustrate muchas veces las expectativas de muchos. El mérito del buen líder estará entonces en *frustrar las expectativas, pero a un ritmo soportable* por la organización, de modo que no se deje de confiar en él, pero que a la vez vaya cambiando.

Evidentemente el miedo al cambio es algo que debe saber trabajar el líder. Este miedo o resistencia al cambio se genera porque este genera *pérdidas* en las personas: emocionales, de expectativas e incluso de maneras de ser o de actuar. Liderazgo sería lograr, entonces, que las personas puedan asumir sus *pérdidas*.

Hasta el momento se han expuesto algunos elementos que caracterizarían el ejercicio del liderazgo, pero parece pertinente mencionar algunas líneas sobre la importancia de ejercer el liderazgo, ya que quien lo hace, muchas veces es el portavoz de malas noticias, es quien hace preguntas más que quien las contesta, permite la amenaza y el conflicto en vez de proteger el equilibrio. Entonces, ¿porqué ejercer liderazgo?

Ejercer liderazgo, si bien supone todo lo anterior, implica además introducir una diferencia positiva en la vida de todos con quienes se relaciona el líder. No cabe duda de que sin sufrimiento o sin tensión no hay logro. Cuando uno se queja, quita la responsabilidad en uno y la pone en otro. El líder no se queja, el líder hace peticiones a los demás, los *tensiona* para que se generen cambios.

En los entornos educativos, el director de colegio es el llamado a ejercer liderazgo, pero la evidencia nos indicará que no siempre va a ser él quien asuma este llamado y genere el cambio al interior de su organización.

En ocasiones surgen otros actores que influyen y hacen que el ejercicio de liderazgo no aparezca o se transforme meramente en administración escolar, no necesariamente logrando las metas trazadas por cada institución educativa. Lo anterior será revisado en el corpus del presente trabajo.

III. Metodología de Investigación

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es *descriptiva*, ya que su propósito principal es conocer y dar cuenta de las percepciones de los distintos actores sobre el ejercicio del liderazgo directivo en distintos establecimientos educacionales.

3.2 Tipo de diseño

El diseño es *no experimental*, dado que las variables no fueron manipuladas, sólo fueron descritas.

3.3 Variables del estudio

Dado que esta investigación tuvo un carácter cualitativo, no se consideró la existencia de variables causales (correlacionales o experimentales) dependientes o independientes, como ocurre en los estudios cuantitativos. Sin embargo, y dado que los estudios cualitativos se interesan más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso en que se da el asunto o problema, se consideró, para este estudio, la percepción de dos actores fundamentales: los directores y profesores de establecimientos educativos municipales y subvencionados.

3.4 Población

Considerando que la investigación busca describir las percepciones de directores y profesores, frente al ejercicio del liderazgo, la población correspondió a profesores y directores de establecimientos municipales y subvencionados de la Comuna de Santiago. Región Metropolitana.

3.5 Muestra

La muestra con la cual se realizó la investigación fue seleccionada intencionadamente y estuvo constituida por los siguientes actores:

ACTORES/TIPO ESTABLECIMIENTO	MUNICIPAL	P. SUBVENCIONADO
Profesores	3	3
Directores	2	2

Estos sujetos fueron elegidos en forma intencional, basándose en el criterio de muestra teórica por ser considerados informantes claves, ya que no se pretendió extrapolar ni obtener generalizaciones a partir de los datos, sino que más bien, el interés se localizó en profundizar en la percepción de estos actores acerca del ejercicio del liderazgo del director.

La dependencia de los establecimientos educacionales permitió representar a la amplia mayoría de los centros educativos de nuestro país. De hecho, según el estudio del MINEDUC “Indicadores de la educación en Chile 2007-2008”, el 91,7 por ciento de los estudiantes se matriculó en algún establecimiento del sector subvencionado (Municipal o particular subvencionado).

Los establecimientos educacionales seleccionados, tanto municipales, como los pertenecientes al sector subvencionado poseen una matrícula de más de 450 de estudiantes y cobertura educacional mixta, en algunos casos, desde prekindergarten a octavo básico y en otros desde prekindergarten a cuarto medio.

Asimismo, se escogieron establecimientos que manifiestan diversos resultados en las pruebas estandarizadas (SIMCE, PSU) e incluso un establecimiento municipal que no participa en estas (imparte educación especial).

El criterio para determinar el número de establecimientos fue el de poder estudiar de manera intensiva y específica la percepción sobre el liderazgo del director del establecimiento donde se desempeñan. La intención fue realizar un estudio descriptivo y que aporte al debate sobre las características principales del liderazgo que ejercen los directores en nuestro país y no un estudio acabado sobre esta temática que, dentro de la historiografía nacional, sigue un incipiente desarrollo.

No obstante lo anterior, es importante mencionar que a lo largo de esta investigación se evidenciaron obstáculos por parte de establecimientos educacionales y directores de colegios sondeados para poder participar. Alrededor de 4 establecimientos educativos y sus directores se excusaron de participar en este estudio (una vez revisadas las pautas con las preguntas a los directores) no contestando nada, cerrándose a la posibilidad de ser contactados por el investigador o, en otros casos, muy diplomáticamente se excusaron debido al poco tiempo que tendrían. La percepción que dejaron estas experiencias al investigador lo lleva a estimar que la negativa a participar tiene que ver con el temor a verse impelidos a hacer un análisis crítico de una temática que no dominan, como el liderazgo, o que simplemente algunos de ellos sintieron amenazado su estilo de dirigir y no se quisieron exponer a una visión externa y analítica de sus procesos.

Por otra parte, los docentes que participaron en el estudio llevan, al menos dos años de trabajo en sus respectivos establecimientos, poseen contrato de 44 horas, por lo que permanecen en el colegio todos los días de la semana laboral, de igual forma poseen jefatura de departamento u otro cargo que les permite vincularse con sus directores en forma periódica y diversa.

Los directores seleccionados llevan, al menos tres años de trabajo en sus respectivos establecimientos educacionales y poseen similares antecedentes de formación y educacionales. Todos ellos poseen título de profesor y han realizado cursos de perfeccionamiento o Magister en los últimos 5 años.

3.6 De los instrumentos

3.6.1. Descripción de las técnicas de análisis de datos

Las técnicas aplicadas en este estudio consideraran principalmente las fuentes recogidas de evidencias tales como:

- a. Entrevistas individuales en profundidad: con esta técnica se puede obtener datos a nivel profundo para comprender la percepción otorgada por los directores considerados para esta investigación.
- b. Focus group: realizado a profesores de colegios particulares subvencionados y municipales, en el cual se trató la temática del ejercicio del liderazgo de los directores de establecimientos en los cuales se desempeñan.

3.6.2. Descripción de los procedimientos de validación de los instrumentos

Para la realización de esta investigación se utilizaron dos instrumentos: entrevista en profundidad a los directores, así como un *focus group* a los docentes.

La **entrevista en profundidad** es una entrevista personal, directa y no estructurada (Mejía, 1999), en la que el investigador hace una indagación exhaustiva para lograr que el entrevistado hable libremente y exprese en forma detallada sus motivaciones, creencias y sentimientos sobre un tema; es una técnica de intensa interacción personal que posibilita un gran nivel de persuasión y armonía con el entrevistado, dando lugar a una relación sustentada en un clima de confianza, en la que fluye la confianza e, incluso, la información que normalmente se oculta o no se comparte con nadie; es decir, busca que el

entrevistado hable sinceramente de lo que cree de sí mismo (Ricoeur, cit. por Kornblit, 2004).

Por su parte, los **Focus Group** se comprenden más como una herramienta de investigación localizada dentro de una teoría y método específico que busca la obtención de un conocimiento consensuado sobre un hecho social o sobre una temática focalizada y definida previamente por el investigador. En la página Web; Ricoveri Marketing (<http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id48.html>) lo definen así:

"...es una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación".

Respecto a la validación de los instrumentos se recurrió a una validación a través de un Juicio de Expertos. Esta técnica permitió obtener la opinión de sujetos expertos en el tema de estudio, en este caso liderazgo educativo, lo cual posibilitó la validación de los instrumentos. Se solicitó a tres especialistas la revisión íntegra de las preguntas para entrevista en profundidad y preguntas para focus group. Los especialistas son los siguientes:²

José Joaquín Brunner: es profesor titular e investigador de la Universidad Diego Portales, desempeñándose en el Centro de Políticas Comparadas de Educación (CPCE) donde dirige la Cátedra UNESCO de Políticas Comparadas de Educación Superior. Además es miembro del Consejo Directivo Superior de esta Universidad.

Óscar Maureira: Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Complutense de Madrid. Profesor en investigación educativa y gestión escolar en titulaciones de pedagogía de pregrado de la Universidad Católica Cardenal Silva Henríquez.

² En Anexos, al final del trabajo se entrega en detalle currículum de cada uno de los especialistas.

Carlos Sandoval: Licenciado en Filosofía, Magíster en Ciencias Políticas y Diplomado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica.

A continuación se mostrarán los instrumentos que los especialistas revisaron y los comentarios que realizaron. Se usarán las iniciales de los nombres de cada uno para evidenciar el comentario realizado,

Preguntas para entrevista en profundidad: Directores

Preguntas indagatorias que propicie una conversación más profunda donde surjan otras preguntas enmarcadas en la indagación sobre el ejercicio del liderazgo de parte de los directores de colegios.

Pregunta	Ámbito que permite indagar	Comentarios
1.- ¿Cómo definiría usted el concepto Liderazgo Directivo?	Conocimiento del término Liderazgo Directivo	OM: Creo que sería interesante evidenciar que concepciones tienen de "liderazgo educativo" se tienen, para abrir el diálogo en la entrevista, hacia el liderazgo directivo.
2.- ¿Qué significa para usted que un director ejerza liderazgo?	Indagar en su percepción de lo que sería un director líder	
3.- ¿Considera usted que se ejerce liderazgo directivo en las escuelas de nuestro país? 3.1 ¿Qué evidenciaría ese ejercicio de liderazgo directivo?	Apreciación sobre el estado del liderazgo directivo en Chile	OM: si abres una sub pregunta del tipo 2.1 o 3.1 uno esperaría al menos una 2.2 o 3.2. CS: no me queda claro si la pregunta es una petición de explicación de la anterior, es decir un ejemplo de lo bien o mal que se ejerce, o una petición de que ejemplifique acciones de liderazgo directivo. Con aclarar ello las dos opciones me parecen bien.
4 ¿Qué condiciones, según su dependencia, se requieren para que un Director pueda ejercer su liderazgo?	- Juicio crítico sobre la dependencia de los establecimientos, su conformación y características que propician o dificultan el ejercicio de liderazgo.	OM: Más que puedan ejercer liderazgo (a lo cual subyace la concepción de poder posicional más que la atribución de poder legitimado por pares), debería redactarse en función que la comunidad educativa le atribuya capacidad de liderazgo. CS: "su dependencia" me llama a confusión es dependencia del establecimiento, es dependencia del encuestado respecto a una autoridad
5.- ¿Qué cualidades debe poseer el director o qué conductas debe manifestar para ejercer liderazgo al interior de su comunidad	- Características que debería tener un director para ejercer un buen liderazgo	CS: 5 Juntar cualidades y/o conductas de lo contrario supones que son dos

educativa?	educacional.	respuestas distintas: cualidades y conductas, es un matiz pero puede llamar a confusión al entrevistado.
6.- ¿Usted se considera un/a director/a que ejerce liderazgo? ¿Por qué?	Autopercepción del director acerca de su liderazgo educativo.	
7.- ¿Que problemas percibe usted que existen para poder ejercer de mejor forma el liderazgo directivo en los establecimientos (municipales/subvencionados)? (según corresponda).	Análisis crítico de su contexto educativo (municipal/subvencionado)	CS: Nuevamente la pregunta puede tender a dar respuesta si o no, por ello incluiría un “A su juicio, que problemas...”
8.- ¿Cuáles son los beneficios que entregaría a la institución educativa un director que ejerza su liderazgo?	<i>Opinión acerca de si el ejercicio de liderazgo mejora el desarrollo de la institución.</i>	CS: Ok.
9.- ¿Cuáles son las limitantes para la institución que, a su juicio, podría generar un director que ejerza su liderazgo?	<i>Opinión acerca de si el ejercicio de liderazgo complica el desarrollo de la institución.</i>	CS: ojo la pregunta lleva al resentimiento, mejor sería que obstáculos debe vencer, que desafíos encuentra, etc.
10.- ¿Qué opinión le merece la siguiente afirmación? “El liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos” (Bolman y Deal, 1994).	<i>Determinar si es capaz de identificar e/o identificarse con un tipo de liderazgo distribuido o no.</i>	CS: no sé si la gente se sentirá examinada, responderá desde la deseabilidad o tendrá capacidad de análisis dentro de una encuesta. Que tal afirmaciones cortas con un esquema en desacuerdo, medianamente de acuerdo, muy de acuerdo.
<p><i>JJB: En general, me parece bien planteado.</i></p> <p><i>En la parte del director, encuentro que las preguntas se hacen a los aspectos cognitivos cuando en realidad del director, imagino yo, lo que se quisiera obtener son sus prácticas y su ideología respecto del ejercicio del liderazgo. Esta parte me parece poco lograda aun. Al Director hay que hacerlo hablar de sus prácticas, de cómo emplea su tiempo, de cuáles son sus redes para influir, de qué tipo de autoridad entiende él que está premunido, etc. Los estudios sobre gerentes y liderazgo gerencial han avanzado mucho en este tipo de enfoque.</i></p> <p><i>Me sorprende que no exista una sección para entrevistas en profundidad a profesores, que son los sujetos al liderazgo del directivo.</i></p>		

Temáticas y preguntas para *Focus Group* (Docentes)

Temas	Afirmación
Indagar en la definición o como entienden los docentes el término Liderazgo Directivo.	“De acuerdo con sus propios conocimientos sobre educación y considerando sus propias experiencias, reflexionen y comenten acerca de la pregunta: ¿Qué es el liderazgo directivo?”
Indagar si en las realidades educativas de cada uno de ellos el director ejerce su liderazgo. Se les introducirá de la siguiente forma.	“Considerando que este estudio es confidencial y anónimo, les pido que hablen con confianza, si en sus realidades educativas existe liderazgo directivo por parte del director o directora”.
Enmarcar las características que hacen de un director un líder.	A partir de lo conversado anteriormente: ¿Cuáles serían las características que, a su juicio, debe tener un director de escuela para configurarse/convertirse/ser en un líder?
Indagar acerca de las Limitantes o elementos favorables del establecimiento en que trabajan para ejercer el liderazgo por parte de los directores.	¿Qué problemas perciben ustedes que existen para poder ejercer el liderazgo directivo en los establecimientos tanto municipales como subvencionados?
Indagar sobre si un director que ejerza liderazgo permitiría alcanzar los objetivos de sus instituciones.	Se les solicitaría que individualmente contesten si en su establecimiento educacional, con el contexto y antecedentes propios, un director que ejerza liderazgo permitiría alcanzar de mejor forma los objetivos de sus establecimientos educacionales. Se les pediría que indicaran por qué y cómo.

Los jueces no realizan comentarios respecto de este instrumento.

Posterior a estos comentarios, se reformuló el instrumento a aplicar a los directores y profesores quedando con la siguiente conformación.

Preguntas para entrevista en profundidad: Directores

Pregunta	Ámbito que permite indagar
1.- ¿Cómo definiría usted el concepto Liderazgo Directivo?	<i>Conocimiento del término Liderazgo Directivo</i>
2.- ¿Considera usted que se ejerce liderazgo directivo en las escuelas de nuestro país? 2.1 ¿Qué evidenciaría ese ejercicio de liderazgo directivo?	<i>Apreciación sobre el estado del liderazgo directivo en Chile</i>
3 ¿Qué condiciones, según su dependencia, se requieren para que un Director pueda ejercer su liderazgo?	- Juicio crítico sobre la dependencia de los establecimientos, su conformación y características que propician o dificultan el ejercicio de liderazgo.
4.- ¿Qué cualidades debe poseer el director o qué conductas debe manifestar para ejercer liderazgo al interior de su comunidad educativa?	- Características que debería tener un director para ejercer un buen liderazgo educacional.
5.- ¿Usted se considera un/a director/a que ejerce liderazgo? ¿Por qué?	Autopercepción del director acerca de su liderazgo educativo.
6.- ¿Que problemas percibe usted que existen para poder ejercer de mejor forma el liderazgo directivo en los establecimientos (municipales/subvencionados)? (según corresponda).	Análisis crítico de su contexto educativo (municipal/subvencionado)
7.- ¿Cuáles son los beneficios que entregaría a la institución educativa un director que ejerza su liderazgo?	<i>Opinión acerca de si el ejercicio de liderazgo mejora el desarrollo de la institución.</i>
8.- ¿Usted cree que el ejercicio del liderazgo por parte del director puede conllevar alguna limitante u obstáculo a la institución educativa?	<i>Opinión acerca de si el ejercicio de liderazgo complica el desarrollo de la institución.</i>
9.- Escuche con atención la siguiente afirmación: “El liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos” (Bolman y Deal, 1994). Respecto de ella usted se siente: en desacuerdo, medianamente de acuerdo, muy de acuerdo. Justifique.	Determinar si es capaz de identificar e/o identificarse con un tipo de liderazgo distribuido o no.
10.- ¿Que elementos del liderazgo serán claves para tener éxito en el escenario educativo futuro?	<i>Visión proyectiva del liderazgo educativo en Chile</i>

Temáticas y preguntas para *Focus Group* (Docentes)

Temas	Afirmación
Indagar en la definición o como entienden los docentes el término Liderazgo Directivo.	“De acuerdo con sus propios conocimientos sobre educación y considerando sus propias experiencias, reflexionen y comenten acerca de la pregunta: ¿Qué es el liderazgo directivo?”
Indagar si en las realidades educativas de cada uno de ellos el director ejerce su liderazgo. Se les introducirá de la siguiente forma.	“Considerando que este estudio es confidencial y anónimo, les pido que hablen con confianza, si en sus realidades educativas existe liderazgo directivo por parte del director o directora”.
Enmarcar las características que hacen de un director un líder.	A partir de lo conversado anteriormente: ¿Cuáles serían las características que, a su juicio, debe tener un director de escuela para configurarse/convertirse/ser en un líder?
Indagar acerca de las Limitantes o elementos favorables del establecimiento en que trabajan para ejercer el liderazgo por parte de los directores.	¿Qué problemas perciben ustedes que existen para poder ejercer el liderazgo directivo en los establecimientos tanto municipales como subvencionados?
Indagar sobre si un director que ejerza liderazgo permitiría alcanzar los objetivos de sus instituciones.	Se les solicitaría que contesten si en su establecimiento educacional, con el contexto y antecedentes propios, un director que ejerza liderazgo permitiría alcanzar de mejor forma los objetivos de sus establecimientos educacionales. Se les pediría que indicaran por qué y cómo.

IV. Análisis de la información

Tanto las entrevistas en profundidad a los directores, como el focus group realizado a docentes que se desempeñan en establecimientos municipales como subvencionados, nos arrojaron variadas percepciones sobre el liderazgo que ejercen, o no, los directores de sus establecimientos educacionales, en función de conseguir las metas institucionales.

Para acercarnos a la percepción que los directores tienen de su actividad y ejercicio o no de liderazgo utilizaremos los ámbitos presentados en el instrumento de entrevista que orientarán y permitirán observar similitudes y diferencias entre las apreciaciones de cada director.

Antes de iniciar el análisis se presentará un cuadro con información de cada establecimiento educacional investigado.

Establecimiento Educativo	Dependencia	Nº Alumnos	Mixto	Resultado SIMCE 2010³
1	Municipal (Esc. Especial Al. Discapacidad Auditiva)	150 (ed. básica)	Sí	No rinde prueba
2	municipal	1300 (Ed. media)	No (masc).	IIº leng: 307 mat: 324
3	p. subvencionado	600 (bas y media) confesional	si	IIº leng: 285 IIº mat: 290
4	p. subvencionado	1200 (bas y media) laico	si	IIº leng: 278 IIº mat: 285

³ Estos son los últimos resultados publicados por el MINEDUC, el SIMCE 2012 será liberado en 2013.

Es importante establecer, previo al análisis del corpus una identificación para cada actor entrevistado, es así como en el caso de los directores se identificarán de la siguiente manera:

- **DM1 para director Municipal ubicado en primer lugar.**
- **DM2 para director Municipal ubicado en segundo lugar.**
- **DPS1 para director particular subvencionado en primer lugar**
- **DPS2 para director particular subvencionado en segundo lugar**

a) Ámbito Conocimiento del Término Liderazgo Directivo

Respecto a este ámbito, podemos establecer que cada director manifestó su imagen o idea mental sobre lo que es el liderazgo directivo. DM1 indica “supongo que el líder empieza a ejercer liderazgo, empieza a seducir, empieza a convencer, empieza a retomar un proyecto educativo que generalmente está, o a renovarlo, o a darle vida, entonces ahí, ahí, ahí en ese proceso se empieza, empieza a ejercer su liderazgo”⁴ en este caso se destaca la capacidad de movilizar que se encuentra implícito en el término liderazgo directivo.

DM2 se enfoca más hacia la figura del director, e indica que “el director tiene que tener ciertas cualidades o capacidades; ser capaz de motivar a la gente, de estar presente en todos los procesos pedagógicos” y en este estar presente en todos los procesos “saber por qué se hacen las cosas de tal forma dentro de la escuela y tener un oriente, decir ‘esta escuela sirve para’”. En este sentido se agrega el concepto de visión institucional, así dentro del concepto de liderazgo directivo cabe la idea de un director que pueda movilizar a otros, pero movilizarlos hacia una meta concreta, un objetivo común y trascendente.

⁴ Todas las citas realizadas en este capítulo obedecen a las entrevistas y focus group realizado para efectos de este estudio, por lo mismo, solo se identificará la dependencia del director o profesor que emite su comentario. Para una revisión profunda de cada entrevista revisar Anexos.

Por su parte, DPS1 nos entrega una definición más acotada al referirse al liderazgo directivo como “la facultad que tiene una persona de ejercer en otro, en un equipo en un grupo de trabajo y directivo relacionado con el colegio, me imagino, entonces cuando yo asumo las dos cosas es como un director quizás pueda ejercer sobre el grupo que tiene a cargo una dirección para conseguir los objetivos que, por ejemplo en este caso un establecimiento educacional se ha propuesto. O sea, como definición, no sé si se entiende, o sea, liderazgo directivo, director enfocado ya su gestión hacia conseguir objetivos educacionales no otros, y académicos”.

Finalmente, DPS2 se complica con la pregunta y frente a ella esboza algunas características que debería tener un director líder según su apreciación, pero no realiza una definición formal, la directora indica que para ella: “un líder tiene que tener una capacidad bien grande de darse cuenta de muchas cosas, estar en todas partes y no estar, observar, proteger, compartir, enderezar, mostrar caminos, creativo también, delegar, pero no dejar hacer, tiene que tener también mucho espíritu de entrega, de sacrificio, de alegría...” en definitiva, menciona elementos o características sin profundizar en la conceptualización de liderazgo directivo.

En definitiva, y buscando elementos comunes en la definición de liderazgo directivo para estos directores contendría tres elementos:

- 1) una facultad del director de movilizar a su grupo humano,
- 2) para conseguir objetivos y
- 3) ¿qué objetivos? Los que ese establecimiento educacional se ha trazado y que por lo general aluden a la obtención de metas académicas.

b) Ámbito Apreciación sobre el estado del liderazgo directivo en Chile.

A los directores se les solicitó que evaluaran de uno a siete su apreciación sobre si en las escuelas de nuestro país se ejercía liderazgo directivo efectivamente.

Las respuestas fueron dispares, pero se llegó a un promedio de 4,0, debido principalmente a las siguientes razones.

A nivel de directores municipales, ambos estiman un mejor promedio de ejercicio de liderazgo directivo, promediando 4,5 aunque DM1 insiste en que “creo que hay mucha administración y es más, creo que los modelos de gestión en boga, no apuntan a que los directores ejerzan liderazgo”, debido a lo controlado y supervisado que tienen sus labores administrativas fundamentalmente. De igual forma, la nota no podría ser mayor porque a los “directores les ha costado tener un verdadero ascendiente sobre los profesores”, pero comparándose con los directores subvencionados, DM2 un director municipal indica que “la escuela particular subvencionada, la veo como muy administrativa, entonces hay una carencia ahí desde lo pedagógico y la escuela municipal, creo que ahí podemos tener un mayor liderazgo puesto que la persona -normalmente el director- ha trabajado en varias escuelas o en esa misma escuela a veces”.

Por su parte, los directores de colegios subvencionados evalúan con peor promedio el ejercicio del liderazgo directivo en nuestro país, con una nota 3,5 debido fundamentalmente como lo indica DPS1 a que “necesitamos bastante apoyo [...] alguien que nos forme y que nos diga, este es el camino [...] (también) tiene que ver con las trabas también que uno, por la burocracia tiene como, en el sistema para ejercer liderazgo, porque uno está enfocado en lo académico, pero te llenan de cosas administrativas, entonces si la gente que está a cargo de las políticas educacionales piensa que un director debe cumplir con los plazos, con el papel, con la cosa, entonces pongámonos de acuerdo cual es la prioridad”.

DPS2 se centra en que hay mucha “flojera” y comodidad por parte de algunos directores a la hora de ejercer su liderazgo, pone como ejemplo su colegio que es confesional y que durante 9 años estuvo a cargo de un laico que no tuvo la capacidad de movilizar a la comunidad educativa, empeorando resultados y retrocediendo en la gestión del establecimiento, respecto a lo que ella ve en las reuniones provinciales indica que “Entonces, a veces se dicen muchas cosas en las reuniones, pero nunca se llevan a cabo. Entonces yo pienso que hay gente que se la juega y otra que no se la juega, también lo veo a nivel de colegios nuestros, entonces que se yo, hay buenos, regulares y gente que no tendría que estar, entonces yo no sé, un 4,5 o un 4,0 yo creo”.

Desde esta perspectiva vemos una coincidencia en términos que el sistema educativo no estaría apuntando, según estos directores, de dependencias distintas, al fomento del liderazgo directivo, entregando una sobrecarga de actividad administrativa que quitaría el foco del director de lo pedagógico.

c) *Ámbito, análisis crítico del contexto educativo y sus diferencias (municipal/subvencionado)*

Respecto de este ámbito, en el caso de los directores de colegios municipales queda en evidencia una falencia sistémica que tiene relación con el estatuto docente y la dificultad para estos directivos para formar equipos, tanto administrativos, como pedagógicos.

DM1 indica “¿qué es lo que ayuda en términos del ámbito particular? Hablemos de particular pagado, subvencionado versus municipal, la flexibilidad laboral, la flexibilidad de contrato, ayuda digamos, o sea, porque llega un director, del ámbito municipal, un cambio reciente de la ley, pero no está reglamentada todavía así que, todavía está vigente la anterior, llega un director municipal al colegio, lo nombran y tiene todo el equipo nombrado, subdirector, jefes técnicos, ni secretaria puede cambiar. Profesores tampoco, salvo los a contrata, que esos son siempre una minoría”.

Respecto a los profesores a contrata podría renovarlos, pero siempre y cuando el colegio cuente con los recursos económicos para cancelar las indemnizaciones correspondientes, por lo que la situación se hace cada vez más compleja.

Por su parte DM2 nos ilustra lo anterior con una experiencia que le tocó vivir como director de colegio municipal: “en las escuelas municipales, muchas tienen administración delegada, entonces uno las platas mucho no las puede manejar, te pueden pedir alguna subvención de mantenimiento y tu las manejas y llegan tarde,, ahí hay todo un problema, pero sabes que, por ejemplo, en el caso del trabajo con recursos humanos...ahí hay un problema que te traba y no se puede ejercer un mejor liderazgo. Este año yo pedí que me cambiaran a una persona que tenía haciendo el aseo, lo primero que sucedió con esto es que me acusaron de discriminación, porque su apellido es Collín entonces yo la discriminé porque es mapuche...y llegaron los dirigentes, entre los cuales uno es mapuche y yo, obviamente me molesté mucho y les dije “oye, te apuesto que yo sé más mapudungún que ustedes dos juntos”.

No tenía conciencia si yo sabía más que los dos, pero el caso es que me molestó mucho y me acusaron en la Dirección de Educación y yo les dije que, efectivamente yo la discriminaba, yo discriminaba a la gente que no trabaja bien....fíjate que ella en verdad no trabajaba mal, pero generaba conflictos al interior, entonces dije “no quiero más problemas en la escuela, la saco”. Me costó mucho decidirme y que la sacaran....bueno ¿dónde vino el problema? en que me mandaron a una persona que estuvo ocho meses y en los ocho meses fue como cinco días. Entonces uno queda como un mal gestor, obviamente porque sumando y restando mejor habernos quedado con la otra persona, porque en realidad su pega no la hacía tan mal y a veces la hacía muy bien [...] entonces, obviamente hasta yo, siendo profesor de esta escuela diría ‘mira el director que es bueno, sacó a una persona que hacía el aseo y quedamos con parte del aseo de la escuela sin hacer’.

Entonces esta inmovilidad se transforma en la principal traba a la hora de gestionar un colegio municipal, sin embargo, DM1 menciona un elemento que complica la gestión de los colegios subvencionados y tiene que ver con la propiedad del establecimiento y su

posible pugna de poder con el director; “yo siento que en la escuela particular subvencionada, si el director es el dueño de la escuela hay un tema de poder fuerte ahí y se hace lo que él quiere porque si no, tú al año siguiente ya no tienes trabajo y él sabe que cuando estás con contrato indefinido pasan los profesores metidos con licencia psiquiátrica, porque les hacen la vida imposible.

Cuando el director de esa escuela no es el dueño de la misma, sino un profesor más que firma como director finalmente porque es digamos, no sé si la palabra está bien, es como un poco el monigote, el títere del dueño de la escuela”.

Para DPS1 no aparece como un tema fundamental la dependencia en la cual se desenvuelven, centrando su crítica primordialmente en la cantidad de trabajo que emana del ministerio y que afecta su desempeño, pero al referirse a los antecedentes que poseen de la situación en los colegios municipales, indica que han podido compartir con directores de colegios municipales en distintas reuniones y estos directores “nos dicen que tienen muy poca autonomía.

En primer lugar, ellos no pueden elegir a sus profesores, a ellos les llegan los profesores, ellos tienen que trabajar de acuerdo a las políticas de la municipalidad, lo que ellos dicen, un profesor no puede ser sacado tan fácilmente de sus funciones, entonces los van cambiando, los van rotando, y creo que ahí los municipales tienen muchas menos posibilidades de gestionar. Finalmente, uno dice, pucha este profesor le hago seguimiento, lo evaluó, le observo clases y digo, no, no cumple con el perfil y finalmente se agradece que uno pueda tener la posibilidad de desvincular a alguien que no está cumpliendo, creo que los municipales no tienen esa posibilidad [...] pero los municipales lamentablemente están amarrados de manos, y yo creo que un líder directivo, tiene que ver con la gestión de personas y si uno no puede elegir las personas con las que trabaja y no las puede desvincular, entonces de qué liderazgo y de qué gestión estamos hablando.”

Similar es la visión de DPS2, en cuanto habría más limitantes en los colegios municipales que en los subvencionados, específicamente en la toma de decisiones administrativas. Sobre lo anterior, la directora indicará que: “Claro, en la parte administrativa, porque en este caso yo aquí soy la directora y soy la representante legal, y tu sabes que la plata mueve, entonces que le pasa al director de colegio municipal, el director de colegio municipal, para cambiar un vidrio tienen que mandar un memorándum, para que se lo vengán a cambiar en no sé cuantos días más y si se lo cambian, en lo mismo, la plata de la SEP, yo he sabido que el director no tiene la capacidad de decir, ya, compremos esto, hagamos esto, las platas están detenidas, en cambio en los subvencionados, en el caso nuestro, uno dispone del dinero, también en los mismos profesores uno puede tener la capacidad de decirle con este profesor no quiero, no quiero seguir, en cambio en los municipales, no depende del director, esa es la gran problemática yo creo, que no puede cambiar, ahí la gente es indolente porque sabe que el director, ahí los profesores son indolentes o el personal, ¿no cierto? no docente, no limpia los baños, no tiene bonito, no sé, en cambio en el particular subvencionado sabe que si no cumple, a final de año se le dice, mire, muchas gracias pero hasta aquí llegamos no más, y eso es lo más pesado de la administración, dar los finiquitos. El director también tiene que saber tomar decisiones fuertes”.

Desde esta perspectiva, se evalúa por parte de la mayoría de los directores los elementos negativos que se deducen de no poder gestionar directamente los recursos humanos, con lo que se dificulta la capacidad de liderar un establecimiento educacional.

d) Ámbito Características que debería tener un director para ejercer un buen liderazgo educacional.

En este ámbito, aparecen variadas características que obedecen a aspectos que configuran la persona del director, pero también aspectos normativos, del “deber ser” de un buen director de establecimiento.

En el caso de los directores de colegios municipales, DM1 pone el centro en las facultades blandas, en la parte afectiva-emocional del director, quien debiera poseer estos elementos para generar un clima adecuado al interior del colegio. También se refiere a que no puede ser un ignorante, debe tener un saber técnico, asimismo sostiene que debe controlar sus emociones “que maneje bien, que tenga un buen trato que cultive el respeto entre los pares [...] y que focalice la acción, que tenga todo claro.

DM2 consultado por esta misma pregunta se abre a una de las características principales que a nivel teórico se establece de lo que debe ser capaz un director que ejerza su liderazgo, este director nos indica que: “En primer lugar debe ser una persona de carácter fuerte, tolerante y saber escuchar a los demás. Estar abierto a cambios y transformaciones que hay en la educación [...]Entonces, a que voy yo, debe estar dispuesto a la transformación y dispuesto a saber que en la educación todo es progreso y que en esa transformación a la que debe estar dispuesto, debe ser capaz de transformarse con esa transformación...ser capaz de cambiar permanentemente...Eso fundamentalmente”.

O sea, pone en la palestra la idea que un director de establecimiento debe ser capaz de ejercer un liderazgo adaptativo, es decir, cambiar junto con los requerimientos de su escuela, que a su vez se adecúa a los cambios que va experimentando la sociedad, transformándose en un ente que va permanentemente instalando formas adecuadas de alcanzar sus metas como institución.

Respecto de este ámbito, DPS1 entregó varias características que, a su parecer, deben estar en el centro de cualquier director que sea capaz de ejercer su liderazgo, a saber, indicó que “el director tiene que prepararse [...] tiene que actualizarse todo el rato, o sea siempre, ya sea en computación, ya sea en políticas educacionales, en evaluación en curriculum, no puede ser que un profesor le venga a preguntar a uno: ¿usted vio los ajustes curriculares de quinto básico?, y uno no. O sea, yo creo que los ajustes curriculares de cualquier nivel el director ya los tiene que saber, haber leído, por lo menos tratar de interiorizarse de las cosas que él les tiene que pedir a los profesores [...] velar porque el clima laboral sea positivo, yo creo que con un buen clima laboral la gente trabaja mejor y

trabaja más con compromiso, porque también el crear un buen clima laboral significa que el director está comprometido con los trabajadores, son cosas que son mínimas, que a lo mejor son domésticas pero que marcan la diferencia, que el profesor tenga ganas de venir a trabajar, que tenga ganas de enseñar, tiene que ver también como el director lo recibe en la mañana, tiene que ver como él se pueda tomar una taza de café en un lugar limpio, ordenado. Cualidades de un buen director pueden ser primero, bueno capacitado, que sea empático que no se le olvide que hacer clases para 45 no es fácil, que preste ayuda, que se de tiempo para conversar con la gente”.

DPS2 alude a características que, desde la perspectiva de su colegio son fundamentales, indica que la directora debe ser una persona “Sacrificada, trabajadora y sacrificada, porque sin sacrificio no se puede hacer nada, tiene que quedarse hasta tarde, tiene que llegar temprano, tiene que estar en todas, embarcarse, no como el capitán Araya, que embarca a la gente y se queda en la playa. Y debe ser una persona entusiasta, entusiasta también, que tenga amor sobre lo que hace, que crea en lo que hace, que crea que los niños se pueden superar y no decir, ser fatalista...”

En definitiva, se destacan como cualidades deseables por parte del director: empatía, ser capaz de generar un clima de trabajo agradable, saber de lo que le pide a los profesores, estar permanentemente actualizado, poseer habilidades afectivo-emocionales, ser un modelo de trabajo y comportamiento para los demás y tener un norte claro al cual guiar al resto de la comunidad educativa.

e) Ámbito Autopercepción del director acerca de su liderazgo

En este ámbito no hubo percepciones divergentes, todos los entrevistados aseguraron ser capaces de ejercer liderazgo. En el caso de los directores de colegios municipales, DM1 aseguró que si ejerce liderazgo y lo ejemplificó con una experiencia que le tocó vivir cuando llegó a su nuevo colegio, después de estar 11 años trabajando en otro liceo municipal: “Yo llego a un colegio tomado me instalan, me lleva la directora comunal,

los profesores, me instalan en una cuestión así, un altillo, un altillo de una escuela todos amontonados ahí, e iban a llamar a los profesores y dije, no, a los profes no los va a llamar para encerrarnos en una sala así, vamos a ir por jornada, ya entonces, un speech... unas preguntas, presentándose, ya y yo dije, ya Ingrid, tu vas a seguir con todos tus procesos, las cuestiones las guías... sigue con esto no más, yo me voy a meter poquito, por ahora, me voy a meter, pero poquito. Déjame a mí el centro de alumnos y el centro de padres. Tuve cuatro reuniones en 2 semanas con cada uno, sin forzar ninguna cuestión y ayer, el viernes se bajó la toma". En ese sentido, DM1 evidenciaría su liderazgo a partir de la capacidad para restablecer la normalidad en su establecimiento educativo en medio de un escenario hostil o donde la figura del director evidentemente estuvo puesta en jaque. En el caso de DM2, evidenció poseer un liderazgo particular y ejemplificó con una anécdota que ilustra que uno de los elementos fundamentales para un director que desea ejercer liderazgo entre sus docentes, es tener la capacidad suficiente para lidiar y motivar al cambio a docentes que llevan muchos años trabajando en la institución, así como no descuidar la cultura organizacional (el curriculum oculto) de ese establecimiento porque puede generar una percepción negativa en el cuerpo docente.

Respecto a lo anterior, DM2 indicará que: "yo siempre he ejercido liderazgo en todas instituciones en las que he pertenecido, pero ese liderazgo siempre ha sido intelectual....y en realidad en las escuelas, por ejemplo mi escuela, si vemos puntualmente mi escuela, el liderazgo tiene que ser de mas carácter, tiene que ser un carácter en extremo fuerte, piensa en lo siguiente, por ejemplo en mi escuela hay gente que llegó a trabajar hace 30 o 40 años y están ahí todavía, entonces su escuela es su casa y como son dueños de casa quieren hacer lo que quieren. Entonces llega uno, que es más nuevo, que quiere cambiar las cosas y les produce un infarto. Mira, yo antes de que asumiera la dirección había un encono entre los profesores, cuando yo era profesor, con la directora de la escuela, porque en la puerta, las puertas de las salas eran de doble hoja, entonces en una hoja, afuera había una mesita y la directora mandó a sacar la mesita porque en caso de emergencia había que abrir las dos hojas, te topas con la mesita....imagínate, puede resultar algo grave de eso...el problema era que las salas estaban con candado y ¿dónde dejabas las cosas que llevabas en

la mano mientras abrían el candado? a mi me pareció ridículo, me dio risa, pero sí. Tienes que tener tu casa ordenada así y no te pueden sacar eso”.

Respecto del mismo ámbito, DPS1 indicó que siente que sí ejerce liderazgo, evidenciándolo con los logros que ha ido obteniendo en el tiempo con su colegio, lo que, según ella, daría muestra que los cambios que ha implementado al interior del establecimiento educativo, si bien resistidos o cuestionados en una primera instancia, al persistir y partir de una cultura de altas expectativas, lograron posicionar a su escuela como la mejor de la comuna, por lejos. Ella se refiere de la siguiente manera: “si yo no me considerara un director que ejerce liderazgo, a lo mejor no estaría todavía acá [...]yo al llegar acá cuando asumí en el 2006, dentro de la comuna, éramos los primeros pero no con tanta diferencia de puntaje en el SIMCE, por ejemplo, me refiero. Dentro de la institución, de la Sociedad de Instrucción Primaria, son 17 colegios y en los resultados estandarizados estábamos en el lugar 15. Empezamos a contagiar a los profesores con que estos niños si pueden, de que ellos también pueden, nos capacitamos, nos especializamos, empezamos a trabajar por especialidad, por área, había una suerte de que bueno, vamos a tratar de hacerlo, pero yo creo que no va a resultar y resultó y ahora estamos dentro de los primeros lugares de la institución y lejos somos el primero de la comuna, con 40 puntos de diferencia del colegio que viene después, entonces si eso no es ejercer liderazgo, y porque no estaban dadas las condiciones tan fáciles, porque había también una suerte de reacción negativa de decir, no va a resultar, es que las expectativas eran bajas. Ahora, cuando uno cree en los alumnos, cuando uno cree en los profesores, bueno líder es el que tiene que convencerlos y buscar medios y fórmulas”.

En el caso de DPS2, alude de igual forma a los resultados y reconocimientos que ha obtenido por el ministerio para evidenciar que posee o ejerce liderazgo en su colegio, agregando sus años de experiencia en educación como aval para ser una persona que posee liderazgo, ella indica que: “aquí hubo que tirar para arriba poner el hombro y en todo sentido recuperar lo que fue la escuela y estuve recuperándola en todos los aspectos y yo creo que lo hemos logrado porque supongamos este año ya pasamos de ser escuela emergente a autónoma, se recupero la excelencia académica también, que ningún niño

quede repitiendo, no sé, parece que ninguno repitió este año, son metas que uno se propuso, tirar para arriba la escuela y yo creo eso, que la gente está contenta, ese es un síntoma de que el líder está bien, de repente discutimos pero para bien, se ha fomentado un buen espíritu, el líder fomenta eso un clima de crítica, de autocrítica, entonces yo me considero líder, también la experiencia que uno tiene, yo llevo más de 40 años en este circo”.

f) Ámbito identificar/identificarse con un tipo de liderazgo distribuido.

Respecto de este ámbito se debe consignar que a todos los entrevistados se les leyó la siguiente afirmación de Bolman y Deal (1994) “El liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos”. Posterior a la lectura de esta afirmación se les solicitó que indicaran si se sentían en desacuerdo, medianamente de acuerdo o muy de acuerdo.

En relación con las alternativas de respuesta se debe consignar que la mayoría de los entrevistados dijo estar “muy de acuerdo” con lo afirmado y uno de ellos “Medianamente de acuerdo”. En el caso de DM1 indicó estar de acuerdo, pero argumentó en base a que el liderazgo lo puede tener cualquier persona dentro de la institución aparte del director, como por ejemplo el subdirector o jefe de UTP, por lo que no lo relacionó con una labor que ejerce el director, de delegar o permitirle a los demás mostrarse ante la comunidad educativa. En su argumentación indica que este liderazgo: “lo puede ejercer el inspector general, a lo mejor tienes un director que está a punto de jubilar, que ya no quiere saber de proyectos, cosas nuevas, está esperando un año. Pasa eso, no quiere líos, y quien tira para arriba la institución, el inspector general”.

En el caso de DM2, éste afirma que se encuentra Medianamente de acuerdo con la afirmación, fundamentalmente por las características de su institución educativa, donde hay gente que lleva muchos años y siente que puede tomar decisiones incluso pasando por encima del director. El director indica que: “En mi escuela se dice que hay muchos

caciques y pocos indios, entonces que ese tipo de liderazgo no te lleve a ser un cacique, tomando en cuenta que hay una persona que es el responsable del liderazgo de la escuela [...]Entonces ese es un liderazgo que quiere pasar por sobre el director, o sea, decirle al director lo que tiene que hacer pero por otro lado yo tengo un comité de disciplina que no puede funcionar si no estoy allí. Entonces que hago el comité de disciplina si tengo que estar ahí. ¿Para que después no se enojen cuando tome una decisión? que daría lo mismo. En esos casos no se ejerce el liderazgo que hay que ejercer pero en otros casos se ejerce demasiado liderazgo tal vez.

Yo creo que, como todas las cosas en la vida, tiene que haber un equilibrio. Durante mucho tiempo en la escuela tuve problemas con varias secretarias que no sabían escribir en el computador, entonces toda la pega de la secretaria la hacía yo y ahí empezó a ejercer un liderazgo importante la asistente social, en los tiempos que le quedaban, ahora ella es mi mano derecha, ella ejerce liderazgo en la escuela, un liderazgo que se relaciona conmigo”.

En el caso de DPS1, ella comparte la afirmación y compromiso también al docente como líder pedagógico dentro de la sala de clase. Afirma: “Si, estoy muy de acuerdo, siento que el profesor en su curso es líder, independiente del cargo, puedo decir que incluso dentro del grupo de administrativos debe haber uno que es líder y que diga, oye, ¿Por qué no nos organizamos? ¿Por qué no hacemos esto del estamento de administrativos? [...] yo creo que en potencia o en práctica, todos los profesores son líderes, porque ellos tienen que motivar al grupo de alumnos y no solamente a un curso, a todos los grupos de curso que tengan que enfrentar y llevarlos a conseguir objetivos, aunque sean solamente de aprendizaje [...]Hasta los mismos alumnos con un grupo de alumnos, de pares y eso se ve todos los días. Siempre hay alguien que “la lleva” siempre hay alguien que toma el rol casi naturalmente, lo cual quiere decir que no porque naturalmente yo tenga un rasgo de liderazgo soy un buen líder, y ahí es donde hay que canalizar, donde hay que focalizar, bueno que quiero conseguir yo con mi grupo. Soy líder, parece que sí, que naturalmente, ya, pero ¿para donde vamos?”. La directora de este colegio agrega un elemento importante a la hora de distribuir el liderazgo, dice que debe ser para algo, en función de uno de los

objetivos del establecimiento que se pueden lograr de mejor forma con el concurso de varios actores distintos al director del establecimiento.

Por su parte DPS2 pareció no comprender muy bien la frase y posteriormente a su lectura afirmo que: “Yo estoy de acuerdo, porque los docentes frente a su curso también tienen que ser un líder, frente a sus alumnos, y no sé, todos tenemos que ser líder, la persona que está en la puerta, también tiene que ser un líder, para atender a la gente para guiar a la gente, toda la gente en el rol que le corresponde tiene que ser un líder”.

g) Ámbitos acerca de si el ejercicio del liderazgo mejora o complica el desarrollo de la institución.

Respecto a este ámbito es necesario indicar que se fusionaron dos preguntas que referían precisamente acerca de si este ejercicio de liderazgo por parte del director mejora o limita el avance del establecimiento educacional. Las percepciones de cada director en este ámbito probablemente fueron las más divergentes de todos los ámbitos analizados, dado que cada uno de ellos respondió a partir de lo que ellos consideraban e internalizaban como ejercicio de liderazgo y el hecho de afectar a la institución educativa.

En el caso de los directores de colegios municipales encontramos divergencia, porque DM1 establece un cuestionamiento a la idea que el liderazgo siempre es positivo, dado que un director que ejerza liderazgo podría llevar al fracaso a su institución si es mal direccionado. Respecto a lo anterior mencionará que: “cuando comenzamos a hablar de liderazgo hoy día, partimos de un supuesto, que el liderazgo es positivo, algunos no hablan de liderazgo negativo, dicen que el liderazgo negativo no es, no es liderazgo, no sé. Porque yo puedo liderar una organización a su ruina, si, partamos del supuesto que hay dos tipos de liderazgo pa’ ponernos de acuerdo de la conversación, entonces yo puedo liderar, yo soy líder en esta cuestión y yo quiero esto, esto, esto, obcecadamente esto y voy a la ruina. Y estoy quebrando una institución, la estoy matando, no es lo que corresponde, no, yo yo, yo creo que puede haber ese tipo de liderazgo, en ese sentido, claro, ante un liderazgo de esa

naturaleza, es mejor que este todo, pero hoy día utilizamos el término más en lo positivo, generalmente, lo relacionamos el liderazgo con la consecución de objetivos propiamente consensuados, y nosotros en el proyecto educativo, proyecto institucional, por ejemplo en lo público, lo laico, lo gratuito, lo de calidad, lo del esfuerzo hacia los más pobres, tamos ahí poh' entonces eso está clarito, que eso queremos”.

Respecto a esta misma interrogante, DM2 indica que existe una limitante para ejercer el liderazgo, en cuanto a la posibilidad de contratar o cambiar personas, pero la mayor limitante tiene que ver con el área de gestión de recursos humanos, lo que no pasa necesariamente por sus manos.

En relación con esto, el director comenta que: “¿Cómo veo la gestión desde ese punto? horrible. Y yo he tratado de hacer la mejor gestión posible en meses. Después otras cosas, por ejemplo nosotros tenemos el Centro de Recursos de Aprendizajes CRA y nos llega una notificación, una ordinaria de la Dirección de Educación, que tengo que contratar a una persona por 44 horas por el CRA y yo les mandé una nota diciendo que ya tengo a las persona para que se cumpla este mandato... que proviene también de más arriba, del ministerio y me hacen una cantidad de problemas tremendos para contratar a esta persona cuando ellos me pidieron que la contratara. Eso yo creo que nadie lo puede entender, yo tampoco lo puedo entender. La logré contratar después de mucho, fue sufrida esa contratación que me pidieron ellos -quienes hacen el problema- ellos. Entonces ahí uno siente que tiene las manos atadas”. En este comentario podemos ver que más que referirse a si el ejercicio del liderazgo complica o beneficia a la institución vemos como es el sistema el que no estaría permitiendo al director ejercer un liderazgo más concreto y efectivo.

Por parte de las directoras de colegios subvencionados podemos extraer que DPS1 percibe que en algunas áreas puede ser limitante, entendiendo que el ejercicio de liderazgo en algunas ocasiones puede transformarse en ejercicio de autoridad, sobre todo cuando hay que definir algo que no ha podido ser consensuado o cuando es algo que para el director no es transable. Respecto de esto, DPS1 comenta que: “yo creo en la democracia, creo en el consenso, creo en que no hay opiniones correctas o incorrectas, son opiniones, pero creo que llega un momento en que un director, cuando no hay acuerdo tan fluido, un director

tiene que ahí ejercer un poco más la autoridad y decir: mire, en realidad esto no es, está fuera de cuestionamiento, está fuera de pregunta, esto se va a ser así, no sé en que área específicamente, por ejemplo, a ver en curriculum, tenemos que ver cinco unidades y no es conversable ni opinable, son las cinco que hay que ver, estas son las mínimas y no mire es que yo considero, no nos están preguntando la consideración, ¿ya? Hay cosas en que de verdad el director no puede ser tan... no limita, sino que pone un techo alto, porque si dependiera solo del grupo, quizás podría ser en que el techo lo pusiéramos más bajo.

En general uno tiene que tener bien claro donde uno quiere llegar, ahora, si eso nace de las bases, por decirlo así, nace del profesorado: mire directora, son cinco mínimas las unidades, feliz, pero con tres nos conformamos no, son cinco, y ahí uno tiene, eso no se si limita o suma, es que depende ¿ya?”. Sobre esta misma pregunta DPS2 menciona que la limitante puede venir en la medida que el líder sea una líder negativo y se enfoque en cosas que no son las trascendentales, limitando a los demás en el sentido de: “delegar y de confiar, de no confiar en su gente, en que todo tiene que pasar por el, que no yo con la experiencia que uno va adquiriendo, hay cosas que son fundamentales y hay cosas que no son fundamentales, entonces a veces puede ser que a veces el líder pierda tiempo en cosas que no son fundamentales y no fijarse en las que son realmente, supongamos, ya, a lo mejor esta sala donde estamos a veces me cambian de lugar las cosas, a mi no me gusta, pero a la señora que hace aseo si, a mi no me gusta, pero yo digo:; “qué más da que la silla esté acá o más allá” entonces a veces hay personas lideres que: “porque me cambiaron esa silla cuando la cosa debe estar ahí”, entonces yo al principio era así como joven media cuadrada, con esquemas, y después uno se va dando cuenta que hay cosas que son fundamentales, por ejemplo, un profesor castiga a un niño injustamente, o si ese profesor no hace su pega, eso es complicado, pero si el profesor cambió la sala de un lugar a otro... hay personas que son lideres pero no dejan a los otros actuar, o sea que todo tiene que ser como él, como él lo dice como a él le gusta. También, escuchar a los otros, que le hagan una autocrítica, eso cuesta”.

En definitiva, se explica que el director puede tener como limitante el sistema en el cual ejerce que lo ata de manos para poder ejercer su liderazgo, pero por otra parte pueden

ser las características personales del líder las que limiten su ejercicio de liderazgo dificultando el alcanzar las metas que su institución se ha trazado.

h) Ámbito Visión proyectiva que tiene el liderazgo directivo en nuestro país.

En este ámbito, se busco indagar en la percepción que posee cada director sobre el escenario futuro de la educación de nuestro país y qué características personales o cualidades del director serán básicas y destacadas para lo que nos espera como país.

La percepción de los directores en este ámbito fue bastante similar y hubo un elemento que cruzó la dependencia educacional en casi todos los directores y es que para tres de los cuatro entrevistados solo puede dirigir un establecimiento educacional una persona que haya estudiado educación y que tenga experiencia en aula, se critica férreamente todos los programas, tanto de gobierno como privados que apuntan a que profesionales con cuatro años de estudio y de cualquier área del saber puedan capacitarse para ejercer una labor como profesor o director de un establecimiento educacional.

Sobre lo anterior, DM1 afirmará lo siguiente: “reitero el tema del manejo emocional, para conseguir buen clima, lo coloco como gran paragua, [...] A mí me llama la atención que en la nueva ley a propósito de estos cambios, va a poder ser director otros profesionales de cuatro años, me llama mucho la atención, me llama la atención negativamente ya, porque yo creo que el que debe dirigir una institución escolar tiene que ser, en primer lugar profesor, en primer lugar profesor, y que haya ejercido docencia algunos años, que haya estado, que haya hecho clases, y que se haya preparado para administrar la institución, una institución educativa, que es distinto administrar una institución educativa a administrar una fábrica de sillas o un banco”, asimismo, este director menciona otros elementos del liderazgo que el estima serán claves para el escenario por venir, indica que los directores deben ser preparados y tener una actitud de humildad frente al conocimiento, asimismo deben tener una concepción de ser humano en términos de que éste puede aprender y tiene derecho a equivocarse.

Sobre esta misma pregunta, DM2 expresa que: “Yo creo que va a ser importante que el director pueda también estar comprometido con lo pedagógico, eso implica que tiene que saber de lo pedagógico, eso implica que no metan -como se está procurando con otros profesionales- con todo el respeto de los otros profesionales, que sean directores, o sea un ingeniero puede ser director, un administrador público puede ser un director... Yo creo que es fundamental el proceso pedagógico, no solamente que sepa administrar bien, o sea que sepa administrar lo cognitivo también, la educación también, sabes”. De igual forma, releva otras características que debería tener un director en lo venidero: “Tiene que saber, por ejemplo, pedagogía, educación cómo se hace educación en todos los ámbitos [...] (debe tener) una mirada a pensar que somos todos distintos, una flexibilidad curricular y que todos podemos construir una buena educación y permanentemente tener en la dialéctica el concepto de calidad”.

DPS1 tiene una percepción similar a lo mencionado en cuanto a que un director, para ser tal debe haber hecho clases, para ser capaz de empatizar con lo que vive un docente día a día.

En segundo lugar la directora estima que: “un director tiene que estar actualizado, no solamente citar autores, sino que tiene que estar empapado de lo que está pasando de la contingencia. Ser capaz de llevar a la reflexión, no solamente a los profesores sino también a los alumnos, conducir con objetividad y no con sesgo, lo que es correcto o lo que es incorrecto, atreverse a decir a opinar [...]tiene que tener súper claro cuál es el objetivo que él tiene o que alguien le impuso o que tiene que lograr en el colegio y uno saber si es capaz o no y saber cuáles son los caminos que podríamos ocupar”, finalmente establece que es fundamental escuchar al equipo con el que uno trabaja para poder tomar las decisiones más acertadas.

Finalmente, DPS2 entrega características distintas a las mencionadas por los demás directores. Ella menciona que un elemento que debe poseer el director del futuro es: ”el amor que tiene que tener a los niños, el amor para hacer su trabajo también, y que tenga una capacidad de, amplia, amplia, optimista, bueno y vimos que tiene que ser un líder, ¿no

cierto? Jugársela, jugársela por la educación, por los niños, porque a veces hay directores que dicen no, estos niños van a llegar hasta aquí no mas no van a seguir mas no tienen capacidad para más, porque intelectualmente o por la cuestión de los recursos, no cierto, pero yo pienso que no, para ser director, una característica es tiene que creer que el otro lo va a superar”, y sobre la posibilidad que ocupen cargos directivos personas que no provienen del mundo de la educación, la directora mencionará que: “A mí me parece bien, me parece bien, si porque los modelos que hemos tenido, no han resultado, entonces hay que buscar y hay que arriesgarse, claro, porque siempre han sido docentes los que han estado a cargo de los colegios y en Chile no hemos adelantado mucho en la educación, entonces yo pienso que si, a mi no me, no lo encuentro inconveniente, siempre que tenga un espíritu de, que no sea porque vayan a ganar plata, esa cosa del lucro, como se llama, porque si van con un espíritu de ganar plata y hacer a medias la pega, entonces, si son personas que creen en lo que hacen, puede ayudar a los niños, yo lo encuentro bien. Todo lo que sea, a mi no me asustan las innovaciones, quiere decir que hay vida, no siempre es lo mismo, siempre se ha hecho así hay gente que dice es que siempre se ha hecho así”. De esta forma, la directora de colegio subvencionado hace un contrapunto a lo sostenido por los directores de los otros tres establecimientos educacionales.

A partir de los testimonios emitidos por los directores de establecimientos municipales y subvencionados pudimos apreciar variados aspectos que nos iluminan acerca de su posibilidad o no de ejercer el liderazgo en sus establecimientos educacionales, los cuales son mediados por las percepciones que ellos tengan sobre el liderazgo directivo y su ejercicio.

Vinculando teoría y praxis podemos desprender que en varios comentarios de los directores de colegio se esboza una dificultad para comprender el ejercicio del liderazgo y delimitarlo adecuadamente, por ejemplo DM2 en un momento de la conversación indica “tomando en cuenta que hay una persona responsable del liderazgo de la escuela”, que obviamente sería el, con lo que discursivamente echaría por tierra una visión del ejercicio del liderazgo donde cualquier integrante de la comunidad educativa puede “ejercer” este liderazgo al interior de la comunidad educativa.

De igual forma, existe confusión de términos puesto que DPS1 en un momento de la entrevista enfatiza la idea que el director, cuando no hay consenso, debe “ejercer un poco más la autoridad”, cuando en realidad, de acuerdo a nuestra definición de autoridad, ella es el poder que se le otorga o no a una persona. Mientras el poder tiene que ver con la influencia en la toma de decisiones y la capacidad de cambiar el curso de los hechos de acuerdo con lo que, en este caso, el director se ha trazado.

Finalmente, es importante mencionar que algunos directores han comentado dentro de su entrevista que es esencial para la existencia de ejercicio de liderazgo, la capacidad concreta y cierta de alinear a su personal, en el sentido de contar con los recursos o herramientas para poder modificarlos si detectan que hay un trabajo mal hecho y no existen intenciones de cambio. La dificultad viene dada por cuanto, en algunos establecimientos, sobretodo municipales existe prácticamente imposibilidad de cambiar a docentes, por lo que se ve afectada la autoridad de cada director y el ejercicio del liderazgo se hace complejo, puesto que la capacidad para alinear y motivar a esas personas a enfrentar cambios es muy baja.

No es menos cierto que en algunos establecimientos educacionales, el liderazgo directivo no es comprendido ni aplicado, por lo que se continua utilizando una dinámica del poder del cargo y una gestión a partir de mandatos más que de consensos, lo cual afecta el desarrollo de la organización y les impide estar en sintonía con lo que se espera actualmente de los colegios.

A continuación revisaremos la visión y perspectiva de los profesores, acerca del liderazgo de sus directores.

Presentaremos las temáticas abordadas en el focus group realizado a *docentes de colegios subvencionados y municipales* revisando las percepciones más destacadas que ilustran la concepción que poseen sobre el ejercicio de liderazgo por parte de sus directores.

En relación con lo anterior y para establecer un orden en la comprensión de las intervenciones de los profesores se establece un código para cada docente en la siguiente forma:

- **PM1 para profesor municipal ubicado en primer lugar.**
- **PM2 para profesor municipal ubicado en segundo lugar.**
- **PM3 para profesor municipal ubicado en tercer lugar.**
- **PPS1 para profesor particular subvencionado en primer lugar.**
- **PPS2 para profesor particular subvencionado en segundo lugar.**
- **PPS3 para profesor particular subvencionado tercer lugar.**

Tema 1: Indagar en la definición o como entienden de los docentes el término liderazgo directivo.

Sobre este tema, los docentes no se extendieron mucho, probablemente porque no se sentían tan cercanos o tan cómodos con tener que conceptualizar la definición de liderazgo directivo, sin embargo PM1 expresó que: “Yo siento que tiene que manejar muy bien el contexto en el cual está inmerso su colegio, eso significa también saber cómo son los alumnos y manejar muy bien también el contexto de los profesores y estar muy enterado de todo... no mantenerse en una sala aparte como un dios, sino que estar informado de las cosas que pasan en el colegio y también eso significa en el fondo, aunque suene como reiterativo...el liderazgo es como la característica del director que tiene que tener liderazgo, entonces es como reiterativo, pero yo creo que es eso”. PM1 establece que el liderazgo directivo implica gestionar además, tanto a las personas, como lo económico, debe tener la capacidad de “acarrear” personas, proponer metas y generar instancias para cumplirlas.

Finalmente, PPS1 que se refiere a esta definición utilizando un lenguaje más técnico explica que: “yo siento que es una competencia más dentro de varias competencias que tiene que tener un director. Las competencias, no sé, desde la teoría de, no se Fundación Chile, que son las competencias funcionales, las competencias, que se yo, valóricas, institucionales, bla. Dentro de esas debería estar el liderazgo como un movilizador ¿cachai?

Entonces, claro el director que posee ese liderazgo debería ser capaz de movilizar a los distintos actores que forman parte de la comunidad educativa. Ahora es una competencia más no más, si la tiene o no la tiene, tiene otras mil funciones y competencia que tiene que cumplir, dentro de eso lo pedagógico lo administrativo lo financiero, etc. Depende de donde lo mires”.

En definitiva, podemos vislumbrar que este concepto es entendido desde diversas perspectivas por los participantes en el focus y que no hubo mucha participación por definir el concepto, situación que se puede deber a que era la primera temática tratada y se debía romper el hielo o tal vez a que los presentes en el focus no sienten cercano el término por lo cual se les hace difícil definirlo.

Tema 2: Indagar si en las realidades educativas de cada uno de ellos el director ejerce su liderazgo.

Las formas de abordar esta temática fueron variadas y concitaron la participación de todas las profesoras participantes en este focus. En relación con la dependencia de los docentes, PPS1 expresó respecto de su director: “es un tipo que tiene liderazgo, pero tiene una serie de características personales que hacen que él te guíe y tú le creas lo que está haciendo, entonces en nuestros mejores años como colegio, cuando tuvimos mejores puntajes SIMCE, cuando, no sé, fueron las actividades más entretenidas, cuando fuimos más solidarios que nunca, tiene que ver justamente cuando El director fue director del establecimiento. Yo nunca me he cansado de repetirlo, pero yo creo que El director es el mejor director de establecimientos que yo conozco y donde lo pongas va a ser efectivo...pero tiene que ver, más bien con características propias, si yo me pongo a estudiarlo detenidamente y le hago una pauta y le digo oye tú ¿manejas el área pedagógica? probablemente el tipo lo sepa, si yo le pregunto ¿cómo te manejas en el área administrativa? Quizás no lo sepa tanto, pero a mí como docente no me interesa eso, necesito que él sea mi líder en aspecto pedagógico y eso lo cumple al mil por ciento”.

Acá podemos ver cómo la docente percibe que el ejercicio de un buen liderazgo va de la mano con tener habilidades de conducción y manejo pedagógico con los docentes, más que encantarlos con un proyecto o meta institucional que los lleve a ser una mejor institución educativa.

En el caso de los colegios municipales, las profesoras coincidieron en que el liderazgo está cruzado con lo que propone la corporación educacional o municipalidad, así estaría muy marcado lo que hace cada director por pautas emanadas de la corporación. Sin embargo, PM3 indica que lo que le ocurre con su director es que: “puede tener muchas capacidades de administración, tiene muchas capacidades también del tema financiero, porque ella levantó muchas cuestiones, así como inyectó plata al colegio para arreglarlo, pero de repente me caigo en el tema de la credibilidad...me caigo así como... pucha, quisiera que realmente cuando me está diciendo ‘profes, yo nunca les voy a mentir... yo voy a estar queriendo de que de verdad...’ es eso, que nunca me va a mentir. Pero no puedo, preferiría que me dijera “yo les voy a contar las cosas bonitas, las cosas feas tal vez las voy a ocultar”, pero más franco que...o lo otro que me pasa también con los directivos...no sé si les pasará a todos...pero como que el buen jefe no se equivoca y cuando se equivoca uno dice ‘bueno, todos somos humanos, reconocerlo no es malo’, pero tratar de defenderse de todo, ahí como que le quita puntos a veces en este caso”.

En este caso, el director de colegio puede tener muchas capacidades para gestionar el establecimiento pero para esta docente la credibilidad debe estar presente en un director que desee ejercer su liderazgo.

Otra docente, PPS2 menciona que su colegio es una realidad particular ya que es como si existieran dos colegios en uno dado que el edificio de enseñanza básica y enseñanza media están separados por una cuadra. Respecto a lo anterior, la docente expresa que: “mi colegio es un colegio pero estamos separados en dos edificios...entonces pasa algo súper particular porque ella tiene su oficina en enseñanza básica y en realidad la vemos poco y nada. Y para nosotros yo creo que nuestra jefa es la jefa UTP, que es todo el colegio pero tiene su oficina en la media, entonces cada vez que nosotros acudimos a

alguien y la que representa de verdad un liderazgo es para nosotros en la media, es la coordinadora, la jefa de UTP. Ella es como no sé, si casi como un ente aparte...de hecho hay muchos niños que ni siquiera saben que ella es la directora porque hay dos monjitas en el colegio y una es la subdirectora que sí tiene su oficina en la media entonces muchos niños en la media si uno le pregunta quién es la directora dicen que es la subdirectora, no la reconocen a la otra...por eso yo decía que es un tema de contexto porque se encuentra tan abstraída en el espacio de la básica, que me da la sensación de que no maneja tanto y sólo sabe a través de rumores o lo que le dijeron o lo que le contaron...entonces en ese sentido creo que es un poco complicado como está, incluso en términos de infraestructura, organizado el colegio...”. A partir de lo expresado por la docente, podemos extraer lo complejo que es para el director ejercer el liderazgo en un colegio que no está unido, por lo que irremediamente otra persona, en este caso la jefa de UTP o coordinadora es quien ha asumido el liderazgo en el edificio de enseñanza media. Aunque lo complejo es que muchas veces esta persona dilata en la toma de decisiones porque debe consultar a la directora antes de responder algún requerimiento de los docentes, lo que afecta la percepción que se tiene de ella y del equipo de gestión de ese colegio.

Finalmente, podemos resumir en que los profesores mencionan elementos denotando lo que para ellos sería un director que ejerce liderazgo, unos asimilan ejercicio de liderazgo con la posesión de habilidades de conducción y manejo pedagógico, otros asocian el ejercicio del liderazgo con la credibilidad hacia ellos y otra docente menciona que su directora no ejercería liderazgo sino lo haría otra persona de hecho. Ninguna de las docentes asimila el ejercicio del liderazgo a ser el portador de noticias dolorosas o que hayan generado algún cambio importante en su organización.

Tema 3: Enmarcar las características que hacen de un director un líder.

Este tema fue abordado a partir de varias preguntas y en ellas fue aflorando una serie de características que los docentes atribuyen a un director que efectivamente estaría ejerciendo un liderazgo positivo al interior de sus establecimientos.

Para PPS3, el director tiene que ser motivador, creíble, así como debe tener manejo en las distintas áreas que componen la dirección o gestión, destacando el manejo pedagógico que debe evidenciar.

De igual forma, las docentes estuvieron de acuerdo en que el director debe ser una persona que esté actualizada y que por más que haya sido educado por una institución normalista, debe ser capaz de realizar una educación continua y acorde a los tiempos actuales.

Profesoras de colegios municipales recalcaron la característica de ser motivante. PM1 expresó: “Obvio, si finalmente esto es como una empresa también, entonces si tú no tienes un jefe motivado...finalmente igual es un trabajo y también trabaja con otro nivel que son los mismos alumnos”. También se refieren las docentes a que el director debe tener la capacidad de imbuirse de la realidad del colegio, así como del contexto del cual provienen los estudiantes. PM2 expresó respecto de su director cuando asumió su cargo, que: “al principio era como el...se notaba que estaba adecuándose a una realidad que para ella era como bien distinta porque venía de otros colegios que eran privados [...] cuando empezó a cachar como la realidad del colegio, que tú dices “es en Providencia”, pero recibimos gente que viene hasta de, no sé, Peñaflo, que son horas y horas de viaje, que son de familias súper sacrificadas”. Y esta docente finaliza recalcando la importancia del conocimiento del grupo con que se trabaja, así como proponerse metas propias y generar mejoras al interior del liceo.

Otra característica deseable por parte de los directores que son capaces de ejercer su liderazgo es la de escuchar y consensuar con su equipo directivo y docente algunas medidas que se van a adoptar en momentos especiales o de crisis. PM3 expresó que esta falta de alineamiento con los docentes afectó la situación del liceo este año cuando estuvo tomado, así la directora se dio cuenta: “que era como importante tener el respaldo de los profesores porque si no, se podía largar con colores propios pero al momento de ejecutar lo que ella pensaba las cosas no funcionaban. También ese mismo año, el año siguiente, hubo paro de profes y ahí también hubo una situación en jaque, porque la antigua dirección tenía la costumbre de, en paros o qué se yo, decir ‘muy bien, pero recupera las horas a las que faltó por estar en paro’ y sería. Y acá se aplicó descuento inmediatamente, entonces perdió una gran oportunidad de haber seguido con una tradición...entonces fue como, ‘Ya, profesores’...se conversó la situación, se negoció...’Sí, pueden recuperar horas y se van a retractar los descuentos...’. Pero fueron situaciones, que de hecho, con la mala suerte para ella que en ese mismo año tocó la certificación de la Fundación Chile y uno de los puntos débiles que salía en la evaluación era el manejo en crisis...”.

Respecto a esta habilidad o inhabilidad por parte del director de manejarse en momentos de crisis, PPS2 recordó una situación vivida ese año en su colegio y que grafica que el director debe poseer algún grado de habilidades sociales y de empatía con los actores educativos. Respecto a la situación de toma que vivieron, la docente indica que fue caótico debido a que: “hay una rivalidad fuerte entre la directora y la subdirectora, entonces ella –la directora- no manejó bien la situación e incluso se puso a retar a los chiquillos cuando empezaron a pasar la reja. La cosa es que se quebró mucho la relación con ella, se quebró la relación con los profes...ella nunca nos preguntó, el colegio en general no es muy bueno para preguntar a los profesores para tomar decisiones, en realidad las toman ellas, que es la congregación, la otra hermana trató como de acompañar a los jóvenes, trató de darles respuestas por la directora, los chiquillos querían que la directora prácticamente les pidiera disculpas, pero que fuera ella, no que mandara un carta, porque mandó una carta y todo...y no, hubo muchos problemas. Después se empezó a calmar un poco, pero por el paso del tiempo...pero los chiquillos todavía tienen aquí la espina atravesada por lo que les dijo la directora ‘¡No se pasen por ahí, porque parecen delincuentes!’”. Eso los chiquillos se lo

tomaron como ‘Somos unos delincuentes’, entonces ahora en todas partes ‘Somos unos delincuentes’”, y esa situación lógicamente ha afectado al colegio en su totalidad.

PPS1 agregó una nueva característica que, a su juicio, haría de su director un líder y es la cercanía que este tiene con los apoderados y los alumnos, al respecto menciona: “es un director súper cercano con los niños. Ahora, también es cierto nosotros tenemos hartas diferencias, por ejemplo, con tu colegio. Nuestro colegio es pequeñito, hay dos cursos por nivel...también hay mucha cercanía con los apoderados, o sea, si un apoderado pide audiencia se le va a atender y eso es algo que también El director ha tratado de inculcar a los profesores, porque yo odio a los apoderados y si yo los atiendo, lo hago hasta con la puerta abierta para poder arrancar lo más antes posible, pero también va aprendiendo del ejemplo que te da tu director. Y el escucha y tiene paciencia y, además de que escucha, tiene una cosa que yo no veo en otros directores, que El director escucha, pero siempre respalda a sus profesores, no cae en el cahuín barato de “mira, el profesor que le tiene mala a mi hijo y no sé qué”...No, la cuestión llega hasta ahí, el profesor recibe el apoyo al 100% de El director y después te llamará y te tirará las orejas y te dirá ‘bueno, metiste las patas’. Pero eso lo hace...yo en verdad lo admiro mucho, encuentro que es un tipo que además de estar preparado académicamente tiene una preparación personal, tiene carisma. Yo creo que al definir a El director como director, es un director carismático”.

A partir de los comentarios emitidos por las docentes entrevistadas, podemos establecer el siguiente listado de características que hacen del director un líder:

- Capacidad de motivar
- Actualización permanente en temas educativos
- Escuchar y consensuar con equipo directivo
- Manejarse en momentos de crisis (mirar por sobre los árboles)
- Demostrar empatía con los actores educativos
- Manifestar cercanía con apoderados y alumnos

Tema 4: Indagar acerca de las limitantes o elementos favorables del establecimiento en que trabajan para ejercer el liderazgo por parte de los directores.

En esta parte del focus, la moderadora consulta a las docentes qué obstáculos han podido apreciar en su establecimiento para que el director ejerza liderazgo y las docentes en algunos casos mencionan factores propios de la personalidad del director y en otros elementos institucionales propios de la dependencia en la cual se encuentran trabajando.

PM2 sostiene que uno de las limitantes del director de su colegio es: “no ser proactivos, no ver, no prever posibles escenarios y posibles soluciones ante distintos escenarios. Como que las veces en que se ha estado más en crisis o las veces en que se ha dificultado más la convivencia, pasó algo que todos veíamos que venía y nadie lo atajó antes”.

En este sentido, PPS2 indicó que la misma falta de credibilidad de la directora hacia sus estudiantes en momentos de toma ha limitado su capacidad de ejercer liderazgo dado que las alumnas: “Le cuestionan, le cuestionan muchísimo, o sea el mismo tema de la toma ha sido como... ‘pero es que usted dijo tal cosa’ y tú empiezas, ‘ya, a ver, estaba dentro de otro contexto...tú tienes que entender que esto funciona de esta forma...’, ‘pero es que usted lo dijo’... ya ‘¿podemos llegar a alguna negociación?’... Entonces también ahí hay otra cualidad que debe tener hoy día un director, es la capacidad de negociación en estas situaciones de crisis y conflictos...y lo que te decía, asumir que, de repente, el que uno sea autoridad no quiere decir que sea infalible, te puedes caer, reconocer tus errores asumir. ‘No es que lo vamos a tapar con... pero lo vamos a tratar de solucionar, se están tomando las medidas’”.

Ahora bien, respecto a las limitantes institucionales hacia el ejercicio del liderazgo directivo, se puede coleccionar problemas cuando los sostenedores no conocen la realidad del colegio y toman decisiones pasando por encima de la autoridad del director, PPS1 menciona que: “lo que afecta en el caso de los subvencionados, tiene que ver cuando los sostenedores no tienen mucha relación con el contexto, en mi caso los sostenedores son una

fundación, pero una fundación muy especial. Nosotros, por lo que yo les comentaba, estamos en un sector ultra vulnerable, de San Bernardo, estamos considerados Punto Rojo [...] Pero esta fundación surge a partir del Orozimbo Fuenzalida, que era el arzobispo de San Bernardo, que tiene muy buenas relaciones con la clase alta, entonces esta fundación representa a gente que no tiene nada que ver con nosotros, de hecho la primera vez que se puso la primera piedra para el liceo, a los profesores nos tocó atender a los miembros de la fundación y a sus respectivas señoras y las señoras, uno de los comentarios del cual nos hemos reído durante estos últimos diez años es: ‘ohh, que pintoresco’ [...] Entonces yo sé, claro, pero más por la relación de amistad que tengo con el director, que ahí es donde enfrenta sus mayores problemas, porque el tipo no es cuestionado desde la perspectiva de los apoderados ni de los chiquillos como estudiantes ni tampoco por el profesorado, que es un profesorado que lo sigue a ojos cerrados. Pero es súper complicado lidiar, sí, con los sostenedores. Eso sí es muy complicado”.

En el caso de PPS3 el tema no es tan complejo dado que los directores son a la vez dueños del establecimiento educacional (pertenecen a una congregación religiosa), aunque indica la docente que en estos momentos los sostenedores están en proceso de crear una fundación con giro único en educación, debido a los requerimientos de la ley general de educación (LEGE).

Otro elemento que menciona PM2 es que para que un director pueda ejercer adecuadamente su liderazgo, uno de los elementos institucionales con los que debe contar es con un grupo de trabajo cohesionado, en términos de equipos de trabajo que se conozcan y que no varíen de año en año. Respecto de esto, la docente señala: “De hecho, yo creo que como hace cuatro o cinco años que somos como los mismos, como que ahí tiene que formarse el colegio, tiene que formarse un carisma, un tema como de, éste es el colegio con las características que tiene, que todavía está en proceso, yo siento eso, y eso también le juega en contra a ella. Como que ahora recién yo siento que se está tratando de formar como ‘ya, los nichos que salen de éste colegio tienen éstas características’, porque más encima ellas no se preocupan tanto del tema de los puntajes, ellas creen en la formación del niño, acogerlo, apoyarlo, darle la posibilidad de que estudie, de salir de la vulnerabilidad

evidente que tienen afuera, entonces como que ellas no se preocupan tanto del puntaje, se preocupan más del ser humano, ese es su discurso”.

En síntesis, dentro de las limitantes o favorables del establecimiento para ejercer liderazgo, los docentes mencionaron dos aspectos, uno inherente al director, donde el no ser proactivo no anticiparse o poseer falta de credibilidad afectaban su capacidad de ejercer liderazgo y otro relacionado al funcionamiento propio de la institución educativa. En relación con lo anterior se menciona como limitante el desconocimiento de la realidad y entorno educativo por parte de los sostenedores del establecimiento y la posibilidad de contar con un grupo de trabajo cohesionado y que no vaya rotando año a año, de acuerdo con la voluntad del sostenedor. En este aspecto no se menciona como limitante institucional la dependencia del establecimiento, sobre todo en el caso de los colegios Municipales que cuentan con un estatuto docente rígido.

Tema 5: Indagar sobre si un director que ejerza liderazgo permitirá alcanzar los objetivos de sus instituciones.

En relación con este tema se pregunta si los docentes creen que un director que ejerce liderazgo directivo puede llevarlos a alcanzar las metas que se han trazado como institución. Respecto de esta pregunta PM2 sostuvo que: “mira, cuando llegó, lo que te decía, puede tener problemas...pero tiene la preparación, la señora hizo y logró varias cosas. Remodeló buena parte del colegio, qué se yo...se puso en campaña con el tema de que había algunos profesores que eran así como ¡hasta cuando! y lo arregló o le hizo frente, que era algo que la otra directora jamás iba a hacer. En puntaje yo creo que los primeros años se subió, no significativamente pero se subió, ahora después con, así como por efectos x la cosa anduvo tambaleando, pero se vio mucho, aparte a mí me tocó de cerca ver el tema de la evaluación que se hizo con la fundación con esto que se hizo de la acreditación...ella tiene las capacidades, tiene la preparación, es como bien, hizo clases, fue directora en otros colegios, tiene el magister, me parece que en gestión...tiene el manejo técnico del asunto.

Pero de repente cae como en las cosas más domésticas, como que por ahí de repente tambalea. Pero sí, creo que en líneas generales tiene liderazgo” y por ende sería una persona capaz de alcanzar las metas que se han trazado como establecimiento educativo.

Ahora, PM1 agrega otro factor que influiría en esta capacidad de alcanzar las metas y es definido por ella como un “tema institucional” en términos que los profesores que llevan años ahí tienen puesta la camiseta del liceo y las niñas se motivan más porque saben que están estudiando en un liceo emblemático.

A PPS1 le parece que no solo basta con tener algunas cualidades que hagan del director ser un líder, por ejemplo, ella estima que al director de su colegio le falta ser un poco más drástico en la evaluación del desempeño docente. Respecto de esto señala que: “Entonces, ahí yo me cuestiono qué es lo que pasa con el director en relación a los profesores, porque una cosa es que tú tengas confianza y les des el respaldo y todo, pero también yo creo que hay un proceso que tú tienes que seguir como director y decir, ‘ok, un año pase, dos años...’ pero al tercero ya tomas decisiones drásticas, en relación a profesores que no presentan tan buen desempeño [...]una vez va la ayudante de UTP de media a observar a este tipo. O sea, ella me contaba que entraba a la sala y el tipo nunca se dio cuenta que ella había entrado a la sala...o sea cómo un profesor no se da cuenta que alguien entra a la sala. O sea, él está en el escritorio, todos los cabros chicos encima de él y en algún momento ve la luz y se da cuenta que esta niña está observando, entonces manda a todos los a sentarse...entonces, para cerrar así dice ‘ya niños, ¿qué aprendimos hoy?’ y todos los cabros chicos responden ‘¡nada!’ y ahí, bueno un pensamiento negativo y vieron la luz y a fin de año lo echaron, pero después de que yo pasé muchos años peleando de que el tipo no estaba haciendo la pega”.

Finalmente, PM2 afirma que su directora si ejerce un liderazgo que ayuda a mejorar el funcionamiento de la institución, dado que una de sus ideas era que: “los profes nos pusiéramos como metas personales, metas por departamento, metas por nivel y meta institucional como para tener un norte. Y yo eso no... me parece que no se veía en el colegio, entonces yo creo que la dire sí lo logra, ahora el equipo de gestión también hace

harto, para... están como en sintonía , trabajan bastante bien en equipo, la jefa de UTP apoyando al tema pedagógico o por lo menos como dando el respaldo detrás a lo que hacen los profesores porque igual nos dejan como harta libertad de acción. Siempre y cuando, obviamente, se cumplan con ciertas metas y ciertos estándares”.

En definitiva, todos los entrevistados manifestaron de alguna manera que un director que ejerza liderazgo si permitiría alcanzar los objetivos o metas institucionales, una de ellas señala algo importante, indica que su directora se puso en campaña y sacó a los malos profesores, algo que la otra directora jamás iba a hacer, o sea evidencia con eso que su directora si tiene la capacidad de enfrentar el conflicto y tomar decisiones dolorosas, lo cual no pasa con todos los directores. Otra docente señala que su director tiene la capacidad de desafiar, de poner metas, de mostrar la brecha a alcanzar por los docentes y motivarlos a hacer bien su trabajo, evidenciando que este ejercicio de liderazgo si puede ayudar a la institución a alcanzar sus metas.

V. Conclusiones y proyección

Una vez revisados las entrevistas y el focus group mencionaremos algunas regularidades y hallazgos que permitirán abrir la discusión y nuevas investigaciones que profundicen en el rol del director y su ejercicio de liderazgo al interior de la unidad educativa. Posteriormente volveremos a nuestras preguntas guías y analizaremos si el ejercicio del liderazgo directivo influye en los resultados educacionales, para finalizar con una visión proyectiva del liderazgo directivo en nuestro país.

En relación con la percepción sobre el liderazgo ejercido por el director y su capacidad de conseguir los objetivos educacionales en sus respectivos establecimientos, podemos mencionar las siguientes características de los directores que son considerados líderes:

Se espera que los directores que ejercen liderazgo:

a) Poseer manejo pedagógico: tanto por parte de los directores, como de los profesores fue valorado positivamente la figura del director que es capaz de seguir aprendiendo y que se mantiene actualizado en los temas pedagógicos, de modo de constituirse en una contraparte válida y reconocida por los profesores. Por parte de los directores hay un tema clave y es que si ellos van a exigirles a sus profesores que apliquen los ajustes curriculares, deben saber antes que nadie, de qué tratan estos ajustes. Un director que se encuentra actualizado y que posee un buen manejo pedagógico es más legitimado por parte de sus profesores.

b) Ser creíbles: Uno de los elementos relevados por parte de los docentes se vincula con con que el director debe ser un líder que *se la juegue* por ellos (dentro de lo que se consideran rasgos como la lealtad, la confianza y la capacidad de respaldar a los docentes y los acuerdos adoptados con ellos), y que mantenga la palabra empeñada, debe enviar mensajes claros y sin ruidos que los tergiversen. En definitiva, para algunos docentes

participantes del focus group, la credibilidad del director generaría mayor cohesión de grupo y alinearía mejor al equipo de trabajo con las metas que quiere alcanzar.

c) Ser motivantes y capaces de movilizar a su equipo de trabajo: ligado con el punto anterior, los docentes destacan que un buen director debiese ser quien posea las habilidades para motivar, convencer y movilizar a sus profesores en función de las metas establecidas. Esperan que el director sea el primer motivado o el primer promotor del proyecto educativo, de modo de contagiarse con ese ímpetu a todo su equipo. Respecto de este punto, los directores consultados difieren en cuanto a su apreciación. Dependiendo del perfil del encuestado, hay algunos directores que presentan un perfil mucho más cercano a la definición adaptativa de Heifetz, y que en su definición de liderazgo directivo entregan elementos en este sentido; mientras que otros directores solamente mencionan algunas características centradas más en lo que el director debiera ser y no en lo que debiera hacer.

d) Conozcan la cultura organizacional: Este es un elemento clave, dado que varios de los problemas que los docentes mencionaron en el focus group tuvo relación con directores que comienzan a instalarse en su colegio y toman medidas apresuradas no considerando el tipo de estudiante ni leyendo el curriculum oculto del establecimiento donde se encuentran. Desde esta perspectiva parece importante que el director que quiera liderar con éxito (siguiendo los lineamientos de Kotter, J., 2005) debe saber leer las normas internas del establecimiento, para luego liderar el cambio evidenciando por qué es necesario hacer las cosas de otra forma, y no partir al revés.

e) Escuchen a sus docentes: Uno de los elementos importantes a la hora de tomar decisiones y que tiene que ver precisamente con un cambio de paradigma del director es el de escuchar a sus docentes. Antiguamente se pensaba que el director que consultaba a sus docentes lo hacía por falta de “autoridad” o “liderazgo”, sin embargo, en la actualidad es muy valorado por los docentes que el director en ciertas instancias consulte y distribuya su liderazgo entre su equipo de trabajo. Los directores respecto de este punto puntualizan que efectivamente ellos tratan de potenciar esta característica pero que hay ciertas decisiones que están fuera de discusión u opinión y que obedecen al ámbito pedagógico y de metas

que no pueden transarse. En este sentido, Kotter menciona que un director debe poseer la capacidad de alinear metas con sus docentes y para ello, la capacidad de escuchar y ver que es lo que pasa más allá de su oficina, es clave.

f) Establezcan metas claras y desafiantes: metas de aprendizaje y metas para sus docentes. En algunos casos, los entrevistados comentaron que no tenían claras las metas que perseguía su colegio, mientras otro comentaba que en su establecimiento recién se comenzaba a establecer metas personales, por departamento y por colegio. Una labor del líder, según varios directores era ser capaces de transmitir a la comunidad entera el proyecto educativo y los objetivos educacionales. Asimismo, varios directores mencionan como elemento que evidencia su ejercicio de liderazgo la capacidad de alcanzar metas institucionales como el alza en puntaje SIMCE o PSU y el avance en cuanto a la calificación del establecimiento según parámetros de la ley SEP OJO: ¿cuáles son los parámetros en los particulares pagados? Considerar diversidad. En definitiva una de las características deseadas por parte del director sería esta capacidad de establecer metas en conjunto con la comunidad y motivar a su concreción.

Respecto de los elementos que *limitan el ejercicio del liderazgo* del director al interior de sus establecimientos educativos se relevan los siguientes:

a) Dependencia del colegio: Tanto por parte de los docentes, como de los directores de colegio quedó establecido que la dependencia del colegio sí importa a la hora de liderar. Se mencionó que hay ambientes más propicios para que el director pueda ejercer su liderazgo. Un director de colegio municipal mencionó que veía dificultada su labor por la lentitud en los procesos administrativos y la casi nula capacidad para modificar su planta docente. De igual forma, mencionaron que esta incapacidad partía incluso en la posibilidad de elegir equipos directivos, lo que evidentemente afectaba su desempeño al interior del colegio. Por su parte, una directora de colegio subvencionado mencionó que para ella es tremendamente cómodo ser directora y representante legal de su establecimiento porque centraliza todos los recursos técnicos y económicos, contando con mayor autonomía en la

toma de decisiones respecto a aspectos técnicos y administrativos como la continuidad o cambios en la planta docente.

b) Anticipación a situaciones de crisis: uno de los elementos que limitarían el ejercicio de liderazgo por parte de los directores sería la incapacidad de leer el contexto y anticiparse a situaciones de crisis que se podrían dar al interior de sus establecimientos. Los docentes comentan que esto se puede producir por no conocer al grupo o la cultura de la organización, o porque se mantiene un liderazgo que no dialoga con los otros, en la medida que un director se ensimisma y encierra en su oficina pierde criterio de realidad de lo que ocurre en su establecimiento. La capacidad de observación y la consecuente proactividad, se convierten, por lo tanto, en rasgos deseables para los directores de establecimientos educacionales.

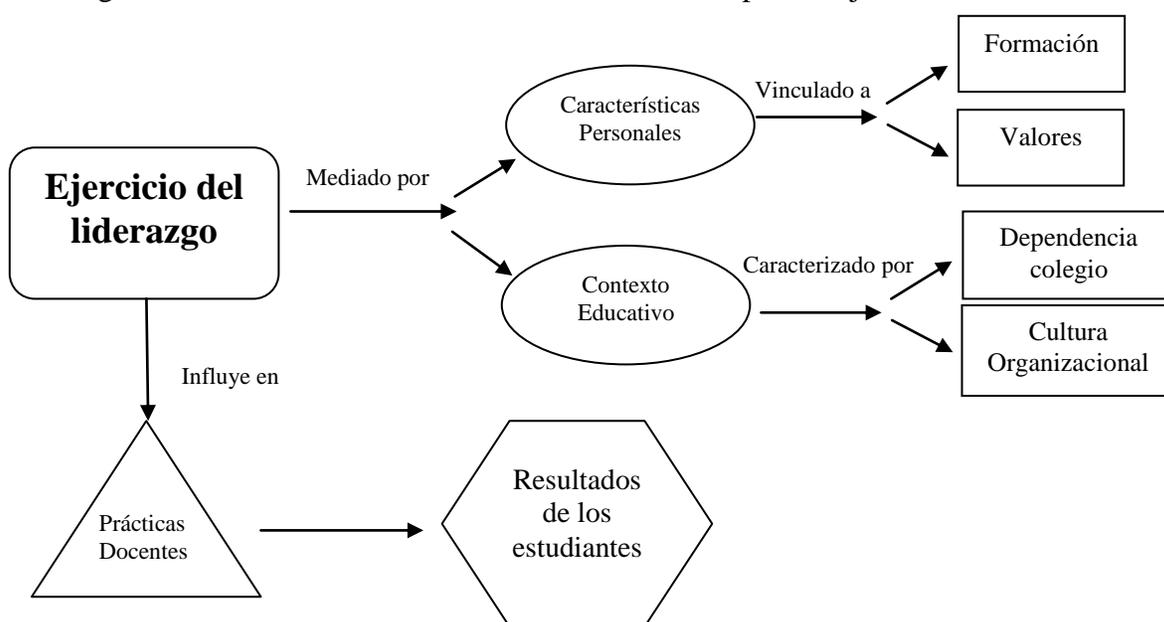
c) Consolidación de equipos de trabajo: Una de las limitantes mencionadas por los docentes es la incapacidad o lentitud en la formación de equipos de trabajo tanto a nivel de equipo directivo, como de docentes. Por un lado es esencial que exista un alineamiento en el equipo directivo y que no haya duplicidad de mando o, como comentó una docente de colegio subvencionado “dos colegios en uno”, dado que la directora estaba en otro edificio y al no verla, la jefa de UTP asumió informalmente la autoridad máxima de la institución en ese edificio. Por otro lado, es básico contar con equipos docentes consolidados y alineados, dado que el director por sí mismo no puede conseguir logros institucionales importantes si no tiene un grupo de profesores motivados, alineados y convencidos del proyecto educativo de su establecimiento.

d) Falta de credibilidad y compromiso: Algo que afectaría negativamente el desarrollo de los establecimientos educacionales es encontrarse con un director que genere desconfianza y falta de motivación en su equipo. Los profesores entrevistados valoraron al director que es capaz de respetarlos, acompañarlos y, a partir de sus actos, constituirse en modelo de conducta y digno de reconocimiento. Se deduce de lo anterior que un líder que carezca de esto tendrá las condiciones para movilizar voluntariamente a nadie, o si lo hace, puede ser que lo haga bajo la aparición de elementos de autoridad o poder.

¿El ejercicio del liderazgo por parte del director tiene relación con los resultados académicos de sus colegios?

A partir de lo revisado tanto en las entrevistas como focus group queda en evidencia que el ejercicio del liderazgo no es un factor inocuo en tanto su influencia en la obtención de buenos resultados académicos en sus colegios.

También se debe considerar que el ejercicio del liderazgo es un factor, dentro de varios otros, que influye en la mejora de los resultados dentro del colegio (siendo el profesor el primero de ellos). El siguiente esquema permite visualizar cómo el ejercicio del liderazgo se relaciona con la obtención de resultados de aprendizaje⁵.



Este esquema parte de la base de que el ejercicio del liderazgo sí posee una influencia en los resultados de los estudiantes, pero que la posibilidad de ejercerlo o no va a depender de algunas variables, que han sido relevadas a lo largo de este trabajo, destacando las características personales del director, lo que se vincula a su formación profesional, y los paradigmas y concepción de cómo debe ser guiado un establecimiento educacional. A otro nivel influye su formación valórica y ética, en cuanto un director que no tenga lo que

⁵ Para el desarrollo de este esquema se usó como orientador, el esquema "Modelo de Análisis para el estudio del liderazgo escolar en Chile", de Valenzuela y Horn, en Weinstein y Muñoz (2012, p.331).

David Hopkins denomina “Propósito Moral”, se dificulta el lograr impactar positivamente su entorno y fijar una orientación, un norte hacia donde debe dirigirse su establecimiento.

Otro factor que, de acuerdo a lo observado en el presente trabajo, media el ejercicio del liderazgo, es el contexto educativo mismo donde el director debe “ejercer” su liderazgo. Muy particularmente, directivos y docentes mencionaron que la dependencia educacional influye a la hora de pensar en gestionar el cambio al interior del establecimiento. Influye porque genera una inmovilidad docente y ayuda a mantener prácticas que no necesariamente cooperan a mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Sin duda, la Cultura Organizacional es otro factor que afecta el ejercicio del liderazgo por parte del director, en tanto la comprendamos como el conjunto de creencias, valores normas y rituales de funcionamiento que tiene un establecimiento, es decir, el paradigma compartido en el cual se mueve un establecimiento y donde el ejercicio del liderazgo se encuentra tensionado, pues debe ser capaz de sacar de las zonas de seguridad a las personas para hacerlas transitar a nuevas formas organizacionales, mostrándoles por qué es necesario que migren y las bondades de cambiar, lo cual siempre genera rechazo y aprehensión por parte de los docentes y funcionarios de las escuelas.

Por otro lado, los docentes entrevistados opinan que no da lo mismo quién sea su director, pues ellos valoran ciertos atributos como su nivel de preparación, capacidad de alinear y modelar a los docentes y de darles un propósito, señalar claramente metas y responsabilidades, así como entregarles confianza y condiciones para poder desarrollar su labor docente de la mejor forma, de modo de poder obtener resultados educativos importantes.

Finalmente, esbozaremos a partir de lo tratado en el trabajo una visión proyectiva del liderazgo educativo para nuestro país.

Visión proyectiva del liderazgo directivo

No cabe duda que en estos últimos años la educación ha estado en el centro de todos los debates y donde la figura del director ha estado en la palestra, en tanto facilitador de varios procesos que mejorarían la calidad de la educación en nuestras escuelas.

Dentro de los elementos o características del director líder del futuro se mencionó la capacidad de manejar los elementos afectivo-emocionales en sus equipos de trabajo, su permanente actualización y vigencia pedagógica, su capacidad de anticipación y adaptación a los cambios, pero se dejó en evidencia también que ese director líder del futuro debe conocer con profundidad la labor docente, es decir, debe ser alguien que haya hecho clases y que provenga del ámbito educativo.

En consecuencia, uno de los elementos significativos en términos del nuevo rol que deben ir asumiendo los directores es que ellos sean capaces de ser y actuar como líderes, lo que implica la capacidad de motivar y orientar proyectos educativos atractivos, obtener logros de aprendizajes para todos sus alumnos y generar niveles de satisfacción altos en toda la comunidad, a pesar de lo doloroso o traumático que puede significar el proceso de realizar cambios en la institución educativa. De igual forma, se espera que estos directores tengan nuevas habilidades que les permitan motivar a todas las personas de la comunidad educativa: alumnos, padres, docentes y administrativos a estar en un permanente ciclo de mejora y cambio, entregándoles apoyo y herramientas para poder lograrlo.

De igual forma, una de las nuevas demandas que atraviesan directores de establecimientos es anticiparse al conflicto, no esperar a que este lo supere y deba actuar una vez generado, sino que debe tener la capacidad para mirar, escuchar y estar atento a salas de clase, pasillos, patios, de manera de poder desde lo particular mirar “por sobre el bosque” y detectar posibles focos de conflicto para trabajarlos antes y conducir bien su colegio.

En definitiva, una de los elementos que más debe intencionar un director con visión de futuro es darse cuenta de que, si bien es su labor ejercer liderazgo, también lo es dar la posibilidad para que otro/s pueda/n ejercerlo de la misma forma. Acá no se trata de la vieja disputa por quién tiene más poder o es legitimado con mayor autoridad, el líder se enfoca en conseguir los resultados de la organización y para conseguirlo, debe distribuir la posibilidad de generar ideas o liderar proyectos nuevos. Los directores de la vieja escuela, aquellos que ven al otro con desconfianza o que creen que solo ellos son capaces de gestionar bien un colegio, olvidándose que los resultados se alcanzan en equipo y por convicción, por una real motivación paulatinamente están en retirada.

VI.- Bibliografía

Barber, M. & Mourshed, M. (Septiembre de 2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. *McKinsey & Company, Social Sector Office*.

Bolman, L.G. y Deal, T.E. (1994): "Looking for Leadership: Another Search Party's Report", *Educational Administration Quarterly*, 30 (1), 77-96.

Brunet, L., Brassard, A., & Corriveau, L. (1991). *Administración Escolar y eficacia en las Organizaciones*. Montréal, Canada : Agence d'ARC.

Certeau, M (1990) *La Invención de lo cotidiano*. Universidad Iberoamericana, México

Concha (1996). *Escuelas efectivas en Chile, Estudio de 32 escuelas exitosas en logros académicos y de alta vulnerabilidad*. Tesis de Magíster en Educación, PUC.

Contreras, José María (2004) *El Nuevo Liderazgo*. Libroslibres, España.

Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership* 37(1). 15-24.

Eicholz Juan Carlos, (19 noviembre, 2009) En Revista del Sábado, El Mercurio, visitado en <http://lideranzgoefectivo.bligoo.com/content/view/462756/Liderazgo-v-s-Autoridad.html>

Fullan, M. y Hargreavess, A. (1999). *La escuela que queremos*. México: SEP.

Fullan, M. y Hargreavess, A. (Eds.) (1992): *Teacher Development and Educational Change*. Londres: The Falmer Press.

Heck, R., & Hallinger, P. (2005). The study of educational leadership and management. Where does the field stand today? *Educational Management, Administration & Leadership*, 33 (2).

Heifetz, Ronald (2002) *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading* with Marty Linsky (Harvard Business School).

Heifetz, Ronald & Linsky Marty (2002) Manual de supervivencia para líderes (Harvard Deusto business review N° 110) págs. 16-26.

Hopkins, David (2007). *Cada Escuela, Una gran escuela*. Maidenhead: Open University Press.

Kotter, John (2005). *Lo que de verdad hacen los líderes*. Harvard Business Review América Latina.

Leach et al (2003) Comparing Leadership Approaches in English Local Government A Research Agenda.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago: Área de Educación Fundación Chile.

Leithwood, K., Day. C. Sammons, P., Harris, A., Hopkins, D. (2006). Seven strong claims about successful school leadership. Nottingham, England: National College of School Leadership.

Leithwood, K., Seashore, K. Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Ontario: Center for Applied Research and Educational Improvement and Ontario Institute for Studies in Education.

Leithwood, K. (1994): "Liderazgo para la reestructuración de las escuelas", *Revista de Educación*, 304 (mayo-agosto), 31-60.

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

MacNeil, C. A. (2006), Bridging generations: Applying “adult” leadership theories to youth leadership development. *New Directions for Youth Development*, 2006: 27–43.

Mineduc. *Anuario Estadístico*. Santiago: Ministerio de Educación

Mineduc. (2007). *Marco para la buena dirección*. Santiago: Ministerio de Educación.

Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4(e)). Recuperado de: <<http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.htm>>

Ogawa, R.T. y Bossert, S.T. (1995): "Leadership as an Organizational Quality", *Educational Administration Quarterly*, 31 (2), 224-243.

PNUD. (2009). *Desarrollo Humano en Chile: La manera de hacer las cosas*. Santiago: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Raczynski, D., Muñoz. G, Pérez, L. & Bellei, C. (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Fondo de Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF.

Robinson. V. (2007). School leadership and student outcomes: identifying what Works and why. Melbourne: Australian Council for Educational Leaders Monograph N°, 41.

Salazar Ma Angélica, “El liderazgo transformacional ¿modelos para organizaciones educativas que aprenden? En www.alaic.net/ponencias/UNIrev.Salazar.pdf

Sancho, A. V. Arancibia y P. Schmitd (1998). Experiencias educacionales exitosas. Serie Informe Social N° 52. Diciembre, Libertad y Desarrollo.

Staessens, K.,and R. Vandenberghe. (1994). *Vision as core component in school culture*. Journal of Curriculum Studies 26: 187-200.

Wahlstrom, K. & Seashore, K. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44(4).

Weinstein, J. (2007). *Liderazgo educativo, asignatura pendiente de la Reforma educacional chilena*.

Weinstein, J & Muñoz, G. Editores (2012). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en educación (CEPPE), Santiago Chile.

Zarate, G. (1992). Experiencias educacionales exitosas, un análisis a base de testimonios. Estudios Públicos N° 47. Centro de Estudios Públicos. Santiago, Chile.

VII.- Anexos

Entrevistas a directores de establecimientos educativos:

1.-Entrevista a Director de Colegio Municipal

E: Entrevistador

DM1: Director Colegio

E: ¿Qué vamos a entender por el liderazgo del director? ¿Cómo definiría usted liderazgo directivo?

DM1: Yo creo que a un director en primera instancia lo nombran de acuerdo a las figuras legales del tipo de colegio, liceo, escuela. Si hablamos de un colegio particular pagado o subvencionado sencillamente, el directorio o el gerente general, hará un estudio, analizará curriculums, hará entrevistas, solicitará informes y lo contrata y lo presenta al cuerpo docente. En el ámbito público está más reglamentado, las formas legales, el estatuto docente, cualquiera sea, para los efectos de lo que quiero explicar, da lo mismo. O sea, llega, lo instalan, no llega por una elección popular, lo instala un ente superior, los dueños del colegio, la comunidad, la municipalidad, ese es el primer paso, ahí llega, estimo que cuando llega el personaje de director no es nada todavía, tiene el timbre, tiene la facultad de firmar y algunas facultades asociadas al cargo, de decisiones, en algunos casos de contratar personal, de acuerdo al modelo, a los distintos modelos que tenemos en Chile. Pero creo que ahí no sabemos si es líder todavía. Estimo que el líder se... tiene que haber un reconocimiento por parte de la comunidad, entonces cuando este director, desde mi punto de vista, supongo que es líder empieza a ejercer liderazgo, empieza a seducir, empieza a convencer, empieza a retomar un proyecto educativo que generalmente está, o a renovarlo, o a darle vida, entonces ahí, ahí, ahí en ese proceso se empieza, empieza a ejercer su liderazgo. Post no me voy a meter en el nombramiento, el decreto per se, no te hace un líder y eso se nota, yo creo que al principio, al principio tú dices, no, este gallo viene a administrar, o viene a liderar y eso pasa no solo en los colegios, en todo ámbito de cosas, las gerencias a veces son meros administradores, y a veces el líder está puesto en otro lado, las organizaciones son dinámicas, entonces a veces, ponte tu en el ámbito nuestro, puede que el líder sea el inspector general y que la figura del director pase menos o más desapercibida y la organización funciona con el liderazgo del inspector general, y funciona, no es tan grave que no sea el director, lo ideal es que sea el director, por ahí va la diferencia. No sé si me expliqué.

E: Ahora, si nosotros pensamos a nivel nacional, a nivel de país de todos los sistemas educativos, y si tuviese usted que poner una nota entre un 1 y un 7 cuanto cree usted que se está ejerciendo liderazgo directivo en las escuelas de nuestro país, en general, promedio.

DM1: Me tengo que sacar la camiseta eso si, jajajaja, la camiseta de profesor y director. Ehhh chuta, es una percepción nada más así muy.... Un cinco, de uno a siete, un cinco. Si, yo creo que hay mucha administración y es más, creo que los modelos de gestión en boga, no apuntan a que los directores ejerzan liderazgo, salvo los que son lideres genéticamente, que no aguantan, me entendís, y se escapan, pero hoy día tenemos modelos tan tecnocráticos, tan centrados en las tareas, y tan controlados por expertos que sobrepasan la estructura, me explico, ¿no cierto? Que en el diseño de la tarea que el director pasa a ser

un funcionario, o sea pasa a ser, fea la palabra, pero el capataz y que tiembla de miedo ante el patrón, cualquiera sea este el patrón, el alcalde, el sostenedor, cualquiera. Entonces si viene un gallo que le tiene miedo al patrón, no va a ser líder... si le dicen, tiene que analizar esto, pero así y así con este barniz, ta, ta , ta, no puede ni siquiera ocurrírsele una cosita creativa, porque tiene miedo de que lo sancionen, entonces yo creo que el modelo actual no, no, los que son líderes, creo que es porque ellos son líderes, tienen sus características y van a ser líderes, aunque fueran choferes de micro, van a ser líderes igual, en la micro, no sé como, pero líderes.

E: Ahora si bien usted hace una diferenciación también, entre las características personales del director, que lo hacen a lo mejor ser líder, versus la institución, o lo que la institución espera, o de qué forma es mandado, por así decirlo, por la institución, cuales son los límites que le va poniendo la institución y así, no lo dejan actuar como líder. ¿Cree usted que hay diferencia entre un liderazgo que puede ejercer el director según la dependencia? ¿Hay diferencia entre el liderazgo que puede ejercer un director de un colegio subvencionado versus un liderazgo que puede ejercer un director de un colegio municipal?

DM1: A ver, en términos generales, yo creo que puede haber diferencias entre el liderazgo que puede ejercer, un director de colegio pagado, subvencionado o municipal, pero también, pero no son, como los puedo... describir, no son unívocas, o sea, no son que, que Juanito, es director de esta escuela municipal y está condenado a tener un liderazgo, de 1 a 100, 10. O Juanito, es director de un colegio subvencionado, y tiene la posibilidad de llegar a 50, porque a lo mejor pongo a Juanito en otro lado y va a tener menos, mas liderazgo me explico, no está tan condicionado a los modelos vigentes ¿qué es lo que ayuda en términos del ámbito particular? Hablemos de particular pagado, subvencionado versus municipal, la flexibilidad laboral, la flexibilidad de contrato, ayuda digamos, o sea, porque llega un director, del ámbito municipal, un cambio reciente de la ley, pero no está reglamentada todavía así que, todavía está vigente la anterior, llega un director municipal al colegio, lo nombran y tiene todo el equipo nombrado, subdirector, jefes técnicos, no secretaria puede cambiar. Profesores tampoco, salvo los a contrata, que esos son siempre una minoría. Te doy por ejemplo, se que no está pa'l caso pero hoy día yo averigüé tengo 97 profesores en el Aplicación, 6 a contrata. Serían 6 que podría despedir, no voy a despedir a nadie, pero son 6 que podría despedir si se mandan un condoro.

E: ¿igual pasa por el Alcalde esa decisión?

DM1: no, no, no, no, no.

E: no, por los presupuestos porque a veces he escuchado que.... Es que no tenemos presupuesto para echar a...

DM1: Ahhhhhhhhhhhh, si. También, claro, claro, por supuesto. Bueno, pero la idea era, estábamos en la, en que qué tanto afecta en términos la dependencia. Eso, en cuanto a la flexibilidad que tenemos, ¿no?, porque claro, llega un director en un ámbito privado y todos dicen, están nuestros cargos a disposición o el director negocia, mire, necesito inspector general, secretaria, un informático, o sea, de mi confianza, no llegan solos. Acá llegan solos y haciendo figuritas para que le hagan caso.

Ahora, voy a ser contradictorio en esto: no estoy tan convencido de si sea bueno que lleguen con los equipos porque yo creo que tiene un valor en el ámbito público, siempre que sea como lo estoy diciendo, que el gallo vaya llegando por mérito. Entonces, que no tenga el temblor al patrón, no, no, no, que no venga engañado, no. No hay... sí tienen que

haber sistemas de evaluación muy tiqui taca, para corregir si hay que corregir y pa despedir si hay que despedir.

E: Perfecto. Ahora... dejando de lado la dependencia, y centrándonos en la figura del director, específicamente en el director, ¿qué cualidades cree usted y qué conductas debiese manifestar un director que ejerza efectivamente el liderazgo al interior de su comunidad educativa? Ahora nos metemos en la figura del director y qué cualidades o conductas usted debiese, o piensa, que debiese tener el director que...

DM1: Yo creo que va más por... por el lado de... lo que hoy día llaman... ¿cuánto es?, ¿facultades blandas, actitudes blandas...?, toda la parte afectiva-emocional. Yo creo que va, creo que va mucho, ¡mucho! por eso. Tampoco puede ser un ignorante ((de técnico))... tiene que cachar, ¿no es cierto? No tiene... no tiene pa qué saber más que el jefe técnico, ((si tiene que entender)), tatatatá, pa... pa tomar decisiones. Pero yo creo que el fuerte, fuerte, fuerte del director, y aquí hablamos de liderazgo, no es cierto, pa no repetir liderazgo, es el ámbito... emocional, ¿ah? ¿Por qué? Porque la actitud del director, la conducta, su... su desempeño va a permear todos los otros procesos. Si tú tienes un director exageradamente autoritario –digo exageradamente autoritario, porque de repente hay que dar un golpecito de autoridad también, ¿me entendís?, no, no, no digo que todos, ah... nos vamos a entender siempre, no. Si de repente va a tener que tomar una decisión y va a tener... montón de gente en contra. Ya, eeeeh, exageradamente autoritario, se va a empezar a repetir esa historia hacia abajo. Entonces... se repite lo bueno y lo malo. Entonces, yo creo que, que... pa mí... entonces saber... que controle sus emociones, que maneje bien, que tenga buen trato, que cultive el respeto entre los pares, entre su grupo de gestión, entre los subordinados, va a generar un clima, un... entonces eso la parte emocional... que ((la maneje bien)), y y y que focalice la acción. Que tenga claro todo (()) –no voy a hablar de proyecto educativo ni de (()) ((divisiones)), ¡que estoy de acuerdo!, ¿ah?, pero no... no es... pero yo te diría que es así: en esta misión ((integrar)) tatatatá... pero yo creo dos cosas, este año... cómo vamos a mejorar, no sé, estamos mal por deporte, y los padres integrarlos, ya, y métale, métale, métale, métale con eso. Y sacar adelante eso... si uno no puede... no puede solucionar toda la organización altiro po. No podís ser campeón, deporte, primero en SIMCE, primero en la universidad, primero acá, integrado a la comunidad, no... no se... no significa desconocer los otros aspectos. ¿Me entendís? Bueno, pero el más importante, principalmente es... diría, es la parte... el manejo del clima organizacional, desde mi punto de vista.

E: ¿Y usted se considera un director que ejerce liderazgo?

DM1: Si.

E: ¿Cómo evidencia eso?

DM1: Bueno, sale medio jactancioso pero. ¿Por qué si? Porque me lo han dicho, me lo han evidenciado la comunidad educativa que he dirigido. Me recuerdo algo reciente que tiene que ver con el Aplicación, te lo voy a contar, si. Yo llego a un colegio tomado me instalan, me lleva la directora comunal, los profesores, me instalan en una cuestión así, un altillo, un altillo de una escuela todos amontonados ahí, e iban a llamar a los profesores y dije, no, a los profes no los va a llamar para encerrarnos en una sala así, vamos a ir por jornada, ya entonces, un speach... unas preguntas, presentándose, ya y yo dije, ya Ingrid, tu vas a seguir con todos tus procesos, las cuestiones las guías... sigue con esto no más, yo me voy a meter poquito, por ahora, me voy a meter, pero poquito. Déjame a mí el centro de alumnos y el centro de padres. Tuve cuatro reuniones en 2 semanas con cada uno, sin forzar ninguna cuestión y ayer, el viernes se bajó la toma. Sigue la toma como te comenté, pero se

baja la toma. Ahora, yo no lo forcé y yo les dije a ellos: “estoy, por continuar con este proyecto de educación pública de calidad, laico y gratuito. Ayúdenme a continuar con él”. O sea, de todos los liceos, yo no puedo hacer nada para desmunicipalizarlos, yo estoy de acuerdo con desmunicipalizar, pero no puedo hacer na’ votar no ma’, votar por algún presidente que desmunicipalice.

Bueno, entonces y creo que ahí resultó muy bien, porque que ellos hayan firmado un documento que se retiren, se fueron, quedaron 20 locos que tienen tomado el edificio, pero bueno ahí, ahí, por ejemplo. Después en la escuela donde estuve tanto tiempo, estuve 11 años yo sentía, no, no, no recuerdo alguna situación puntual, pero en lo cotidiano, es feo decirlo, me entristece un poco, a lo mejor puede ser error mío, pero las personas que subrogan ya están con problemas en dos semanas, no hay reconocimiento entre ellos, serán celos, qué se yo, me estoy saliendo un poco del tema pero por ejemplo allá en el Aplicación, fue bueno que llegara yo, porque la persona que estaba era de ahí, entonces estaba dividido el lote llegué yo de afuera, entonces, nadie ganó poh. No pertenecía a ningún lote. Treinta años han trabajado ahí, se conocen todo, entonces yo se que se cachan hasta las miradas, pero yo ando tranquilo por la vida, pero hay gente que desde la dictadura trabajan ahí, toda la vida, toda la vida han trabajado ahí, algunos. Bueno, yo antes trabajé en el ministerio, entonces el liderazgo ahí era distinto, era más, con los supervisores, no era tan... también tenía que haber, pero... y antes de eso estuve en un liceo técnico profesional, ahí también, porque ahí me tocó asumir de inspector general director, en una situación de crisis, entonces, porque el director se había mandado unos condoros, me llamó por teléfono y me dijeron, tu tení que asumir, y quedó la cagá el primer día, ya despaché la jornada, hubo pataleo, pero desde el otro día, se ordenó la cuestión. Se ordenó, yo desde el primer día hubo todo tipo de gente, que gritaba que me devuelvan, por traición, pero el primer día, no podía ser de otra manera, pero el gerente, el gerente me llama y me dice: “acabo de echar al director, tú eres el director”.

E: Siempre cuando hay un cambio de ese tipo, hay un grupo que se resiste y eso es humano y eso ocurre en todos lados, también ahí, uno tiene que tener habilidades para manejar eso, no es fácil.

Hay una, una frase de un teórico de liderazgo que yo se la, quiere leer y quiero que me diga si respecto de ella está en desacuerdo, medianamente de acuerdo o muy de acuerdo. Dice “El liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos”.

DM1: Estoy de acuerdo y calza con el ejemplo que yo te dije, que a veces el liderazgo, estamos hablando de una organización escolar, lo puede ejercer el inspector general, a lo mejor tení un director que está a punto de jubilar, que ya no quiere saber de proyectos, cosas nuevas, está esperando un año. Pasa eso, no quiere líos, y quien tira pa arriba la institución, el inspector general, poh. Agarra papa y hagamos esto, ya, hagamos esto otro y el viejo firma, me entendí. Pero está el liderazgo, está el liderazgo presente. Ahora insisto, yo creo que lo ideal es que coincida con el director, en muchos ámbitos, el gerente, el presidente en un país, pero es independientemente del lugar en la organización. Si, de todas maneras. Ahora va a tener más llegada el de arriba, porque puedo tener un auxiliar líder, que es muy bueno que lo tenga, pero va a ser líder entre los auxiliares, no va a generar un liderazgo entre los profesores.

E: Esta es una pregunta comentario que me gustaría que usted me dijera si está de acuerdo o no. ¿necesariamente el liderazgo directivo, o el ejercicio del liderazgo por parte del director, va a beneficiar a la institución educativa?

DM1: Buena pregunta

E: O puede llevar a ser una limitante, algún obstáculo.

DM1: claro, es que partimos, cuando comenzamos a hablar de liderazgo hoy día, partimos de un supuesto, que el liderazgo es positivo, algunos no hablan de liderazgo negativo, dicen que el liderazgo negativo no es, no es liderazgo, no sé. Porque yo puedo liderar una organización a su ruina, si, partamos del supuesto que hay dos tipos de liderazgo pa ponernos de acuerdo de la conversación, entonces yo puedo liderar, yo soy líder en esta cuestión y yo quiero esto, esto, esto, obcecadamente esto y, y voy a la ruina. Y estoy quebrando una institución, la estoy matando, no es lo que corresponde, no, yo yo, yo creo que puede haber ese tipo de liderazgo, en ese sentido, claro, ante un liderazgo de esa naturaleza, es mejor que este todo, pero hoy día utilizamos el término más en lo positivo, generalmente, lo relacionamos el liderazgo con la consecución de objetivos propiamente consensuados, y nosotros en el proyecto educativo, proyecto institucional, por ejemplo en lo público, lo laico, lo gratuito, lo de calidad, lo del esfuerzo hacia los más pobres, tamos ahí poh' entonces eso está clarito, que eso queremos.

E: Bueno, estamos nosotros actualmente en un escenario donde no está todo claro, respecto a nuestra educación: municipalización, desmunicipalización, que la LEGE, que hay que cambiar algunas cosas, que no. Estamos en un escenario cambiante, algo que uno podría decir que en educación ocurre cada cierto tiempo, la crítica hacia educación, hacia el sistema educativo no es algo nuevo, para nada, pero estamos en una coyuntura, como se dice en historia, estamos en un punto de inflexión donde se van a establecer ciertos lineamientos hacia el futuro y uno de esos elementos también es el rol que le va a caber al director del establecimiento en precisamente, hacerse cargo de las instituciones educativas. No se ha hablado mucho, pero efectivamente dentro del marco para la buena dirección, por así decirlo y otros elementos uno de los elementos es el liderazgo, sin duda, y respecto de eso, respecto del escenario futuro, pensando proyectivamente ahora, ¿qué elementos o qué cualidades del líder que hemos conversado ya cree usted que son clave para enfrentarse en este escenario futuro que se nos viene?

DM1: bueno, reitero el tema del manejo emocional, para conseguir buen clima, lo coloco como gran paragua, pero elementos que tenga en su formación, puede ser. A mí me llama la atención que en la nueva ley a propósito de estos cambios, va a poder ser director otros profesionales de cuatro años, me llama mucho la atención, me llama la atención negativamente ya, porque yo creo que el que debe dirigir una institución escolar tiene que ser, en primer lugar profesor, en primer lugar profesor, y que haya ejercido docencia algunos años, que haya estado, que haya hecho clases, y que se haya preparado para administrar la institución, una institución educativa, que es distinto administrar una institución educativa a administrar una fábrica de sillas o un banco, entonces, preparado técnicamente, preparado, yo primero destaco la actitud porque la técnica se suple, se suple, ponte tu un gallo, a un gallo le podí enseñar algo, pero si el gallo tiene por ejemplo una actitud soberbia no hay, no hay, ¿cómo cambiai eso? O se cree que el tiene la verdad ¿Cómo cambias eso? Le podí hacer un taller ya día sábado, una jornada, pero es muy difícil y hay gallos que si dicen que tienen la verdad. Entonces, bueno, pero preparados, con una actitud de humildad frente al conocimiento, con una concepción del ser humano, una concepción del ser humano en términos de que el ser humano puede aprender, tiene

derecho a equivocarse, con confianza en el ser humano, si no tiene confianza en el ser humano va a tener puros mecanismos de control porque hay una reacción clara entre los modelos administrativos y la concepción del ser humano, ¿no cierto? Pa ordenarme, te dije la parte afectiva, emocional, la, que sea profesor, buen profesor y preparado en técnicas de administración, destaco sus actitudes y sus concepciones del ser humano, por ahí iba con eso de que la capacidad técnica se aprende, el resto se aprende, en cambio los cambios de actitud son más difíciles. Bueno yo creo que eso es lo que debería tener un buen director.

(2) Entrevista a Director de una Escuela Básica Especial Municipal

E: Entrevistador.

DM2: Director Colegio.

E: La primera pregunta tiene que ver con una de las características que han marcado este año. Entendiendo que ha sido un año tremendamente especial, donde la figura de la educación ha estado muy presente, dentro de todas las demandas que se han hecho, destaca la “educación de calidad”, donde tenemos claro que uno de los factores importantes para el mejoramiento es la labor del director. Considerando que algunos estudios la ponen en segundo lugar después de la labor de los profesores. Con respecto a esa labor del director se habla de que el liderazgo es tremendamente importante para poder conseguir las metas de la organización.

Con respecto a esto, Rodrigo, me gustaría que tú me definieras con tus palabras qué es lo que entiendes por liderazgo directivo.

DM2: Para mí liderazgo directivo tiene que ver con una persona, una figura, que es el director que tiene que tener ciertas cualidades o capacidades: ser capaz de motivar a la gente, de estar presente en todos los procesos pedagógicos y administrativos en persona o a través de la delegación que hace, y tener ya el proyecto de la escuela, ¿ahh? un proyecto puede ser como un compromiso de gestión de la escuela. Saber por qué se hacen las cosas de tal forma dentro de la escuela y tener un oriente, decir “ésta escuela sirve para... ¿qué cosa? ¿cuál es el objetivo de la escuela?” y tenerlo muy clarito y que todas las acciones que se hacen al interior de la escuela vayan en esa dirección. ahh, entonces, pero es que, tiene que tenerlo claro toda la escuela, pero el que tiene que dar la cabeza en esta claridad tiene que ser ésta persona y cuando lo tiene claro y va con esta bandera por delante está ejerciendo liderazgo directivo.

E: Perfecto, ahora miremos más a nivel nacional y poniendo una escala de 1 a 7. ¿Cuánto crees tú que se está ejerciendo el liderazgo directivo en las escuelas de nuestro país y qué me puedes decir con respecto a eso?

DM2: (risas) Bueno hay que diferenciar, ahh, está la escuela municipal, está la particular subvencionada... Yo creo que si nosotros promediáramos todo, yo podría decir un 4. Pero por distintas razones. Yo veo, por ejemplo, la escuela particular subvencionada, la veo como muy administrativa, entonces hay una carencia ahí desde lo pedagógico y la escuela municipal, creo que ahí podemos tener un mayor liderazgo puesto que la persona - normalmente el director- ha trabajado en varias escuelas o en esa misma escuela a veces. No hay directores jóvenes, de hecho yo creo que de Santiago, de la Municipalidad de

Santiago, de las 44 escuelas yo soy el más joven, soy como el lolo ahí, pero lo demás es producto de todo un proceso...el problema que tienen estos directores, por qué es un 4, porque les ha costado tener un verdadero ascendiente sobre los profesores que se sienten con demasiados derechos, ahh? o lisa y llanamente como que abusan del sistema municipal porque está a la mano abusar. Pero eso ya no es un problema del director es un problema del sistema como tal, porque el director normalmente fue profesor, inspector orientador, jefe técnico. Pasó por todos esos procesos y el tipo sabe cómo se hace una escuela y fue llamado a concurso, entonces ahí se mide y se mide con un psicólogo a ver qué tal funciona el tipo y se supone que bien.

Pero uno muchas veces tiene ese problema del ascendiente sobre el profesor municipal, especialmente el jefe de planta, el que no le importan mucho las cosas.

E: Con respecto a lo mismo que tú dices, ¿Cuáles son las principales diferencias que tú ves entre el liderazgo que puede ejercer un director en un colegio municipal y en uno particular subvencionado?

DM2: Yo siempre creo que la gran carencia que tenemos, es que no está el punto medio, por lo tanto, yo siento que en la escuela particular subvencionada, si el director es el dueño de la escuela hay un tema de poder fuerte ahí y se hace lo que él quiere porque si no, tú al año siguiente ya no tienes trabajo y él sabe que cuando estás con contrato indefinido pasan los profesores metidos con licencia psiquiátrica, porque les hacen la vida imposible.

Cuando el director de esa escuela no es el dueño de la misma, sino un profesor más que firma como director finalmente porque es digamos, no sé si la palabra está bien, es como un poco el monigote, el títere del dueño de la escuela.

Yo te lo digo por experiencia, he trabajado en escuelas en que el director ordena todo, la finalización del año y llega el dueño de la escuela y dice no, esto está mal hecho y esto se hace de tal forma, entonces pasa por encima del director y ahí, realmente, al director uno puede respetarlo hartito, pero en la práctica termina no teniendo ese ascendiente porque lo descalifica, lo desautoriza el dueño de la escuela.

Ahora, en la escuela municipal hay un respeto ganado...hay una persona que sabe de educación, de procesos. Sabe de la legislación que existe en la educación y sabe que la educación es una cosa, un bien público, un bien común, que es para todos... no va a estar peleando más matrículas porque va a ganar más plata, sino que va a tener más matrículas porque cree en su proyecto, que en su escuela se hacen las cosas bien. Pero también tiene ese problema que dije anteriormente con el profesor que tiene a veces muchas garantías y yo lo hablo ver como profesor, yo también soy profesor. Siento que a veces se les pasa la mano, entonces uno, si le llama la atención a un profesor, viene al tiro el Colegio de Profesores, en el caso nuestro, el Colegio de Profesores de Santiago es tan poderoso como la dinastía nacional, entonces, por qué le llamaste la atención, es un dirigente gremial, te encona, siempre hay un encono presente entonces a veces el director como que está atado de manos y en realidad, el punto medio, yo siento que el profesor en la escuela particular subvencionada es un poco víctima de explotación y en la escuela municipal hacen lo que quieren.

E: Pasemos ahora al ámbito más personal del director. A nivel genérico ¿Qué cualidades personales crees tú que debe tener un director para que se considere que es un director líder o que ejerce su liderazgo?

DM2: En primer lugar debe ser una persona de carácter fuerte, tolerante y saber escuchar a los demás. Estar abierto a cambios y transformaciones que hay en la educación, no quedarse en el ábaco, no pensar, por ejemplo, que un computador dentro de la sala de clases para que se metan en internet a Facebook está mal, que Facebook es una maldad. Porque a veces hasta a Facebook le puedes encontrar algo bueno. Chatear, en el caso nuestro, con los propios alumnos en la sala de ENLACES es tremendamente bueno, porque hay alumnos que son sordos, entonces le corregimos el castellano desde allí.

Entonces, a que voy yo, debe estar dispuesto a la transformación y dispuesto a saber que en la educación todo es progreso y que en esa transformación a la que debe estar dispuesto, debe ser capaz de transformarse con esa transformación...ser capaz de cambiar permanentemente..eso fundamentalmente.

E: ¿Tú te consideras un director que ejerce el liderazgo?

DM2: Yo creo que tengo liderazgo..... si lo pudiéramos cuantificar yo tengo de 1 a 7 sería un 5 y medio-....pero hay una razón por qué no es un 7, porque en general yo siempre he ejercido liderazgo en todas instituciones en las que he pertenecido, pero ese liderazgo siempre ha sido intelectual....y en realidad en las escuelas, por ejemplo mi escuela, si vemos puntualmente mi escuela, el liderazgo tiene que ser de mas carácter, tiene que ser un carácter en extremo fuerte, piensa en lo siguiente, por ejemplo en mi escuela hay gente que llegó a trabajar hace 30 o 40 años y están ahí todavía, entonces su escuela es su casa y como son dueños de casa quieren hacer lo que quieren. Entonces llega uno, que es más nuevo, que quiere cambiar las cosas y les produce un infarto. Mira, yo antes de que asumiera la dirección había un encono entre los profesores, cuando yo era profesor, con la directora de la escuela, porque en la puerta, las puertas de las salas eran de doble hoja, entonces en una hoja, afuera había una mesita y la directora mandó a sacar la mesita porque en caso de emergencia había que abrir las dos hojas, te topas con la mesita....imagínate, puede resultar algo grave de eso...el problema era que las salas estaban con candado y ¿dónde dejabas las cosas que llevabas en la mano mientras abrían el candado? a mi me pareció ridículo, me dio risa, pero sí. Tienes que tener tu casa ordenada así y no te pueden sacar eso...Antes habían hasta televisores, uno veía tele, habían microondas en todas las salas, entonces es tu casa y eso es lo que cuesta un poco...yo siento que podría ejercer un mejor liderazgo pero también hay que ver con qué personas nos enfrentamos, es difícil y a veces uno se cansa. Hay veces en que podría poner mejor nota en liderazgo y en otro momento como que decaigo por estas características, si fuese una escuela particular subvencionada tal vez me iría mucho mejor, obviamente.

E: Tú mencionaste algunos problemas que hay o que tú tienes como director para poder ejercer tu liderazgo de mejor forma, esto fue a nivel micro, pero a nivel macro ¿habrá otros que tienen que ver, tal vez, con tu dependencia educacional y que te hagan más difícil la labor de ejercer liderazgo al interior de tu colegio?

DM2: Claro, sí había olvidado eso, si hay una, en general en las escuelas municipales, muchas tienen administración delegada, entonces uno las platas mucho no las puede manejar, te pueden pedir alguna subvención de mantenimiento y tu las manejas y llegan tarde,, ahí hay todo un problema, pero sabes que, por ejemplo, en el caso del trabajo

con recursos humanos...ahí hay un problema que te traba y no se puede ejercer un mejor liderazgo. Este año yo pedí que me cambiaran a una persona que tenía haciendo el aseo, lo primero que sucedió con esto es que me acusaron de discriminación, porque su apellido es Collin entonces yo la discriminé porque es mapuche...y llegaron los dirigentes, entre los cuales uno es mapuche y yo, obviamente me molesté mucho y les dije “oye, te apuesto que yo sé más mapudungún que ustedes dos juntos”. No tenía conciencia si yo sabía más que los dos, pero el caso es que me molestó mucho y me acusaron en la Dirección de Educación y yo les dije que, efectivamente yo la discriminaba, yo discriminaba a la gente que no trabaja bien....fíjate que ella en verdad no trabajaba mal, pero generaba conflictos al interior, entonces dije “no quiero más problemas en la escuela, la saco”. Me costó mucho decidirme y me costó mucho que la sacaran....bueno ¿dónde vino el problema? en que me mandaron a una persona que estuvo ocho meses y en los ocho meses fue como cinco días. Entonces uno queda como un mal gestor, obviamente porque sumando y restando mejor habernos quedado con la otra persona, porque en realidad su pega no la hacía tan mal y a veces la hacía muy bien, si el problema era que generaba conflictos, porque si hace aseo su pega es hacer aseo y no estar permanentemente de la nada haciendo conflictos. El aseo lo hacía bien, pero hacía conflictos todo el tiempo, se perdían las cosas...entonces, eso. Yo quedo horrible. Y a esta persona logré que la sacaran del sistema porque tiene una salud incompatible. Era un abuso el que estaba haciendo y todavía no puedo traer a nadie, entonces tengo dos funcionarios en una escuela que es gigante, entonces obviamente hasta yo, siendo profesor de esa escuela, diría “mira el director que es bueno po’, sacó a una persona que hacía el aseo y quedamos con parte del aseo de la escuela sin hacer”. Entonces ¿Cómo veo la gestión desde ese punto? horrible. Y yo he tratado de hacer la mejor gestión posible en meses. Después otras cosas, por ejemplo nosotros tenemos el Centro de Recursos de Aprendizajes CRA y nos llega una notificación, una ordinaria de la Dirección de Educación, que tengo que contratar a una persona por 44 horas por el CRA y yo les mandé una nota diciendo que ya tengo a la persona para que se cumpla este mandato... que proviene también de más arriba, del ministerio y me hacen una cantidad de problemas tremendos para contratar a esta persona cuando ellos me pidieron que la contratara. Eso yo creo que nadie lo puede entender, yo tampoco lo puedo entender. La logré contratar después de mucho, fue sufrida esa contratación que me pidieron ellos -quienes hacen el problema- ellos. Entonces ahí uno siente que tiene las manos atadas, ahora yo sé que en las otras escuelas con la ley SEP las tienen más atadas todavía, porque antes ellos estaban a cargo de la ley SEP y la Municipalidad les quitó la administración, entonces si quieren algún servicio, alguna cosa, después de uno o dos meses que la piden lo tienen. Pero la ley SEP es año a año, los objetivos entonces es difícil hacer un buen liderazgo tomando en cuenta que al final del día después de dos tres años se supone...te revisan qué hiciste con estas platas...no han logrado los objetivos. Si al final son los objetivos, no si gastaste bien la plata, o sea si gastaste bien la plata lograste tu objetivo y si no lo logras es porque dejaste todo atrás, atrasado, atrasado, atrasado...

E: O sea que hay una limitante -por lo que tú me has dicho- has tratado de ejercer muchas veces tu liderazgo cambiando o contratando personas, pero has visto una traba que es mayor y eso que tiene que ver, precisamente, con el tema de recursos humanos y eso no pasa por tus manos necesariamente, pasa por una instancia superior y eso ha hecho, no sé si tambalear, pero sí ha complicado medidas que tú has instalado para tener un mejor funcionamiento de tu colegio.

Ahora, ¿tú recuerdas alguna instancia o alguna experiencia donde se te haya puesto en jaque - estoy pensando en algún consejo de profesores...- o algún momento en que haya aflorado tu liderazgo?

DM2: Sí...ehh...últimamente cuando se condicionó los horarios de los fonoaudiólogos qué hacían en sus horarios, los psicólogos qué hacían en sus horarios, ellos -los profesores- hicieron una verdadera caza de brujas con ellos...yo tengo tres psicólogos, dos fonoaudiólogos y una terapeuta vocacional y con ellos se estaba haciendo una caza de brujas y obviamente tuve que llamarlos al orden y bueno dejar claro que esos temas administrativos, o sea quien vela porque esas horas sean bien utilizadas, era yo.

Y segundo, decir cómo vamos a ordenar los tiempos y cómo voy a transparentar toda la información para que no se pensara que había algo oculto detrás de ello ya... entonces qué medidas podemos tomar...lo que les perjudicaba a los profesores era que, por un lado ellos tenían mucho tiempo -aparentemente- para hacer informes y los mismos profesores no tenían tiempo. Entonces, dijimos: “acá hay dos temas, que pareciera que ellos pierden el tiempo y que a ustedes les falta el tiempo. Entonces yo voy a hacer esto para que ellos no pierdan el tiempo o ver si pierden o no el tiempo y reformar, hacer los cambios al respecto. Si están perdiendo el tiempo, y por otro lado voy a tratar de que ustedes tengan más tiempo para hacer sus informes”, nosotros estamos con el famoso decreto 170, que te pide mucho, mucho mucho... Entonces podría llegar a ser comprensible, no obstante que un psicólogo te hace 60 informes, un fonoaudiólogo 33, un terapeuta ocupacional te hace 130 informes y un profesor de sala máximo, máximo te hace 8 informes. Hay una cosa cuantitativa ahí...la idea es que no terminen con hernias, pero bueno...(risas)

E: Te leeré una afirmación de un teórico en liderazgo y con respecto a esa afirmación quiero que me digas cómo te sientes; en desacuerdo, medianamente de acuerdo o muy de acuerdo. Obviamente te pediré que justifiques.

“ El liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos “

DM2: (risas)...Mira, yo creo que teóricamente es una muy buena frase, una muy buena cita. Yo debo decir que estoy medianamente de acuerdo, porque sí, yo creo que todos debemos ejercer un liderazgo, como saber cuáles son los alcances de tu liderazgo, porque si bien en algunas instituciones donde la cosa no se mueve, necesitamos que salgan los liderazgos de todos los puntos, lugares y puestos pero en otras instancias hay que tener muchos cuidado con eso, porque me recordó mucho a mi escuela. En mi escuela se dice que hay muchos caciques y pocos indios, entonces que ese tipo de liderazgo no te lleve a ser un cacique, tomando en cuenta que hay una persona que es el responsable del liderazgo de la escuela. Si el auxiliar está motivado porque cambien cosas y hay un liderazgo ahí, espectacular. En un profesional como un psicólogo, bien hecho. Por ejemplo, yo en la escuela delego y tengo dos gabinetes uno de fonoaudiología y un gabinete de lingüismo entonces yo digo “hagan presencia”, es decir cuando yo digo hagan presencia hagan liderazgo, lideren estas cosas...y cada vez que uno delega le está pidiendo a la persona que lidere algo, que no se tenga que imponer su punto de vista por sobre el de todos los demás y menos por sobre el del director que a lo menos está obligado a tratar de que eso no pase.

No sé si está bien que me enfoque tanto en mi escuela, pero es mi experiencia ¿cierto?, pero es curioso porque en mi escuela, como te digo, hay muchos caciques y pocos indios. Entonces ese es un liderazgo que quiere pasar por sobre el director, o sea, decirle al director lo que tiene que hacer pero por otro lado yo tengo un comité de disciplina que no puede funcionar si no estoy allí. Entonces pa' que hago el comité de disciplina si tengo que estar ahí. ¿Para que después no se enojen cuando tome una decisión? que daría lo mismo. En esos casos no se ejerce el liderazgo que hay que ejercer pero en otros casos se ejerce demasiado liderazgo tal vez.

Yo creo que, como todas las cosas en la vida, tiene que haber un equilibrio. Durante mucho tiempo en la escuela tuve problemas con varias secretarias que no sabían escribir en el computador, entonces toda la pega de la secretaria la hacía yo y ahí empezó a ejercer un liderazgo importante la asistente social, en los tiempos que le quedaban, ahora ella es mi mano derecha, ella ejerce liderazgo en la escuela, un liderazgo que se relaciona conmigo. Es un liderazgo que no le va a decir a los demás: mira, el director está mal, sino tenemos que hacer esto y esto no más.

En ese sentido yo podría decir que estoy medianamente de acuerdo, no sé si se entendió bien...

E: Sí...La última pregunta, ya haciendo una visión proyectiva del liderazgo directivo en nuestro país. Mencionaste, cualidades, elementos que debiese tener un director líder, pero si tú pudieses elegir algunos que tú consideres que van a ser importantes para tener éxito en el futuro educativo chileno que está cambiando cada vez más ¿Cuáles serían esos elementos que tú crees van a ser importantes de tener o considerar en el liderazgo?

DM2: Yo creo que va a ser importante que el director pueda también estar comprometido con lo pedagógico, eso implica que tiene que saber de lo pedagógico, eso implica que no metan -como se está procurando con otros profesionales- con todo el respeto de los otros profesionales, que sean directores, o sea un ingeniero puede ser director, un administrador público puede ser un director... Yo creo que es fundamental el proceso pedagógico, no solamente que sepa administrar bien, o sea que sepa administrar lo cognitivo también, la educación también, sabes...porque yo no tengo muy claro cuánta gente sabe lo que es calidad educativa ...y tal vez yo mismo puede que no lo tenga claro...educación de calidad ¿qué es calidad?. Yo tengo mi idea de calidad, no sé si será la de los demás. Yo creo que el director del futuro debería tener claro que calidad no es solamente el SIMCE o no es el SIMCE o además es el SIMCE o debiera estar el tema del SIMCE ahí metido, pero no es el SIMCE. Tiene que saber, por ejemplo, pedagogía, educación cómo se hace educación en todos los ámbitos. Un alumno que tiene problemas de conducta, hay que trabajar su conducta y esto no se trabaja suspendiéndolo, sino que siendo pedagogo permanentemente, que aprenda de lo que dice. Entonces eso, una mirada distinta, diferente. Una mirada a la diversidad, no hablo hacia la actividad educativa especial, que ya debería estar instalada, sino que una mirada a pensar que somos todos distintos, una flexibilidad curricular y que todos podemos construir una buena educación y permanentemente tener en la dialéctica el concepto de calidad. Yo creo que muy poca gente sabe lo que es una educación de calidad y por eso el país está como está...si no, estaríamos como Finlandia, que no tiene lugar donde sembrar nada pero tiene la NOKIA que hace los celulares que se venden en todo el mundo con un chip y el chip tiene cobre -que se lo

vendemos nosotros- y ellos lo venden a diez veces el precio que nosotros se lo vendimos aunque se lo hayamos vendido a un buen precio.

(3) Entrevista a Directora de Colegio Particular Subvencionado

E: Entrevistador

DPS1: Directora Colegio

E: La primera pregunta es, ¿cómo definirías tú el concepto liderazgo directivo? ¿Qué se te viene a la cabeza?

DPS1: Liderazgo, el liderazgo en primer lugar según yo es la facultad que tiene una persona de ejercer en otro, en un equipo en un grupo de trabajo y directivo relacionado con el colegio, me imagino, entonces cuando yo asumo las dos cosas es como un director quizás pueda ejercer sobre el grupo que tiene a cargo una dirección para conseguir los objetivos que, por ejemplo en este caso un establecimiento educacional se ha propuesto. O sea, como definición, no sé si se entiende, o sea, liderazgo directivo, director enfocado ya su gestión hacia conseguir objetivos educacionales no otros, y académicos

E: Ahora, ¿qué significa para ti que un director ejerza liderazgo?

DPS1: Que es capaz de llevar al grupo a conseguir los objetivos. Ahora, para mí el director, los principales objetivos que debe tener son los logros académicos. O sea, yo como directivo planteo como puedo hacer que mis alumnos, o los alumnos del colegio que dirijo aprendan más y mejor. Entonces, cómo yo con la gente que tengo, con los profesionales, docentes administrativos puedo yo, trabajar, gestionar lo que hay para que los alumnos consigan los aprendizajes esperados.

E: O sea, el foco está en los alumnos y el aprendizaje.

DPS1: Claro, entonces yo gestiono con las personas que tengo o si no me consigo otras para que esos alumnos consigan y puedan tener los aprendizajes que nosotros nos hemos propuesto. Eso es lo que te da el camino. O sea, ¿cuál es mi foco?: que los alumnos aprendan, ¿qué tienen que aprender? Ya, lo definimos, como yo hago para que las personas lleguen allá. Eso es lo que yo creo.

E: Claro, eso a nivel de colegio y como tú lo percibes, pero si yo te pregunto a nivel de país, a nivel de todo el sistema educativo chileno de educación. ¿Tú consideras que se ejerce liderazgo directivo en las escuelas de nuestro país?

DPS1: Ehhh, difícil. Yo creo que hay colegios que si se ejercen, algunos los que le va bien, yo creo que evidentemente se está ejerciendo un liderazgo, que hay una cierta autonomía, una forma de hacer las cosas que va por el buen camino y por eso hay buenos resultados. Ahora, como país, globalizado y promediado, yo creo que no. Creo que nosotros como directivos necesitamos bastante apoyo, bastante capacitación, que nos formemos, que alguien nos forme y que nos diga, este es el camino, hay caminos que ya están probados y hay países que lo han hecho bien, pero así como país sumado yo creo que promediamos rojo, insuficiente. Tiene que ver con las trabas también que uno, por la burocracia tiene como, en el sistema para ejercer liderazgo, porque uno está enfocado en lo académico, pero te llenan de cosas administrativas, entonces si la gente que está a cargo de las políticas

educacionales piensa que un director debe cumplir con los plazos, con el papel, con la cosa, entonces pongámonos de acuerdo cual es la prioridad.

E: Por eso y ¿cuáles serían las trabas que tú ves para que un director pueda ejercer liderazgo?

DPS1: yo creo que una de las trabas es que en general se piensa que los directores no saben hacer el trabajo, o que no lo hacen bien, o porque uno no mando el papel en los plazos indicados no es un buen director. Me parece que, siempre nosotros nos hemos quejado, porque yo ni siquiera voy a hablar de la falta de tiempo, a todos nos falta el tiempo, cuando uno organiza bien y planifica bien el tiempo debería alcanzar. Una de las trabas es que las cosas por ejemplo a nivel provincial o a nivel central del ministerio te las piden para ayer, todo era para ayer. O sea, si te mandan a pedir, no sé un informe una nómina, todo, tendría que haber sido la semana pasada. O sea, una siempre se siente agobiada, como que no está cumpliendo, cuando en definitiva te están pidiendo cinco veces las mismas cosas. Ojo, lo que yo creo que está ayudando en este momento es la automatización, eso RECH, SIGE y al final cruzan la información los que tienen que cruzarla y no el director del colegio. Yo creo que una de las trabas sería eso, esa cosa de métase al sistema, cargue el sistema, porque todo va a estar en línea, pero resulta que cuando uno necesita un certificado, un papel, resulta que al final uno lo tiene que hacer igual y ya no está tan en línea. Espero que alguna vez resulte y que se crucen de verdad JUNAEB con el SIGE, creo que vamos en buen camino pero se ha perdido mucho tiempo haciendo nóminas y planillas.

E: O sea, la labor del director no siempre está en el centro académico.

DPS1: En el foco académico y pedagógico y uno busca y muchas veces dice ya, no me voy a preocupar de la planilla, no me voy a preocupar de si hay una cruz de más de si hay un punto de más en subvenciones, pero eso significa sumario, fiscalía, una multa y no ven los 300 puntos de resultados que uno, como yo hablo por mi colegio, tenemos en el SIMCE, en un colegio vulnerable, donde la comuna es vulnerable, no importa ahí no importa si hay una cruz de más, ahí importa demasiado y los 300 puntos en el SIMCE no cuentan. Ahora, quizás, digo yo, pienso así como una idea, podrían si a los colegios que no tienen buenos resultados hostigarlos un poquito más y ver por qué y ayudarlos más. Pero yo creo que a los que tenemos mejores resultados podrían no flexibilizar, porque no es la idea, pero entender que algo se está haciendo bien o muchas cosas se están haciendo bien para poder llegar a los resultados que tenemos y ahí uno dice, pucha el buen alumno, uno tiene que premiarlo y yo digo ¿y al buen colegio? También deberían premiarlo.

E: Bueno, este es un colegio subvencionado, y respecto del ejercicio del liderazgo del director, tu ¿ves diferencias entre un colegio subvencionado y un colegio municipal?

DPS1: Si, bueno a nosotros nos ha tocado estar con personas compartiendo a nivel comunal, con directivos de otros colegios, particulares y subvencionados y también municipales, y los directores de los colegios municipales nos dicen que tienen muy poca autonomía. En primer lugar, ellos no pueden elegir a sus profesores, a ellos les llegan los profesores, ellos tienen que trabajar de acuerdo a las políticas de la municipalidad, lo que ellos dicen, un profesor no puede ser sacado tan fácilmente de sus funciones, entonces los van cambiando, los van rotando, y creo que ahí los municipales tienen muchas menos posibilidades de gestionar. Finalmente, uno dice, pucha este profesor le hago seguimiento, lo evaluó, le observo clases y digo, no, no cumple con el perfil y finalmente se agradece

que uno pueda tener la posibilidad de desvincular a alguien que no está cumpliendo, creo que los municipales no tienen esa posibilidad.

Ahora, si yo fuera del colegio municipal, buscaría tantas evidencias y lo sacaría igual. Pero cuando uno tiene evidencias, y cuando uno hace entender al profesor: no es lo que quiero, esto es lo que necesito; ¿qué ayuda quiere? ¿cómo lo apoyo?, y el profesor pide apoyo, se le da el apoyo e igual no cumple, uno yo creo que puede llegar a un acuerdo, que es lo que a nosotros nos pasa porque nunca va a ser fácil desvincular a alguien, y menos sin evidencias, pero al menos uno sabe, inconscientemente que una si puede tomar esa decisión sin pasar la ley, ni el estatuto docente, pero los municipales lamentablemente están amarrados de manos, y yo creo que un líder directivo, tiene que ver con la gestión de personas y si uno no puede elegir las personas con las que trabaja y no las puede desvincular, entonces de que liderazgo y de qué gestión estamos hablando.

E: Respecto de eso mismo quería preguntar ¿qué cualidades personales crees tú que debe tener un director que ejerza bien su liderazgo?

DPS1: A ver, yo creo que primero, primero, el director tiene que prepararse, o sea no puede decir yo ya llegué a director y ya se todo lo que tengo que hacer, yo creo que debe actualizarse todo el rato, o sea siempre, ya sea en computación, ya sea en políticas educacionales, en evaluación en curriculum, no puede ser que un profesor le venga a preguntar a uno: ¿usted vio los ajustes curriculares de quinto básico?, y uno mmmmm no. O sea, yo creo que los ajustes curriculares de cualquier nivel el director ya los tiene que saber, haber leído, por lo menos tratar de interiorizarse de las cosas que él les tiene que pedir a los profesores. Creo, no es que uno como director se las sepa todas, pero uno tiene que prepararse, y siempre va a haber alguien que sepa más que uno, bueno ocupar bien entonces, a la gente que uno tiene a cargo. Yo creo mucho que un buen director tiene que velar porque el clima laboral sea positivo, yo creo que con un buen clima laboral la gente trabaja mejor y trabaja más con compromiso, porque también el crear un buen clima laboral significa que el director está comprometido con los trabajadores, son cosas que son mínimas, que a lo mejor son domésticas pero que marcan la diferencia, que el profesor tenga ganas de venir a trabajar, que tenga ganas de enseñar, tiene que ver también como el director lo recibe en la mañana, tiene que ver como él se pueda tomar una taza de café en un lugar limpio, ordenado. Cualidades de un buen director pueden ser primero, bueno capacitado, que sea empático que no se le olvide que hacer clases para 45 no es fácil, que preste ayuda, que se de tiempo para conversar con la gente. Ehhh, lo técnico, el día a día lo hace el profesor adentro de la sala, uno, no puede estar en 25 salas a la vez, entonces uno tiene que delegar, tiene que confiar, pero también tiene que preparar a la gente, tiene que capacitarla, tiene que darle los espacios, mire: yo la veo débil en esto, profesora, veo débil a la profesora de matemática en lo que es geometría: profesora, la invito a hacer un curso de geometría, le conseguí, o ¿qué cree usted que necesita? Y uno tendrá que moverse lo suficiente como para conseguir y el profesor no entienda que es una crítica, sino un apoyo. Entonces, cuando uno da las herramientas, da las posibilidades, le pregunta a la gente que necesita, yo creo que es más fácil ejercer liderazgo porque es compartido, porque uno delega, por eso. No se me ocurre otra, la verdad es que es medio autorreferente cuando uno dice tantas cualidades positivas que uno tiene ¿ya?, yo creo que todas las personas que ejercemos algún cargo directivo somos humanas, nos equivocamos, pero tenemos que llegar, por lo menos en el trabajo a tratar de hacer siempre lo correcto.

E: ¿Tú te consideras un director que ejerce liderazgo?

DPS1: o sea, si yo no me considerara un director que ejerce liderazgo, a lo mejor no estaría todavía acá. Yo creo que cuando una está convencida de que las cosas si pueden ser alcanzadas uno contagia a los demás, o sea y es difícil, nadie ha dicho que es fácil, no sé una experiencia, yo al llegar acá cuando asumí en el 2006, dentro de la comuna, éramos los primeros pero no con tanta diferencia de puntaje en el SIMCE, por ejemplo, me refiero. Dentro de la institución, de la Sociedad de Instrucción Primaria, son 17 colegios y en los resultados estandarizados estábamos en el lugar 15. Empezamos a contagiar a los profesores con que estos niños si pueden, de que ellos también pueden, nos capacitamos, nos especializamos, empezamos a trabajar por especialidad, por área, había una suerte de que bueno, vamos a tratar de hacerlo, pero yo creo que no va a resultar y resultó y ahora estamos dentro de los primeros lugares de la institución y lejos somos el primero de la comuna, con 40 puntos de diferencia del colegio que viene después, entonces si eso no es ejercer liderazgo, y porque no estaban dadas las condiciones tan fáciles, porque había también una suerte de reacción negativa de decir, no va a resultar, es que las expectativas eran bajas. Ahora, cuando uno cree en los alumnos, cuando uno cree en los profesores, bueno líder es el que tiene que convencerlos y buscar medios y fórmulas, no yo creo que la receta mágica no existe, pero en conjunto y yo me siento bastante orgullosa del equipo de profesionales que tengo porque todas los años hay proyectos nuevos en este colegio, todos los años el departamento de historia quiere hacer algo distinto, el de matemática, las Olimpiadas de matemática, el de debate, la feria científica, y eso no lo hago yo, eso lo hacen los profesores no se necesariamente para darme el gusto a mí, sino para entender que en su área, cuando uno está convencido de las cosas que está haciendo las está haciendo bien, que los alumnos son los beneficiados, y que haciendo cosas diferentes, innovando las metodologías, los niños aprenden más y mejor, entonces yo, de verdad así humildemente y modestamente creo que si lo estamos ejerciendo y yo me siento por mi equipo reconocida en ese aspecto, que en el fondo digan, claro la jefa o la directora está proponiendo esto porque es viable, porque todo lo que nos ha propuesto nos ha resultado y nos ha salido bien. Ahora ya estamos en la etapa en que ellos proponen y eso me parece formidable, creo yo que cuando un director, logra que sean los demás los que proponen es que ya ejerció el liderazgo.

E: Hay muchos elementos que son súper positivos de ejercer liderazgo directivo, ya hablamos también acerca de que no era fácil, porque eso habla también de tratar de convencer a esa persona, de que modifique pautas de comportamiento, de que cambie las formas de hacer las cosas. La pregunta es si tú crees que ejercer el liderazgo, por parte del director, podría traer alguna limitante u algún obstáculo a la institución.

DPS1: Yo creo, haber, es difícil la pregunta, porque yo creo que no es un si o un no, yo creo que en algunas áreas pueden ser limitante, ¿ya? porque en algunas cosas y eso lo fui aprendiendo con el tiempo también una no puede ser tan democrática ¿ya?, yo creo en la democracia, creo en el consenso, creo en que no hay opiniones correctas o incorrectas, son opiniones, pero creo que llega un momento en que un director, cuando no hay acuerdo tan fluido, un director tiene que ahí ejercer un poco más la autoridad y decir: mire, en realidad esto no es, está fuera de cuestionamiento, está fuera de pregunta, esto se va a ser así, no sé en que área específicamente, por ejemplo, a ver en curriculum, tenemos que ver cinco unidades y no es conversable ni opinable, son las cinco que hay que ver, estas son las

mínimas y no mire es que yo considero, no nos están preguntando la consideración, ¿ya? Hay cosas en que de verdad el director no puede ser tan... no limita, sino que pone un techo alto, porque si dependiera solo del grupo, quizás podría ser en que el techo lo pusiéramos más bajo. En general uno tiene que tener bien claro donde uno quiere llegar, ahora, si eso nace de las bases, por decirlo así, nace del profesorado: mire directora, son cinco mínimas las unidades, feliz, pero con tres nos conformamos no, son cinco, y ahí uno tiene, eso no se si limita o suma, es que depende ¿ya? Quizás en algunas cosas: es que ya como a la directora le gusta así hay que hacerlo así. si, puede ser pero yo creo que uno tiene que tener bien claro que uno tiene cosas que son prioridad y que son intransables y otras que si son flexibles y que si son transables. Yo creo que lo académico no es transable, pero las formas, a lo mejor. Creo yo que un buen director o un buen directivo, tiene que también saber potenciar a los líderes que tiene, a los líderes que tiene en el grupo. No es necesario que uno lo haga todo Ahora a nosotros nos cuesta confiar que el otro lo va a hacer tan bien como uno ¿ya? O de la forma que yo lo hago, pero yo también me siento orgullosa de haber potenciado a profesores que ahora están ocupando cargos directivos y que el grupo que a mí me toque trabajar por ultimo diga, mire yo aprendí de ella, entonces yo creo que dentro de un rol directivo uno tiene que ser generoso. Uno tiene que enseñar, uno tiene que apoyar y a lo mejor la limitante que uno podría tener cuando hace mucho eso es que la gente buena se le va, pero es parte de la vida también.

E: Hay una afirmación, una frase de un teórico de liderazgo. Respecto de esta frase que te voy a leer me gustaría que tú me comentaras si estas en desacuerdo, medianamente de acuerdo o muy de acuerdo. La afirmación es: “El liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos”.

DPS1: Si, estoy muy de acuerdo, siento que el profesor en su curso es líder, independiente del cargo, puedo decir que incluso dentro del grupo de administrativos debe haber uno que es líder y que diga, oye, ¿Por qué no nos organizamos? ¿Por qué no hacemos esto del estamento de administrativos? Yo creo que uno, si, independiente del cargo que uno tenga o de la posición que uno tenga en la institución, el liderazgo se... y yo creo que se en potencia o en práctica, todos los profesores son líderes, porque ellos tienen que motivar al grupo de alumnos y no solamente a un curso, a todos los grupos de curso que tengan que enfrentar y llevarlos a conseguir objetivos, aunque sean solamente de aprendizaje. Pero que tiene que ver el líder ahí, que los alumnos primero tengan buena disciplina, que tengan buena actitud, y que finalmente, ya cuando tenemos la buena disciplina, tenemos la buena actitud, tenemos las ganas de aprender, aprendemos. Después el contenido es casi circunstancial, pero si el profesor no ejerce el liderazgo frente al grupo que tiene a cargo, no podría hacer clases. Entonces yo estoy absolutamente de acuerdo que independiente del cargo o del lugar que uno ocupe en una institución el liderazgo si se.... Hasta los mismos alumnos con un grupo de alumnos, de pares y eso se ve todos los días. Siempre hay alguien que “la lleva” siempre hay alguien que toma el rol casi naturalmente, lo cual quiere decir que no porque naturalmente yo tenga un rasgo de liderazgo soy un buen líder, y ahí es donde hay que canalizar, donde hay que focalizar, bueno que quiero conseguir yo con mi grupo. Soy líder, parece que sí, que naturalmente, ya, pero ¿para donde vamos? Y por eso hay líderes que se pierden en el camino, porque no focalizan, porque en el fondo: parece

que yo soy la que la lleva, pero ¿pa' donde llevo? Entonces yo creo que sí, o sea uy yo creo que uno en la casa, en la familia, siempre hay uno que es líder, y en diferentes áreas.

E: Bueno, este año ha sido movido, complicado, el tema de educación ha estado en el centro de todos los debates y precisamente, el tema del liderazgo directivo, yo creo que se ha puesto como en práctica, obligadamente en todos los colegios, ya, pero esta es una pregunta proyectiva, hacia el futuro de la educación en nuestro país y qué elementos del liderazgo de los directores crees tú que van a ser claves en ese escenario futuro de nuestros colegio en Chile, porque se nos vienen cambios.

DPS1: A ver, yo creo que un director, no sé si es como clave, como cualidad, pero yo creo que como característica, un director debería haber hecho clases, no podríamos hablar de un director que nunca estuvo en sala de clases. Yo creo que eso como requisito mínimo, un año, dos, diez, da lo mismo pero que haya estado dentro de la sala de clases, a veces intentando hacer clases, eso yo creo que pa' mi es como clave. O sea, no podría ser que viniera alguien y que ahora está mucho esto de que, hay unas empresas que mandan personas que no son de educación, o ingenieros comerciales que, ELIGE EDUCAR, por ejemplo, me parece fantástico, pero esa persona no podría llegar a ser director antes de no haber pasado por las aulas, ya, porque creo que es otra, es un mundo paralelo ser director sin haber hecho clases, o sea, para mí sería como un requisito mínimo que la persona hubiera ejercido como uno o dos años mínimo en aula, o sea, parte de la base, porque ahí yo entiendo al profesor, entiendo lo difícil que se hace, entiendo que en diciembre los niños no quieren más, lo puedo entender. Si yo nunca lo he vivido ni siquiera llego a sospechar, ni siquiera llego a acercarme a lo que realmente es.

Lo segundo, que bueno, lo repito yo creo que un director tiene que estar actualizado, no solamente citar autores, sino que tiene que estar empapado de lo que está pasando de la contingencia. Ser capaz de llevar a la reflexión, no solamente a los profesores sino también a los alumnos, conducir con objetividad y no con sesgo, lo que es correcto o lo que es incorrecto, atreverse a decir a opinar, y vuelvo a insistir, que algunos directores creen que hay opiniones equivocadas, las opiniones no son equivocadas, las opiniones son personales y son opiniones, ahora si yo digo que esta es la verdad ahí podríamos entrar a dialogar, pero uno debe escuchar a su gente y de eso, de la diversidad, de la diferencia se aprende, ya, nosotros también este año hemos tenido un año crítico, un año en que dentro del equipo de profesores, yo les dije a ellos: “aquí salieron personajes”, no eran las personas que yo conocía, los personajes de la bandera de la lucha, y de la cosa extraña y uno dice; uy que raro, no me había dado cuenta, pero yo pienso que en los momentos de crisis es donde la gente de verdad se expresa tal cual es y nosotros también tuvimos crisis, nosotros tuvimos personajes, dentro de los apoderados, dentro de los alumnos, y dentro de.... Y yo creo que un buen directivo también tiene que ser lo suficientemente tolerante. Ahora, si hay un personaje que va en contra del proyecto, obviamente el personaje tiene que desaparecer del libreto, pero si ese personaje es moldeable, está equivocado, está con los conceptos equivocados, uno tiene el deber también de darle, otra visión, ahí se ve el liderazgo, o se ve la capacidad de convencer, ahora si uno no es capaz de convencer tampoco se tiene que cuestionar la vida, es que quizás usted, la verdad, no debería tener que seguir trabajando aquí si piensa eso y ahí yo también creo que se ejerce el liderazgo cuando uno tiene que decirle a una persona, hasta aquí llegó nuestro, nuestro contrato.

Pero, pero yo creo que primero tiene que ser una persona que haya pasado por clases, segundo que tiene que estar actualizado, preparado, tiene que ser flexible en muchas cosas, y tiene que tener súper claro cuál es el objetivo que él tiene o que alguien le impuso o que tiene que lograr en el colegio y uno saber si es capaz o no y saber cuáles son los caminos que podríamos ocupar, cuales con las personas que tengo para poderlo hacer y definitivamente, a ver, no sé, saber o conocerse lo suficiente para saber si soy capaz o no soy capaz, ¿necesito ayuda? Los directores no siempre tienen la razón, los directores quizás puedan tener algo más de experiencia en algunas cosas y yo creo que es fundamental que uno escuche al equipo con el que trabaja. Siempre yo digo: “el éxito de un colegio depende de un director, a lo mejor con liderazgo en su gestión, pero depende más de los profesores que están dentro de la sala, ¿ya?, porque uno acá puede tener muy buenas ideas, muy buenos proyectos, pero si el profesor no hace buenas clases, entonces yo siento que un buen director tiene que saber lo que es una buena clase, para poder exigir lo que es una buena clase, puede mostrar, puede buscar asesores técnico-pedagógicos, pero tiene que hacerles entender a los profesores que lo más importante y lo medular es el alumno en clase, el profesor enseñándole al alumno y el alumno aprendiendo, después lo demás es accesorio. Eso.

(4) Entrevista a Directora de Colegio Particular Subvencionado

E: Entrevistador

DPS2: Directora Colegio

E: La educación ha estado en el centro del debate, mucho se dice, mejoremos la educación, mejoremos la calidad. Cuando se ha hablado de los directores se ha dicho que los directores deben tener más liderazgo, deben tener la capacidad de ordenar, de cumplir las metas como colegio, y se da vuelta esta idea del liderazgo del director, entonces la primera pregunta es ¿qué se le viene a la cabeza a usted cuando yo le digo “liderazgo del director” o “liderazgo directivo”? ¿Qué definición podría darme de eso?

DPS2: Bueno, un líder tiene que tener una capacidad bien grande de darse cuenta de muchas cosas, estar en todas partes y no estar, observar, proteger, compartir, enderezar, mostrar caminos, creativo también, delegar, pero no dejar hacer, tiene que tener también mucho espíritu de entrega, de sacrificio, de alegría, de... bueno como te decía de estar y no estar, estar en todas partes pero no estar, o sea, que pasa, mira, no cierto observa, corrige y anima, un animador es el líder, tener todas esas capacidades. Bueno, en nuestro colegio ser una persona de fe, capacidad de oración también, bueno, de enmendarse también, porque un líder mete las patas también, comete errores también, pero saber, saber reconocer los errores también, ser leales, la lealtad, es bien ambicioso, ¿ah?, tener capacidad que te critiquen, que te malinterpreten y que eres responsable de todo lo que sucede, más de lo malo que de lo bueno, así es pues.

E: Alguna de las cosas que usted mencionó, hay algunos elementos, algunas características del director que debiese ser líder, se dan en distintos colegios de nuestro país, algunas características no se dan, tenemos ahí algunas situaciones complicadas en algunos establecimientos, entonces la otra pregunta es: si nosotros tuviéramos que ponerle una nota de uno a siete a cómo los directores de nuestro país, de todas las dependencias,

como ellos ejercen su liderazgo, como los directores de nuestros colegios ejercen su liderazgo. Si tuviéramos que ponerle una nota y por qué.

DPS2: Bueno, yo tengo más contacto con los colegios nuestros que con otros colegios, o sea porque uno no esta poh, para hacer una relación de los otros, de los otros establecimientos pero yo pienso que pasa mucho por, pensando en los colegios nuestros, pasa mucho por el director, porque supongamos aquí mismo, no cierto, yo hace cinco años que estoy a cargo de este colegio y este colegio tenía muy buena, muy buena, estaba muy caracterizado aquí, por ser buen colegio en el sector ¿ya? Y este colegio pasó a manos de laicos, que lo tuvieron 9 años y lo echaron abajo, y yo pienso que esa persona no fue capaz, esa directora, de mantener y se vino abajo, porque la conocí a esa señora, señorita, porque fue hermana, fue compañera mia, ¿ya? Por eso se le dio la confianza, pero ella era flojona, o sea una de las características que tiene que tener el director o directora, tiene que ser trabajador, la persona floja no sirve, ya o sea, una persona ejecutiva, lo que se dice, se hace, ¿no cierto? Entonces, a veces se dicen muchas cosas en las reuniones, pero nunca se llevan a cabo. Entonces yo pienso que hay gente que se la juega y otra que no se la juega, también lo veo a nivel de colegios nuestros, entonces que se yo, hay buenos, regulares y gente que no tendría que estar, entonces yo no sé, un 4,5 o un 4,0 yo creo.

También el líder tiene que entusiasmar a los otros, comprometerlos, ponerle la camiseta a los otros, porque un equipo de futbol por ejemplo, puede haber un personaje muy bueno, pero si los otros no...

E: Usted ya mencionó algunas características que debería tener un líder, pero esa es la otra pregunta ¿qué otras cualidades podría tener el líder?

DPS2: Sacrificada, trabajadora y sacrificada, porque sin sacrificio no se puede hacer nada, tiene que quedarse hasta tarde, tiene que llegar temprano, tiene que estar en todas, embarcarse, no como el capitán Araya, que embarca a la gente y se queda en la playa. Y debe ser una persona entusiasta, entusiasta también, que tenga amor sobre lo que hace, que crea en lo que hace, que crea que los niños se pueden superar y no decir, ser fatalista, porque yo estuve aquí en la evaluación del segundo semestre, del primer semestre y como estaban tan mal académicamente, había no sé, casi un 40% de repitentes, por las evaluaciones que habían, entonces bueno, estuvimos evaluando y una profesora decía, no si tienen que repetir, tienen que repetir, no si tienen que repetir, entonces yo le dije, nooooo tenemos todo el segundo semestre adelante, veamos, busquemos formas no cierto, de cómo sacar adelante a los niños, yo encontraba una situación como pataleta, decir: no, ya, si tienen que repetir, tienen que repetir, casi media escuela repetía, bueno entonces conseguirse recursos que en ese tiempo no había, la SEP, o sea la SEP ha sido una cosa muy buena para la escuela y hay cosas más molestas, no cierto, sobre todo en la parte administrativa, porque hay cosas que, que son injustas pero ha ayudado mucho, entonces ese año yo hablé con mi jefa y le dije en la situación que estábamos, entonces nosotros hacemos proyectos porque somos una comunidad internacional, entonces hicimos un proyecto afuera y conseguimos dinero para reforzar, entonces a los mismos profesores se pusieron en el reforzamiento, entonces el líder tiene que buscar soluciones a los problemas y no decir, ah, bueno, ya poh, fatalista, tiene que ser una persona optimista y que crea, que es capaz de decir, bueno ya, juguémosla entonces al parecer no tenemos ningún repitente, parece que no hay ningún repitente. Entonces, hay que jugársela y el equipo, yo creo que aquí se ha conseguido que los profesores se comprometan, todos comprometidos con el colegio, ¿no cierto? Ponerse la camiseta por la escuela.

E: Pasando a otro tema, usted menciona algunas características que debería tener un director, que sea líder, que ejerza su liderazgo al interior de su colegio, pero, y aquí viene la pregunta, ¿habrá diferencias entre un colegio subvencionado y uno municipal? Desde su punto de vista.

DPS2: Claro, en la parte administrativa, porque en este caso yo aquí soy la directora y soy la representante legal, y tu sabes que la plata mueve, entonces que le pasa al director de colegio municipal, el director de colegio municipal, para cambiar un vidrio tienen que mandar un memorándum, para que se lo vengamos a cambiar en no sé cuantos días más y si se lo cambian, en lo mismo, la plata de la SEP, yo he sabido que el director no tiene la capacidad de decir, ya, compremos esto, hagamos esto, las platas están detenidas, en cambio en los subvencionados, en el caso nuestro, uno dispone del dinero, también en los mismos profesores uno puede tener la capacidad de decirle con este profesor no quiero, no quiero seguir, en cambio en los municipales, no depende del director, esa es la gran problemática yo creo, que no puede cambiar, ahí la gente es indolente porque sabe que el director, ahí los profesores son indolentes o el personal, ¿no cierto? No docente, no limpia los baños, no tiene bonito, no sé, en cambio en el particular subvencionado sabe que si no cumple, a final de año se le dice, mire, muchas gracias pero hasta aquí llegamos no más, y eso es lo más pesado de la administración, dar los finiquitos. El director también tiene que saber tomar decisiones fuertes.

E: Ahora en el ámbito personal, ¿usted se considera una directora que ejerce liderazgo?

DPS2: Yo pienso que sí.

E: Y en qué se evidenciaría eso, hay alguna situación...

DPS2: Bueno, mira, yo llegué a esta escuela que estaba muy de capa caída, en todos los sentidos, estructuralmente, en el personal, estaban amargados, se sentían muy mal, habían pocos niños, yo matriculé 90 niños, en diciembre de ese año. Yo había dejado de ejercer hace bastante tiempo la docencia, estaba yo en la administración central de la provincia, nosotros tenemos casa de Iquique a punta arenas, diversas obras, entonces estamos en hospitales, hogares de ancianos, entonces me mandaron para acá y aquí hubo que tirar para arriba poner el hombro y en todo sentido recuperar lo que fue la escuela y estuve recuperándola en todos los aspectos y yo creo que lo hemos logrado porque supongamos este año ya pasamos de ser escuela emergente a autónoma, se recuperó la excelencia académica también, que ningún niño quede repitiendo, no sé, parece que ninguno repitió este año, son metas que uno se propuso, tirar para arriba la escuela y yo creo eso, que la gente está contenta, ese es un síntoma de que el líder está bien, de repente discutimos pero para bien, se ha fomentado un buen espíritu, el líder fomenta eso un clima de crítica, de autocrítica, entonces yo me considero líder, también la experiencia que uno tiene, yo llevo más de 40 años en este circo.

E: Le voy a leer una frase de un teórico, respecto de esa frase me gustaría que usted la escuchara y me dijera si está muy de acuerdo, en desacuerdo o muy en desacuerdo y que me explicara por qué. La afirmación dice: ““El liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos””.

DPS2: Yo estoy de acuerdo, porque los docentes frente a su curso también tienen que ser un líder, frente a sus alumnos, y no sé, todos tenemos que ser líder, la persona que está en la puerta, también tiene que ser un líder, para atender a la gente para guiar a la gente, toda la gente en el rol que le corresponde tiene que ser un líder.

E: Por lo general, un director que ejerce liderazgo ayuda o coopera que la institución tire pa' arriba y la pregunta es ¿usted cree que en alguna ocasión o por alguna razón un director que ejerce liderazgo en vez de tirar para arriba puede limitar el desarrollo de la institución? ¿O complicar el desarrollo de la institución?

DPS2: Claro, porque hay líderes positivos y líderes negativos, no cierto. Claro porque puede ser un líder que tiene las capacidades de líder, pero puede ser un líder positivo o negativo, pero puede limitar a los profesores o al personal, limitar a los niños también.

E: limitarlos de qué forma, ¿con sus acciones?

DPS2: Claro, a lo mejor que, o sea, en el sentido de delegar y de confiar, de no confiar en su gente, en que todo tiene que pasar por él, que no yo con la experiencia que uno va adquiriendo, hay cosas que son fundamentales y hay cosas que no son fundamentales, entonces a veces puede ser que a veces el líder pierda tiempo en cosas que no son fundamentales y no fijarse en las que son realmente, supongamos, ya, a lo mejor esta sala donde estamos a veces me cambian de lugar las cosas, a mi no me gusta, pero a la señora que hace aseo si, a mi no me gusta, pero yo digo:; “qué más da que la silla esté acá o más allá” entonces a veces hay personas líderes que: “porque me cambiaron esa silla cuando la cosa debe estar ahí”, entonces yo al principio era así como joven media cuadrada, con esquemas, y después uno se va dando cuenta que hay cosas que son fundamentales, por ejemplo, un profesor castiga a un niño injustamente, o si ese profesor no hace su pega, eso es complicado, pero si el profesor cambió la sala de un lugar a otro... hay personas que son líderes pero no dejan a los otros actuar, o sea que todo tiene que ser como él, como él lo dice como a él le gusta. También, escuchar a los otros, que le hagan una autocrítica, eso cuesta.

Yo siento que la educación debe ser promoción, no eso que no puede, pobrecita ahhh, no asistencialismo, sino promoción, tu puedes, tu puedes ayudar, a nosotros nos gusta que la sala este limpia, entonces se le da la posibilidad a los apoderados de que ayuden con el aseo. La premiación, los estímulos han sido súper buenos para los alumnos, también para los profesores un detallito y todas esas cosas. El director tiene que tener una capacidad de renuncia a si mismo importante y estar pendiente de los detalles, cumpleaños, ¿cómo está tu familia? Si está enferma, así.

E: La última pregunta es algo proyectivo, hacia el futuro, como partí comentándole este año la educación ha estado en el centro de todo y va a seguir probablemente el próximo año, supuestamente se vienen cambios también, y esos cambios van a afectar a los profesores, a los colegios pero también a los directores, sin duda, también ahí hay también algo que va a cambiar. Respecto de esto, de los cambios que vienen es la pregunta y tiene que ver con, qué cualidades o qué características de este director o de un buen líder, tal vez, van a ser necesarias para este escenario futuro que viene, que elementos diría usted que son

centrales para lo que viene, y si un director no tiene esto, no va a ser líder, no va a ejercer liderazgo.

DPS2: Bueno, yo pienso que el amor que tiene que tener a los niños, el amor para hacer su trabajo también, y que tenga una capacidad de, amplia, amplia, optimista, bueno y vimos que tiene que ser un líder, ¿no cierto? Jugársela, jugársela por la educación, por los niños, porque a veces hay directores que dicen no, estos niños van a llegar hasta aquí no mas no van a seguir mas no tienen capacidad para más, porque intelectualmente o por la cuestión de los recursos, no cierto, pero yo pienso que no, para ser director, una característica es tiene que creer que el otro lo va a superar, es como no si siempre se dice, el discípulo supera al maestro, porque yo llegué, de repente la profesión de profesor se ve como no pude más, no cierto, soy profesor no más, no si soy profesor no más, no se enorgullece de ser profesor, sino por una cuestión que llego a ser profesor porque no pudo más, no más, ya, entonces tiene que creer que no, pues, que con esfuerzo, con sacrificio, los niños pueden llegar a ser otras cosas, yo llegué a trabajar en un campamento y llegue a tener niños profesionales, otros están presos, pero eran repobres, a mi me toco trabajar en la toma cardenal fresno, yo llegue el año 84 y muchos niños se promocionaron, yo creo que el director tiene que tener una visión optimista, optimista de la educación, que se puede no decir que con estos niños no se puede, no decir que estos niños van a llegar hasta aquí no mas, a ser unos simples trabajadores de la construcción no más. Yo creo que más que una cuestión intelectual, porque a veces hay directores que son muy intelectuales, muy sabios, muy, pero, porque ahora uno, supongamos yo, es una cuestión de planificación de gente, porque quien hace ese trabajo, tiene que ser una persona, no de escritorio, tiene visitar las salas, observar las clases, estar, estar, porque hay a veces directores que no se ven en el colegio, no se ven, entonces hay que saberle el nombre a los niños, conocer un poquito de la historia de los niños, nosotros tenemos mucho como comunidad la visita a domicilio, entonces yo iba a visitar, otros veranos me dedicaba a visitar, todos los casos como más, a veces en consejo de profesores sale este niño, se repite entonces yo lo iba a visitar, entonces uno se encontraba con realidades tan tristes, de esos niños, que son tierra de nadie, a veces, entonces eso hace que uno tenga otra visión de las cosas, porque se porta mal, porque no rinde, entonces el director no tiene que encasillarse en la oficina, mi oficinita es como esto (muestra) pero yo paso poco en mi oficina, a pesar que yo tengo que ver las cuentas. No se eso pienso yo, el director tiene que estar y no estar.

E: ¿Qué opina de esta idea que se lanzó de que otros profesionales no de la educación sino de otros ámbitos puedan ser no solo profesores sino directores también?

DPS2: A mí me parece bien, me parece bien, si porque los modelos que hemos tenido, no han resultado, entonces hay que buscar y hay que arriesgarse, claro, porque siempre han sido docentes los que han estado a cargo de los colegios y en Chile no hemos adelantado mucho en la educación, entonces yo pienso que si, a mi no me, no lo encuentro inconveniente, siempre que tenga un espíritu de, que no sea porque vayan a ganar plata, esa cosa del lucro, como se llama, porque si van con un espíritu de ganar plata y hacer a medias la pega, entonces, si son personas que creen en lo que hacen, puede ayudar a los niños, yo lo encuentro bien. Todo lo que sea, a mi no me asustan las innovaciones, quiere decir que hay vida, no siempre es lo mismo, siempre se ha hecho así hay gente que dice es que siempre se ha hecho así.

c) Focus Group a 3 profesores que se desempeñan en establecimiento municipal y 3 en particular subvencionado

M: Moderador

PM1: Profesor de Colegio municipal 1

PM2: Profesor de Colegio municipal 2

PM3: Profesor de Colegio municipal 3

PPS1: Profesor de Colegio subvencionado 1

PPS2: Profesor de Colegio subvencionado 2

PPS3: Profesor de Colegio subvencionado 3

M: ¿Qué creen que es el liderazgo directivo?

PM1: Yo siento que tiene que manejar muy bien el contexto en el cual está inmerso su colegio, eso significa también saber cómo son los alumnos y manejar muy bien también el contexto de los profesores y estar muy enterado de todo... no mantenerse en una sala aparte como un dios, sino que estar informado de las cosas que pasan en el colegio y también eso significa en el fondo, aunque suene como reiterativo...el liderazgo es como la característica del director que tiene que tener liderazgo, entonces es como reiterativo, pero yo creo que es eso.

M: ¿De acuerdo?

PM2: Gestionar además. Como recurso tanto económico, la gente los profesores que trabajan con ellos, no solamente profes sino que también desde el auxiliar, los niños, todos tiene que lograr alguna capacidad como acarrearlos, proponer metas y generar todas las instancias para poderlas cumplir con el quipo directivo.

M: ¿Qué tipo de metas?

PM2: Metas pedagógicas desde los famosos puntajes hasta un sello institucional.

M: O sea que en el fondo no es meramente administrativo.

PM2: No.

M: ¿Y tú?

PPS1: Sabes que a mí el concepto me confunde harto, porque yo siento que es una competencia más dentro de varias competencias que tiene que tener un director. Las competencias, no sé, desde la teoría de, no se Fundación Chile, que son las competencias funcionales, las competencias, que se yo, valóricas, institucionales, bla. Dentro de esas debería estar el liderazgo como un movilizador ¿cachai? Entonces, claro el director que posee ese liderazgo debería ser capaz de movilizar a los distintos actores que forman parte de la comunidad educativa. Ahora es una competencia más no más, si la tiene o no la tiene, tiene otras mil funciones y competencia que tiene que cumplir, dentro de eso lo pedagógico lo administrativo lo financiero, etc. Depende de donde lo mires.

M: Tú en algún minuto dijiste “debería tener”. El director de tu colegio la tiene, no la tiene...

PPS1: No, es que el director de mi colegio es la cagá (risas)...lo que pasa es que el director...uno tiene una historia con él...él partió siendo como, claro... No pero, el director partió siendo en la UTP de la básica y cuando se crea la media él pasa a ser director de la media. Pero es un tipo que tiene liderazgo, pero tiene una serie de características personales que hacen que él te guíe y tú le creas lo que está haciendo, entonces en nuestros mejores años como colegio, cuando tuvimos mejores puntajes Simce, cuando, no sé, fueron las actividades más entretenidas, cuando fuimos más solidarios que nunca, tiene que ver justamente cuando el director fue director del establecimiento. Yo nunca me he cansado de repetirlo, pero yo creo que el director es el mejor director de establecimientos que yo conozco y donde lo pongas va a ser efectivo...pero tiene que ver, más bien con características propias, si yo me pongo a estudiarlo detenidamente y le hago una pauta y le digo oye tú ¿manejas el área pedagógica? probablemente el tipo lo sepa, si yo le pregunto ¿cómo te manejas en el área administrativa? Quizás no lo sepa tanto, pero a mí como docente no me interesa eso, necesito que él sea mi líder en aspecto pedagógico y eso lo cumple al mil por ciento.

M: ¿Tú estás en colegio subvencionado?

PPS1: Sí.

M: En el caso tuyo, es municipal. ¿Ocurre lo mismo? ¿Hay un liderazgo tan marcado del director o directora?

PM3: Eeh... A ver, el liderazgo está cruzado también con lo que propone la corporación, está muy marcado lo que hace cada director de los colegios en Providencia por como pautas desde la corporación, desde la cuestión de desarrollo educacional, social...

M: del DEM en el fondo...

PM3: Está una persona que es la Carla Fraguemberg que es como la directora de educación y ella pone tales pautas y esas son como las metas como grandes que les pone a los directores y de ahí ellos hacen la bajada a cada colegio.

Y sí, igual tiene como esa relación de él...en mi caso yo no tengo mucho con que comparar directores, porque no puedo pensar en mi directora cuando era estudiante a como es trabajando para ella...y a mí lo que me pasa con la dire es que puede tener muchas capacidades de administración, tiene muchas capacidades también del tema financiero, porque ella levantó muchas cuestiones, así como inyectó plata al colegio para arreglarlo, pero de repente me caigo en el tema de la credibilidad...me caigo así como... pucha, quisiera que realmente cuando me está diciendo “profes, yo nunca les voy a mentir... yo voy a estar queriendo de que de verdad...” es eso, que nunca me va a mentir. Pero no puedo, preferiría que me dijera “yo les voy a contar las cosas bonitas, las cosas feas tal vez las voy a ocultar”, pero más franco que...o lo otro que me pasa también con los directivos...no sé si les pasará a todos...pero como que el buen jefe no se equivoca y

cuando se equivoca uno dice “bueno, todos somos humanos, reconocerlo no es malo”, pero tratar de defenderse de todo, ahí como que le quita puntos a veces en este caso.

M: Todo esto en el marco de la credibilidad ¿no es cierto? o sea para ti la credibilidad tiene que estar dentro de las condiciones de liderazgo.

PM3: Sí, para poder generar una cohesión del grupo que trabaja y que realmente estén como comprando, convencidos de lo que se ponen como meta, o sea que las metas no solamente sean porque te las imponen desde la Corporación, sino porque realmente tú le encuentras un sentido dentro de lo pedagógico, lo institucional, qué se yo.

M: Y para tí, ¿Tu director o directora ejerce liderazgo?

PPS2: Sabes lo que pasa, es que mi colegio es un colegio pero estamos separados en dos edificios...entonces pasa algo súper particular porque ella tiene su oficina en enseñanza básica y en realidad la vemos poco y nada. Y para nosotros yo creo que nuestra jefa es la jefa UTP, que es todo el colegio pero tiene su oficina en la media, entonces cada vez que nosotros acudimos a alguien y la que representa de verdad un liderazgo es para nosotros en la media, es la coordinadora, la jefa de UTP. Ella es como no sé, si casi como un ente aparte...de hecho hay muchos niños que ni siquiera saben que ella es la directora porque hay dos monjitas en el colegio y una es la subdirectora que sí tiene su oficina en la media entonces muchos niños en la media si uno le pregunta quién es la directora dicen que es la subdirectora, no la reconocen a la otra...por eso yo decía que es un tema de contexto porque se encuentra tan abstraída en el espacio de la básica, que me da la sensación de que no maneja tanto y sólo sabe a través de rumores o lo que le dijeron o lo que le contaron...entonces en ese sentido creo que es un poco complicado como está, incluso en términos de infraestructura, organizado el colegio...

M: ¿están muy alejados?

PPS2: No, si es una cuadra, pero no nos relacionamos casi nada, como nosotros nos mantenemos en la media, yo llego a la media y todo...y los de la básica están allá...nosotros siempre molestamos y tenemos un humor muy negro y decimos “si somos un solo colegio”, pero todos sabemos que no es así, entonces es súper extraño eso...de verdad siento que en ese sentido la que cumple más características de credibilidad, de liderazgo, de saber pedagógico, es la jefa UTP, porque también cumple mucho más funciones...hay un tema de cruce de funciones súper potente y ella en realidad, más allá de que si tenemos algún inconveniente, algún permiso algo muy puntual...recurrimos a ella, pero de repente cosas más pequeñas ella ni se entera.

Nosotros más nos relacionamos o con el inspector o con la jefa UTP...

M: Pero la jefa UTP, en este caso estaría como cumpliendo el rol de directora....

PPS2: Sí, yo creo que cumple el rol de directora....

M: ¿y ella puede tomar decisiones autónomamente independiente de la directora?

PPS2: No, no mucho...sólo en términos pedagógicos como nosotros tenemos más contacto ella por eso y de hecho cuando los niños tienen algún problema o inconveniente, acuden a ella, de hecho hay muchos niños que saben que si piden audiencia con la directora, tampoco los recibe mucho...entonces como que existe una relación súper distante... entonces por ejemplo pides permiso “queremos hacer tal cosa, vamos a hablar con la directora” no, la directora no los va recibir, entonces van donde la otra persona, si finalmente no les responde...acuden a ella al fin de cuentas.

Entonces ella como está con nosotros constantemente y está con la oficina al lado de donde estamos nosotros...y ella sabe lo que nos pasa o si tenemos algún problema con un curso, con un alumno, con algo puntual, ella maneja todas esas cosas...lo más probable es que ella maneje mucho el tema administrativo y esté muy enterada y a lo mejor nosotros tenemos una sensación totalmente diferente...puede ser.

Pero hay mucha gente que cumple muchos roles en el colegio también, entonces o está el inspector con disciplina, está la persona que está a cargo de las finanzas también, la parte administrativa, el tema de los recursos....

M: Hablando de lo mismo. ¿Qué tendría que tener la directora de tu colegio? ¿Qué características debería tener un director que ejerce el liderazgo directivo?

PPS3: ¿Todas o una?

M: No, la que quiera en el fondo, ¿Qué características tendría que tener un director que en el fondo es un líder? ¿Cómo se configura como líder? ¿Cuál es el saco o el pack de características para que uno diga: sí, este director es un líder?

PPS3: Yo creo que igual ya lo hemos conversado un poco, tiene que ser motivador, creíble, tiene que tener manejo en las distintas áreas que componen la gestión o la dirección, sobre todo para mí es súper importante que tenga un manejo pedagógico...está cruzado con otras cosas también, o sea esto es como cuando uno tiene un profesor universitario que te habla de la realidad educativa y salió el 63 del aula, yo tampoco le creo a un director que hace 30 años que no se mete a un aula y te trata de dar consejos...

M: O que a lo mejor nunca entró...

PPS3: Exacto...(risas)

PM2: Y de hecho, yo creo que hay varios directores en este país que trabajaron...algunos no sé hasta profesores normalistas así...que trabajaron hace mucho tiempo y empezaron a escalar, escalar y escalar y quedaron en un puesto y ni siquiera han tenido instrucción anexa a su formación pedagógica netamente...entonces están muy alejados también de la realidad escolar, del tema de la cultura escolar, entonces se mantiene muy aislado de eso...

M: O sea, estaría la credibilidad, el tema del manejo pedagógico, pero además estarían involucrados los procesos pedagógicos...

PPS3: Absolutamente...

PM2: El ser motivante...

PM1: Obvio, si finalmente esto es como una empresa también, entonces si tú no tienes un jefe motivado...finalmente igual es un trabajo y también trabaja con otro nivel que son los mismos alumnos.

PM2: Claro y que conozca la realidad de los cabros, porque también...

PPS1: De los chiquillos...

PM2: Por ejemplo, yo llegué junto con la dire, llegamos en el mismo año...y claro, al principio era como el...se notaba que estaba adecuándose a una realidad que para ella era como bien distinta porque venía de otros colegios que eran privados...venía de él “Alicante” o algo así...y claro, cuando empezó a cachar como la realidad del colegio, que tú dices “es en Providencia”, pero recibimos gente que viene hasta de, no sé, Peñaflores, que son horas y horas de viaje, que son de familias súper sacrificadas. Entonces eso al otro año se notó, que fue en el discurso, que estas niñas tienen que lograr buenas notas porque necesitan becas. O sea, qué puntaje ni cuestión, necesitan becas para poder entrar a la universidad. Tienen que saber y tienen que rendir por eso, comprometámonos con eso.

Y con esas cuestiones es que tú vas diciendo, ya está conociendo la realidad de los niños, también se notó el ajuste con los profes...venía con una imagen que le habían contado en la Corporación y cuando nos empezó a ver a nosotros fue como...no, la cosa es como por este otro lado. Entonces yo creo que el conocimiento del grupo con el que se trabaja es importante también para ponerse metas propias y generar como mejoras dentro del liceo.

M: ¿Y les ha tocado ver alguna vez a sus directores como en “jaque”, el alguna situación complicada?

PM3: Sí, por ejemplo nosotros...el último tiempo han sido como puros incendios, porque primero es...nosotros el 2008 —que fue el año en que yo llegué- fue la segunda vez que fue como un mini “Pinguinazo”, estuvimos un mes con toma...y ahí también fue como...“Chan”...

M: Y la viste tambalear en sus habilidades de liderazgo? ¿La viste como perder el liderazgo?

PM3: Eeh...Sí, en algunos casos...no tal vez en ese, porque fue como lo que también aprendió un poco con el tiempo ha sido que...eeh, “voy a tomar una decisión, pero también, profesores, quiero saber si voy a tener el respaldo o no”.

M: O sea ¿Para el director o directora del colegio es importante contar con el amén de los profesores?

PM3: Se dio cuenta después que era como importante tener el respaldo de los profesores porque si no, se podía alargar con colores propios pero al momento de ejecutar lo que ella pensaba las cosas no funcionaban. También ese mismo año, el año siguiente, hubo paro de profes y ahí también hubo una situación en jaque, porque la antigua dirección tenía la costumbre de, en paros o qué se yo, decir “muy bien, pero recupera las horas a las que faltó por estar en paro” y sería. Y acá se aplicó descuento inmediatamente, entonces perdió una gran oportunidad de haber seguido con una tradición...entonces fue como, “Ya, profesores”...se conversó la situación, se negoció...“Sí, pueden recuperar horas y se van a

retractar los descuentos...”. Pero fueron situaciones, que de hecho, con la mala suerte para ella que en ese mismo año tocó la certificación de la Fundación Chile y uno de los puntos débiles que salía en la evaluación era el manejo en crisis...

M: Pero eso pasa en los municipales en general, que yo he visto que son fuerzas muy potentes los profesores, pero en los subvencionados ¿También pasa así?

PPS2: En mi caso hay una situación súper particular, porque ella es como bien ambivalente, porque ella es bien amable con nosotros, pero de repente como que es muy irascible, yo creo que ella tiene cero control de crisis, o sea cero, cero. Es como un niño chico, cuando algo no le resulta se enfada y se molesta y nos reta, igual como que si fuéramos niños chicos...

Yo no había vivido una situación de crisis en el colegio hasta este año con el tema del paro, porque los chiquillos se tomaron el colegio...se lo tomaron tres días, pero fue caótico. Fue caótico porque, como yo les decía anteriormente, hay una rivalidad fuerte entre la directora y la subdirectora, entonces ella –la directora- no manejó bien la situación e incluso se puso a retar a los chiquillos cuando empezaron a pasar la reja. La cosa es que se quebró mucho la relación con ella, se quebró la relación con los profes...ella nunca nos preguntó, el colegio en general no es muy bueno para preguntar a los profesores para tomar decisiones, en realidad las toman ellas, que es la congregación, la otra hermana trató como de acompañar a los jóvenes, trató de darles respuestas por la directora, los chiquillos querían que la directora prácticamente les pidiera disculpas, pero que fuera ella, no que mandara un carta, porque mandó una carta y todo...y no, hubo muchos problemas. Después se empezó a calmar un poco, pero por el paso del tiempo...pero los chiquillos todavía tienen aquí la espina atravesada por lo que les dijo la directora “¡No se pasen por ahí, porque parecen delincuentes!”. Eso los chiquillos se lo tomaron como “Somos unos delincuentes”, entonces ahora en todas partes “Somos unos delincuentes” y fueron tres días, Viernes, Sábado y Domingo...y yo les digo, “Chiquillos, ¿cómo se tomaron el colegio el fin de semana?”, pero bueno...(risas)

Pero fue muy cuestionado, hubieron muchos problemas con los profesores, porque nosotros no estábamos muy de acuerdo con muchas de las iniciativas que ellos habían tomado, porque más encima nos dijeron “No, no se preocupen, nosotros les vamos a dar el tiempo necesario para que cierren el semestre”, los chiquillos volvieron al colegio y a los dos días nos estaban pidiendo las notas, siendo que ellos mismos nos habían dicho que no nos preocupáramos y nosotros decíamos ya, pero vamos a tomar nota y ellos mismos sacan a los cabros que son como los líderes para que conversen con ellos...entonces fue un despelote total, las relaciones se quebraron mucho, hubieron dimes y diretes, discusiones, entonces en ese sentido, yo creo que ella no manejó nada la situación en crisis, de hecho yo creo que ella se escabulló finalmente y desertó...

M: ¿Y quién asumió ahí?

PPS2: La subdirectora, porque a ella le gusta eso, ella es combativa. Ella se quedó todos los días, no dejó el colegio botado, ella se quedó ahí, estuvo todos los días ahí en la noche, las tres noches estuvo ahí con los cabros, no los dejó...y a ella le gusta mucho meterse en esas cosas, entonces ahí choca con la otra...también como ella está ahí, ese rollo de que pareciera que fuéramos dos colegios...En definitiva somos dos colegios, por eso

nosotros decimos “Ahh, somos un solo colegio...”, así como... y siempre lo decimos y se nota. Se nota totalmente. Hay dos liderazgos que chocan.

M: Y en tu caso ¿A tu director en algún minuto lo viste como flaquear en su liderazgo?

PPS1: No, lo que pasa es que el director es bien especial, bueno hay una situación ahí porque nosotros partimos siendo una escuela básica, igual que en tu caso se creó mucho más tarde la media, entonces el director partió siendo UTP de la básica, después director de la básica, cuando se creó la media, lo cambiaron para la media y hace un par de años atrás llegó el guatón asqueroso, que ahora nadie sabe por qué está ahí pero lo pusieron como director de la media y el director se fue a la básica. Lo cierto es que uno siempre sabe que hay dimes y diretes y el cahuín y todo, pero nunca sale del director, entonces nunca se pone en duda el liderazgo del director, porque aunque uno pueda saber que tiene problemas con el director de la media o uno sepa que tiene problemas con los sostenedores, no es visible para el profesorado, o el tipo se las arregla muy bien, que siempre debe estar ganando los gallitos, porque tú nunca pones en duda, ni lo ves en crisis, ni lo ves reclamando...no es una situación para nosotros.

M: O sea, el guatón asqueroso sí tiene problemas de liderazgo...

PPS1: Sí, la verdad es que sí...Chanchomán...es conocido como Chanchomán, Guatón Cabezón (risas)...Cuando el director se hizo cargo de la media, cuando se ha hecho cargo, en verdad, de todos los colegios...no es que yo esté enamorada de él, ni nada de eso (risas), no es mi estilo, se parece a Mr. Bean...pero todos tenemos la experiencia de que cuando El director ha estado en la cuestión, tiene un elemento que es casi místico ¿cachai?. Cuando el director se hizo cargo de la media, todos los profesores participábamos de cajas solidarias que se repartían entre los...nosotros trabajamos en un colegio muy vulnerable, debe estar como en el 96% de vulnerabilidad...ese es el índice...entonces hacíamos todos los meses cajas...no sé cómo se llamarían... ¿cajas solidarias?, que se repartían entre los apoderados más necesitados, por ejemplo. Y el director tenía la capacidad de instalar eso entre los profesores y todos le creían y todos nos subíamos al carro. Otra de las cosas que hizo fue crear una “Murda”, que es como un grupo artístico que es como carnavalesco, con música y que se pasea por la población... bueno de hecho, los chiquillos ahora tienen una...no me acuerdo el nombre técnico pero... “Lascas”, hay un grupo de niños que tocan Lascas, que son éstas como flautas de caño y son reconocidos a nivel nacional y de hecho, el Juanito Ayala de “Juana Fe” toca con ellos...como en el medio con bien reconocidos. Y esa es una cuestión que ha hecho el director, en el fondo el tipo se consigue los medios para que los chicos tengan sus instrumentos, para que salgan a grabar, para que se movilicen por donde se tengan que movilizar, po.

M: En los casos en que han tenido problemas... cuando se han visto más complicados sus directores, ¿Qué obstáculos ven para que ellos puedan ejercer su liderazgo?

PM2: En mi caso, buena parte de los problemas que a veces tenemos, no ser proactivos, no ver, no prever posibles escenarios y posibles soluciones ante distintos

escenarios. Como que las veces en que se ha estado más en crisis o las veces en que se ha dificultado más la convivencia, pasó algo que todos veíamos que venía y nadie lo atajó antes. Lo que es una tontera, no sé si se acuerdan, cuando pasó lo de los ratones en mi colegio, que hubo un paro que salió en la tele, porque habían ratones. Todos sabían y todos hemos sabido siempre que hay ratones en el colegio, pero al primero ratón que salió...no sé yo llamo a todo el mundo...chiquillas estamos en una situación en que tenemos plaga de ratones, tenemos que hacer esto y les mando carta a los papás y les cuento antes de que aparezcan más ratones...o sea si es que aparecen es porque se está desratizando...o sea estamos tomando todas las medidas porque no son amiguitos (risas). Entonces todos veíamos que se venía esto de los ratones, que las niñas no estaban satisfechas las medidas, que los papás no estaban satisfechos respuestas, la directora en ese minuto no estaba, estaba una reemplazante, por así decirlo, porque estaba enferma y era como... “va a quedar la grande...” (risas). Entonces las cabras chicas se fueron a paro, llamaron a la prensa y salió en la tele...y uno así como...no, mal.

M: Y eso es recurrente, o sea, el caso de los ratones es emblemático, pero es recurrente...

PM2: Claro y ha pasado varias veces en que uno dice “Oh, aquí hay un problema, algo se viene, deberíamos pensar antes”, llega el problema y uno...

M: O sea, no previenen el problema antes de que escale, en el fondo lo dejan escalar hasta que ya es evidente...

PM3: Claro y el tema también lo que decía, esto de la credibilidad, ya vamos a poner paños fríos, si esto pasa en todos lados, es muy usual, ya va a pasar...el tema de autoridad de autoridad de hoy día no es el mismo que el de antes, o sea tú no eres la última palabra, entonces para un niño o un adolescente hoy día, definitivamente no es un rollito con los papás, sino también con los profes, con los directores...

Entonces ese tema, de saber que uno está expuesto y además cuestionado, eso también hace difícil el tema del liderazgo como se veía antes, que era como “el director dijo que esto se ponía así y se acabó”.

M: ¿Y las niñas cómo reaccionan ante la palabra de la directora?

PPS2: Le cuestionan, le cuestionan muchísimo, o sea el mismo tema de la toma ha sido como... “pero es que usted dijo tal cosa” y tú empiezas, “ya, a ver, estaba dentro de otro contexto...tú tienes que entender que esto funciona de esta forma...”, “pero es que usted lo dijo”... ya “¿podemos llegar a alguna negociación?”... Entonces también ahí hay otra cualidad que debe tener hoy día un director, es la capacidad de negociación en estas situaciones de crisis y conflictos...y lo que te decía, asumir que, de repente, el que uno sea autoridad no quiere decir que sea infalible, te puedes caer, reconocer tus errores asumir. “No es que lo vamos a tapar con... pero lo vamos a tratar de solucionar, se están tomando las medidas”...

PPS1: Yo creo que lo que afecta en el caso de los subvencionados, tiene que ver cuando los sostenedores no tienen mucha relación con el contexto, en mi caso los sostenedores son una fundación, pero una fundación muy especial. Nosotros, por lo que yo

les comentaba, estamos en un sector ultra vulnerable, de San Bernardo, estamos considerados Punto Rojo, de hecho, entonces, por ejemplo, una situación que a mí me hace muy feliz...si va a ser 11 de Septiembre, una semana antes yo ya no tengo clases (risas), 29 de Marzo no hay clases y así, un sin fin de fechas...Pero esta fundación surge a partir del Orozimbo Fuenzalida, que era el arzobispo de San Bernardo, que tiene muy buenas relaciones con la clase alta, entonces esta fundación representa a gente que no tiene nada que ver con nosotros, de hecho la primera vez que se puso la primera piedra para el liceo, a los profesores nos tocó atender a los miembros de la fundación y a sus respectivas señoras y las señoras, uno de los comentarios del cual nos hemos reído durante estos últimos diez años es: “ohh, que pintoresco” (risas)... ¿cachai?. Entonces, imagínate lo que es lidiar con los miembros de esta fundación, que forman parte del 5% más rico de la sociedad chilena y que quieren tomar decisiones de un contexto que les es absolutamente desconocido. Entonces yo sé, claro, pero más por la relación de amistad que tengo con el director, que ahí es donde enfrenta sus mayores problemas, porque el tipo no es cuestionado desde la perspectiva de los apoderados ni de los chiquillos como estudiantes ni tampoco por el profesorado, que es un profesorado que lo sigue a ojos cerrados. Pero es súper complicado lidiar, sí, con los sostenedores. Eso sí es muy complicado.

M: ¿En tu caso pasa un poco lo mismo, no? El tuyo también es un subvencionado.

PPS3: Sí, pero en mi caso son ellas mismas las que sostienen el colegio.

M: A ya. ¿Entonces son director y sostenedor?

PPS3: Sí, de la misma congregación son las sostenedoras, de hecho están todo con un tema ahora, porque tiene que crearse fundación ahora para que sostengan...y estaban en ese proceso. Pero, volviendo con la pregunta anterior, yo creo que ella tiene un problema grave, casi con el liderazgo personal así con ella misma para controlar el tema de las relaciones personales. Por lo que yo decía recién, que muchas cosas se las toma como en grado personal y ella siente que la están agrediendo. El primer año en que yo llegué, había muchos problemas con algunos profesores, puntuales, por el bono SAE, que nunca lo han pagado. Entonces había un problema grave y un profesor tomó la batuta de “luchemos por el bono SAE” y él, muy respetuoso, mandando mails informativos y todo y ella en una reunión con los profesores, fue sumamente fuerte el diálogo que mantuvo con nosotros, se puso a increpar al profesor frente a todos nosotros...se puso la situación muy álgida y muy incómoda...más encima yo venía recién llegando y como que no comprendía nada e incluso ella se hizo un comentario que a mí me llamó mucho la atención que fue como “¡y más encima, lo último que supe es que quieren hacer un sindicato y eso es el colmo, cómo van a hacer un sindicato!” (risas)...como que yo dije, “Entonces ella tiene la concepción de que el sindicato va en contra del colegio y todo”

PM3: Esa es la concepción de todos los sostenedores...

PPS3: Y anduvo mucho tiempo perseguida con ese tema...entonces yo siento que el gran problema de ella es que tiene que ver un poco con la personalidad con la rivalidad que tiene con esta otra persona que está constantemente en una lucha en que uno dice “rojo” y

el otro dice, “no, negro”. Dice “negro”, “entonces cambiémoslo por rojo”...Entonces esa cosa a nosotros como que de verdad a nosotros nos tiene como que un poco...chata.

Entonces a veces estamos el grupo de los fans de ésta y el grupo de los fans de la otra, porque casi como que si tú quieres ser amiga de una, no puedes ser amiga de la otra. Y es una sensación muy mala.

PPS2: Pero ella, por ejemplo, tiene algún postgrado o...

PPS3: Ella está terminando un magíster en gestión...hizo un magister en gestión.

PM3: Porque yo, de alguna manera u otra, si bien es cierto, definiendo la idea de las características personales de El director, yo también creo que los cargos directivos pasan porque los tipos tengan más formación que el docente común. Porque necesitan, requieren de otras herramientas que uno no recibe en la formación inicial.

PPS3: De hecho, antes de ella había otra directora que era muy fuerte de carácter y tenía un liderazgo muy fuerte en el colegio. De hecho ella hizo el liceo, porque antes también era escuela básica...ella hizo el liceo, gestionó los recursos para el liceo, que fuera un colegio polivalente, porque también mi colegio está en un contexto vulnerable, que tuviera ciertas características...Después ella se fue, volvió la otra que también quería posicionarse ante un grupo de personas. Entonces ella también como que despidió a mucha gente, integró a otros profesores...costó mucho en una primera etapa conformar un grupo de profesores cohesionados y que se mantuviera en el tiempo. De hecho, yo creo que como hace cuatro o cinco años que somos como los mismos, como que ahí tiene que formarse el colegio, tiene que formarse un carisma, un tema como de, éste es el colegio con las características que tiene, que todavía está en proceso, yo siento eso, y eso también le juega en contra a ella. Como que ahora recién yo siento que se está tratando de formar como “ya, los nichos que salen de éste colegio tienen éstas características”, porque más encima ellas no se preocupan tanto del tema de los puntajes, ellas creen en la formación del niño, acogerlo, apoyarlo, darle la posibilidad de que estudie, de salir de la vulnerabilidad evidente que tienen afuera, entonces como que ellas no se preocupan tanto del puntaje, se preocupan más del ser humano, ese es su discurso. Entonces por eso tenemos de repente alumnos que se agarran a cuchillazos afuera del colegio, pero nos preocupamos del ser humano.

M: ¿Ustedes no tenían fijadas, metas institucionales, visiones, nada?

PM1: No, en ese sentido es un despelote el colegio.

M: O sea, no hay un norte claro...

PPS3: No, nada. De hecho, yo creo que recién hace como dos años se están haciendo, se están formando como cosas...nosotros el otro día nos reíamos porque nos evalúan a fin de año...y estos tres años nos han evaluado a fin de año y nosotros nunca habíamos tenido una pauta de evaluación y éste año nos mostraron una pauta. Y nos fueron a preguntar qué nos parecía. Y un profesor que es como del grupo de los disidentes, dijo “Y qué sacamos con decir ahora si esto ya está oleado y sacramentado”, entonces fue como “mmm...sí, en realidad...”. Entonces dijo “estoy de acuerdo, ¿qué otra cosa voy a hacer?”

Entonces en esas cosas como que de repente cometen errores, espero que sea por inexperiencia más que por mala voluntad ni por hacer daño.

M: Pero...en tu colegio no hay objetivos claros, porque si hubiese un objetivo claro... ¿Tú sientes que, de pronto, un director que ejerce un liderazgo directivo podría alcanzar o podría llevar al colegio a alcanzar esa meta?

PPS1: Sí...yo creo que si, el colegio, para el contexto en el que está es bastante bueno, sin contar esos incidentes de los cuchillos que ha sido uno en todos los años que llevo, y más allá de eso, los chiquillos igual tratan como de llevar la batuta, nosotros igual nos hemos puesto la camiseta por el colegio, pero ciertas cosas son detalles...pero todo podría ser peor.

M: Y en tu caso, si ejerciera la directora el liderazgo, ¿Tú crees que eso ayudaría o contribuiría a que se cumplieran las metas institucionales?

PM2: mira, cuando llegó, lo que te decía, puede tener problemas...pero tiene la preparación, la señora hizo y logró varias cosas. Remodeló buena parte del colegio, qué se yo...se puso en campaña con el tema de que había algunos profesores que eran así como ¡hasta cuando! y lo arregló o le hizo frente, que era algo que la otra directora jamás iba a hacer. En puntaje yo creo que los primeros años se subió, no significativamente pero se subió, ahora después con, así como por efectos x la cosa anduvo tambaleando, pero se vio mucho, aparte a mí me tocó de cerca ver el tema de la evaluación que se hizo con la fundación con esto que se hizo de la acreditación...ella tiene las capacidades, tiene la preparación, es como bien, hizo clases, fue directora en otros colegios, tiene el magíster, me parece que en gestión...tiene el manejo técnico del asunto. Pero de repente cae como en las cosas más domésticas, como que por ahí de repente tambalea. Pero sí, creo que en líneas generales tiene liderazgo...

M: Y permite llegar por lo tanto a...

PM2: Sí...a las metas

M: O sea, que ustedes sienten que dentro del colegio llegan dónde quieren llegar...

PM2: Pero también pasa porque ahí como que hay un tema institucional, o sea, es como no se...profesores que llevan años, el tema por la camiseta del liceo, el tema mismo de las niñas que son mas motivadas tal vez porque están en un liceo que consideran emblemático, entonces ¿cómo es posible que nosotros no vamos a hacer esto?...es una tradición que yo creo que también es como una ayuda para quien llegue a la dirección, sea quien sea. Siempre va a contar con eso, con apelar a la tradición del liceo para llegar a tales metas.

M: Con todas las buenas cualidades que tiene el director... ¿Tú sientes que igual se llega a las metas institucionales gracias a esta gestión?

PPS1: ¿Sabes qué? A mí me pasa que a pesar de lo buen director que es el director y todo, creo que le falta ser un poco más drástico en relación a la evaluación del desempeño

docente. A mí me pasa que yo soy una bruja, en verdad y lo tengo súper internalizado y me da lo mismo porque el resultado igual te avala ¿cachai? A mí me pasa con un par de compañeros que, además de ser los profesores de las asignaturas más relevantes –lenguaje y matemáticas- siempre son los que tienen mejores notas. Yo siempre tomo un curso a principio de año y tengo un curso de 45 alumnos de los que 30 tienen el primer semestre rojo. Pero en lenguaje siempre tienen muchos 6, y 7 y yo veo las actividades que hacen y digo “no están en edad para estar recortando el diario...” ¿cachai?, entonces, claro, cuando vienen los consejos de apoderados, de profesores, yo siempre salgo muy cuestionada porque yo siempre tengo muy malas notas, pero después, cuando me toca que mis cursos den SIMCE, a mí el SIMCE me avala. Pero históricamente, con estos otros profes, que uno dice –y yo que no me callo nunca- y reclamo y digo que los niños en octavo no pueden seguir recortando el diario...cómo diez años tú vez que la profesora los hace recortar el diario y no se toman medidas al respecto. O cómo tú puedes ver que históricamente los niños obtengan promedios 6 o 6.5 y luego tienen un SIMCE mucho más bajo que el promedio nacional. Entonces, ahí yo me cuestiono qué es lo que pasa con el director en relación a los profesores, porque una cosa es que tú tengas confianza y les des el respaldo y todo, pero también yo creo que hay un proceso que tú tienes que seguir como director y decir, “ok, un año pase, dos años...”...pero al tercero ya tomas decisiones drásticas, en relación a profesores que no presentan tan buen desempeño. Entonces siento que hay ciertas metas institucionales que no se logran, justamente porque hay ciertos profesores que están haciendo tope y porque El director, por alguna extraña razón, tampoco se decide a tomar decisiones más drásticas.

PM2: En el caso de ustedes se puede...pero en el caso de los municipales es una joda mover a un profe que está de planta...o sea ahora pueden muy poquito un 5%...

PPS1: En mi colegio también es difícil mover profesores, de hecho es muy extraño que despidan a un profesor...Y también ocurre mucho eso, que hay profesores con los cuales los niños tienen muy buenas notas y nosotros sabemos también eso, que nosotros vemos cumpleaños de monos adentro de la sala, que los tienen casi de la cabeza, casi literalmente y que uno tiene que casi ir a pedirles por favor que mantengan el orden porque tú estás al lado y necesitas hacer clases...

PPS1: Mira yo, hace un par de años recibí a los niños en séptimo, octavo, y resulta que en 5° y 6° tenían que ver historia de Chile y yo los tomé en 7° y tenía que verlos con el nivel de 6° y yo no me podía hacer cargo de lo que no habían visto los dos años anteriores y venía siempre el reclamo de oye, fíjate que el profesor tal no está haciendo la pega...los niños cuando llegan a mí me preguntan si les doy puntos para la prueba, si esa actividad significa algo en la nota y yo todo “no, no, no ,no...” y como soy les hacía 21 actividades para hacer una nota acumulativa y los niños reclamaban constantemente. Entonces yo les dije que yo no me puedo hacer cargo porque yo no tenía horas en el colegio como para tomarlos y hacer reforzamiento y todo. Hasta que una vez va la ayudante de UTP de media a observar a este tipo. O sea, ella me contaba que entraba a la sala y el tipo nunca se dio cuenta que ella había entrado a la sala...o sea cómo un profesor no se da cuenta que alguien entra a la sala. O sea, él está en el escritorio, todos los cabros chicos encima de él y en algún momento ve la luz y se da cuenta que esta niña está observando, entonces manda a todos los a sentarse...entonces, para cerrar así dice “ya niños, ¿qué aprendimos hoy?” y todos los cabros chicos responden “¡nada!” y ahí, bueno un pensamiento negativo y vieron

la luz y a fin de año lo echaron, pero después de que yo pasé muchos años peleando de que el tipo no estaba haciendo la pega, ¿cachai?. Entonces, tiene que venir un externo, porque venía de media, la ayudante era de media, para decir oye este gallo no está haciendo la pega, pero yo como profe, que estaba recibiendo a los niños como los estaba recibiendo, ya tenía la evidencia hace rato, o sea, la decisión se podía haber tomado mucho antes y si no quieres ser tan drástico podías haberle hecho un seguimiento, haberlo ayudado, qué se yo. Pero era una cuestión que llevaba por lo menos cinco años.

M: Ya chiquillas, para terminar hay una última reflexión. Es una afirmación que tiene que ver con el liderazgo y se las voy a leer, entonces ustedes me cuentan si encuentran que sus directores u otra persona del colegio o ustedes mismas, dentro de sus establecimientos cumple con esta afirmación:

“El liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos”.

¿Les parece que sus directores cumplen con eso o que alguien más cumple con eso o que el director y alguien más cumple con eso? Ustedes cuéntenme.

PM1: Sería lo ideal que el director cumpliera con esas características, en este caso en particular yo veo que en el fondo se han disgregado un poco las funciones y hay otras personas que cumplen ese liderazgo, mas no la directora. Entonces insisto, yo creo que en mi caso la jefa de UTP tiene un rol súper fuerte en términos pedagógicos, disciplinarios cumple como muchas cosas y siento que ella cumple como más eso, ese rol, quizás si estuviese en la básica tendría otra imagen totalmente diferente porque estaría como mucho más cercana a ella, quizás si le hiciera a primero básico puede ser.

PM2: Yo creo que la directora en líneas generales sí lo cumple. Porque se ha visto, o sea hay metas que se han logrado en buena medida, de hecho, yo no sé si están acostumbrados en el colegio pero parte de la acreditación, parte también de como sus ideas era que los profes nos pusiéramos como metas personales, metas por departamento, metas por nivel y meta institucional como para tener un norte. Y yo eso no... me parece que no se veía en el colegio, entonces yo creo que la dire sí lo logra, ahora el equipo de gestión también hace hartito, para... están como en sintonía, trabajan bastante bien en equipo, la jefa de UTP apoyando al tema pedagógico o por lo menos como dando el respaldo detrás a lo que hacen los profesores porque igual nos dejan como harta libertad de acción. Siempre y cuando, obviamente, se cumplan con ciertas metas y ciertos estándares. No es que sea tan light pero hay bastante libertad en realidad. O sea hay días en que yo llego y le digo, sabes qué no se qué hacer con esta cria ¿qué hacemos? Y me dice, decide tú, yo te apoyo. Y eso igual es como cuando tu dices, léas, ella apoya lo que uno hace, sí...es agradable sentirse respaldado en esas condiciones.

PPS1: Pero yo creo también ahí que hay un factor súper importante que ahora escuchándote, me parece, es que no solamente uno requiere ser apoyado, o sea es un factor súper importante que te apoyen, pero lo que me parece a mí que es un factor súper importante y es que me retroalimenten. Claro, es súper bonito que te digan, sí toma la decisión sola o sí lo estoy haciendo súper bien o que vayas a las sala y te ponga una nota y finalmente tú nunca sepas por qué obtuviste esos resultados, o sea yo creo que también una característica súper importante de un buen liderazgo en el directivo o en el director en este caso es su capacidad de retroalimentación, con un conjunto de otras cosas también de lo

que hemos hablado. Que el tipo esté preparado, que sepa, que tenga competencias pedagógicas desarrolladas porque tampoco quiero a alguien que vaya y me retroalimente puras tonteras. Quiero que me sirva, que me enseñe.

M: ¿Algún otro comentario de cierre?