



CENTRO DE DESARROLLO
DE LIDERAZGO
EDUCATIVO

19 DE DICIEMBRE 2019

ESTUDIO DE OPINIÓN A LÍDERES ESCOLARES SOBRE POLÍTICAS DE LIDERAZGO ESCOLAR Y EDUCACIONAL

III Jornada de Investigación en Liderazgo Escolar

Investigadora responsable: Rosario Rivero

Co- Investigadoras: Teresa Yañez, M. Angeles Morandé, Dagmar Raczynski

Equipo de investigación: Maximiliano Tham

CONTENIDOS



1. Objetivos y metodología del Estudio

2. Resultados principales:

- Evaluación de la Educación y sus Políticas
- Carrera Directiva
- Apoyo Técnico del Sostenedor y funciones del cargo

3. Conclusiones

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

OBJETIVOS



- Monitorear la percepción de directivos escolares y del nivel intermedio sobre las políticas educacionales más relevantes implementadas como también aquellas en discusión y/o que pueden ser abordadas en el futuro.
- Analizar el funcionamiento de los sostenedores y su relación con el apoyo técnico a los establecimientos.
- Identificar aspectos del diseño e implementación de políticas de liderazgo y del funcionamiento de los equipos directivos escolares y de nivel intermedio que apunten a mejorar el aprendizaje de los estudiantes como también las capacidades de los líderes y directivos escolares.

METODOLOGÍA



Estudio es de carácter cuantitativo y se basa en el análisis de dos encuestas:

- **Encuesta a Directores:** Encuesta con 46 preguntas aplicada en formato online a **664 directores** de establecimientos educacionales de distintas dependencias administrativas, tipos de enseñanza y macro-zonas geográficas del país. Encuesta aplicada entre junio y julio de 2018. Error muestral de 4% con un 95% de confianza
- **Encuesta a Sostenedores:** Encuesta con 57 preguntas aplicada en formato presencial a **250 sostenedores** de todo el país y de distinto tipo según dependencia y número de establecimientos. Encuesta aplicada entre agosto y octubre de 2018. Error muestral de 6% con un 95% de confianza

METODOLOGÍA: ENCUESTA DIRECTORES

Dependencia administrativa	Distribución marco muestral		Distribución muestra	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Administración Delegada	66	1%	3	0,5%
Municipal	4582	55%	372	56%
Particular Subvencionado	3546	39%	242	36%
Particular Pagado	445	5%	47	7%
Tipo de enseñanza				
Básica	5962	68%	352	53%
Media	484	5%	43	6%
Completa	2373	27%	269	41%
Macro Zona				
Norte	1108	13%	83	13%
Centro	2048	23%	182	27%
Sur	3625	41%	219	33%
Región Metropolitana	2038	23%	180	27%
Área rural/urbana				
Rural	3505	40%	131	20%
Urbana	5314	60%	533	80%
Total	8819	100%	664	100%

METODOLOGÍA: ENCUESTA SOSTENEDORES

Sostenedor según Tipos de establecimiento que administra	Distribución marco muestral		Distribución muestra	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Adm. Delegada	11	0%	2	1%
Municipal	212	6%	33	13%
P. Subvencionado	3214	84%	194	78%
P. Pagado	382	10%	15	6%
P. Subvencionado/P. Pagado	21	1%	6	2%
P. Subvencionado/Adm. Delegada	6	0%	0	0%
Macro Zona				
Norte	562	15%	30	12%
Centro	841	22%	55	22%
Sur	938	24%	72	29%
Región Metropolitana	1434	37%	93	37%
Sin dato	71	2%	0	0%
Total	3.846	100%	250	100%

Tipo de sostenedor	Nº de sostenedores encuestados	Porcentaje de la muestra
Sostenedores Municipales Múltiples	35	14%
Sostenedores particulares múltiples (PS y PP)	115	46%
Sostenedores particulares únicos (PS y PP)	100	40%
Total	250	100%

PRINCIPALES RESULTADOS

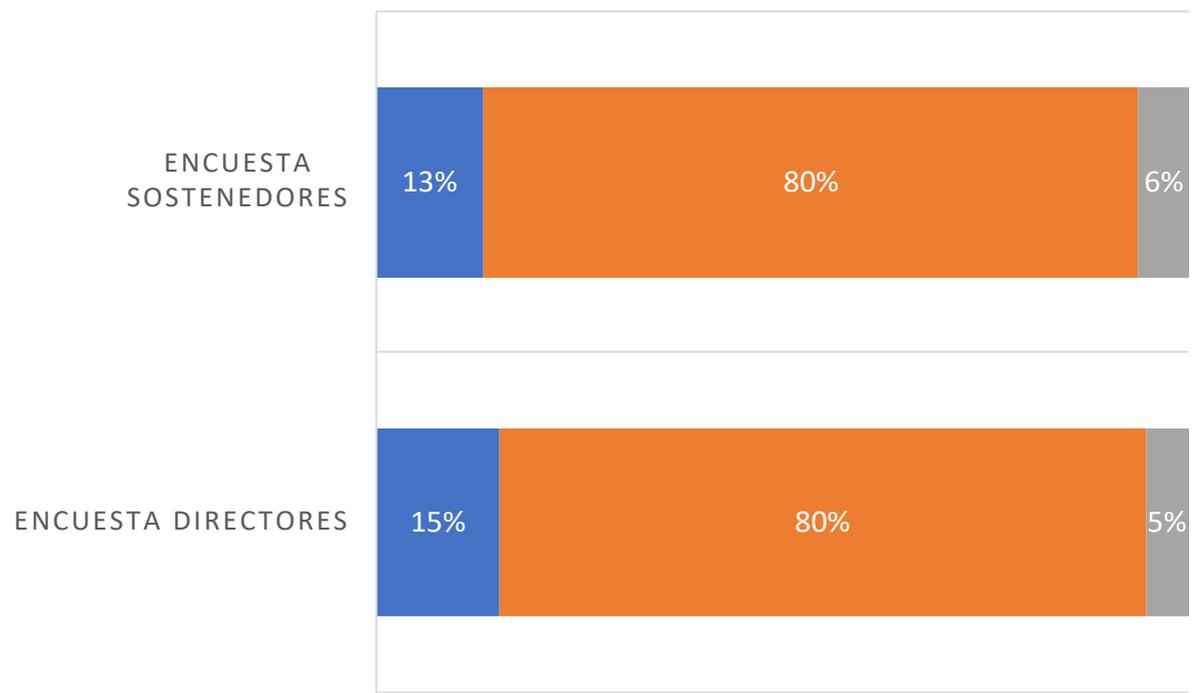
EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN Y SUS POLÍTICAS

1. Evaluación de la calidad de la educación en Chile (Nota de 1 a 7)

Comparativo Encuesta Sostenedores y Encuesta Directores



■ 1 a 3 ■ 4 a 5 ■ 6 a 7



Nota promedio Sostenedores: 4,5

Nota promedio Directores: 4,5

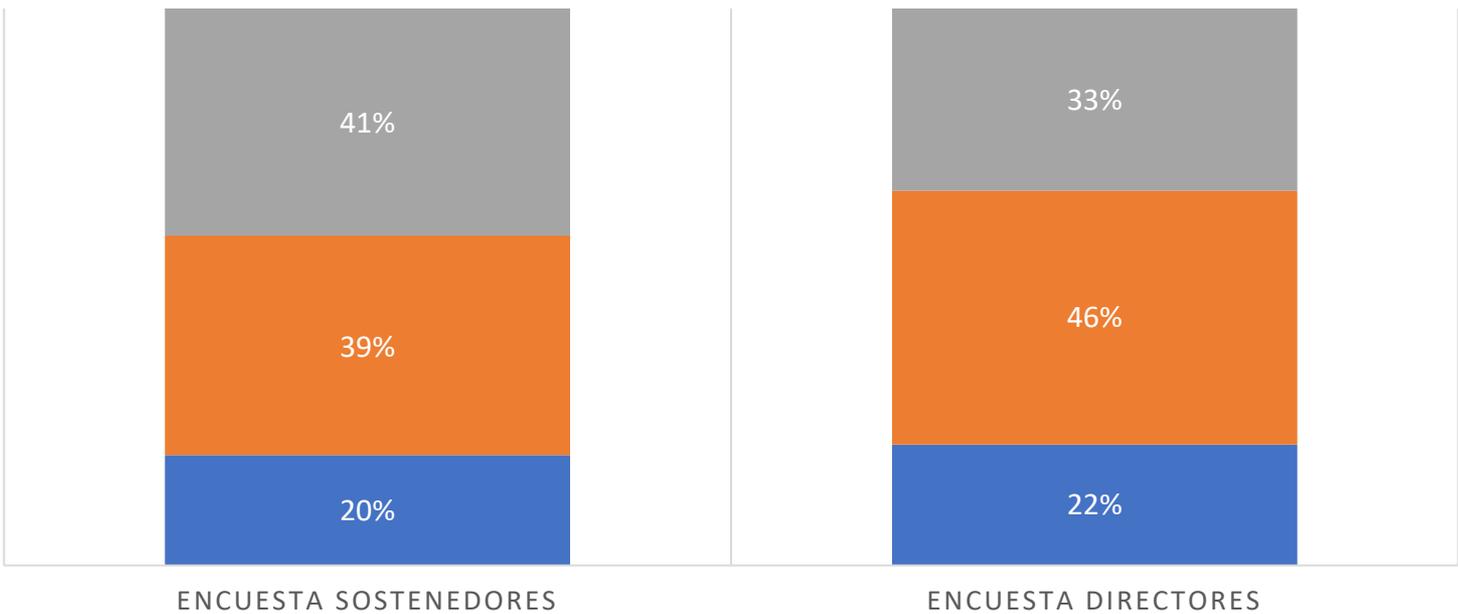
Promedio Directores	
2017	4,2
2016	4,2
2015	4,1

Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

2. Balance de la educación en Chile en los últimos 5 años, comparativo Encuesta Sostenedores y Encuesta Directores

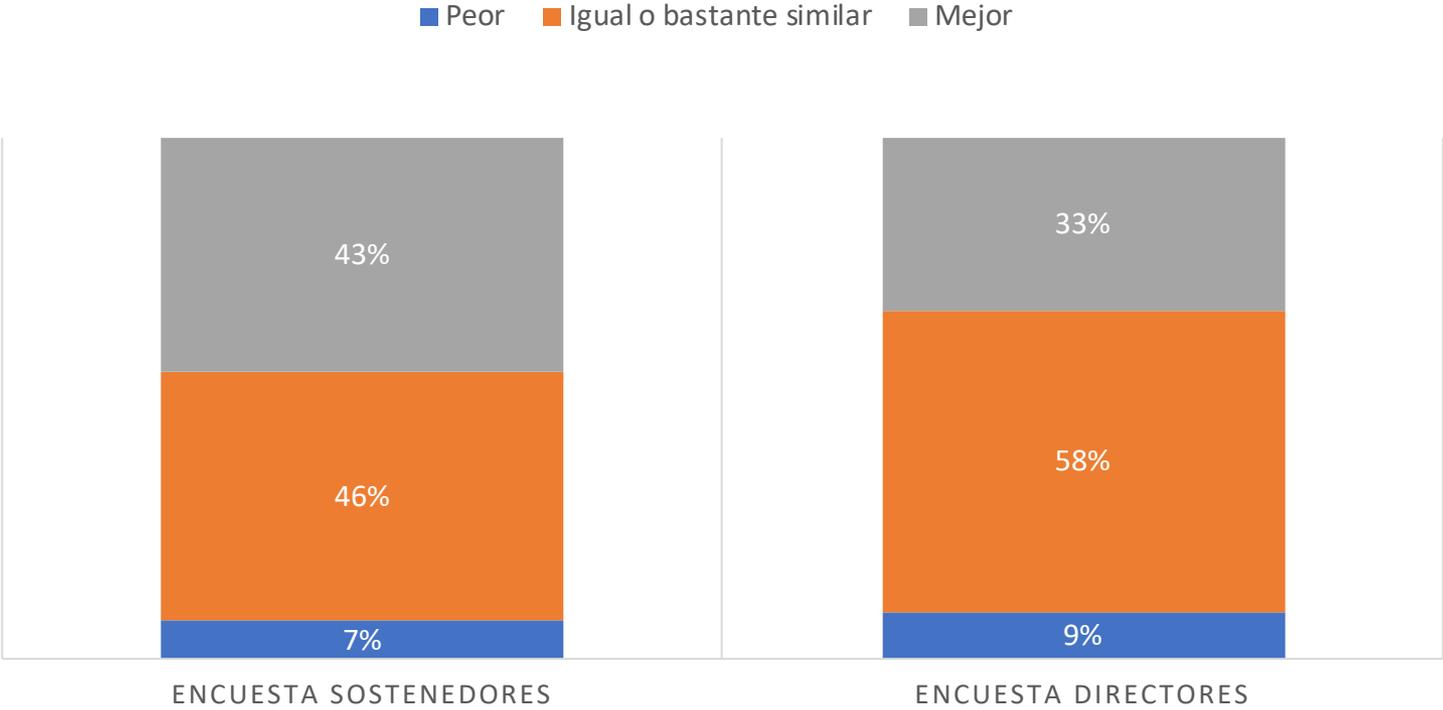


■ Ha empeorado + empeorado mucho ■ Se ha mantenido igual ■ Ha mejorado + mejorado mucho



Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

3. Expectativa de cómo será la educación en Chile en 5 años más. Comparativo Encuesta Sostenedores y Encuesta Directores



Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

4. Evaluación al gobierno actual de 1 a 7 en cuanto al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, comparativo Encuesta Sostenedores y Encuesta Directores



	Encuesta Sostenedores	Encuesta Directores
Calidad	4.6	4,3
Equidad	4.6	4,3

Promedio Directores	Calidad	Equidad
2017	3,7	4,2
2016	3,7	4,2

5. Expectativa promedio (escala del 1 al 7) sobre gestión del gobierno para mejorar la calidad y equidad de la educación hasta el 2022, comparativo Encuesta Sostenedores y Encuesta Directores

	Encuesta Sostenedores	Encuesta Directores
Calidad	5,1	4,7
Equidad	5,0	4,6

Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

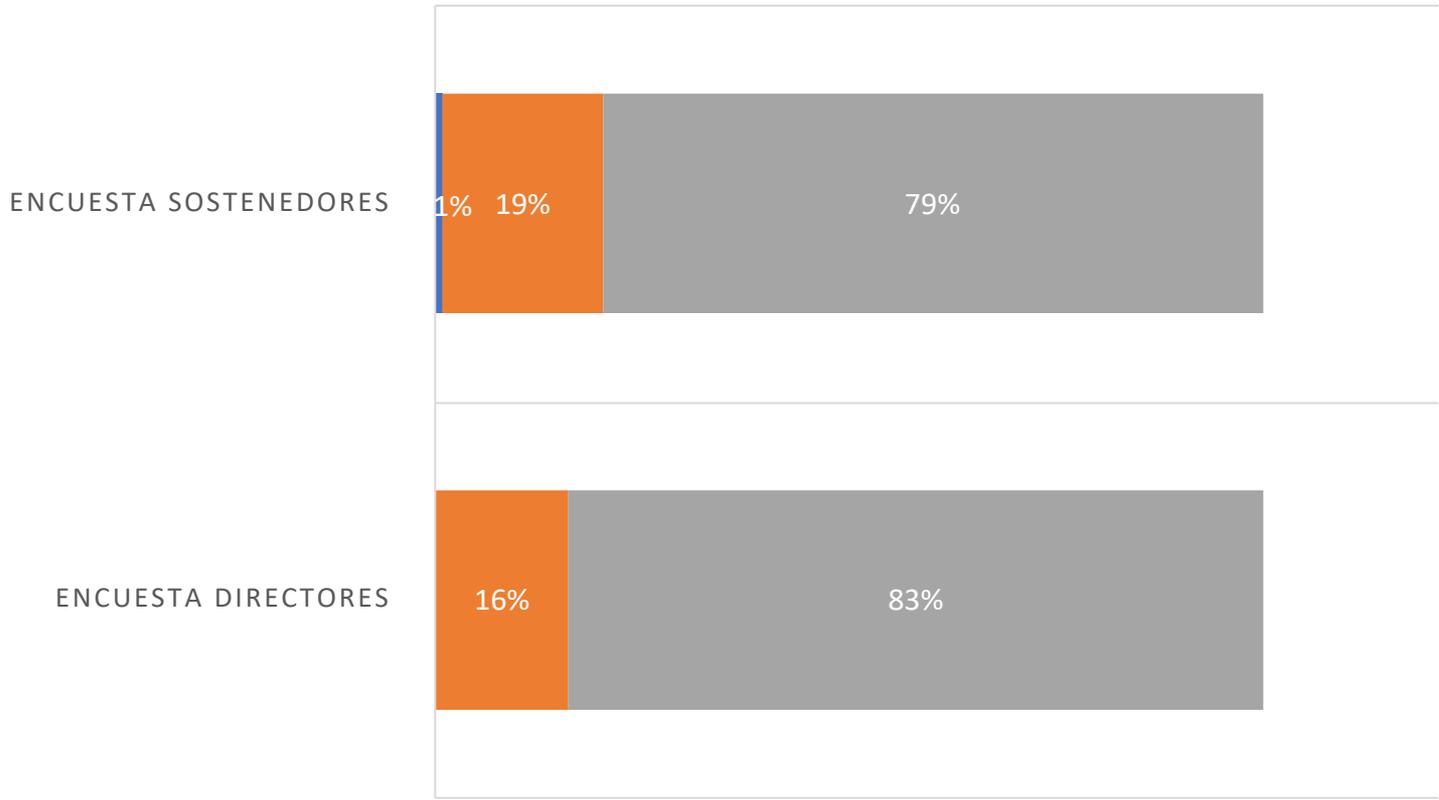
CLAVES

- Los directores evalúan de manera regular la educación en Chile, aunque han mejorando sus expectativas respecto al mejoramiento de la calidad de la educación
- Los sostenedores igualmente evalúan de manera regular la calidad de la educación, pero tienen una mejor apreciación que los directores respecto a su evolución y potencial mejoramiento
- Crecen las expectativas de los directores respecto a la gestión del gobierno actual en calidad de la educación.
- Los sostenedores evalúan mejor que los directores la gestión del gobierno respecto a la calidad de la educación

6a. Conocimiento de la Ley de Inclusión Comparativo Encuesta Sostenedores y Encuesta Directores



■ No la conozco para nada ■ La conozco algo ■ Sí, la conozco muy bien



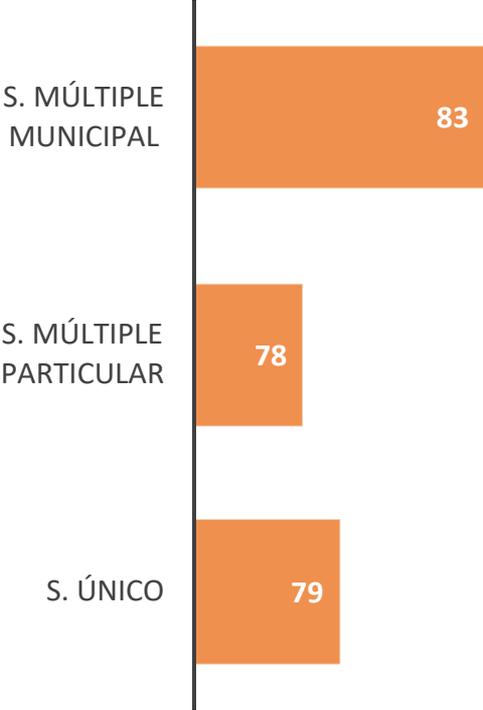
Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

6b. Conocimiento de la Ley de Inclusión Comparativo Encuesta Sostenedores y Encuesta Directores



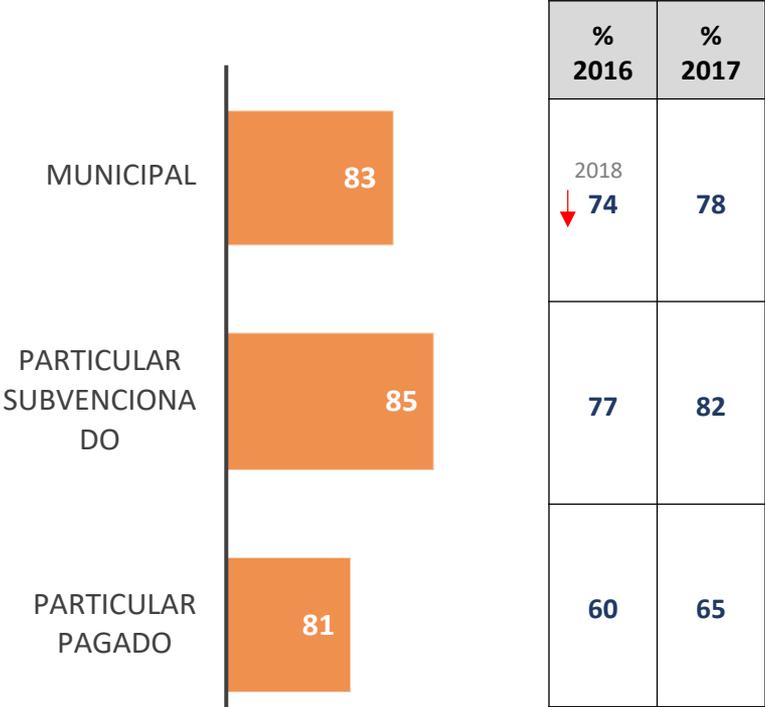
Sostenedores

SÍ, LO CONOZCO MUY BIEN



Directores

SÍ, LO CONOZCO MUY BIEN



Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

7. Preparación del establecimiento para implementar aspectos de la Ley de Inclusión (% Bien Preparado + % Altamente Preparado)

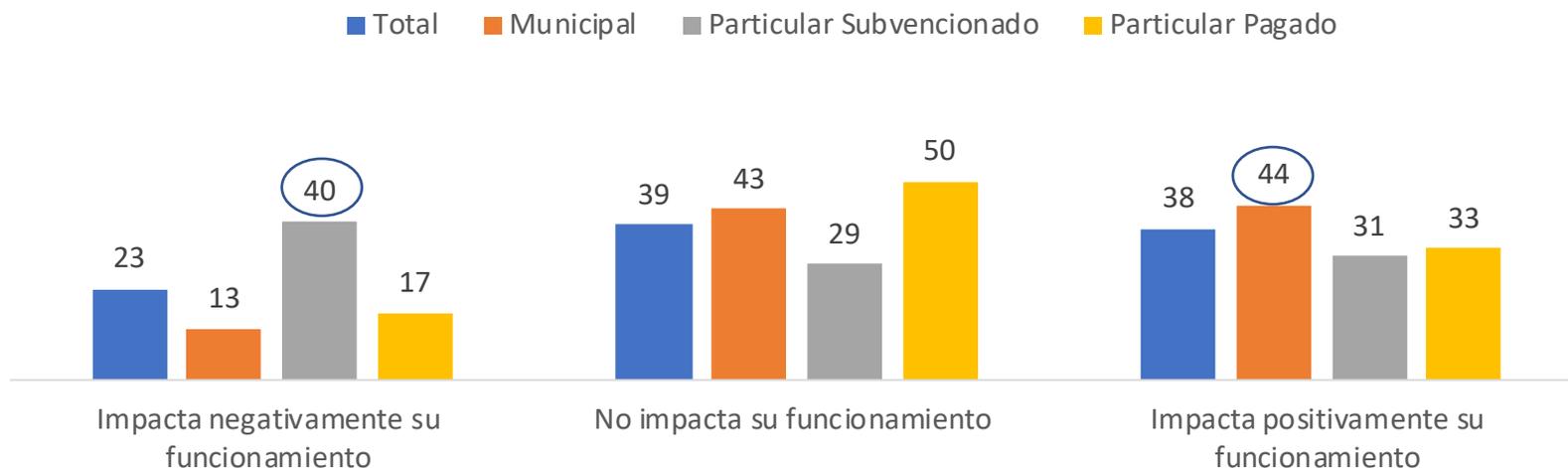


Aspecto de la Ley de Inclusión	Encuesta Sostenedores	Encuesta Directores
Gestionar los recursos adicionales del aumento de la SEP	54%	72%
Mantener en el establecimiento alumnos de bajo desempeño	75%	58%
Enseñar en contextos de mayor diversidad en términos de ritmos de aprendizajes	78%	49%
Mantener en el establecimiento alumnos con problemas de disciplina	60%	44%

Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

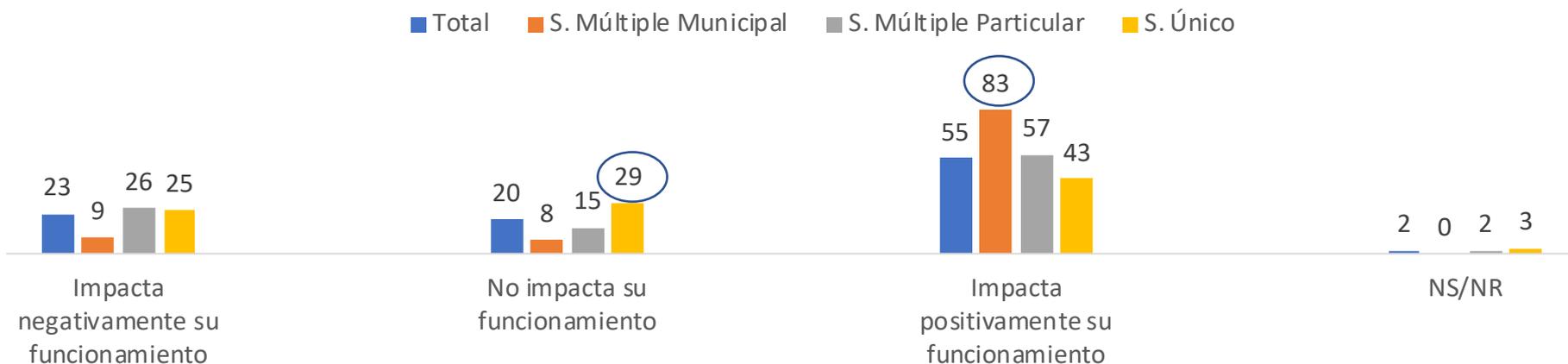
8. Percepción de impacto Ley de Inclusión en el establecimiento

Directores



Total Directores 2018 N=664.

Sostenedores



Total Sostenedores 2018 N=250.

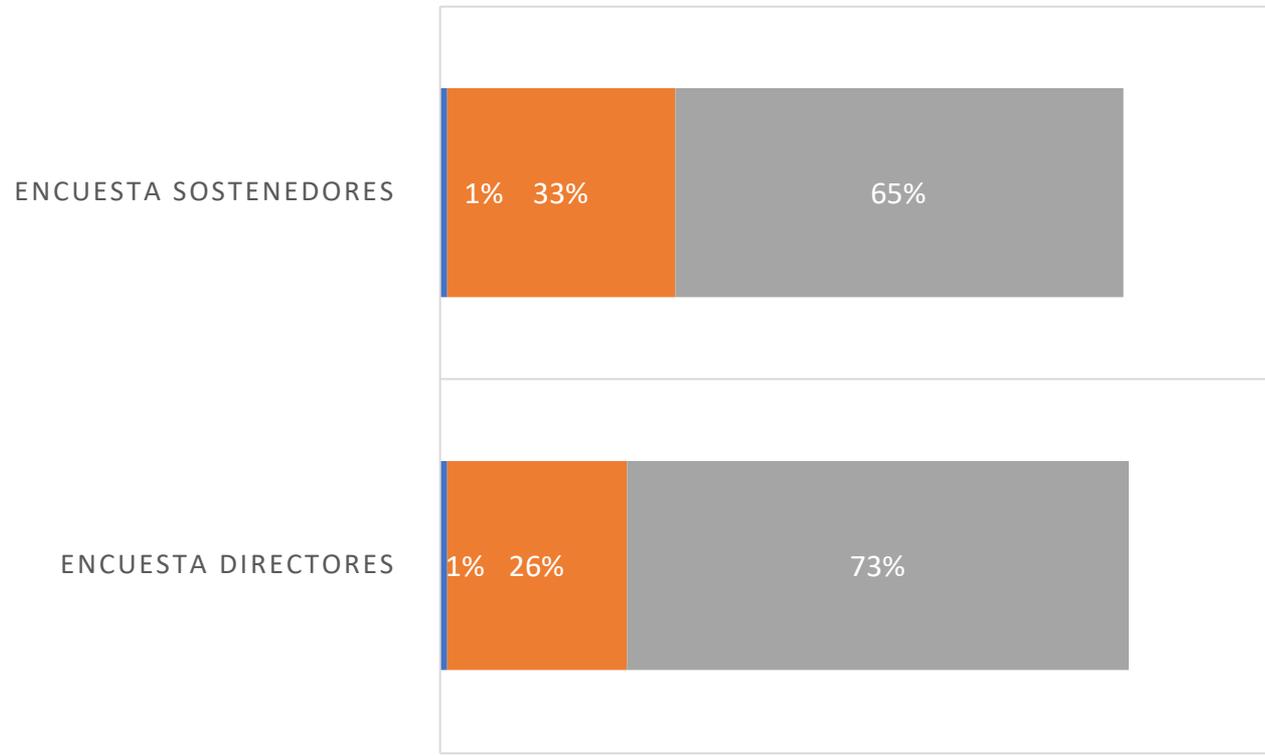
CLAVES

- La Ley de Inclusión es la más conocida entre los directores de establecimientos de todas las dependencias. Los directores de colegios municipales reconocen un mayor impacto positivo de esta ley.
- Para los directores Los mayores desafíos respecto a su implementación se relacionan con enseñar en contextos de mayor diversidad de ritmos de aprendizaje y con mantener a alumnos con problemas de disciplina en los establecimientos.
- Los sostenedores señalan conocer bien la ley de inclusión y más de la mitad de ellos sostenedores cree que ha tenido un impacto positivo en sus establecimientos, mayormente en el caso de sostenedores municipales.
- Los sostenedores perciben a sus establecimientos bien preparados para implementar la ley de inclusión, incluso mejor de los que se observó entre los directores. Esto ocurre mayormente en el sector particular.
- Los mayores desafíos de implementación según sostenedores es mantener a alumnos con problemas de disciplina en los establecimientos y gestionar recursos adicionales de la SEP.

9a. Conocimiento de la Ley de Carrera Docente Comparativo Encuesta Sostenedores y Encuesta Directores



■ No la conozco para nada ■ La conozco algo ■ Sí, la conozco muy bien



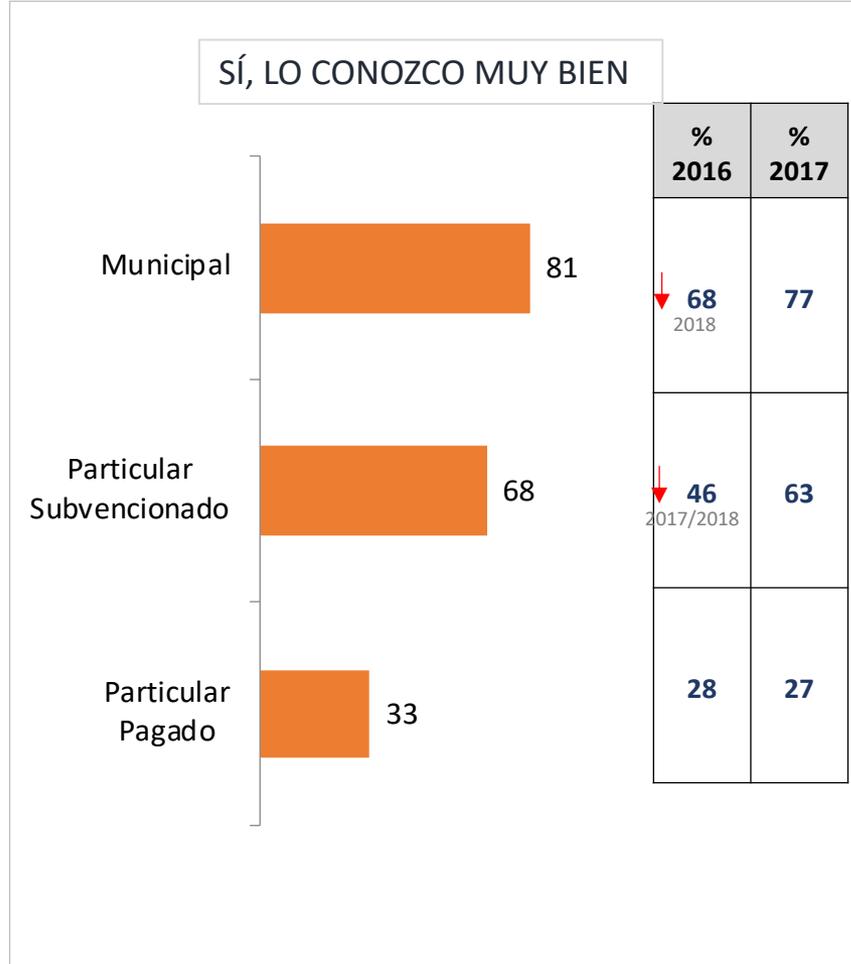
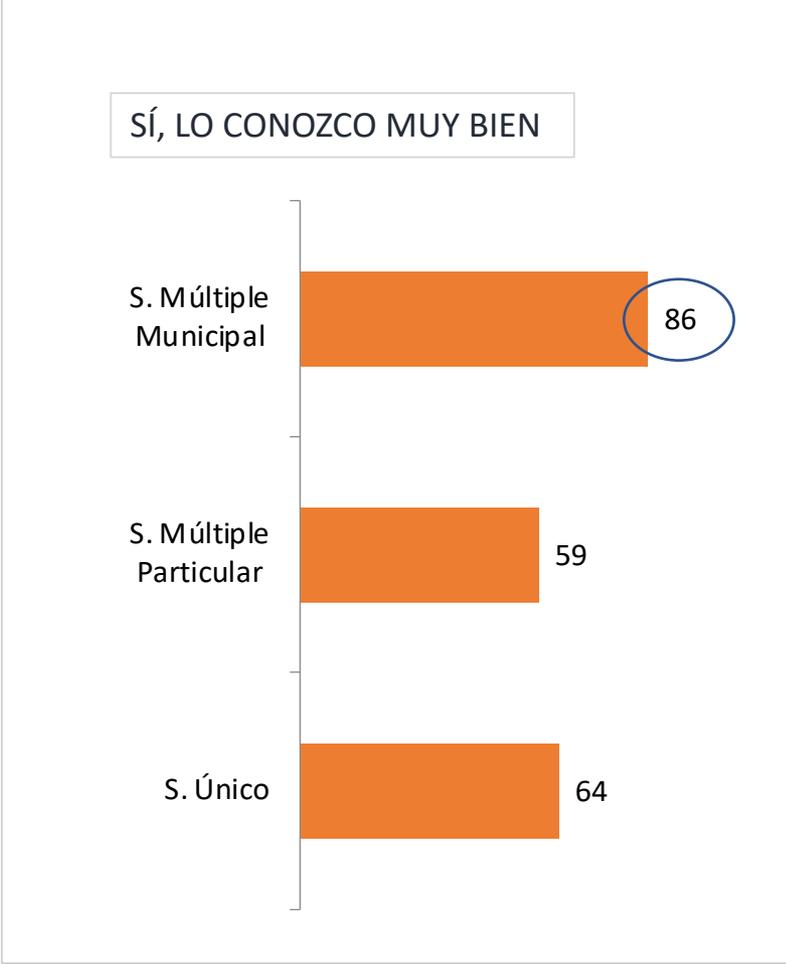
Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

9b. Conocimiento de la Ley de Carrera Docente Comparativo Encuesta Sostenedores y Encuesta Directores



Sostenedores

Directores



Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

10. Preparación del establecimiento para implementar aspectos de la Ley de Carrera Docente (% Bien Preparado + % Altamente Preparado)

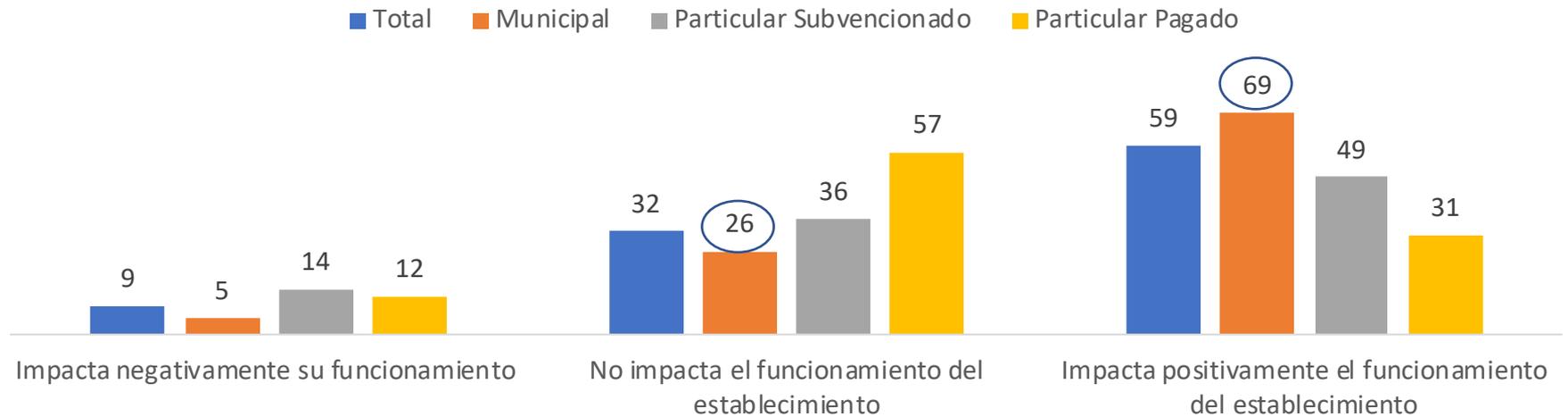


	Encuesta Sostenedores	Encuesta Directores
Orientar el uso de las nuevas horas no lectivas y resguardar su uso efectivo	80%	71%
Atraer y contratar nuevos docentes debido al aumento de horas no lectivas	75%	55%
Diseñar e implementar planes de desarrollo profesional docente adecuados a las necesidades docentes	69%	55%
Implementar la inducción para docentes nuevos	66%	56%

Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

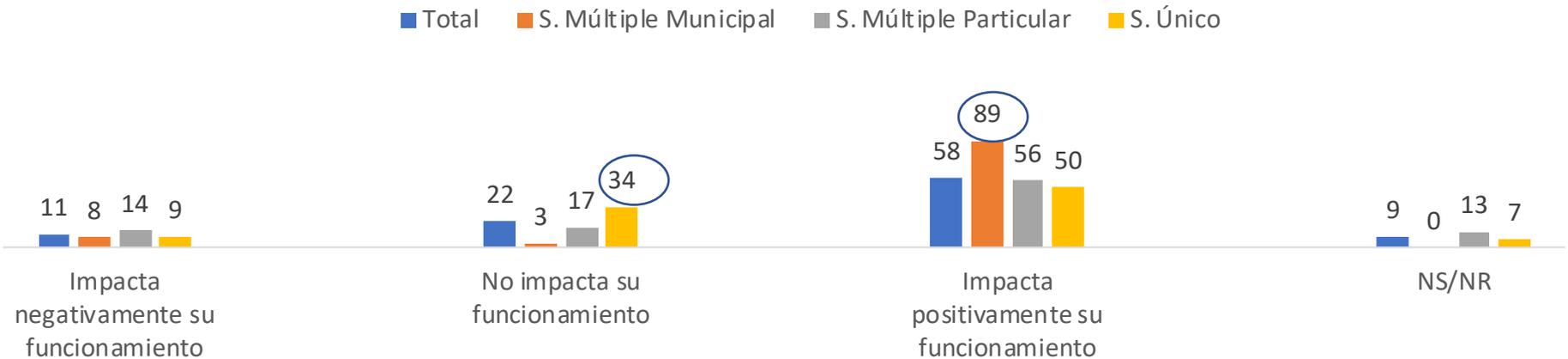
11. Percepción de impacto Ley de Carrera Docente en el establecimiento

Directores



Total Directores 2018 N=664.

Sostenedores



Total Sostenedores 2018 N=250.

CLAVES

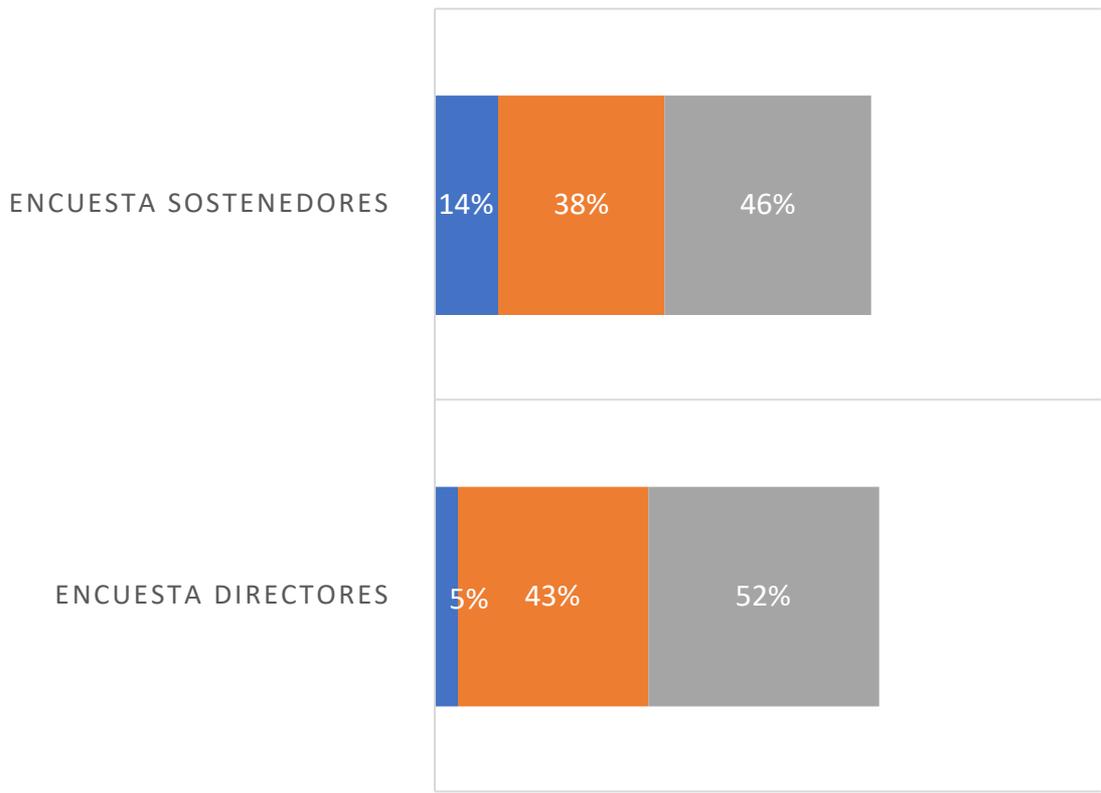
- La **Ley de Carrera Docente** es más conocida por directores del mundo municipal y particular subvencionado, y por lo sostenedores del sector municipal. Es la reforma de la que se espera un mayor impacto positivo en los establecimientos.
- En su implementación los directores se sienten menos preparados para gestionar aspectos de desarrollo profesional de los docentes, y en relación a contratar nuevos docentes y sus procesos de inducción.
- Los sostenedores se sienten bien preparados para orientar a los establecimientos en la implementación de la ley de carrera docente, más que los propios directores.
- Los sostenedores del mundo municipal se sienten menos preparados para algunos aspectos como orientar en la implementación de planes de desarrollo para docentes y la inducción para docentes nuevos.

12a. Conocimiento de la Ley de Educación Pública

Comparativo Encuesta Sostenedores y Encuesta Directores



■ No la conozco para nada ■ La conozco algo ■ Sí, la conozco muy bien



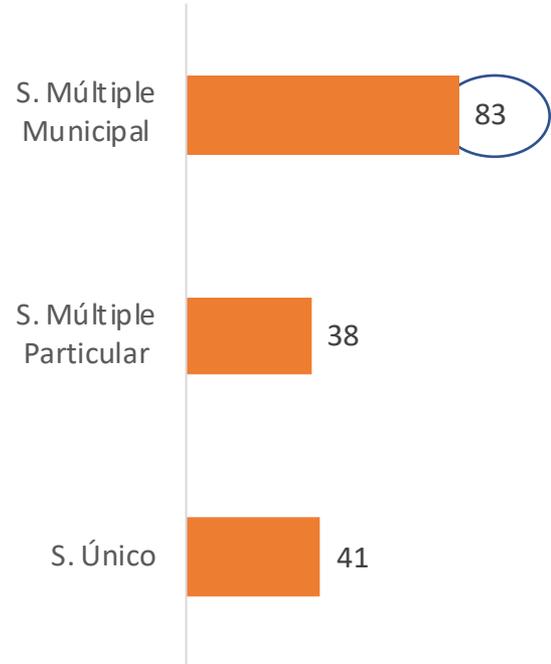
Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

12b. Conocimiento de la Ley de Educación Pública Comparativo Encuesta Sostenedores y Encuesta Directores



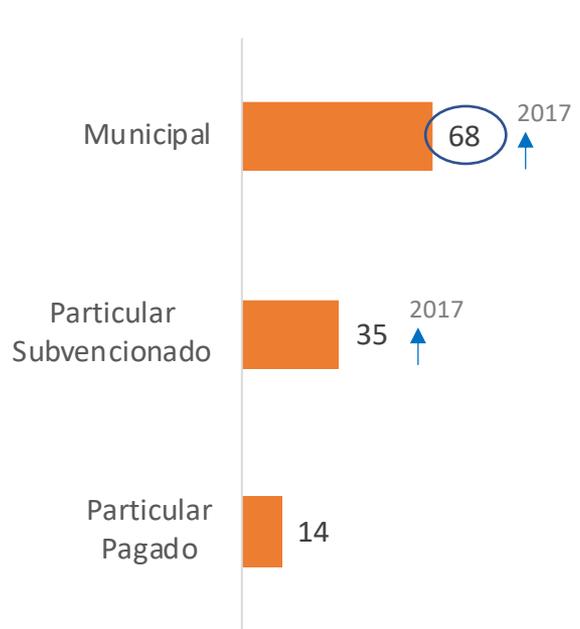
Sostenedores

SÍ, LO CONOZCO MUY BIEN



Directores

SÍ, LO CONOZCO MUY BIEN



% 2017
35
16
6

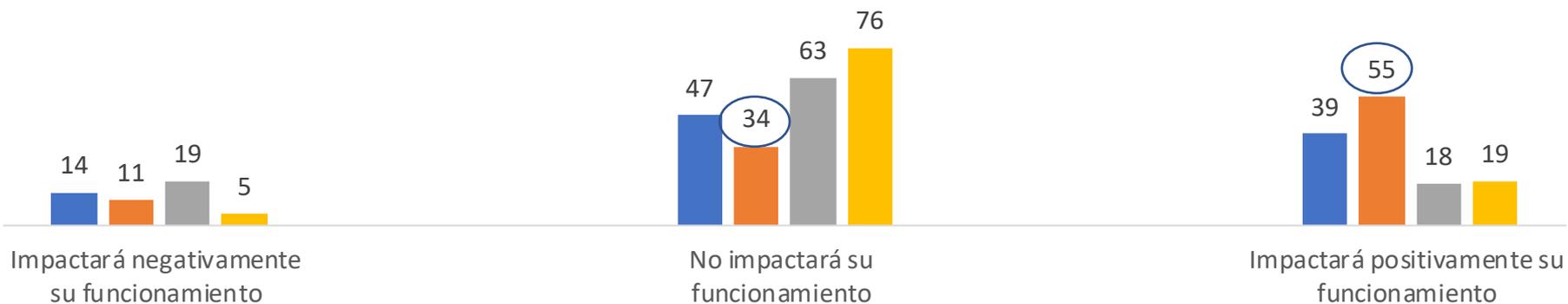
Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

13. Percepción de impacto Ley de Educación Pública en el establecimiento



Directores

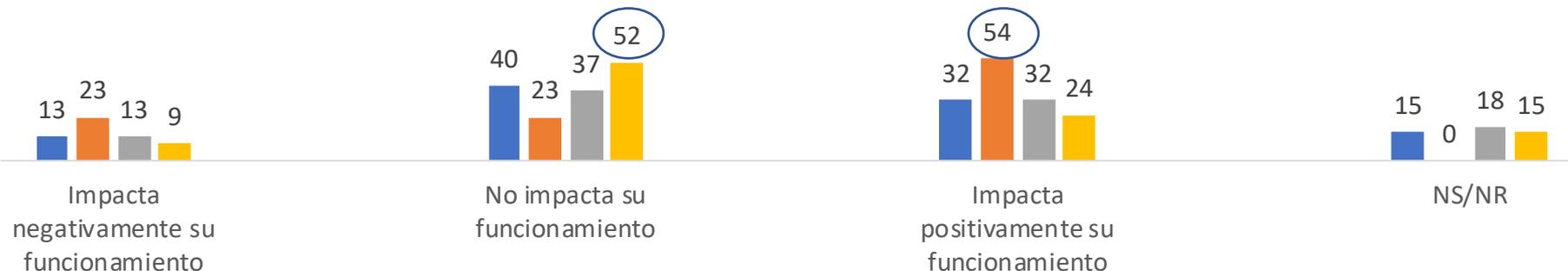
■ Total ■ Municipal ■ Particular Subvencionado ■ Particular Pagado



Total Directores 2018 N=664.

Sostenedores

■ Total ■ S. Múltiple Municipal ■ S. Múltiple Particular ■ S. Único

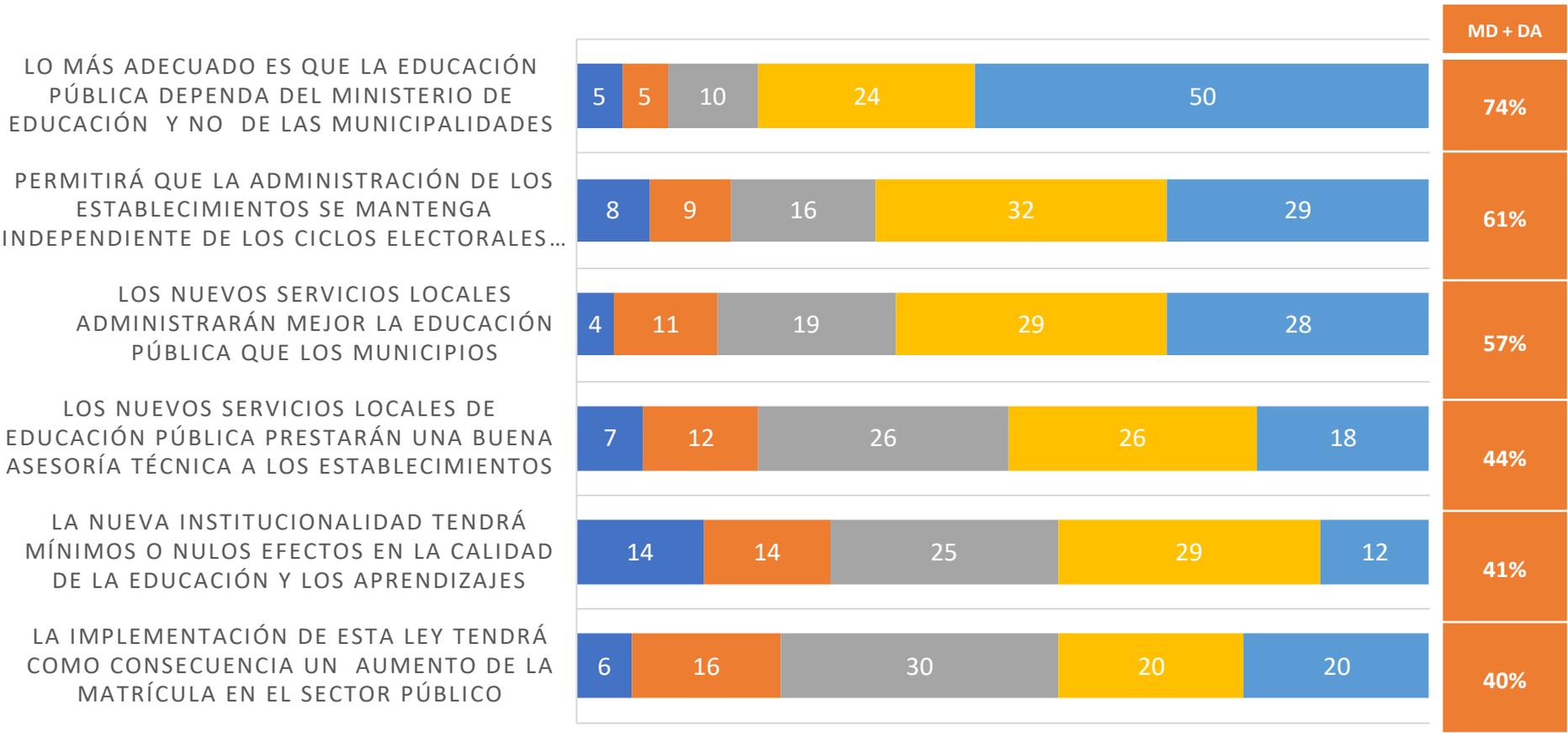


Total Sostenedores 2018 N=250.

14. Percepciones Sostenedores de la Ley de Educación Pública



■ Muy en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo



Total Sostenedores 2018 N=250.

CLAVES

- La nueva **ley de educación pública** es la reforma más reciente y por tanto menos conocida entre directores. Existe mayor conocimiento en el mundo municipal, quienes a su vez, son los que esperan en mayor medida un impacto positivo de esta reforma en sus establecimientos.
- Esta reforma es menos conocida entre sostenedores, especialmente del sector particular.
- Baja confianza desde los sostenedores hacia la nueva institucionalidad de educación pública. Sostenedores creen en menor medida que esta ley vaya a tener impacto en la calidad de la educación o el aumento de la matrícula en el sector público.

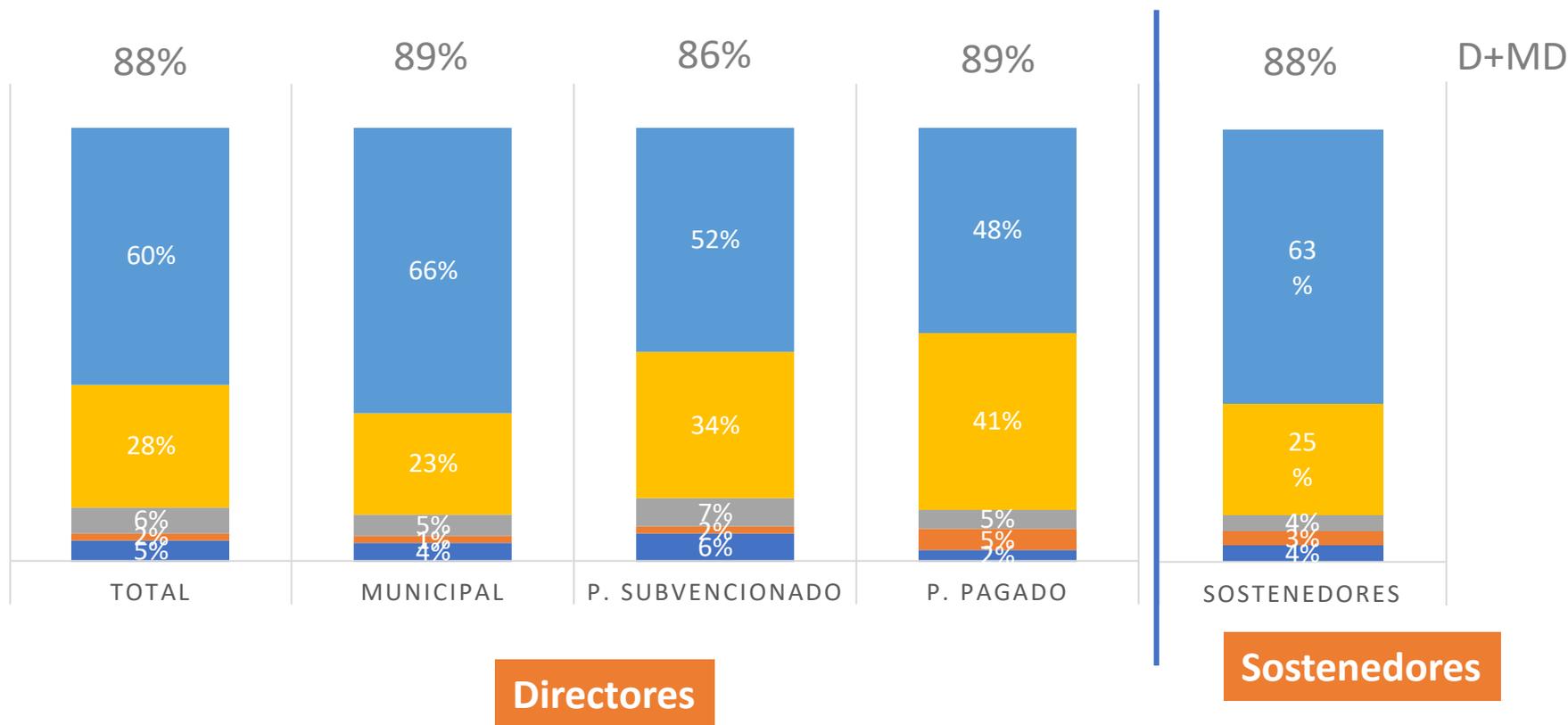
CARRERA DIRECTIVA

1. Nivel de acuerdo con la existencia de una carrera directiva

Comparativo Encuesta Sostenedores y Encuesta Directores

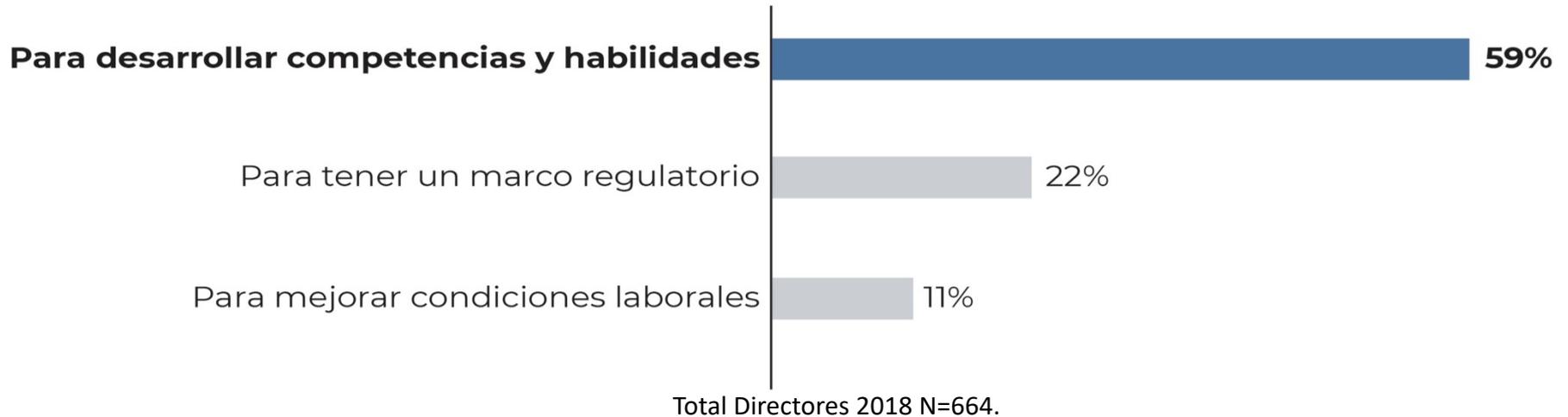


■ Muy en desacuerdo
 ■ En desacuerdo
 ■ Neutral
 ■ De acuerdo
 ■ Muy de acuerdo



Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

2. ¿Por qué considera que es importante contar con una carrera directiva? (Pregunta abierta Encuesta Directores)



“Entregaré herramientas para mejorar nuestro desempeño”

“Es urgente instalar y renovar base de conocimientos, habilidades y principios”

“Debemos prepararnos en competencias que integren habilidades sociales, manejo efectivo de conflictos, técnicas para enfrentar la diversidad, conocimientos teóricos y aplicaciones prácticas y funcionales”

“Para contar con liderazgos efectivos en el ámbito pedagógico”

“Vendrá con más herramientas de gestión y resolución de los actuales problemas”

3. Cargos a incluir en una carrera directiva

Comparativo Encuesta Sostenedores y Encuesta Directores



	Encuesta Sostenedores	Encuesta Directores
Director-a-	98%	92%
Jefe/a técnico/ UTP	90%	93%
Subdirector/a	73%	64%
Sostenedor/a	63%	N/A
Inspector/a general	60%	76%
Orientador/a	48%	50%
Jefe/a o coordinador/a de departamento	42%	40%
Otro	13%	23%

Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

4. Percepciones sobre aspectos generales de una carrera directiva

Comparativo Encuesta Sostenedores y Encuesta Directores

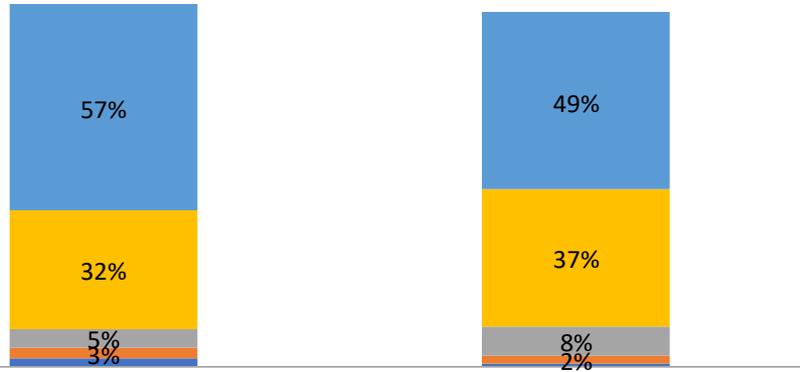


	Encuesta Sostenedores	Encuesta Directores
Sea para todos los establecimientos que reciben subvención del Estado, es decir municipales y particulares subvencionados	87%	84%
Considere un tiempo de 5 años de nombramiento en los cargos	61%	44%
Sea completamente voluntaria	56%	39%
Incorpore de forma obligatoria a los directivos de establecimientos particulares pagados	52%	54%
Sea solo obligatoria para los establecimientos municipales	26%	23%

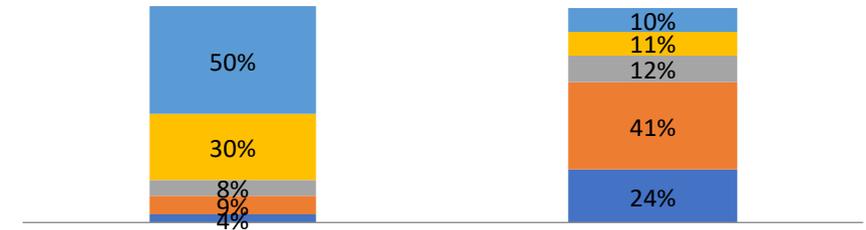
Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

5. Selección de directivos dentro de una carrera directiva- Encuesta Directores

Mecanismos de Selección



Inclusión/exclusión

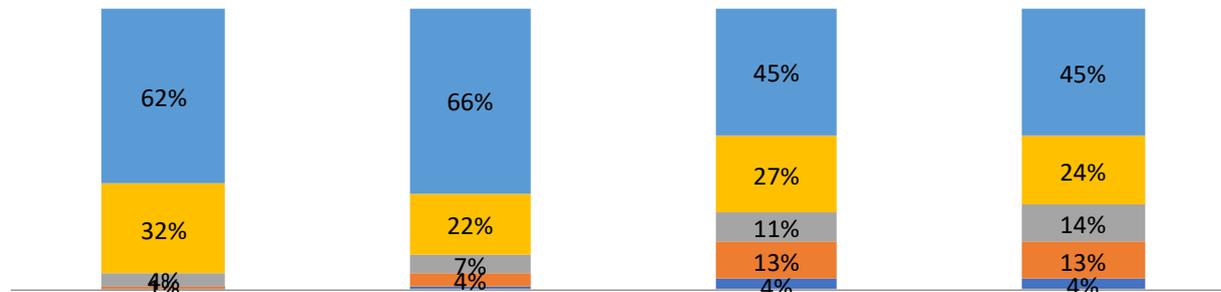


Las personas nuevas que ingresen a la carrera directiva, deben estar al menos en nivel avanzado de la carrera docente

Un director/a que ya está en el cargo no debería adscribirse a la carrera

Criterios de selección

■ Muy en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Neutral ■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo



Debería considerar una evaluación de las competencias técnicas y conductuales

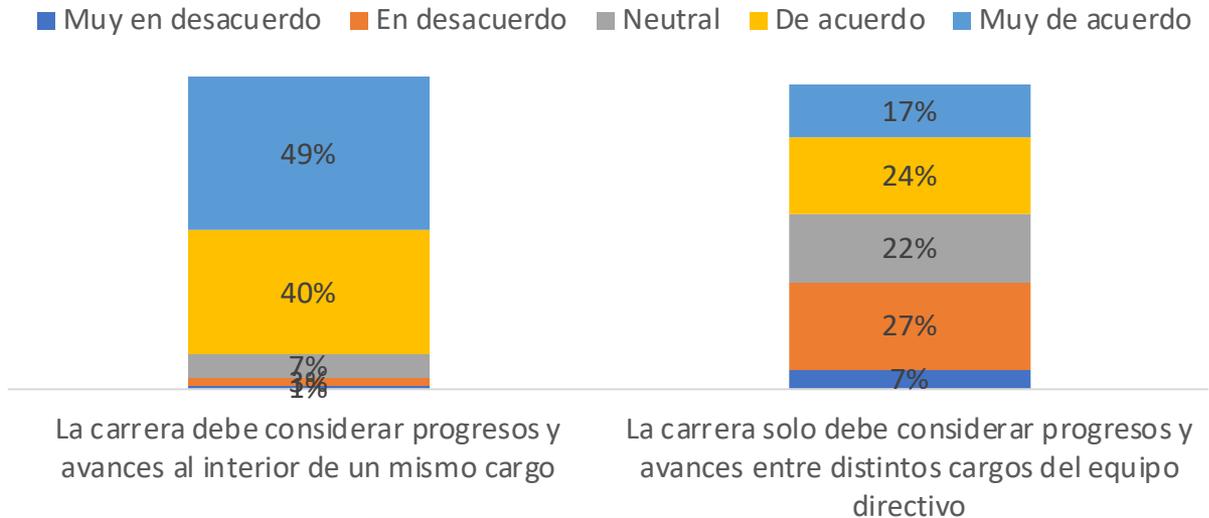
La experiencia en aula debería ser requisito mínimo

La experiencia previa en cargos directivos o de gestión debería ser requisito mínimo

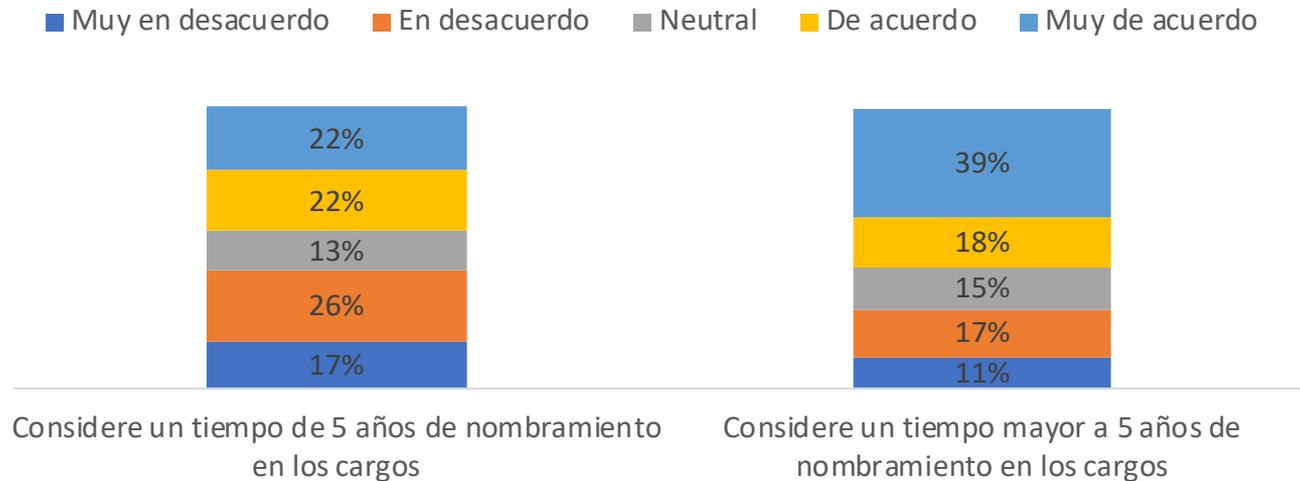
La formación especializada debería ser requisito mínimo

6. Fases y tramos dentro de una carrera directiva- Encuesta Directores

Progreso en la carrera



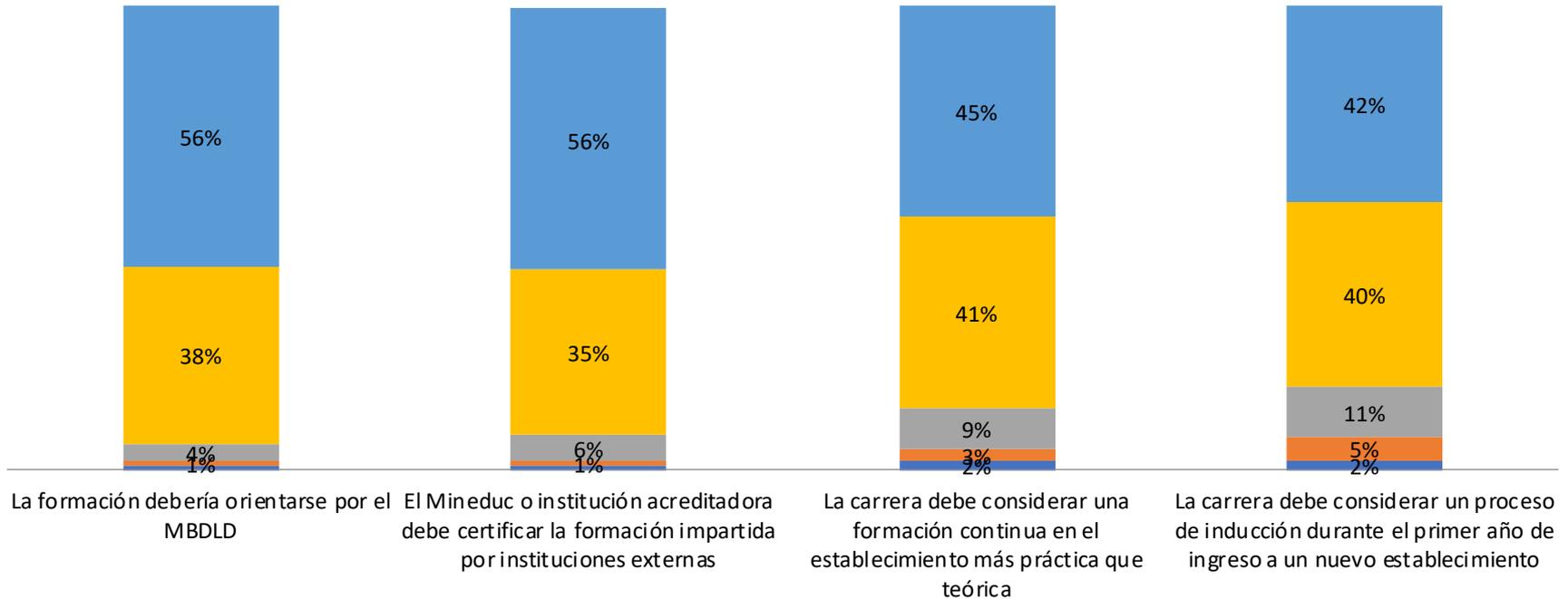
Duración en los cargos



7. Formación de los directivos dentro de una carrera directiva- Encuesta Directores

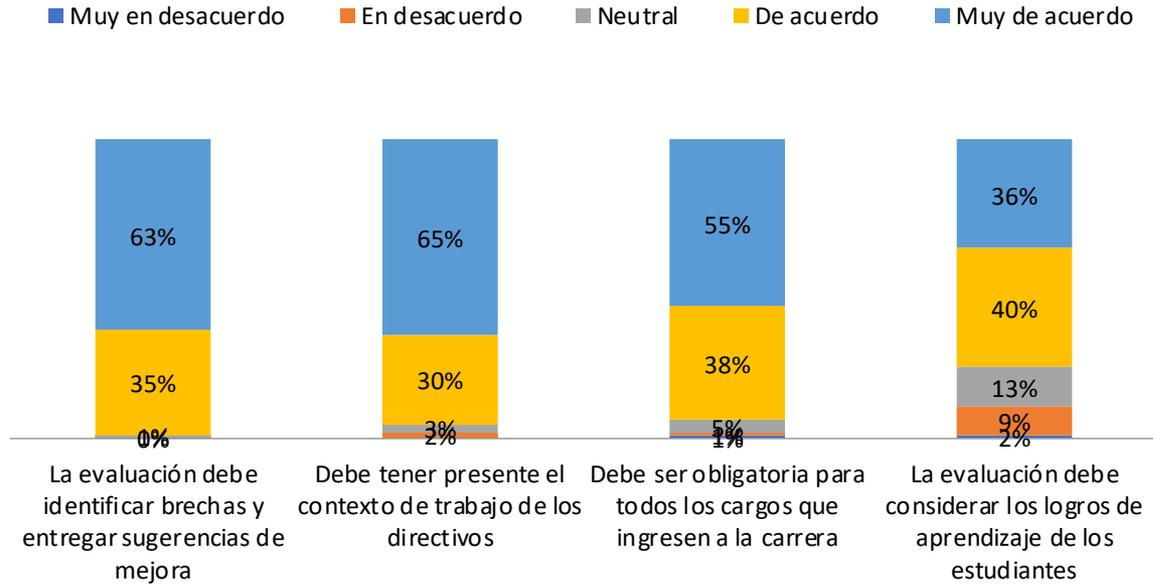
Procesos de Formación

■ Muy en desacuerdo
 ■ En desacuerdo
 ■ Neutral
 ■ De acuerdo
 ■ Muy de acuerdo

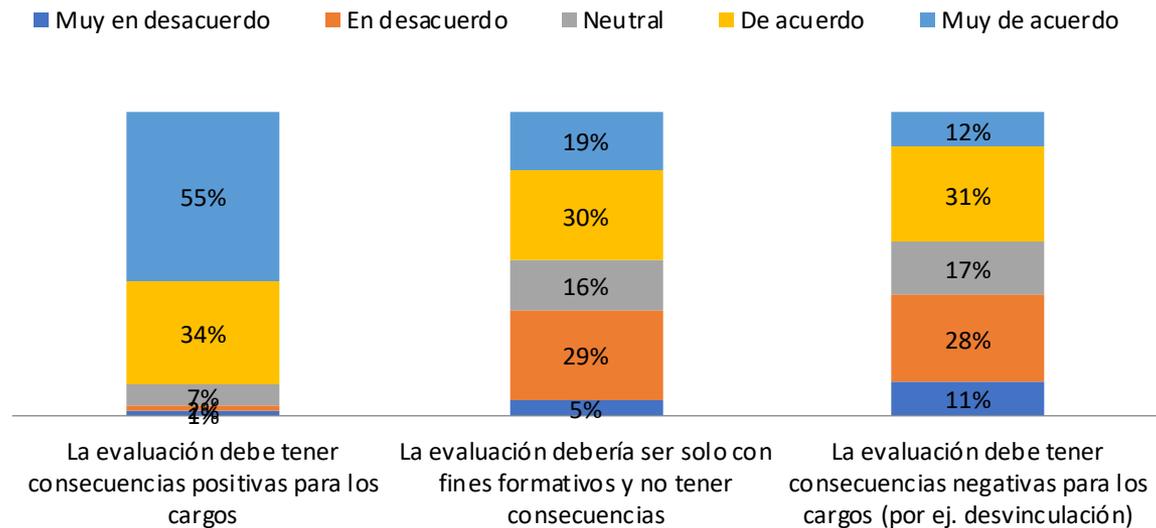


8. Evaluación de los directivos dentro de una carrera directiva- Encuesta Directores

Mecanismos de Evaluación

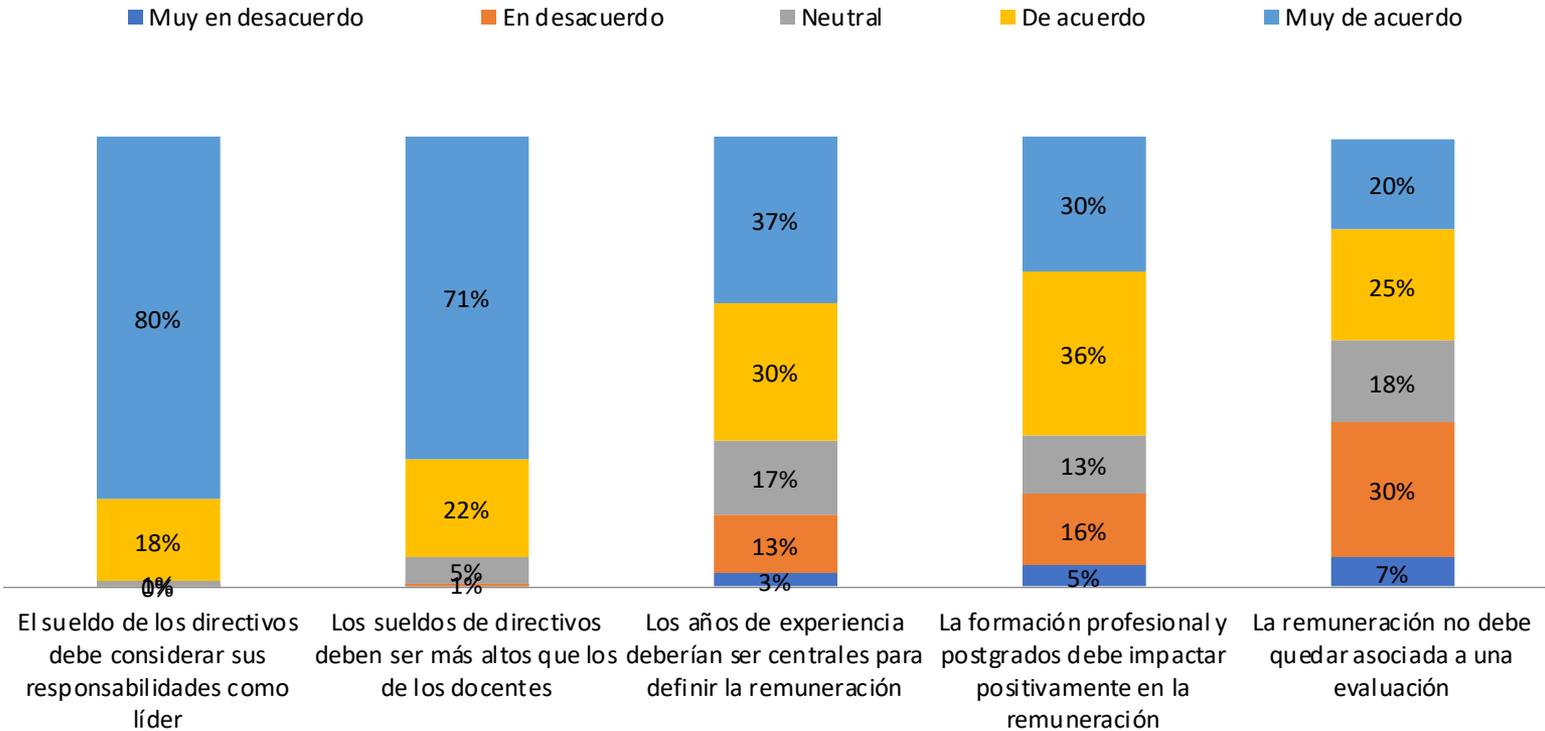


Consecuencias de Evaluación



9. Incentivos dentro de una carrera directiva- Encuesta Directores

Remuneraciones

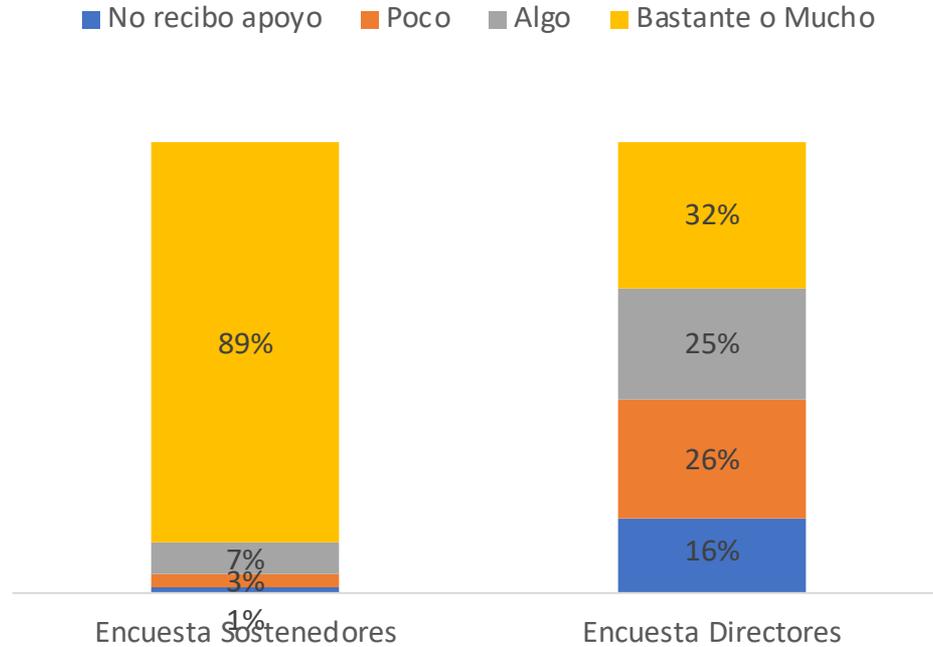


CLAVES

- Directores y sostenedores manifiestan un amplio apoyo a la creación de una carrera directiva.
- Tanto directores como sostenedores afirman que la carrera directiva debiera incluir a todos los directores de establecimientos que reciben subvención del Estado, e incluso se inclinan por sumar al sector particular pagado.
- Una gran proporción afirma que se debe incluir a los jefes de UTP en la carrera, seguidos en importancia por el subdirector y el inspector general. Una alta proporción de sostenedores (63%) quisiera ser considerados en la carrera directiva
- Los directores se muestran exigentes respecto a los requisitos mínimos para ingresar a la carrera, y manifiestan una alta disposición a evaluarse, a cumplir con estándares y a desarrollarse profesionalmente en pos de un obtener un mejor desarrollo de su carrera y mejorar sus condiciones

APOYO TÉCNICO DEL SOSTENEDOR

1. Percepción del nivel de apoyo técnico-pedagógico que presta el sostenedor al establecimiento. Encuesta Sostenedores y Encuesta Directores

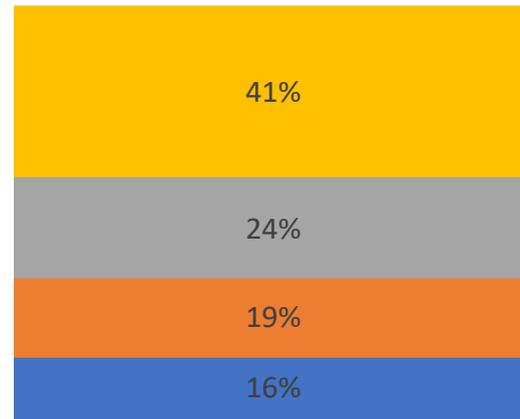


Grado de apoyo del sostenedor (DIRECTORES)	Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado
Bastante o Mucho	24%	45%*	47%*
Algo	29%	20%	15%
Poco	31%*	19%	18%
No recibo apoyo	16%	17%	21%

Total Sostenedores que no son directores 2018 N=138. Total Directores que no son sostenedores 2018 N=599.

2. Percepción de la utilidad del apoyo técnico-pedagógico que presta el sostenedor al establecimiento. Encuesta Directores

■ No recibo apoyo ■ Nada o poco útil ■ Algo útil ■ Bastante o muy útil



¿Cuán útil es el apoyo técnico pedagógico que recibe de su sostenedor y/o el equipo del sostenedor?

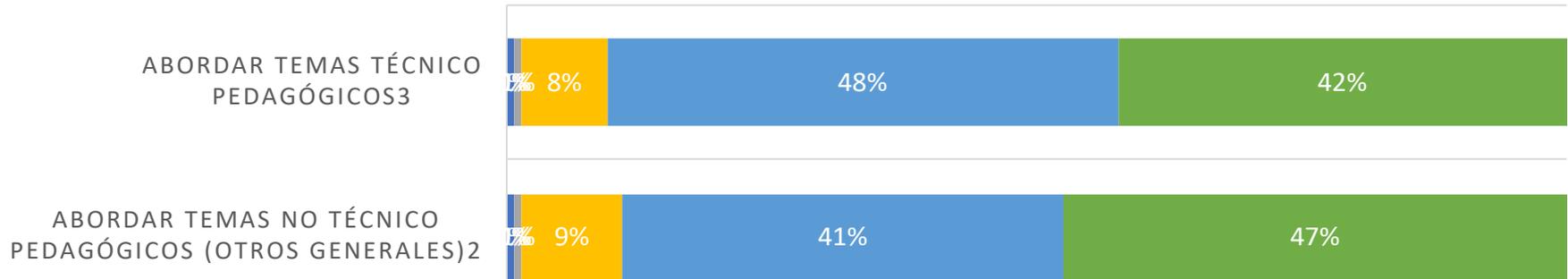
Nivel de utilidad (DIRECTORES)	Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado
Bastante o muy útil	34%	54% ^a	53%
Algo útil	26%	22%	15%
Nada o poco útil	18*	5%	9%
No recibo apoyo	14%	18%	24%

Total Directores que no son sostenedores 2018 N=599.

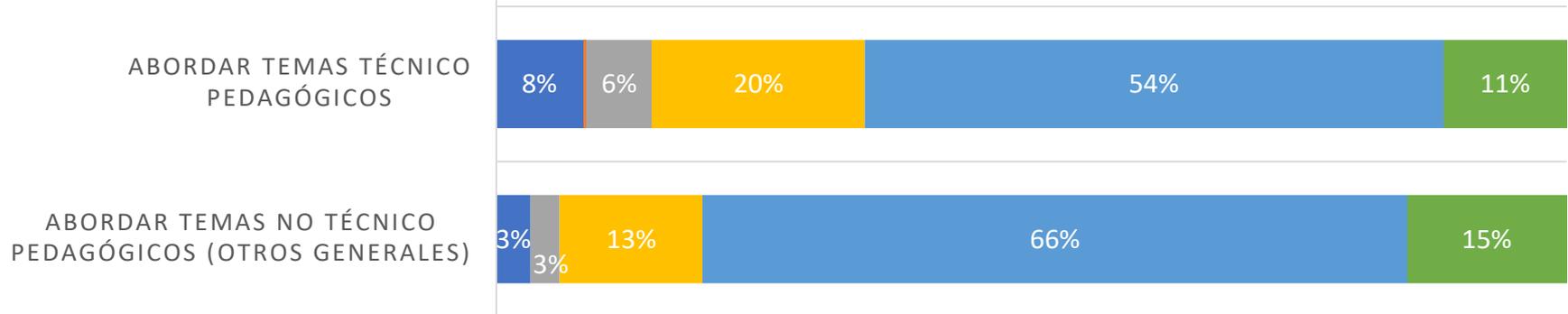
3. Frecuencia de apoyo técnico del sostenedor

■ No se reúne ■ Una vez cada dos años o menos ■ Anualmente ■ Semestralmente ■ Mensualmente ■ Semanal o diariamente

SOSTENEDORES



DIRECTORES



Total Sostenedores que no son directores 2018 N=138. Total Directores que no son sostenedores 2018 N=599.

4. Frecuencia de apoyo del sostenedor al establecimiento (% Frecuencia mensual, semanal o diario)

	Encuesta Sostenedores	Encuesta Directores	Brecha
Visitar los establecimientos para acompañar y asesorar el trabajo directivo	81%	31%	+50%
Entregar lineamientos e información sobre temas técnico pedagógico	80%	49%	+31%
Apoyar al equipo directivo en la gestión pedagógica y seguimiento curricular	79%	39%	+40%
Entregar sugerencias a directivos y docentes para mejorar aprendizajes de estudiantes	78%	29%	+49%
Definir en conjunto el uso de recursos para el trabajo técnico pedagógico	62%	22%	+40%
Analizar en conjunto resultados educativos del establecimiento	61%	29%	+32%
Revisar conjuntamente las acciones y metas de la planificación institucional	53%	30%	+23%
Entregar directamente capacitaciones sobre aspectos pedagógicos	33%	10%	+23%
Generar espacios de intercambio de experiencias de trabajo entre equipos directivos de distintos establecimientos	52%	28%	+24%
Proveer apoyo o asesoría a través de instituciones externas	44%	15%	+29%
Financiar instancias de capacitación con externos para directivos y docentes	41%	13%	+28%
Implementar un sistema de evaluación de aprendizajes de los estudiantes	41%	9%	+32%
Implementar un sistema de evaluación del trabajo del equipo directivo	38%	15%	+23%
Implementar un sistema de evaluación docente propio, distinto a DocenteMás	28%	9%	+19%

Total Sostenedores que no son directores 2018 N=138. Total Directores que no son sostenedores 2018 N=599.

5. Funciones principales del sostenedor

¿Cuáles diría que son las cuatro funciones a las que usted le dedica más tiempo de trabajo semanal? –Total menciones-

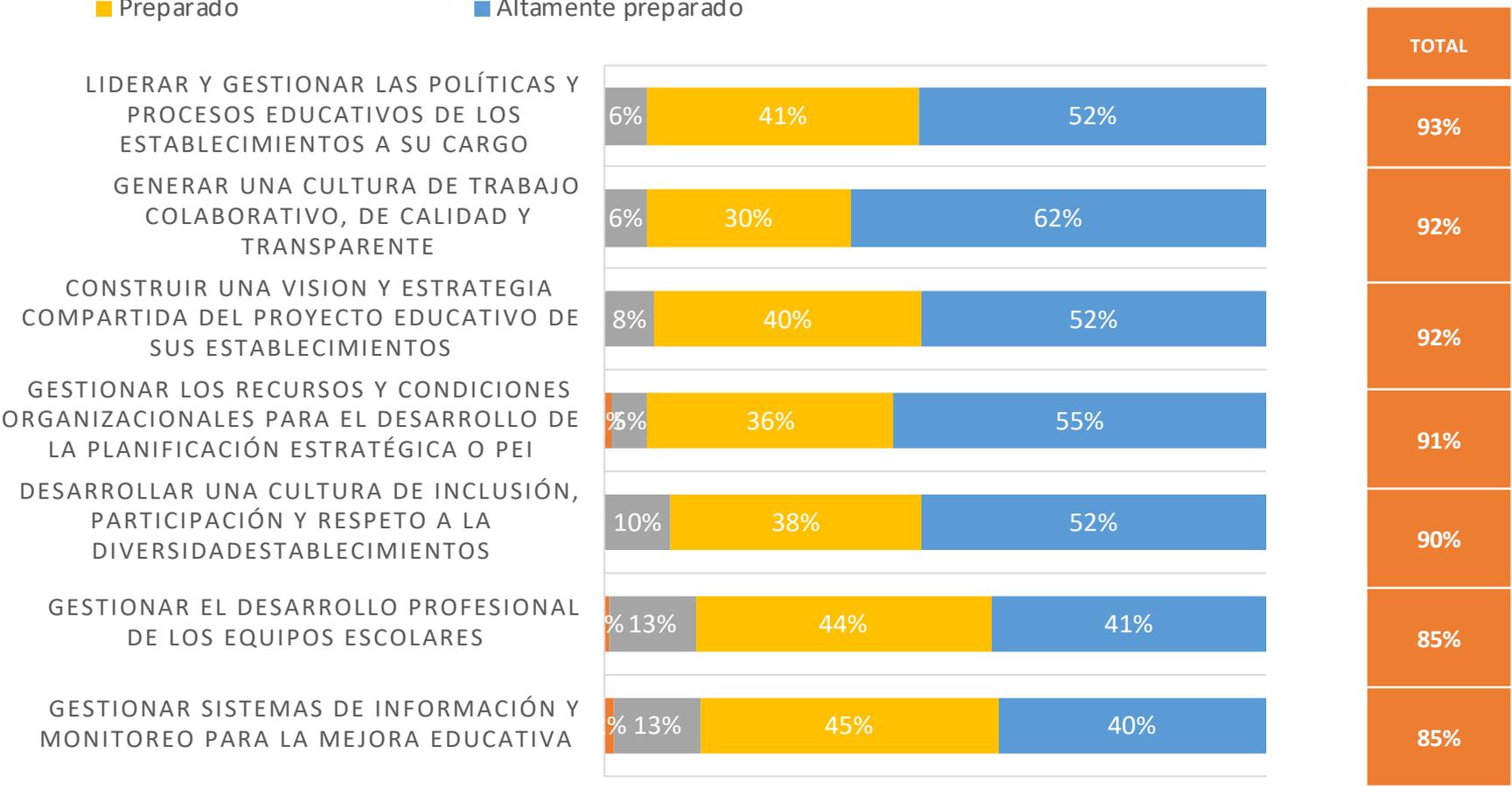


Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

6. Preparación del sostenedor para implementar principales prácticas del cargo

Preparado + Altamente preparado (4+5)

- Nada preparado
- Algo preparado
- Ni preparado, ni no preparado
- Preparado
- Altamente preparado



Total Sostenedores 2018 N=250. Total Directores 2018 N=664.

CLAVES

- Los directores cuentan en general con el apoyo de sus sostenedores, aunque manifiestan menor apoyo en temas técnico pedagógicos.
- Los directores de establecimientos municipales afirman contar con menor apoyo de sus sostenedores en aspectos técnico pedagógicos. Los directores del sector particular subvencionado y pagado contarían con mayor apoyo de sus sostenedores para abordar estos temas.
- Los sostenedores declaran un mayor apoyo a los establecimientos en aspectos técnico pedagógicos, que lo que sostienen los directores.
- El apoyo técnico pedagógico de sostenedores es más frecuente en términos de entrega de lineamientos e información y apoyo a la gestión pedagógica y seguimiento curricular, y es menos frecuente en términos de resultados de aprendizaje y evaluaciones de los docentes y de los equipos directivos.

CLAVES

- Los sostenedores centran su apoyo a los establecimientos principalmente en labores no técnico pedagógicas
- Los sostenedores reconocen ampliamente la importancia de su rol en el apoyo técnico pedagógico a los establecimientos y sus directivos. Sin embargo, las funciones a las que más les dedican tiempo los sostenedores son de tipo administrativas y de gestión, y en menor medida a funciones de apoyo técnico pedagógicas.
- Los sostenedores se sienten menos preparados para implementar prácticas técnico pedagógicas en sus establecimientos que otras labores, a pesar de afirmar contar con los conocimientos y habilidades para ello

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Directores y sostenedores educacionales mantienen una mirada crítica respecto a la calidad de la educación en Chile y evalúan en forma regular las gestiones de los gobiernos en la materia, aunque crecen las expectativas en relación la capacidad de la actual administración.

2. Directores y sostenedores tienen una visión positiva de las recientes políticas educativas. Se ha consolidado un mayor conocimiento y preparación de los directivos respecto a la reforma educacional, aun cuando sostenedores, en comparación a los propios directores, estiman una mayor preparación en los establecimientos para implementar las legislaciones en algunos ámbitos.

CONCLUSIONES

3. Amplia adhesión de directores y sostenedores a la creación de una carrera.

Los directores tienen altas expectativas de un sistema de desarrollo profesional para directivos, el cual creen potenciará sus capacidades y liderazgo, y permitirá el desarrollo de un marco regulatorio específico, además de mejorar sus condiciones laborales. Proyectan que el sistema incluya procesos de formación, evaluación obligatoria y que las remuneraciones sean proporcionales a las responsabilidades directivas.

CONCLUSIONES

4. Sostenedores entregan apoyo a sus establecimientos principalmente en aspectos no pedagógicos y entregan mayor responsabilidad a directivos y docentes respecto a los resultados de aprendizaje.

Los directores del sector particular subvencionado y pagado, perciben un mayor apoyo desde sus sostenedores para el trabajo en sus establecimientos.

Sostenedores reconocen que las funciones a las que más les dedican tiempo son de tipo administrativas y de gestión, sintiéndose incluso menos preparados para abordar las atribuciones técnico pedagógicas

Se observa una brecha entre el nivel de apoyo reportado por sostenedores y el percibido por los directores. Sobrestimación de los sostenedores respecto a su rol de apoyo a los establecimientos en relación a lo que reportan los directores, obteniéndose resultados dispares al consultar a ambos actores al respecto.



¡MUCHAS GRACIAS!
angelesmorande@gmail.com