

UNIVERSIDAD DE MAGALLANES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y ECONOMIA



Ingeniería Comercial

Trabajo de Titulación

**“LIDERAZGO DIRECTIVO EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE
EDUCACIÓN BÁSICA DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL DE
EDUCACIÓN PUNTA ARENAS”**

Alumno: Alex Oyarzún Palavicino

Profesor Guía: Hernán Rocha Pavés

Punta Arenas, Diciembre de 2013

INDICE

INTRODUCCIÓN	
Presentación del Problema	1
Significancia del Estudio	3
Objetivos	4
Descripción Temática	5
I MARCO TEORICO	
Sistema educacional Chileno	6
Corporación Municipal de Punta Arenas	9
Liderazgo	10
Liderazgo del Director	13
Marco para la Buena Dirección	13
Liderazgo Directivo y resultados Académicos	18
II METODOLOGIA	
Consideraciones Generales	21
Relación Encuesta – Estilos de Liderazgo	28
III RESULTADOS	29
IV CONCLUSIONES	
De los Resultados	71
De los Objetivos	78
BIBLIOGRAFIA	79
ANEXO	
Encuesta	80

INTRODUCCIÓN

1. PRESENTACION DEL PROBLEMA

¿Existe una relación causal, entre los estilos de Liderazgo de los directores de un establecimiento y los resultados académicos de los estudiantes?

Hoy por hoy es un hecho claramente establecido por la investigación que el director de escuela es clave para que una escuela mejore en forma continua, o no lo haga. Los directores de escuela efectivos ayudan a establecer la visión de la escuela, a organizar sus estructuras y recursos, y sobre todo ayudan a que los profesores colaboren de manera focalizada para mejorar la instrucción.

La realidad del rol del director de escuela es compleja, ya que, requiere de una responsabilidad y ejemplar actitud; esta realidad difiere de un centro educativo a otro, así como de un nivel educativo a otro, por la misma individualidad de los sujetos de la educación, y por las características propias de cada comunidad educativa, derivada de la visión y misión de cada establecimiento.

El ejercicio de las funciones del director, requieren para este cargo un perfil ideal de educador, el cual se puede identificar como el *liderazgo especial* de este sujeto para el desempeño de las funciones específicas que le corresponden a su figura, es decir, las funciones administrativas, técnicas, pedagógicas, sociales y de gestión, necesarias para el buen funcionamiento del establecimiento.

Por otro lado las variables que inciden en el rendimiento académico de los estudiantes son múltiples, sin embargo, dentro de las más abordadas dicen relación con las causas externas, por lo que hoy resulta un reto importante entender el trabajo del director de un establecimiento, desde el punto de vista de la Gestión Directiva y sus componentes; dentro de la Corporación Municipal de punta arenas no se cuenta con todos los elementos de medición deseables para evaluar el desempeño de los liderazgos directivos, ya que, no se han determinado cuales variables del Liderazgo Directivo causan impacto en los resultados académicos.

Por lo que uno de los desafíos de la Corporación municipal, es establecer este nuevo rol para los directores de escuela, como líderes educativos. Esto incluye revisar la descripción del cargo de la dirección escolar, identificar y cultivar a futuros líderes para este cargo, establecer nuevos criterios de contratación, brindar tutorías a los nuevos directores y ofrecer desarrollo profesional en este nuevo rol entre otras.

Dentro de este contexto es donde surge nuestra investigación, con el propósito de diseñar un instrumento que permita describir cuales son los tipos de liderazgo directivo que se están ejerciendo en los establecimientos municipales de Punta Arenas y de qué manera impactan en los resultados de aprendizaje de los alumnos.

2. SIGNIFICANCIA DEL ESTUDIO

a) ¿De qué manera contribuye el tema al conocimiento actual?

La necesidad de realizar estudios en el ámbito de educación es permanente, y se ha ido intensificando con el debate público que se ha venido generando sobre educación en los últimos años en nuestro país, por lo que realizar investigaciones que relacionan diferentes ámbitos de estudio como son la educación y la gestión directiva, resulta relevante a la hora de contribuir con conocimientos que ayuden al análisis y a una mejor toma de decisiones en el ámbito escolar.

b) ¿Para quién es importante?

La Corporación Municipal de Punta Arenas, pese a las muchas dificultades financieras que hereda y a la sostenible pérdida de matrícula en los últimos años, sigue siendo una de las pocas corporaciones del país que cuenta con mayor porcentaje de matrícula en relación a los sistemas particular subvencionado y privado. Seguir manteniendo esta relación solo es posible teniendo la capacidad de lograr aumentar los resultados de aprendizajes de sus alumnos, por lo que estudios como este resultan significantes, ya que, aportan conocimientos y análisis con que no se cuenta al día de hoy.

Por otro lado los beneficiarios directos con el desarrollo de esta investigación, sin duda, son también los alumnos, considerados estos como el centro principal de proceso educativo; mientras que de manera indirecta son los padres de familia que han escogido la educación municipal para sus hijos.

3. OBJETIVOS

Objetivo General

- Establecer la correlación de estilos de liderazgo, ejercidos por los Directores en los resultados académicos de los alumnos.

Objetivos Específicos

- Determinar la convergencia entre los diferentes estilos de liderazgo educativo ejercidos por los establecimientos de estudio y su incidencia en los resultados académicos de los alumnos.
- Determinar los estilos de liderazgo incidentes en los directores de los establecimientos educacionales.
- Establecer la preeminencia de estilos de Liderazgo y cuál es su relación con los resultados académicos de los estudiantes.

4. DESCRIPCION TEMATICA

Esta investigación se presenta en cuatro capítulos, el primero de ellos corresponde al marco teórico de la investigación, en la cual se realiza una revisión bibliográfica, iniciando por la des municipalización de la educación con la reforma de 1981, reformas de los años 90 y descripción de la creación de la Corporación Municipal de Punta Arenas; para luego ahondar en el concepto de Liderazgo, en particular sus estilos de liderazgo de rango completo y el Marco para la buena dirección establecido por el Ministerio de Educación; para terminar con el concepto de Liderazgo educativo.

El segundo capítulo corresponde a la metodología utilizada en la investigación, describiendo cuales fueron los sujetos de investigación, como se determinaron las muestras, como se construyeron las tablas y como se relacionaron estas con los estilos de liderazgo estudiados.

El tercer capítulo muestra los resultados obtenidos en cada establecimiento, mediante la aplicación del instrumento de investigación, cuáles fueron los promedios, frecuencias mínimas, frecuencias máximas y desviaciones estándar.

Para en el cuarto y capítulo mostrar las conclusiones obtenidas por cada establecimiento y a nivel comunal.

I. MARCO TEORICO

1. Sistema Educacional Chileno

Reforma de 1981

La Reforma Educacional de 1981 en Chile, legislada a días de la desaparición de la dictadura cívico militar, consistió en la descentralización y municipalización de la educación, procesos fundamentales en los que se amparaba dicha reforma, La Municipalización es la consecuencia inmediata del proceso de descentralización de la Gestión Educacional, que -hasta esa época- correspondía directamente al Ministerio de Educación, ubicado en la capital del país. Como señala Alejandra Mizala es “la descentralización del sistema a través de la transferencia de los establecimientos educacionales fiscales desde el Ministerio de Educación a las municipalidades, proceso que culminó en 1987” (Mizala, 2007).

El Estado Chileno luego del establecimiento de la Reforma de 1981 comienza a llevar a cabo el proceso fundamental de esta, que es realizar una descentralización de la administración educativa, concentrada en Santiago con el Ministerio de Educación, para ahora designársela a los municipios de cada una de las comunas del país, proceso conocido como municipalización de la educación, que básicamente consta en que “...el Ministerio de Educación se ha desligado de la tuición directa de los establecimientos y del rodaje administrativo de los mismos, mediante el traspaso a las municipalidades” (Mella, 2010).

En 1983, se implementó dicha descentralización, en esta perspectiva a mediados de ese año, se modifica la gestión de los centros educativos, traspasando la tarea administrativa a los municipios e incorporando la

participación de privados. El Ministerio de Educación mantiene la responsabilidad de la supervisión técnico- pedagógico. Los sostenedores o administradores, tanto municipales como privados, asumen el control de los aspectos administrativos, de recursos humanos, de infraestructura y mantención de los centros sociales.

El financiamiento se modifica mediante un sistema que subvenciona la oferta, es decir, el estado entrega a las entidades administradoras, un monto por estudiante, conocido también como “voucher”, pero no asignado a cada estudiante o familia (demanda) sino al sostenedor (administrador) municipio o privado (oferta). Este bono por alumno se paga mensualmente, según el promedio de asistencia del estudiante, lo que constituye un incentivo intencionado para generar competencia en la captura de matrícula y en la retención de los estudiantes, medida esta por la asistencia diaria. También, a raíz de este proceso, el Ministerio mantiene un sistema de control y supervisión. (García y Uribe, 2006)

La intención fundamental de las políticas adoptadas para este cambio radical en la gestión de los centros educativos del país, se basa, a juicio de Cox, en los siguientes propósitos:

- Logro de una mayor eficiencia en el uso de los recursos a través de la competencia entre los establecimientos por matrícula, lo que redundaría en una mejor calidad del servicio y de los aprendizajes.
- Traspaso de funciones desde el Ministerio de Educación y su burocracia central a los poderes locales representados por el Municipio.
- La disminución del poder de negociación del gremio docente
- Una mayor participación del sector privado en la provisión de la educación; y una cercanía mayor de la educación media técnico

profesional a los ámbitos económicos de la producción y los servicios”.
(Cox, 2005)

El procedimiento para llevar a cabo la llamada “municipalización” se formalizó mediante un convenio entre el Ministerio de educación y el Alcalde de la comuna, teniendo tres alternativas para organizarse: Departamento de Educación, Corporación Municipal y Administración Delegada, dicho convenio establecía que el traspaso de la responsabilidad por el servicio educacional era *definitivo* y que el municipio estaba obligado a proporcionarlo en forma continua, racional y permanente. Equivalentemente la municipalidad se comprometía con el mantenimiento de los edificios escolares, con la dotación de recursos humanos y demás insumos necesarios (Castro, 2010).

Reforma año 1990

Con la vuelta a la democracia en Chile se produjeron cambios sustantivos respecto al marco general de la política y en el rol del estado en la educación. Se pasa de un “Estado subsidiario”, que gasta lo menos posible en educación y limita su papel casi exclusivamente a la asignación de recursos a sostenedores de colegios, a un “Estado promotor”, responsable de la calidad y equidad de la educación, que diseña e implementa directamente programas de mejoramiento educativo. De esta forma, el estado retoma su protagonismo en la educación, asigna más recursos y trabaja en una profunda reforma educacional orientada a mejorar la calidad de los procesos de enseñanza y la equidad en resultados de aprendizajes, manteniendo la provisión de educación por parte de sostenedores públicos, privados y el sistema de financiamiento bajo un esquema de subsidio a la demanda. La nueva ola de reformas implica ruptura con las medidas y modelo anterior, pero a la vez continuidad. (Raczynsky y Muñoz, 2007)

2. Corporación Municipal de Punta Arenas

En la comuna de Punta Arenas se definió una Corporación Municipal de Educación regida como “Corporación Autónoma de Derecho Público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas” (Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, 2004).

Esta se constituyó el 8 de Octubre de 1981 denominándose “Corporación Municipal de Punta Arenas para la Educación, Salud y Atención al Menor” teniendo por objeto “Administrar y operar los servicios en las Áreas de Educación, Salud y Atención de menores que haya tomado a su cargo la ilustre municipalidad de Punta Arenas” (Estatutos Corporación Municipal de Punta Arenas, 1981).

La misión del Área de Educación de la Corporación Municipal de Punta Arenas claramente establece que es prioridad “gestionar un sistema de educación municipal, con el objeto de darle sustentabilidad, calidad e identidad local, proporcionando un servicio educativo, que mejora continuamente la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes a través de una efectiva implementación curricular, seguimiento y evaluación de acciones, fortaleciendo los equipos y comunidades educativas, promoviendo una sana convivencia escolar y articulando este quehacer con instituciones públicas y privadas del sistema educativo local y nacional”, esto me interesa en cuanto al espacio que estudiaré dice relación directa con alcanzar dicho objetivo, la corporación municipal ha estructurado su área de educación en función a esta misión, a través de coordinaciones en las áreas de educación parvularia, básica y media, gestión de recursos Ley Sep, programas de integración, supervisión y apoyo a los establecimientos,

informática educativa, medio ambiente, convivencia escolar y programa extraescolar (Padem Corporación Municipal de Punta Arenas, 2013).

Esta estructura y la misión precedente nos indican la relevancia que tiene dicha corporación sobre los establecimientos educacionales y sus equipos directivos, es ahí donde centraré el foco del estudio.

3. Liderazgo

El liderazgo se entiende como *“el proceso de influir en la gente para que se una a la obtención de una meta común”* (Koontz y O'Donnell, 1959), otra definición desarrolla el liderazgo como *“el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes”* (Kouzes y Posner, 2005), Ralph M. Stogdill, en su reseña de las teorías e investigaciones referentes al Liderazgo, señala que: *“...prácticamente existen tantas definiciones de Liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”* (Stogdill, 1974). Por otro lado podemos señalar que *“los Líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo...”* de lo que se desprende que *“Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el Liderazgo con eficacia”* (Robbins, 1999), es esta última definición la que nos demuestra la responsabilidad que recae en el sostenedor, a la hora de nombrar sus directivos, y como el liderazgo debe ser uno de los ámbitos claves a evaluar en dichas personas.

El liderazgo directivo explica entre el 3% y el 5% de la variación en el aprendizaje de los alumnos (Hallinger y Heck, 1998). Esto es, en realidad,

un cuarto de lo que afecta la escuela sobre el estudiante luego de controlar por los factores de entrada de los estudiantes (Creemers&Reezingt, 1996).¹

El Liderazgo educativo, en cambio, se define como *“la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones compartidas de la escuela”* (Kenneth, 2009), Leithwood en su libro *“¿Cómo liderar nuestras escuelas?”* plantea 4 afirmaciones que -de una u otra manera- muestran que un liderazgo escolar “exitoso” se basa en orientaciones o prácticas que han demostrado tener un impacto positivo sobre el aprendizaje escolar, estas afirmaciones son: “El liderazgo escolar contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar, el liderazgo escolar en las escuelas es ejercido en primer lugar por los directores y profesores y puede ser distribuido a otros, un conjunto de prácticas básicas de liderazgo es valioso en –prácticamente- todos los contextos y los líderes exitosos que trabajan con diferentes tipos de alumnos, establecen las condiciones necesarias para promover el logro escolar, la equidad y la justicia” (Kenneth, 2009). Para entender el ámbito de nuestro estudio debemos definir el modelo de liderazgo de rango completo (full rangeleaderships), que reconoce tres estilos de liderazgo, dependiendo de la forma en que se motive a los empleados (transaccional, transformacional y ausencia de liderazgo o laissez-faire), a la cual se le agrega una dimensión de liderazgo trascendente (Majluf, 2008):

Liderazgo Transaccional:

El Liderazgo transaccional se plantea como una relación de intercambio. Pone el acento en la relación económica. Estos líderes sobresalen por su capacidad para establecer objetivos y metas claras, controlar el trabajo realizado y evaluar el desempeño. La atención la ponen en el adecuado

¹ Para ponerlo en perspectiva, los factores de aula explican un tercio de los logros

cumplimiento de las responsabilidades de trabajo e intentan conseguir la adhesión del subordinado a través de incentivos y recompensas que apelan a su interés personal

Liderazgo Transformacional:

El Liderazgo transformacional descansa en la motivación intrínseca, no necesariamente ligada a las recompensas monetarias. El líder da sentido al trabajo del seguidor, apelando al sentido de lo que se hace, a los ideales que se persiguen y los valores morales que lo inspiran. El contrato no es explícito, sino implícito, no es del tipo legal y monetario, sino de carácter psicológico. Los seguidores sienten confianza, respeto y admiración por su líder. Además, se sienten atraídos por la visión de futuro que plantea, y por qué los trata con consideración y respeto, los escucha atentamente, les da oportunidades de desarrollo, los estimula intelectualmente, etc.

Laissez-faire o ausencia de liderazgo

En contraposición a los dos estilos de liderazgo anteriores, aparecen los líderes que parecen no ejercer su rol. Ellos se limitan a actuar en casos excepcionales, cuando los resultados se alejan significativamente de lo definido como presupuestos y metas, o cuando surge un problema mayor (“gestión por excepción pasiva). O, peor aún, no actúan nunca, rehuyendo sus responsabilidades, no expresando opiniones en materias relevantes y no dando ningún tipo de apoyo a sus subordinados.

Liderazgo Trascendente

Un líder trascendente muestra una marcada orientación en el servicio de las necesidades y aspiraciones de otras personas, postergando incluso su

propio interés (“capacidad de servicio”); tiene sensibilidad para reconocer y manejar sus propias emociones y sus relaciones con otras personas (“inteligencia emocional”); y muestra una gran determinación por alcanzar las metas que tienen relación con contribuir al bienestar de otros, de la comunidad, y propósitos sociales más amplios (“fidelidad a principios”).

4. Liderazgo del Director

El docente como recurso humano indispensable del proceso enseñanza aprendizaje, muestra en oportunidades grandes debilidades, siendo una de ellas el liderazgo, ante tal situación, se hace necesaria la insistencia de la actuación del docente con características de líder; entendiéndose como tal “La capacidad de influir en un grupo para que logren las metas”. De lo planteado, se desprende la necesidad de profundizar en la teorización del liderazgo por cuanto involucra un proceso de influencia, es decir, el docente ejerce una influencia decisiva, ya sea consciente o inconscientemente, en lo que los estudiantes quieran saber y sepan pensar, pues este es percibido generalmente como un modelo a seguir.

5. Marco para la Buena Dirección

Una vez claro el concepto de liderazgo, debemos definir lo que plantea el Ministerio de educación, para los actores fundamentales en el desarrollo de este concepto en el sistema educativo, los directores. En este sentido, el Ministerio de Educación se ha empeñado en la generación de criterios que favorezcan un ejercicio pertinente y adecuado de los directores de establecimientos educacionales, criterios que no sólo busquen evaluar el desempeño de los docentes con funciones directivas y técnico-pedagógicas de acuerdo a los criterios establecidos, sino también indicar cuáles son los ámbitos de competencia en que dichos profesionales deben ser formados y

sobre los cuales debe estar centrado su desarrollo profesional. De esta forma, en el año 2005 el Ministerio de Educación desarrolló el Marco Para la Buena Dirección (MBD) con el objetivo de definir y profesionalizar el rol del director que esperamos encontrar en los establecimientos subvencionados en Chile.

Las atribuciones de los directores de establecimientos educacionales que este documento expone se plantean en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero. En concordancia, el marco propuesto se estructura en cuatro grandes áreas de desarrollo o ámbitos de acción directivo, a saber:

Gestión Curricular

La gestión curricular es central para el Marco de la Buena Dirección, se considera como el objetivo último de todo establecimiento educativo, siendo lo principal el aprendizaje de sus alumnos y -por ende- de la implementación y evaluación del currículum. Es ese sentido, las competencias contenidas en esta área dan cuenta de la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del establecimiento que conduce, considerando su *propia cultura y proyecto educativo*.

Gestión de Recursos

En el Marco de la Buena Dirección, la gestión de recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo.

En particular, los criterios relativos a la gestión de personas consideran acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un

adecuado ambiente de trabajo. Respecto a los criterios que dan cuenta de la gestión de recursos materiales y financieros, este dominio hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración con el fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

Gestión del Clima Organizacional y Convivencia

El clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela; y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director y su equipo directivo puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional.

En tal sentido, el dominio de gestión del clima organizacional y convivencia persigue relevar el rol del director en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

Liderazgo

El área de Liderazgo surge como un ámbito fundamental para la gestión del establecimiento, ya que incorpora habilidades y competencias que permiten dar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo institucional del mismo.

En particular, el liderazgo escolar es visto, en el Marco de la Buena Dirección, como el 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. Cabe señalar, que el liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol de director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea, o contribuyen a generar visiones de cambio. En este sentido, los criterios contenidos en este ámbito, son también aplicables al conjunto de profesionales de la educación que cumplen funciones docente-directivas y técnico- pedagógicas.

Es esta última área la que busco describir con mayor profundidad; de acuerdo al Marco para la Buena Dirección, este presenta criterios y descriptores en el área de liderazgo, estos criterios identifican las características que debe tener un director y su equipo a la hora de relacionarse con los demás actores del establecimiento y la comunidad educativa, en los ámbitos de cambio al interior de la escuela, en las formas de comunicación con los demás miembros del grupo, toma de decisiones, resolución de conflictos y problemas y difusión de instrumentos educativos claves para el establecimiento. A continuación, se nombran los 5 criterios que desarrolla el Marco para la Buena Dirección:

- El director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela.
- El director y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores.

- El director y equipo directivo aseguran y fortalecen la existencia de información útil para una toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.
- El director y equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas
- El director y equipo directivo difunden el proyecto educativo institucional y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.

Este marco constituye un esfuerzo relevante en aras de contar con un referente común que guie una política hacia los directivos. Es sabido que, sólo contando con definiciones claras y compartidas respecto de las prácticas que debieran realizar los directores, será posible guiar los procesos de reclutamiento, desarrollo profesional, o evaluación por parte de los sostenedores (Weinstein, 2007).

Si bien es cierto, el Ministerio de Educación en el año 2005 impulsó el Marco para la Buena Dirección, en junio del año 2008 la Facultad de Educación de la Universidad Alberto Hurtado, a solicitud de la División de Educación General del MINEDUC, realizó el estudio "*Situación del liderazgo educativo en Chile*". El principal objetivo era conocer y tipificar las prácticas de liderazgo de los actuales equipos directivos de establecimientos educativos municipalizados y particular-subvencionados, a fin de encontrar otras que contribuyan a la instalación del Marco de la Buena Dirección (MBD) como herramienta de mejoramiento y evaluación de competencias y desempeño directivo y, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educacional, como proceso de mejoramiento continuo de la calidad (Carbone, 2008). La solicitud por parte del Ministerio de Educación de este estudio demuestra que no existía claridad de cómo se ha instalado en los

directores de establecimiento el Marco para la Buena Dirección desarrollado por el Ministerio de educación.

Muñoz y Weinstein en su libro *“Que sabemos de los directores de escuela en Chile”*, relatan que parece existir un amplio consenso sobre la importancia de abordar decididamente el tema del liderazgo directivo, en este sentido, el ejecutivo ha trabajado en políticas tendientes a fortalecer el rol directivo. Ejemplo de estos esfuerzos son la Asignación de Desempeño Colectivo, el Plan de Formación de Directores de Excelencia y las nuevas atribuciones que otorga a los directores la Ley 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, todas muestras de cómo la política educativa, se hace cargo de la creciente y reconocida importancia del rol del director en la educación de los niños y niñas del país (Weinstein y Muñoz, 2012).

6. Liderazgo Directivo y Resultados Académicos

Por otra parte, estudios de la línea de la eficiencia escolar rescatan el factor liderazgo, definido de diferentes maneras, como un elemento relevante en la explicación de los rendimientos escolares (Murillo, 2007; Reynolds y Teddlie, 2000). Investigadores de ese mismo grupo de estudio postulan que, para ser eficaz, el liderazgo debe estar vinculado a los procesos de enseñanza-aprendizaje en la escuela. Esto significa que para incidir en los aprendizajes, la acción de los líderes debe estar vinculada a la acción de los docentes: no basta que se desempeñen de manera adecuada en aquellos aspectos de liderazgo y de la gestión que son comunes a diferentes tipos de organización. Dentro de los estudios realizados para analizar efectos del liderazgo educativo en los resultados de aprendizaje, se destaca el de la Fundación Wallace (2010), este señala que para analizar el efecto del liderazgo en los resultados de aprendizaje, se pueden desarrollar tres tipos de estudios:

Estudios cualitativos: Generalmente son estudios de caso que se realizan en escuelas con características excepcionales (escuelas eficaces). Los trabajos describen importantes efectos, aunque, más que cuantificarlos, lo que hacen es relatar como el liderazgo ha logrado influir sobre un conjunto de condiciones escolares y sobre el aprendizaje de los alumnos. Estos estudios, si bien ilustran lo que es posible, no son generalizables para el conjunto de escuelas.

Estudios cuantitativos a gran escala: Los estudios de este tipo plantean que el efecto del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes se produce fundamentalmente de forma indirecta, es decir, el liderazgo influye en aspectos de la escuela y del aula que serían centrales para los procesos de enseñanza y que, a través de ellos, influiría en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Respecto a la magnitud del efecto, este tipo de estudios señalan que sería pequeño pero significativo. Esta influencia puede estimarse entre un 5% y un 7% de la varianza en resultados de aprendizaje entre escuelas. Esto es un cuarto del impacto que proviene de factores escolares que explican los resultados de aprendizaje de los alumnos.

Estudios cuantitativos que versan sobre el efecto de prácticas individuales de liderazgo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Existen diferentes estudios en este ámbito donde se evidencia los efectos del liderazgo en los resultados educativos, a nivel nacional, un estudio realizado por Horn y Marfán (2010) revisó ocho trabajos con base empírica en escuelas chilenas, que -con diversos enfoques y metodologías- relacionan el liderazgo directivo con los resultados de los estudiantes. Siguiendo la clasificación que se mencionó en los párrafos anteriores, dentro de este grupo de trabajos pueden distinguirse aquellos que son más de corte

cualitativo (Bravo y Verdugo, 2007; Carbone et al., 2008; Majluf y Hurtado, 2008) y los que revisan los efectos del liderazgo con técnicas cuantitativas (Bravo et al., 2008; Garay, 2008; López, 2008; Thieme, 2005; Volante, 2008). Entre los estudios cuantitativos mencionados, encontramos trabajos como el de Garay o el de Volante que consideran la influencia *indirecta* del liderazgo y aplican técnicas estadísticas de última generación para su medición. Aun cuando estos estudios trabajan con diferentes concepciones del liderazgo y sus variables asociadas y con distintos indicadores de resultados y muestras a nivel local, constituyen una referencia en relación a los efectos del liderazgo (Carbone, 2008).

II. METODOLOGÍA

1. Consideraciones Generales

La investigación es cuantitativa, pretende establecer los estilos de liderazgo en los establecimientos, el que posteriormente se transformará en un estudio comparativo que permite diferenciar los estilos de liderazgo presentes en nuestro objeto estudio. La información será obtenida a través de encuestas que se aplicaran a los profesores de establecimientos de Educación Básica de la Corporación Municipal de Punta Arenas, información que se ordenara con la ayuda de estadígrafos apropiados.

La muestra considerada es no probabilística, puesto que los establecimientos escogidos no dependen de una probabilidad, sino der la decisión personal del autor, ya que esta en relación con los objetivos del estudio y el esquema de investigación.

Los sujetos de estudio para esta investigación cuantitativa serán docentes de Educación Básica de los siguientes establecimientos de la Corporación Municipal:

Establecimiento	Simce Leng	Simce Mat	IVE SINA E 2013
18 de Septiembre	240	222	73,30%
Argentina	241	237	79,50%
Arturo Prat	248	245	70,10%
Bernardo O'Higgins	270	263	61,40%
Croacia	249	233	45,70%
Dellamira	241	242	64,60%
España	230	221	66,70%
Hernando de Magallanes	258	236	71,90%
Juan Bautista Contardi	283	280	31,70%
Juan Williams	278	262	60,70%
Manuel Bulnes	256	242	59,90%
Pedro Sarmiento de Gamboa	253	238	58,30%
Padre A Hurtado	248	244	51,60%
Patagonia	267	277	47,10%
Pedro P Lemaitre	255	247	71,90%
Portugal	255	231	64,80%
Río Seco	263	270	71,80%
Villa las Nieves	274	275	32,50%

Fuente: Elaboración Propia

Se ha considerado trabajar con docentes de establecimientos, ya que, son ellos quienes trabajan directamente con los equipos de gestión, la visión que tengan estos profesionales de su director, su entorno y de cómo se articulan las relaciones sociales al interior del establecimiento, son un factor interesante a la hora de poder distinguir que estilo de liderazgo se encuentra más preponderantemente al interior de la escuelas, lo que permite comparar y relacionar cada uno de los establecimientos y dotarnos de una visión panorámica de la comuna de Punta Arenas.

Las unidades de estudio se han seleccionado por la factibilidad que presentan para el desarrollo de la investigación, ya que, en la Corporación

Municipal de Punta Arenas, no existen mayores estudios que exploren estos ámbitos de estudio².

La muestra considera una población de 162 encuestas que se aplicaran en los distintos establecimientos de la Corporación Municipal de Punta Arenas de manera proporcional a la cantidad de docentes con los que cuenta el establecimiento. La muestra tiene una confianza del 97% y un margen de error del 7%, la tabla muestra la cantidad de encuestas que se aplicaron por establecimiento:

Establecimiento	Docentes	Porcentaje	Muestras
Escuela Bernardo O'Higgins	31	6,4	10
Escuela España	34	7,0	11
Escuela 18 de Septiembre	32	6,6	11
Escuela Portugal	27	5,6	9
Escuela Arturo Prat	21	4,3	7
Escuela Croacia	31	6,4	10
Escuela Juan Williams	24	4,9	8
Escuela Hernando de Magallanes	33	6,8	11
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	32	6,6	11
Escuela Patagonia	31	6,4	10
Escuela Pedro Sarmiento de Gamboa	17	3,5	6
Escuela Rio Seco	15	3,1	5
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	9	1,9	3
Escuela Argentina	24	4,9	8
Escuela Manuel Bulnes	35	7,2	12
Escuela Juan Bautista Contardi	27	5,6	9
Escuela Villa Las Nieves	30	6,2	10
Escuela Padre Alberto Hurtado	33	6,8	11
Total	486	100	162

Fuente: Elaboración Propia

² Entrevista a Claudia Henríquez. Jefa Departamento Educación Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención al menor de la comuna de Punta Arenas. Septiembre 20 de 2013.

El instrumento de investigación se construyó de acuerdo a criterios establecidos por el Ministerio de Educación en el Marco para la Buena Dirección. El cuestionario está compuesto por 5 áreas de estudio:

- Liderazgo y administración escolar
- Liderazgo y Comunicación
- Liderazgo e investigación
- Liderazgo y resolutiveidad
- Liderazgo y Participación

Cada área de estudio está comprendida por 7 afirmaciones que a continuación se detallan:

Afirmaciones Área Estudio 1

1	La escuela posee un norte claro a seguir
2	El (La) Director (a) posee las atribuciones adecuadas para definir y utilizar el presupuesto y administrar eficientemente la escuela
3	El (La) Director (a) define estándares de desempeño claros, desafiantes y alcanzables para los docentes de esta escuela
4	El (La) Director (a) da un uso adecuado a los recursos de la Ley Sep
5	El liderazgo está distribuido entre todos los actores de la escuela
6	La formación de él (La) Director (a) fue la adecuada para desempeñar su trabajo
7	El (La) Director (a) ejerce su liderazgo consistentemente con los valores y las metas de la escuela

Estas son las afirmaciones planteadas en el área de “Liderazgo y Administración Escolar”. Estas afirmaciones tienen la capacidad de entregarnos características distintivas por cada director de establecimiento, como por ejemplo, lineamientos claros a seguir por la escuela, atribuciones del director en relación al presupuesto, uso de los recursos Ley Sep, si el liderazgo se encuentra distribuido, si la formación de los directores es la adecuada, etc.

Afirmaciones Área Estudio 2

1	Las relaciones del (La) Director (a) con el Sostenedor son transparentes y ajustadas a las normas
2	El (La) Director (a) está satisfecho con su trabajo
3	La relación del (La) Director (a) y los docentes es de fraternidad y respeto mutuo
4	El (La) Director (a) se preocupa de la situación de estrés de los profesores y de mantener alta su motivación
5	(La) Director (a) acepta críticas y propuestas de mejoras a su gestión
6	(La) Director (a) le dice a los docentes los que se espera de ellos
7	Existen buenas relaciones humanas entre el (La) Director (a) y los docentes (profesorado, administrativos, etc.)

Estas afirmaciones están orientadas a entregarnos información respecto del área “Liderazgo y Comunicación” esta área es sumamente relevante para mostrar la relación que se establece entre el Director y los demás actores de la comunidad educativa; además nos entrega una visión más general sobre cuál es la naturaleza de las relaciones del director y sobre que cimientos se basan.

Afirmación Área de Estudio 3

1	El (La) Director (a) crea un clima escolar con estándares de desempeño exigentes, altas expectativas en los alumnos, estudiantes motivados y un trabajo serio y disciplinado
2	Los docentes administrativos o alumnos pueden expresar sus comentarios, opiniones o quejas a través de algún medio (como buzones, memo, correo electrónico, etc.)
3	En esta escuela Ud. Puede informarse por distintos medios de los que pasa (diario mural, revistas, boletines, etc.)
4	El (La) Director (a) involucra a los docentes en la toma de decisiones que afectan directamente a su labor pedagógica
5	Ud. Participa en la toma de decisiones relacionadas con recompensas e incentivos asignados a los docentes
6	El (La) Director (a) está constantemente buscando nuevas estrategias de mejoramiento institucional
7	Ud. Tiene acceso a la mayoría de los medios de comunicación que posee la escuela (como diarios murales, boletines, revistas, etc.)

Estas afirmaciones se enmarcan en el área de estudio “Liderazgo e Investigación”. Es demostrativo como estas afirmaciones entregaron información acerca de mediante qué medios y bajo qué características se dan las comunicaciones dentro de los establecimientos lo cual es significativo considerando la matriz de investigación.

Afirmaciones Área de Estudio 4

1	El (La) Director (a) es capaz de sobreponerse frente a situaciones adversas
2	En la institución a veces no se sabe quién es el que decide
3	En la institución las personas no se tienen confianza
4	Es conocido el reglamento de convivencia escolar por toda la comunidad educativa
5	Las medidas que se aplican en la resolución de conflictos son las que establece el reglamento de convivencia escolar
6	Frente a los conflictos, se realiza una completa investigación, antes de tomar medidas
7	Los conflictos leves y graves se analizan antes de tomar medidas formativas y/o disciplinarias

Las afirmaciones corresponden al área de estudio “Liderazgo y Resolutividad”. Los resultados demostraron claramente de qué forma se administran los conflictos al interior del establecimiento, como lo afronta el director y como se dan las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa en este ámbito.

Afirmación Área de Estudio 5

1	El (La) Director (a) construye relaciones productivas con los padres y apoderados
2	El (La) Director (a) da a conocer adecuadamente la visión de futuro de la escuela a la comunidad educativa
3	El (La) Director (a) realiza periódicamente ejercicios de autoevaluación para medir los propósitos, metas y objetivos de la gestión administrativa
4	El proyecto educativo institucional es desarrollado con la participación de toda la comunidad educativa
5	Existe coherencia entre la naturaleza del establecimiento y su misión, formación e imagen que refleja en la sociedad
6	La visión y misión del establecimiento están expresamente declaradas en su proyecto educativo institucional
7	Los asistentes de la educación y administrativos se encuentran comprometidos con el proyecto educativo institucional del establecimiento

La última área de estudio dice relación con “Liderazgo y Participación”, estas afirmaciones tienen la capacidad de darnos respuestas acerca de cómo se ha involucrado a actores de la comunidad educativa en la generación de los lineamientos del establecimiento y de cómo el director lleva a cabo el proyecto educativo institucional.

2. Relación Encuesta - Estilo de Liderazgo

Con el objeto de establecer las relaciones existentes entre los resultados de las encuestas y los estilos de liderazgo estudiados en el marco teórico, se construyó un cuadro sinóptico que muestra las principales características de cada estilo de liderazgo y las asocia con las preguntas que presentan mayor representatividad a estos. Luego, con los promedios de las tablas se estableció que estilo de liderazgo es el más representativo por establecimiento. A continuación se muestra la tabla mencionada anteriormente:

ESTILO DE LIDERAZGO / AFIRMACIONES	área 1	área 2	área 3	área 4	área 5
LIDERAZGO TRANSACCIONAL					
<ul style="list-style-type: none"> • Pone acento en la relación económica • Establece objetivos y metas claras • Existe un adecuado cumplimiento de las responsabilidades 	1-3	1	1-2-4-5	-	2-3
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL					
<ul style="list-style-type: none"> • Pone énfasis en los ideales y valores morales que los inspiran • Los seguidores sienten confianza, respeto y admiración por su líder • El líder se preocupa y los trata con consideración y respeto 	5-7	3-4-6-7	2-4	3	-
LAIZZE A FAIRE					
<ul style="list-style-type: none"> • No parecen ejercer su rol • Actúan en casos excepcionales cuando surge un problema • No actúan ni expresan opiniones en materias relevantes 	-	-	-	2-5-6-7	-
LIDERAZGO TRASCENDENTE					
<ul style="list-style-type: none"> • Muestra orientación al servicio de las personas • Obra por motivos trascendentes, para construir sociedad • Busca impacto de sus acciones en la comunidad 	7	6	6	1-4	1-2-4-5

III. RESULTADOS

Con el objeto de explicar los resultados por cada establecimiento de manera más clara, se construyó una tabla, en donde se muestran todos los establecimientos y un resumen con los resultados promedios, frecuencias mínimas, frecuencias máximas y desviación estándar.

El análisis se realiza en dos partes:

1. Descripción de los resultados: Se muestra de manera descriptiva cada uno de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación, especificando cada pregunta por área de estudio de modo de exponer todos los datos para buscar relaciones entre ellos.

2. Relación de resultados: Se establecerán los estilos de liderazgo llámese, transaccional, transformacional, laizze a faire y Trascendente, explicando en base a los resultados de la aplicación de las encuestas, cuales establecimientos presentan mayores características de cada estilo de liderazgo y cuáles no; logrando así establecer que estilos de liderazgo predominan en los establecimientos y cuál es su correlación.

Descripción de resultados

Esta parte de la investigación se realiza en base a los datos obtenidos por el instrumento de investigación aplicado, los resultados obtenidos por cada afirmación en todas las áreas de estudio, por establecimiento son los siguientes:

Área de estudio: El Director y el equipo directivo ejercen el liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela.

Tabla 1 - La escuela posee un norte claro a seguir

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,10	0,57	3,00	5,00
Escuela España	4,27	0,79	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	4,00	0,45	3,00	5,00
Escuela Portugal	4,56	0,53	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,29	0,49	4,00	5,00
Escuela Croacia	3,50	0,97	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,50	0,76	3,00	5,00
Escuela Hernando de Magallanes	4,09	0,83	3,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,55	0,52	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,76	0,39	4,14	5,00
Escuela Pedro Sarmiento de Gamboa	4,33	0,82	3,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	4,20	1,10	3,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,75	0,46	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,00	0,45	3,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,33	0,71	3,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,90	0,32	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,45	0,52	4,00	5,00
Promedios Totales	4,37	0,59	3,45	5,00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 1 los establecimientos educacionales consultados que se muestran de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación, son los siguientes: escuela Villa las Nieves, Argentina, Dellamira Rebeca Aguilar y Patagonia situando sus promedios por sobre el 4,57. Sin embargo se puede apreciar la escuela Croacia como la única escuela que promedia un 3,5 mostrando una indiferencia a la hora de contestar la pregunta, los demás establecimientos

se encuentran entre el 4 y el 4,75 estando de acuerdo con la pregunta aplicada.

Tabla 2 – El director posee las atribuciones adecuadas para definir y utilizar el presupuesto y administrar eficientemente la escuela.

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,00	0,67	3,00	5,00
Escuela España	4,45	0,52	4,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	4,09	0,70	3,00	5,00
Escuela Portugal	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,43	0,53	4,00	5,00
Escuela Croacia	3,60	0,97	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,38	0,52	4,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	4,27	0,65	3,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,73	0,47	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento de Gamboa	4,50	0,55	4,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	2,80	0,84	2,00	4,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,75	0,46	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,17	0,83	3,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,11	0,78	3,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,70	0,67	3,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,27	0,90	3,00	5,00
Promedios Totales	4,34	0,58	3,50	4,94

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 2 se muestra que los establecimientos promediaron un 4,34 lo que manifiesta que la mayoría de ellos está de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación, destacando las escuelas Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar y Villa las Nieves que obtuvieron promedios por sobre 4,5. Por otro lado entre los promedios más bajos se puede observar a las escuelas Croacia y Elba Ojeda, con promedios bajo el 4. La escuela Elba Ojeda demuestra un muy bajo promedio en relación a los demás

establecimientos ya que su promedio de 2,8 muestra que los docentes que respondieron la encuesta están en desacuerdo con dicha afirmación. El resto de los establecimientos se sitúa en promedios entre 4 y 4,5 mostrando que están de acuerdo con la información, la tabla también muestra como a diferencia de la tabla 1 el promedio máximo cae a un 4,94.

Tabla 3 – El Director define estándares de desempeño claros, desafiantes y alcanzables para los docentes de la escuela

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,2	0,63	3	5
Escuela España	4,55	0,52	4	5
Escuela 18 De Septiembre	4,09	0,54	3	5
Escuela Portugal	4,33	0,5	4	5
Escuela Arturo Prat	4,57	0,53	4	5
Escuela Croacia	3,5	0,85	2	5
Escuela Juan Williams	4,13	0,64	3	5
Escuela Hernando De Magallanes	4,09	0,7	3	5
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,73	0,47	4	5
Escuela Patagonia	4,8	0,42	4	5
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,33	0,52	4	5
Escuela Elba Ojeda	3,6	1,34	2	5
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5	0	5	5
Escuela Argentina	4,63	0,52	4	5
Escuela Manuel Bulnes	3,83	1,34	1	5
Escuela Juan Bautista Contardi	4,44	0,53	4	5
Escuela Villa Las Nieves	4,9	0,32	4	5
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,45	0,69	3	5
Promedios Totales	4,34	0,61	3,39	5

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3 se muestra que al igual que en la afirmación anterior los establecimientos de la corporación municipal obtuvieron un promedio general

de 4,34 lo que manifiesta que la mayoría de ellos se encuentra de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación, se destacan como promedios más cercanos a 5 las escuelas España, Arturo Prat, Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar, Argentina y Villa las Nieves; por otro lado con promedios bajo el 4 encontramos al igual que en la tabla anterior a las escuelas Croacia y Elba Ojeda e incluimos a la escuela Manuel Bulnes que promedio un 3,83 estas escuelas manifiestan su indecisión a la hora de contestar dicha afirmación. El resto de los establecimientos se encuentran promediando entre un 4 y un 4,5 manifestando estar de acuerdo con la afirmación planteada.

Tabla 4 – El Director hace un uso adecuado de los recursos de la Ley Sep

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,40	0,52	4,00	5,00
Escuela España	4,18	0,75	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	4,00	0,77	3,00	5,00
Escuela Portugal	4,89	0,33	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,43	0,53	4,00	5,00
Escuela Croacia	3,90	0,99	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	3,88	0,64	3,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	4,18	0,60	3,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,82	0,40	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,50	0,55	4,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,20	1,10	2,00	4,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,63	0,52	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,17	0,72	3,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,33	0,50	4,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,18	0,87	3,00	5,00
Promedios Totales	4,35	0,59	3,50	4,94

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 4 el promedio general de las respuestas por establecimiento es de 4,35 esto demuestra que la mayoría de los establecimientos está de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación planteada en la encuesta, dentro de este promedio destacan las escuelas Portugal, Pedro pablo Lemaitre, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar, Argentina y Villa las Nieves, quienes obtienen promedios sobre el 4,5 por otro lado encontramos las escuelas Croacia, Elba Ojeda y Juan Williams que obtienen promedios entre 3 y 4 situándose como establecimientos donde no se sabe si se cumple o no la afirmación planteada, los demás establecimientos se encuentran

promediando entre 4 y 5 lo que manifiesta que están de acuerdo con la afirmación.

Tabla 5 – El Liderazgo está distribuido entre todos los actores de la escuela

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	3,80	1,03	2,00	5,00
Escuela España	4,18	0,75	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,73	0,79	2,00	5,00
Escuela Portugal	4,33	0,71	3,00	5,00
Escuela Arturo Prat	3,29	1,11	2,00	5,00
Escuela Croacia	3,40	0,70	2,00	4,00
Escuela Juan Williams	4,13	0,99	2,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,18	1,40	1,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,64	0,50	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,50	0,53	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	3,83	0,75	3,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,80	1,30	2,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,38	0,74	3,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	3,67	1,30	1,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	3,56	1,01	2,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	3,73	0,90	2,00	5,00
Promedios Totales	4,00	0,83	2,61	4,94

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 5 muestra diferencias abismantes en términos de resultados en comparación con las tablas anteriores, en esta afirmación el promedio general de los establecimientos es de 4, que si bien es cierto corresponde a que están de acuerdo con la afirmación la mayoría de los establecimientos presenta promedios bajo el 4, manifestándose en desacuerdo o indeciso en relación a la afirmación, el promedio 4 se explica porque nuevamente dentro de los promedios más positivos se encuentran las escuelas Villas las Nieves,

Patagonia, Pedro Pablo Lemaitre y Dellamira Rebeca Aguilar; es esta ultima la que genera la distorsión ya que como se describe en la metodología de la investigación es un establecimiento rural muy pequeño, por lo que las muestras tomadas allí fueron solo 3 y todos respondieron positivamente, la tabla también muestra que el promedio mínimo quedo bajo el 2 lo que demuestra que dentro de las respuestas hubieron muchas frecuencias en desacuerdo o muy en desacuerdo.

Tabla 6 – La formación del director es la adecuada para desempeñar su cargo

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,30	0,82	3,00	5,00
Escuela España	4,45	0,52	4,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	4,09	0,83	3,00	5,00
Escuela Portugal	4,78	0,44	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,71	0,49	4,00	5,00
Escuela Croacia	3,40	0,97	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,13	0,83	3,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,82	0,87	2,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,73	0,47	4,00	5,00
Escuela Patagonia	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,33	0,52	4,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,20	1,10	2,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,88	0,35	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,08	0,90	3,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,22	0,44	4,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,09	0,83	3,00	5,00
Promedios Totales	4,33	0,60	3,50	5,00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 6 el promedio general de los establecimientos es de 4,34, esto demuestra que la mayoría de los establecimientos está de acuerdo con la

afirmación, quedando sobre 4,5 las escuelas, Portugal, Arturo Prat, Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar, Argentina y Villa las nieves manifestándose de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación. Sin embargo en los promedios bajo 4 volvemos a encontrar a las escuelas Croacia y Elba Ojeda además de la escuela Hernando de Magallanes quienes se sitúan entre 3 y 4 manifestado su indecisión en relación a la afirmación planteada.

Tabla 7 – El Director ejerce su liderazgo consistentemente con los valores y las metas de la escuela

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,40	0,84	3,00	5,00
Escuela España	4,55	0,52	4,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	4,18	0,60	3,00	5,00
Escuela Portugal	4,78	0,44	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,29	0,49	4,00	5,00
Escuela Croacia	3,40	0,97	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,38	0,74	3,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,64	1,21	2,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,73	0,47	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,70	0,48	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,50	0,55	4,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,40	1,52	2,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,63	0,52	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,08	0,79	3,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,44	0,53	4,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,36	0,92	2,00	5,00
Promedios Totales	4,35	0,67	3,39	5,00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 7 se muestra que el promedio general de los establecimientos es de 4,35 entre las que destacan, las escuelas España, Portugal, Pedro Pablo

Lemaitre, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar y Argentina alcanzaron promedios sobre 4,5 manifestándose de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación planteada, por otro lado nuevamente al igual que en la tabla anterior las escuelas Croacia, Elba Ojeda y Hernando de Magallanes promediaron bajo 4 demostrando su indecisión a la hora inclinarse por una respuesta.

El promedio general de esta área de estudio es de 4,33, situándose entre los mínimos y máximos de 3,33 y 4,98 además en la descripción pregunta por pregunta las escuelas Villa las Nieves, Argentina, Patagonia y Pedro pablo Lemaitre obtuvieron promedios por sobre el 4,5 en más del 97% de las afirmaciones, exceptuando a la escuela Dellamira Rebeca Aguilar quien como lo explique anteriormente se le tomaron pocas muestras por lo que en la totalidad de las muestras de esta área de estudio su promedio y máximo es 5 y su promedio mínimo es 0. Sin embargo así como hay un grupo de establecimientos que reciben respuestas positivas en esta área del estudio, también se pudo notar que las escuelas Croacia, Elba Ojeda y Hernando de Magallanes obtuvieron puntajes bajo 4 en la mayoría de las afirmaciones planteadas.

Área de estudio: El Director y Equipo Directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores.

Tabla 8 – Las relaciones del Director con el Sostenedor son transparentes y ajustadas a las normas

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,10	0,88	2,00	5,00
Escuela España	4,36	0,67	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	4,00	0,63	3,00	5,00
Escuela Portugal	4,67	0,50	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,00	0,82	3,00	5,00
Escuela Croacia	3,40	0,84	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	3,88	0,83	3,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	4,00	0,63	3,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,36	0,67	3,00	5,00
Escuela Patagonia	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento de Gamboa	4,00	0,89	3,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,00	1,41	1,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,50	0,76	3,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,08	0,90	3,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	3,89	0,78	3,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,27	0,65	3,00	5,00
Promedios Totales	4,17	0,71	3,06	5,00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 8 se muestra, a diferencia del área de estudio anterior, que el promedio general de los establecimientos cae a 4,17 que si bien es cierto sigue sobre 4 demostrando que la mayoría de los establecimientos están de acuerdo con la afirmación, está muy cercano al 3 que demostraría indecisión en relación a la afirmación, nuevamente las escuelas Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar y Villa las Nieves se encuentran sobre el 4,5 incluyendo la Portugal que promedia un 4,67 manifestándose de acuerdo o muy de

acuerdo con la afirmación; por otro lado al igual que en el área de estudio anterior los promedios bajo 4 recaen en las escuelas Elba Ojeda y Croacia además se suman Juan Williams y Contardi quienes manifiestan indecisión en relación a la afirmación.

Tabla 9 – El Director está satisfecho con su trabajo

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,20	0,63	3,00	5,00
Escuela España	3,91	0,70	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,82	0,87	3,00	5,00
Escuela Portugal	4,44	0,53	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,43	0,79	3,00	5,00
Escuela Croacia	3,80	0,79	3,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,25	0,71	3,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	4,00	0,63	3,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,36	0,50	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,90	0,32	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,00	0,63	3,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	2,80	1,10	1,00	4,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,38	0,74	3,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,17	0,72	3,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,56	0,53	4,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,60	0,52	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	3,91	0,70	3,00	5,00
Promedios Totales	4,20	0,63	3,28	4,94

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 9 podemos ver que al igual que en la tabla anterior el promedio general de los establecimientos volvió a situarse muy cerca del 4, las escuelas que se situaron sobre el 4,5 fueron la Patagonia, Villa las Nieves, Contardi y Dellamira Rebeca Aguilar; mientras que en las que se situaron bajo el 4 encontramos a la España, 18 de Septiembre, Croacia, Elba Ojeda y

Padre Hurtado. Los promedios mínimos y máximos se situaron entre el 3,28 y el 4,94.

Tabla 10 – La relación del Director y los docentes es de fraternidad y respeto mutuo

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,10	0,57	3,00	5,00
Escuela España	4,27	0,79	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,64	0,81	2,00	5,00
Escuela Portugal	4,67	0,50	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	3,29	1,11	2,00	5,00
Escuela Croacia	3,60	0,84	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	3,63	1,19	2,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,36	0,92	2,00	4,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,91	0,30	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,70	0,48	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,50	0,84	3,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,60	0,55	3,00	4,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,42	0,67	3,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,44	0,53	4,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,90	0,32	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,45	0,52	4,00	5,00
Promedios Totales	4,25	0,61	3,28	4,89

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 10 el promedio general que obtuvieron los establecimientos es de 4,25 manifestándose de acuerdo con la afirmación, destacando los promedios sobre 4,5 en las escuelas Portugal, Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar, Argentina y Villa las Nieves; estando de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación planteada. Por otro los promedios bajo 4 que muestran indecisión en relación a la afirmación, son las escuelas 18 de Septiembre, Arturo Prat, Croacia, Juan Williams,

Hernando de Magallanes y Elba Ojeda. Los demás establecimientos se sitúan entre 4 y 4,5 declarándose de acuerdo con la afirmación, cabe destacar que esta pregunta es la primera que arroja una mayor cantidad de respuestas hacia lo negativo.

Tabla 11 – El Director se preocupa de la situación de estrés de los profesores y de mantener alta su motivación

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	3,70	0,95	2,00	5,00
Escuela España	4,36	0,67	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,09	0,94	2,00	5,00
Escuela Portugal	4,33	0,71	3,00	5,00
Escuela Arturo Prat	3,29	1,11	2,00	5,00
Escuela Croacia	2,90	0,74	2,00	4,00
Escuela Juan Williams	3,75	1,16	2,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	2,91	1,38	1,00	4,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,82	0,40	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,50	0,71	3,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,33	0,52	4,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,00	1,87	1,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,88	0,35	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	3,67	1,30	1,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	3,67	0,71	3,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,18	0,98	2,00	5,00
Promedios Totales	3,95	0,83	2,67	4,89

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 11 podemos ver que se dieron situaciones particulares diferentes a las vistas en las tablas anteriores, primero que todo el promedio general de los establecimientos arroja un 3,95 por lo que se puede inferir que en su mayoría existe una indecisión hacia lo positivo, en relación a esta afirmación, además encontramos dos establecimientos que promedian igual

o inferior a 3, la escuela Croacia con 2,9 la escuela Hernando de Magallanes con 2,91 y la Escuela Elba Ojeda con 3, si bien es cierto estas escuelas en las tablas anteriores se han encontrado mayoritariamente en los grupos de resultados hacia lo negativo, no habían bajado del 3, lo que manifiesta que en estos establecimientos se está en desacuerdo con esta afirmación. Por otro lado dentro de los promedios que se encuentran sobre 4,5 encontramos a la escuela Pedro Pablo Lemaitre, Dellamira Rebeca Aguilar, Argentina y Villa las Nieves, quienes manifiestan estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación. También se puede advertir que el promedio mínimo cae a 2,67 mientras el máximo a 4,89.

Tabla 12 – El Director acepta críticas y propuestas de mejora a su gestión

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	3,80	1,32	2,00	5,00
Escuela España	4,36	0,67	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,64	0,67	3,00	5,00
Escuela Portugal	4,22	0,67	3,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,00	1,00	2,00	5,00
Escuela Croacia	2,70	0,82	2,00	4,00
Escuela Juan Williams	4,00	0,93	3,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,45	1,37	1,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,91	0,30	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,70	0,48	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento de Gamboa	4,50	0,84	3,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,00	1,22	2,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,75	0,46	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,08	1,08	2,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,00	0,87	3,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,45	0,69	3,00	5,00
Promedios Totales	4,13	0,77	2,94	4,94

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 12 podemos notar que el promedio general de los establecimientos es 4,13 muy cercano a 4 lo que demuestra que las respuestas estuvieron entre indecisos y de acuerdo, el promedio máximo es de 4,94 y las escuelas Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar, Argentina y Villa las Nieves obtuvieron promedios sobre 4,5 manifestándose de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación; por otro lado en los promedios más cercanos hacia lo negativo podemos encontrar la escuela Bernardo O'Higgins, 18 de Septiembre, Hernando de Magallanes, Elba Ojeda y Croacia, esta última promediando 2,7 manifestándose en desacuerdo o indeciso en relación a la afirmación planteada.

Tabla 13 – El Director le dice a los docentes lo que se espera de ellos

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,40	0,70	3,00	5,00
Escuela España	4,36	0,81	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	4,27	0,47	4,00	5,00
Escuela Portugal	4,27	0,47	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,29	0,76	3,00	5,00
Escuela Croacia	3,40	0,97	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,25	0,71	3,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,73	1,01	2,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,91	0,30	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,70	0,48	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,67	0,52	4,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	4,60	0,55	4,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,88	0,35	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,17	1,19	1,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,11	0,60	3,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,90	0,32	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,18	0,98	2,00	5,00
Promedios Totales	4,39	0,62	3,28	5,00

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 13 se muestra que con esta afirmación el promedio general de los establecimientos vuelve a subir llegando a 4,39 esto debido a que se da un alto porcentaje de establecimientos sobre el 4,5 manifestando estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación, estos son Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Pedro Sarmiento de Gamboa, Elba Ojeda, Dellamira Rebeca Aguilar, Argentina y Villa las Nieves. Quedando solo las escuelas Croacia y Hernando de Magallanes bajo el 4, el resto de los establecimientos se encuentra promediando entre el 4 y el 4,5.

Tabla 14 – Existen buenas relaciones humanas entre el Director y los docentes

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	3,70	0,82	3,00	5,00
Escuela España	4,36	0,81	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,36	0,81	2,00	4,00
Escuela Portugal	4,33	0,50	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	3,57	0,98	2,00	5,00
Escuela Croacia	3,40	1,07	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,00	0,93	2,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,27	1,19	1,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Patagonia	4,70	0,48	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,50	0,84	3,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	4,00	1,41	2,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,42	0,90	2,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,25	0,71	3,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,55	0,69	3,00	5,00
Promedios Totales	4,23	0,70	3,06	4,94

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 14 el promedio general de los establecimientos llega al 4,23 los establecimientos que se encuentran sobre el 4,5 son la escuela Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Dellamira, Argentina, Villa las Nieves y se agrega la escuela Padre Hurtado con un promedio de 4,55 que manifiesta que están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación. Los promedios máximos y mínimos fluctúan entre el 3,06 y el 4,94; y los establecimientos que se situaron bajo el 4 fueron Bernardo O'Higgins, 18 de Septiembre, Arturo Prat, Croacia y Hernando de Magallanes.

El promedio general de esta área de estudio es de 4,19 menor al 4,30 que se obtuvo en el área de estudio anterior pero siempre estando de acuerdo o muy de acuerdo con las afirmaciones planteadas, los promedios mínimos y máximos en relación al área de estudio anterior bajaron quedando el mínimo en 3,08 y el máximo en 4,94. Los establecimientos que mayoritariamente se situaron sobre el 4,5 son las escuelas Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar, Argentina y Villa las Nieves; y los que se ubicaron mayoritariamente bajo el 4 fueron las escuelas Croacia, Elba Ojeda y Hernando de Magallanes.

Área de estudio: El Director y el equipo directivo aseguran y fortalecen la existencia de información útil para la toma de decisiones oportunas y la consecución de resultados educativos

Tabla 15 – El Director crea un clima escolar con estándares de desempeño exigentes, altas expectativas en los alumnos, estudiantes motivados y un trabajo serio y disciplinado.

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,30	0,48	4,00	5,00
Escuela España	4,36	0,81	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,91	0,70	3,00	5,00
Escuela Portugal	4,33	0,50	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,29	0,49	4,00	5,00
Escuela Croacia	3,20	1,03	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,13	0,35	4,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,73	0,90	2,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,55	0,69	3,00	5,00
Escuela Patagonia	4,60	0,52	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,33	0,52	4,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,40	1,52	2,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,50	0,53	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,08	1,08	2,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,33	0,50	4,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,36	0,67	3,00	5,00
Promedios Totales	4,23	0,65	3,39	5,00

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 15 muestra un promedio general de 4,23 manifestando la mayoría de los establecimientos estar de acuerdo con la afirmación, destacando promedios cercanos a lo positivo en escuelas Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar y Villa las Nieves. Dentro de los

promedios bajo 4 que están entre indeciso y de acuerdo podemos encontrar las escuelas 18 de Septiembre, Croacia, Hernando de Magallanes y Elba Ojeda.

Tabla 16 – Los docentes administrativos o alumnos pueden expresar sus comentarios, opiniones o quejas a través de algún medio (buzones, memo, correo electrónico, etc.)

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	3,80	0,79	2,00	5,00
Escuela España	3,73	1,27	2,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	2,91	1,14	1,00	5,00
Escuela Portugal	3,89	0,60	3,00	5,00
Escuela Arturo Prat	3,86	1,07	2,00	5,00
Escuela Croacia	2,70	1,25	1,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,00	0,53	3,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,55	1,29	1,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,27	0,90	3,00	5,00
Escuela Patagonia	4,30	0,48	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	3,33	0,82	2,00	4,00
Escuela Elba Ojeda	3,40	1,52	2,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	3,75	1,04	2,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	3,00	1,48	1,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,22	0,67	3,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,60	0,52	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	3,09	1,04	1,00	4,00
Promedios Totales	3,74	0,91	2,33	4,89

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 16 presenta resultados muy diferentes a las tablas anteriores, con un promedio general de 3,74 muestra resultados muy cercanos hacia lo negativo, los establecimientos que presenta promedios bajo el 4, haciendo énfasis en los establecimientos 18 de Septiembre y Croacia quienes con promedios 2,91 y 2,7 respectivamente manifiestan su desacuerdo en relación a la afirmación, con promedios entre 3 y 4 se encuentran las escuelas

Bernardo O'Higgins, España, Portugal, Arturo Prat, Hernando de Magallanes, Pedro Sarmiento Gamboa, Elba Ojeda, Argentina, Manuel Bulnes y Padre Hurtado; además el promedio mínimo se ubicó en un 2,33 y el promedio máximo en 4,89.

Tabla 17 – En esta escuela Ud. Puede informarse por distintos medios de lo que pasa (diario mural, revistas, boletines, etc.)

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,40	0,70	3,00	5,00
Escuela España	3,27	1,10	2,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,55	1,04	2,00	5,00
Escuela Portugal	4,44	0,53	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,43	0,53	4,00	5,00
Escuela Croacia	3,50	0,85	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,25	0,46	4,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,55	0,93	2,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,27	0,47	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,70	0,95	2,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,33	0,82	3,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,20	1,30	1,00	4,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,13	1,13	2,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	3,42	1,16	2,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,33	0,50	4,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,40	0,52	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,27	0,65	3,00	5,00
Promedios Totales	4,08	0,76	2,94	4,94

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 17 el promedio general de los establecimientos es de 4,08 situándose muy cercano a 4, el promedio mínimo, al igual que en la tabla anterior, se situó bajo el 3; dentro de los establecimientos que promediaron más cercanos a lo positivo se encuentran la escuela Patagonia y la escuela Dellamira Rebeca Aguilar con 4,7 y 5 respectivamente manifestándose de

acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación; por otro lado se situaron bajo el 4 las escuelas España, 18 de Septiembre, Croacia, Hernando de Magallanes, Elba Ojeda y Manuel Bulnes manifestándose en indecisos con la afirmación, los demás establecimientos promediaron entre el 4 y el 4,5.

Tabla 18 – El director involucra a los docentes en la toma de decisiones que afectan directamente a su labor pedagógica

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,10	0,99	2,00	5,00
Escuela España	4,36	0,67	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,55	1,04	2,00	5,00
Escuela Portugal	4,44	0,53	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	3,57	1,27	2,00	5,00
Escuela Croacia	3,00	0,67	2,00	4,00
Escuela Juan Williams	3,75	1,28	2,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,45	0,93	2,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,73	0,47	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,60	0,52	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,50	0,55	4,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,20	1,10	2,00	4,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,63	0,52	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	3,92	0,90	2,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,00	1,12	2,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,90	0,32	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,00	0,89	2,00	5,00
Promedios Totales	4,09	0,76	2,89	4,89

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 18 el promedio general de los establecimientos es de 4,09 nuevamente muy cercano a 4, y el promedio mínimo en 2,89; bajo 4 manifestándose indecisos o en desacuerdo se encontraron las escuelas 18 de Septiembre, Arturo Prat, Croacia, Juan Williams, Hernando de Magallanes, Elba Ojeda y Manuel Bulnes. Dentro de los promedios sobre

4,5 se encontraron las escuelas Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar, Argentina y Villa las Nieves.

Tabla 19 – Ud. Participa en la toma de decisiones relacionadas con recompensas e incentivos asignados a los docentes.

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	3,00	1,15	1,00	5,00
Escuela España	4,00	0,89	2,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	2,91	1,30	1,00	5,00
Escuela Portugal	4,00	0,50	3,00	5,00
Escuela Arturo Prat	3,57	1,27	2,00	5,00
Escuela Croacia	2,20	0,92	1,00	4,00
Escuela Juan Williams	3,75	1,16	2,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	2,82	0,98	1,00	4,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,00	1,26	1,00	5,00
Escuela Patagonia	4,30	0,82	3,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	3,00	0,89	2,00	4,00
Escuela Elba Ojeda	2,80	1,64	1,00	4,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	3,25	1,67	1,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	2,08	1,16	1,00	4,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,11	1,17	2,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,00	0,94	2,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	2,82	1,17	1,00	5,00
PROMEDIOS TOTALES	3,42	1,05	1,78	4,72

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 19 el promedio general de los establecimientos es de 3,42 dentro de los establecimientos con promedio bajo 4 podemos encontrar las escuelas Bernardo O'Higgins, Arturo Prat, Juan Williams, Pedro Sarmiento de Gamboa, Argentina y bajo 3 las escuelas 18 de Septiembre, Croacia, Hernando de Magallanes, Elba Ojeda, Manuel Bulnes y Padre Hurtado; el primer grupo con una postura indecisa ante la afirmación y el segundo grupo

en desacuerdo con la afirmación, solo se obtuvieron promedios hacia lo positivo entre 4 y 4,5 aquí encontramos las escuelas España, Portugal, Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar, Contardi y Villa las Nieves.

Tabla 20 – El Director está constantemente buscando nuevas estrategias de mejoramiento institucional

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	3,90	0,74	3,00	5,00
Escuela España	4,64	0,50	4,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,91	0,83	3,00	5,00
Escuela Portugal	4,44	0,53	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,71	0,49	4,00	5,00
Escuela Croacia	3,40	1,17	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,38	0,52	4,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,82	0,87	2,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,73	0,47	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,50	0,53	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,50	0,55	4,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,80	1,30	2,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,63	0,52	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,00	1,04	2,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,56	0,53	4,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,90	0,32	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,45	0,52	4,00	5,00
Promedios Totales	4,35	0,63	3,50	5,00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 20 el promedio general subió en relación a las otras afirmaciones de esta área de estudio llegando a un 4,35 y el promedio mínimo se situó por sobre el 3 en esta afirmación si podemos ver varios establecimientos por sobre el 4,5 en este grupo podemos encontrar las escuelas España, Arturo Prat, Pedro Pablo Lemaitre, Dellamira Rebeca Aguilar, Argentina y Villa las

Nieves. Por otro lado encontramos establecimientos situados bajo el 4 manifestando estar indecisos con la afirmación entre estas encontramos las escuelas Bernardo O'Higgins, 18 de Septiembre, Croacia, Hernando de Magallanes y Elba Ojeda.

Tabla 21 – Ud. Tiene acceso a la mayoría de los medios de comunicación que posee la escuela (como diarios murales, boletines, revistas, etc.)

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,40	0,52	4,00	5,00
Escuela España	3,91	0,94	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,73	1,10	2,00	5,00
Escuela Portugal	4,67	0,50	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,71	0,49	4,00	5,00
Escuela Croacia	4,30	0,95	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,38	0,74	3,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	4,09	0,83	2,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,55	0,69	3,00	5,00
Escuela Patagonia	4,70	0,48	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,67	0,52	4,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	4,20	0,45	4,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	4,20	0,45	4,00	5,00
Escuela Argentina	4,50	0,76	3,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	3,67	0,98	2,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,67	0,50	4,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,90	0,32	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,55	0,52	4,00	5,00
Promedios Totales	4,38	0,65	3,33	5,00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 21 el promedio general de los establecimientos es de 4,38 y el 44% de los establecimientos se situó sobre el 4,5 entre estas podemos encontrar las escuelas Portugal, Arturo Prat, Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Pedro Sarmiento de Gamboa, Contardi, Villa las Nieves y Padre Hurtado manifestándose de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación.

Por otro lado promediando bajo 4 solo encontramos las escuelas España, 18 de Septiembre y Manuel Bulnes, los promedios mínimos y máximos se situaron entre los 3,33 y el 5.

El promedio general del área de estudio es de 4,03 muy cercano a 4 y bastante bajo en relación a las áreas de estudio anteriores, nuevamente entre los establecimientos que se encontraron con resultados más cercanos a lo positivo sobre el 4,5 se encuentran Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia y Villa las Nieves; y en esta área de estudio los promedios más cercanos a lo negativo en este caso bajo 4 se encuentran las escuelas España, 18 de Septiembre y Hernando de Magallanes.

Área de estudio: El Director y el equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas.

Tabla 22 – El Director es capaz de sobreponerse frente a situaciones adversas.

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,50	0,53	4,00	5,00
Escuela España	4,55	0,52	4,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	4,18	0,75	3,00	5,00
Escuela Portugal	4,67	0,50	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,57	0,53	4,00	5,00
Escuela Croacia	3,60	0,97	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,63	0,52	4,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,55	1,04	2,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,73	0,47	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,90	0,32	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,67	0,52	4,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,40	1,82	1,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,88	0,35	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	3,92	1,00	2,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,67	0,50	4,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,90	0,32	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,82	0,40	4,00	5,00
Promedios Totales	4,45	0,61	3,50	5,00

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 22 muestra como el promedio general de los establecimientos para esta nueva área de estudio es de 4,45 con un promedio mínimo de 3,5 y un máximo de 5, el 66% de los establecimientos se sitúa sobre el 4,5 encontrándose en este grupo a las escuelas España, Portugal, Arturo Prat, Juan Williams, Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Pedro Sarmiento de Gamboa, Dellamira Rebeca Aguilar, Argentina, Contardi, Villa las Nieves y Padre Hurtado, todas ellas manifestándose de acuerdo o muy de acuerdo

con la afirmación. Por otro lado dentro de los promedios bajo 4 podemos encontrar las escuelas Croacia, Hernando de Magallanes, Elba Ojeda y Manuel Bulnes.

Tabla 23 – En la institución se sabe quién es el que decide

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	3,90	0,99	2,00	5,00
Escuela España	3,36	1,43	1,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,36	1,03	1,00	4,00
Escuela Portugal	3,89	0,78	2,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,00	0,58	3,00	5,00
Escuela Croacia	3,00	0,82	2,00	4,00
Escuela Juan Williams	3,38	1,41	1,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	4,00	0,77	3,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,00	1,18	2,00	5,00
Escuela Patagonia	3,90	1,10	1,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	3,67	1,03	2,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,20	2,05	1,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,50	0,76	3,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	2,75	1,48	1,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,44	0,73	3,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,50	0,53	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,09	0,83	2,00	5,00
Promedios Totales	3,83	0,97	2,17	4,89

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 23 el promedio general de los establecimientos es de 3,83 los establecimientos promediaron bajo 4 son las escuelas Bernardo O'Higgins, España, 18 de Septiembre, Portugal, Croacia, Juan Williams, Patagonia, Pedro Sarmiento de Gamboa y Elba Ojeda; además la escuela Manuel Bulnes se ubicó bajo el promedio 3 con un 2,75 manifestando está en desacuerdo con la afirmación planteada, los demás establecimientos

promediaron entre un 4 y un 4,5 exceptuando a la escuela Dellamira Rebeca Aguilar quien obtuvo un promedio de 5.

Tabla 24 – En la Institución las personas se tienen confianza

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	3,30	0,95	2,00	4,00
Escuela España	3,18	1,25	1,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,00	1,34	1,00	5,00
Escuela Portugal	3,00	1,34	1,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,14	0,38	4,00	5,00
Escuela Croacia	2,90	0,88	2,00	4,00
Escuela Juan Williams	2,88	1,55	1,00	4,00
Escuela Hernando De Magallanes	2,91	1,45	1,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,18	0,87	2,00	5,00
Escuela Patagonia	3,80	1,14	1,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	3,17	0,98	2,00	4,00
Escuela Elba Ojeda	2,40	0,89	2,00	4,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	3,88	1,13	2,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	3,50	1,17	1,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,11	1,36	1,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,30	0,48	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	3,45	0,93	2,00	5,00
Promedios Totales	3,51	1,01	1,94	4,72

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 24 al igual que en la anterior el promedio general de los establecimientos es bajo 4 promediando un 3,51 mostrando la indecisión por parte de los entrevistados en los establecimiento en relación a la afirmación planteada. Los establecimientos que promediaron entre 3 y 4 son Bernardo O'Higgins, España, 18 de Septiembre, Patagonia, Pedro Sarmiento de Gamboa, Argentina, Manuel Bulnes y Padre Hurtado; mientras que los que obtuvieron promedios bajo 3 manifestándose en desacuerdo con la afirmación fueron las escuelas Croacia, Juan Williams, Hernando de

Magallanes y Elba Ojeda. Solo la escuela Dellamira Rebeca Aguilar obtuvo un promedio 5 estando muy de acuerdo con la afirmación.

Tabla 25 – Es conocido el reglamento de convivencia escolar por toda la comunidad educativa

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,20	0,63	3,00	5,00
Escuela España	3,82	1,25	1,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	4,00	1,10	2,00	5,00
Escuela Portugal	4,33	0,50	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,43	0,53	4,00	5,00
Escuela Croacia	3,90	0,99	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,25	0,46	4,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	4,27	0,65	3,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,55	0,69	3,00	5,00
Escuela Patagonia	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,67	0,52	4,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	4,20	0,84	3,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,63	0,52	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,25	0,75	3,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,44	0,53	4,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,90	0,32	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,64	0,50	4,00	5,00
Promedios Totales	4,40	0,62	3,39	5,00

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 25 muestra un alza en el promedio general de los establecimientos a diferencia de las afirmaciones anteriores de esta área de estudio, se promediando un 4,4 destacando los establecimientos Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Pedro Sarmiento de Gamboa, Dellamira Rebeca Aguilar, Argentina, Villa las Nieves y Padre Hurtado promediando sobre 4,5 por otro lado los establecimientos que se situaron bajo el promedio 4 fueron España,

18 de Septiembre y Croacia manifestando su indecisión en relación a la afirmación.

Tabla 26 – Las medidas que se aplican en la resolución de conflictos son las que establece el reglamento de convivencia escolar

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,20	0,79	3,00	5,00
Escuela España	3,91	0,83	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,82	1,08	2,00	5,00
Escuela Portugal	4,56	0,53	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,57	0,53	4,00	5,00
Escuela Croacia	3,90	0,99	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,50	0,53	4,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,64	1,29	1,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,55	0,52	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,60	0,70	3,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,50	0,55	4,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	2,60	1,52	1,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,38	0,74	3,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	3,67	0,98	2,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,33	0,50	4,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,45	0,69	3,00	5,00
Promedios Totales	4,22	0,73	3,11	5,00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 26 se muestra que el promedio de los establecimientos quedo en 4,22. Las escuelas Portugal, Arturo Prat, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar y Villa las Nieves obtuvieron promedios sobre el 4,5 y las escuelas España, 18 de Septiembre, Croacia, Hernando de Magallanes y Manuel Bulnes obtuvieron promedios entre 3 y 4, en el caso de la escuela Elba Ojeda fue la única en obtener promedio bajo 2 quedando en un 2,6

manifestando estar en desacuerdo con la afirmación, los demás establecimientos promediaron entre 4 y 4,5.

Tabla 27 – Frente a los conflictos, se realiza una completa investigación, antes de tomar medidas

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	3,70	0,67	3,00	5,00
Escuela España	4,36	0,81	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,73	1,10	2,00	5,00
Escuela Portugal	4,22	0,44	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,71	0,49	4,00	5,00
Escuela Croacia	3,00	1,25	1,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,38	0,52	4,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,55	1,21	1,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,55	0,69	3,00	5,00
Escuela Patagonia	4,70	0,48	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,17	0,75	3,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	2,80	1,64	1,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,38	0,52	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	3,75	0,97	2,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,11	0,60	3,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,55	0,52	4,00	5,00
Promedios Totales	4,14	0,73	3,06	5,00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 27 el promedio general de los establecimientos es de 4,14 muy similar en las tres últimas afirmaciones de esta área de estudio. Por sobre 4,5 promediaron las escuelas Arturo Prat, Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar, Villa las Nieves y Padre hurtado manifestándose de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación planteada; por otro lado entre los promedio que se acercaron más hacia lo negativo encontramos a las escuelas Bernardo O'Higgins, 18 de Septiembre, Croacia, Hernando de

Magallanes y Manuel Bulnes promediando entre 3 y 4 solo al igual que en la tabla anterior la escuela Elba Ojeda promedio bajo 3 alcanzando un 2,8.

Tabla 28 – Los conflictos leves o graves se analizan antes de tomar medidas formativas y/o disciplinarias

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	3,80	0,92	2,00	5,00
Escuela España	4,27	0,90	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,91	0,83	3,00	5,00
Escuela Portugal	4,22	0,67	3,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,29	0,76	3,00	5,00
Escuela Croacia	3,30	1,25	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,38	0,52	4,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,73	1,10	2,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,82	0,40	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,40	0,70	3,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,50	0,55	4,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,60	1,14	2,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,38	0,52	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	3,83	0,94	2,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,11	0,60	3,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,90	0,32	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,45	0,69	3,00	5,00
Promedios Totales	4,22	0,71	3,11	5,00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 28 el promedio general de los establecimientos es de 4,22 el promedio mínimo se ubicó en 3,11 y el promedio máximo en 5; solo dos escuelas obtuvieron promedios sobre 4,5 las escuelas Pedro Pablo Lemaitre con 4,82 y la escuela Villa las Nieves con 4,9; Por otro lado fueron más los establecimientos que obtuvieron promedios bajo 3 mostrando su indecisión en relación a la afirmación en este grupo podemos encontrar la escuela

Bernardo O'Higgins, 18 de Septiembre, Croacia, Hernando de Magallanes, Elba Ojeda y Manuel Bulnes.

El promedio general de esta área de estudio es de 4,1 muy similar al área de estudio anterior, sin embargo demuestra que la mayoría de los establecimientos se encuentra de acuerdo con la afirmación planteada; el promedio máximo quedo en 4,94 y el promedio mínimo en 2,88. Los establecimientos que más destacaron promediando puntajes más cercanos hacia lo positivo fueron Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Villa las Nieves y Dellamira Rebeca Aguilar. Por otro lado la escuela Elba Ojeda demostró en esta área de estudio obtener los promedios más cercanos a lo negativo bajo 3 específicamente en algunas afirmaciones.

Área de estudio: El Director y equipo directivo difunden el proyecto educativo institucional y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo

Tabla 29 – El Director construye relaciones productivas con los padres y apoderados

<i>Establecimiento</i>	<i>Promedio</i>	<i>Desv. Est.</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
Escuela Bernardo O'Higgins	3,40	0,84	2,00	5,00
Escuela España	4,18	0,75	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,82	0,75	3,00	5,00
Escuela Portugal	4,22	0,44	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,57	0,53	4,00	5,00
Escuela Croacia	3,30	0,95	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,25	0,71	3,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,91	0,70	3,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,64	0,50	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,50	0,71	3,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,17	0,75	3,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,40	1,82	1,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,63	0,52	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,00	1,04	2,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,33	0,50	4,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,45	0,52	4,00	5,00
Promedios Totales	4,20	0,69	3,22	5,00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 29 se muestra que el promedio general de los establecimientos es de 4,2 destacándose entre los promedios más cercanos hacia lo positivo sobre el 4,5 fueron las escuelas Arturo Prat, Pedro Pablo Lemaitre, Dellamira Rebeca Aguilar, Argentina y Villa las Nieves manifestándose de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación planteada. Por otro lado las escuelas que obtuvieron promedios más cercanos hacia lo negativo bajo el 4 fueron las

escuelas Bernardo O'Higgins, 18 de Septiembre, Croacia, Hernando de Magallanes y Elba Ojeda. El promedio mínimo se situó en 3,22 y el máximo en 5.

Tabla 30 – El Director da a conocer adecuadamente la visión de futuro de la escuela la comunidad educativa

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,00	0,67	3,00	5,00
Escuela España	4,18	0,75	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	4,18	0,60	3,00	5,00
Escuela Portugal	4,44	0,53	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,29	0,76	3,00	5,00
Escuela Croacia	3,30	1,16	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,38	0,52	4,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	4,00	0,77	3,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,82	0,40	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,70	0,48	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	3,80	1,64	1,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,80	1,64	1,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,50	0,53	4,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	3,92	1,16	1,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,44	0,53	4,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,45	0,52	4,00	5,00
Promedios Totales	4,28	0,73	3,17	5,00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 30 el promedio general subió unos puntos en relación a la tabla anterior quedando en 4,28 destacándose dentro de los promedios sobre 4,5 las escuelas Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar y Villa las Nieves quienes manifestaron estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación planteada; por otro lado se ubicaron bajo el 4 las escuelas Croacia, Pedro Sarmiento de Gamboa, Elba Ojeda y Manuel Bulnes

manifestando su indecisión en relación a la afirmación. Los demás establecimientos se ubicaron entre el 4 y el 4,5.

Tabla 31 – El Director realiza periódicamente ejercicios de autoevaluación para medir los propósitos, metas y objetivos de la gestión administrativos

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	3,50	1,08	2,00	5,00
Escuela España	3,73	0,79	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,00	1,00	2,00	5,00
Escuela Portugal	3,00	1,00	2,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,29	0,76	3,00	5,00
Escuela Croacia	3,00	1,05	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	3,75	1,28	2,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,36	0,92	2,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	3,55	0,52	3,00	4,00
Escuela Patagonia	4,30	0,48	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	3,67	0,82	3,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	2,40	1,52	1,00	4,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,13	0,83	3,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	3,42	1,24	1,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	3,78	0,83	3,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,40	0,70	3,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	3,82	1,08	2,00	5,00
Promedios Totales	3,67	0,88	2,56	4,89

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 31 a diferencia de las dos tablas anteriores de esta área de estudio, el promedio general de los establecimientos fue más cercano a lo negativo quedando en un 3,67 dentro de este grupo quedaron las escuelas Bernardo O'Higgins, España, 18 de Septiembre, Portugal, Croacia, Juan Williams, Hernando de Magallanes, Pedro Pablo Lemaitre, Manuel Bulnes, Contardi y Padre Hurtado; y bajo el 3 quedo la escuela Elba Ojeda promediando un 2,4 manifestándose en desacuerdo con la afirmación, solo

las escuelas Arturo Prat, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar, Argentina y Villa las Nieves se ubicaron sobre 4 manifestándose de acuerdo con la afirmación planteada. El promedio mínimo se sitúo en 2,56 y el promedio máximo en 4,89.

Tabla 32 – El proyecto educativo institucional es desarrollado con la participación de toda la comunidad educativa

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	4,00	0,67	3,00	5,00
Escuela España	4,73	0,47	4,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	4,00	0,77	3,00	5,00
Escuela Portugal	4,56	0,53	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,14	0,90	3,00	5,00
Escuela Croacia	3,40	1,07	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,50	0,53	4,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	4,36	0,92	2,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,55	0,52	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,70	0,67	3,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,80	0,45	4,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	4,80	0,45	4,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,13	0,83	3,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,50	0,67	3,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,00	0,71	3,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,90	0,32	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,45	0,52	4,00	5,00
Promedios Totales	4,42	0,61	3,44	5,00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 32 el promedio general de los establecimientos es de 4,42 bastante alto en relación a las afirmaciones anteriores de esta área de estudio, ya que, de los establecimientos consultados los establecimientos que obtuvieron promedio sobre el 4,5 encontramos las escuelas España, Portugal, Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Pedro Sarmiento de Gamboa,

Elba Ojeda, Dellamira Rebeca Aguilar y Villa las Nieves; solo la escuela Croacia promedio bajo el 4 manifestándose en desacuerdo con la afirmación planteada.

Tabla 33 – Existe coherencia entre la naturaleza del establecimiento y su misión, formación e imagen que refleja en la sociedad

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	3,60	0,70	2,00	4,00
Escuela España	4,27	0,79	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,73	0,90	2,00	5,00
Escuela Portugal	4,22	0,44	4,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,43	0,53	4,00	5,00
Escuela Croacia	3,20	0,92	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,13	0,64	3,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,91	1,04	2,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,73	0,47	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	3,80	1,79	1,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	3,80	1,79	1,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	3,88	0,83	3,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,33	0,65	3,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,56	0,53	4,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,90	0,32	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,45	0,69	3,00	5,00
Promedios Totales	4,21	0,75	3,00	4,94

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 33 el promedio general de los establecimientos volvió a bajar quedando en 4,21 manifestándose mayoritariamente de acuerdo con la afirmación, solo 4 establecimientos promediaron sobre 4,5 estas escuelas fueron Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar y Villa las Nieves. Por otro lado fueron 7 los establecimientos que promediaron bajo 4 dentro de este grupo encontramos las escuela Bernardo O'Higgins, 18 de

Septiembre, Croacia, Hernando de Magallanes, Pedro Sarmiento de Gamboa, Elba Ojeda y Argentina; los demás establecimientos promediaron entre 4 y 4,5.

Tabla 34 – La visión y misión del establecimiento están expresamente declaradas en su proyecto educativo institucional

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	3,80	0,42	3,00	4,00
Escuela España	4,36	0,67	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	4,00	0,77	3,00	5,00
Escuela Portugal	4,00	0,77	3,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,57	0,53	4,00	5,00
Escuela Croacia	4,30	1,06	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,50	0,53	4,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	4,55	0,69	3,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,64	0,50	4,00	5,00
Escuela Patagonia	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,33	0,52	4,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	4,40	0,89	3,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	4,25	0,71	3,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	4,33	0,65	3,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	3,89	0,60	3,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,45	0,52	4,00	5,00
Promedios Totales	4,39	0,59	3,44	4,94

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 34 el promedio general de los establecimientos es de 4,39 la mayoría de los establecimientos asevera estar de acuerdo con la afirmación, ya que, las escuelas Arturo Prat, Hernando de Magallanes, Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Dellamira Rebeca Aguilar y Villa las Nieves promediaron sobre 4,5 manifestando estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación. Por otro lado los establecimientos que obtuvieron promedios

bajo 4 fueron Bernardo O'Higgins y Contardi. El promedio mínimo quedo en 3,44 y el promedio máximo quedo con 4,94.

Tabla 35 – Los asistentes de la educación y administrativos se encuentran comprometidos con el proyecto educativo institucional del establecimiento.

Establecimiento	Promedio	Desv. Est.	Mínimo	Máximo
Escuela Bernardo O'Higgins	2,70	1,06	1,00	4,00
Escuela España	4,27	0,65	3,00	5,00
Escuela 18 De Septiembre	3,82	0,60	3,00	5,00
Escuela Portugal	4,11	0,60	3,00	5,00
Escuela Arturo Prat	4,43	0,53	4,00	5,00
Escuela Croacia	3,60	1,07	2,00	5,00
Escuela Juan Williams	4,38	0,74	3,00	5,00
Escuela Hernando De Magallanes	3,73	1,10	2,00	5,00
Escuela Pedro Pablo Lemaitre	4,36	0,67	3,00	5,00
Escuela Patagonia	4,90	0,32	4,00	5,00
Escuela Pedro Sarmiento De Gamboa	4,33	0,82	3,00	5,00
Escuela Elba Ojeda	4,60	0,55	4,00	5,00
Escuela Dellamira Rebeca Aguilar	5,00	0,00	5,00	5,00
Escuela Argentina	5,00	5,00	5,00	5,00
Escuela Manuel Bulnes	3,58	1,16	1,00	5,00
Escuela Juan Bautista Contardi	4,44	0,73	3,00	5,00
Escuela Villa Las Nieves	4,80	0,42	4,00	5,00
Escuela Padre Alberto Hurtado	4,45	0,93	2,00	5,00
Promedios Totales	4,21	0,70	2,94	4,94

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 35 como en la mayoría de las afirmaciones de esta área de estudio el promedio general de los establecimientos es de 4,21 manifestándose de acuerdo con la afirmación planteada, los establecimientos que promediaron sobre 4,5 fueron Patagonia, Elba Ojeda, Dellamira Rebeca Aguilar y Villa las Nieves manifestándose de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación mientras que los que obtuvieron promedios bajo 4 fueron 18 de Septiembre, Croacia y Hernando de Magallanes solo la escuela Bernardo

O'Higgins quedo bajo el 3 promediando 2,7 manifestándose en desacuerdo con la afirmación.

En esta última área de estudio se promedió un 4,21 el promedio mínimo general fue de 3,17 y el promedio máximo general fue de 3,17. Los establecimientos que estuvieron mayoritariamente sobre el 4,5 manifestando estar de acuerdo o muy de acuerdo con las afirmaciones planteadas en el área fueron Patagonia, Pedro pablo Lemaitre, Dellamira Rebeca Aguilar y Villa las Nieves mientras que los establecimientos que se ubicaron mayoritariamente bajo el 4 fueron Bernardo O'Higgins, Hernando de Magallanes, Croacia y Elba Ojeda.

IV. CONCLUSIONES

1. De los resultados

A continuación se muestra un análisis por establecimiento en relación a cuales estilos de liderazgo predominan en los establecimientos:

Escuela Hernando de Magallanes

Los datos recogidos en la escuela Hernando de Magallanes muestran que el promedio que relaciona las afirmaciones con los distintos estilos de liderazgo, esta entre 3 y 4, por lo que se puede determinar que en este establecimiento no existe supremacía de ni uno de los estilos de liderazgo estudiados. Esto es preocupante ya que se puede deber a una nula relación entre los docentes y la dirección del establecimiento.

Escuela Argentina

Los datos recogidos en la escuela Argentina manifiestan que con un promedio de 4,56 el Liderazgo Transformacional es el que predomina dentro de este establecimiento, seguido del Liderazgo Trascendente con 4,53, más abajo el estilo Laizze a faire con 4,41 y finalmente el Liderazgo Transaccional.

Escuela Pedro Pablo Lemaitre

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los docentes de la escuela Pedro Pablo Lemaitre muestran que el estilo de liderazgo que más prevalece dentro de establecimiento es el Trascendente obteniendo un promedio de 4,71 seguido de Liderazgo transformacional con un promedio de

4,68 y los estilos que menos destacan en este establecimiento son el Liderazgo Transformacional i el Laizze a faire.

Escuela Patagonia

En virtud a los datos obtenidos por los docentes del establecimiento podemos decir que los estilos de liderazgo que más predominan son el estilo Trascendente y el estilo Transformacional con promedios 4,7 y 4,5 respectivamente, más abajo quedaron los estilos Transaccional y Laizze a faire con promedios 4,56 y 4,4 respectivamente.

Escuela Padre Hurtado

Los datos recogidos del colegio Padre Hurtado resultan bastante interesantes, ya que, el estilo de Liderazgo que prevalece es el Trascendente con un promedio de 4,48 pero lo sigue el estilo Laizze a faire con un 4,38. Por otro lado podemos decir que los estilos de liderazgo transaccional y Transformacional no los encontramos dentro de las características de liderazgo de la dirección de este establecimiento.

Escuela Pedro Sarmiento de Gamboa

En virtud a los datos obtenidos por los profesores de la escuela Pedro Sarmiento de Gamboa, podemos decir que la dirección de este establecimiento se caracteriza por tener un estilo de liderazgo Trascendente con un promedio de 4,4 y Transformacional con promedio de 4,38 más abajo quedo el estilo Laizze a faire con un promedio de 4,21. Solo se nota una ausencia de estilo transaccional quien obtuvo un promedio 3,98.

Escuela Villa las Nieves

Con los datos recogidos, podemos decir que en la escuela villa las nieves se presentan estilos de liderazgo Trascendente, Transformacional, Laizze a faire y Transaccional, ya que, cada uno de ellos promedia por sobre el 4,6 por lo que deja entrever que la dirección del establecimiento no cuenta con un estilo de liderazgo que predomine, sino más bien el estilo se va adecuando a las circunstancias que se estén dando al interior del mismo.

Escuela Bernardo O'Higgins

En virtud de los datos obtenidos, la escuela Bernardo O'Higgins presenta un estilo de liderazgo trascendente con un promedio de 4,03; Por otro lado en este establecimiento nos encontramos con la ausencia de los demás estilos de liderazgo, todos con promedios inferiores a 4.

Escuela Croacia

Con los datos obtenidos podemos determinar que existe, una total ausencia de estilo de liderazgo en el establecimiento, ya que, los promedios fueron todos inferiores a 4; al igual que en la escuela Hernando de Magallanes esto se puede deber a algún conflicto entre los docentes y la dirección del establecimiento.

Escuela 18 de Septiembre

Los resultados obtenidos en la escuela 18 de Septiembre muestran que el estilo de liderazgo más predominante en la dirección del establecimiento es

el Liderazgo Trascendente, por sobre los demás estilos de liderazgo que no se presentan en la forma de dirigir este colegio

Escuela Portugal

Con los datos recogidos en el establecimiento podemos decir esta dirección de establecimiento combina los distintos estilos de liderazgo, sin embargo es el liderazgo Trascendente el que se presenta con mayor fuerza en el establecimiento, seguido del liderazgo transformacional, Trascendente y Laizze a faire.

Escuela España

En virtud de los resultados obtenidos en la escuela España podemos establecer que es el liderazgo trascendente el que predomina con mayor fuerza en la dirección del establecimiento, seguido del liderazgo Transaccional y el transformacional. Por otro lado podemos decir que en esta no se presenta el estilo Laizze a faire, ya que, el promedio de las afirmaciones que se relacionaban con este estilo de liderazgo fue de 3,98.

Escuela Rio Seco

Los datos recogidos de la escuela Rio Seco muestran que los distintos estilos de liderazgo promedian bajo 4, por lo que podemos determinar que existe una ausencia de estos estilos de liderazgo en el establecimiento; También podemos decir que la ausencia de estos estilos, muestra la ausencia de liderazgo del director de este establecimiento.

Escuela Dellamira Rebeca Aguilar

Los resultados de la Escuela Dellamira Rebeca Aguilar son bastante interesantes, ya que, según los datos en el establecimientos predominarían los cuatro estilos de liderazgo, ya que, el promedio general de las encuestas en este colegio fue de 5; Sin embargo podemos decir que como se explica en la metodología de la investigación, a esta escuela solo se le aplicaron 3 encuestas las cuales obtuvieron promedio 5 en todos los ámbitos, lo que en opinión del autor distorsiona los resultados de la investigación.

Escuela Manuel Bulnes

Las respuestas emitidas por los profesores de la escuela Manuel Bulnes muestran que el estilo de Liderazgo con Mayor Promedio es el estilo Trascendente, es este liderazgo el que más predomina en la dirección del establecimiento. Por otro lado queda en manifiesto una ausencia de los demás estilos de liderazgo, ya que, obtuvieron promedios bajo 4.

Escuela Contardi

Los resultados obtenidos de los docentes de la escuela Contardi, muestran que en la dirección del establecimiento se combinan los distintos estilos de liderazgo, sobresaliendo el liderazgo Trascendente, seguido del Laizze a faire, el Transaccional y por último el Transformacional.

Escuela Arturo Prat

Según los datos recogidos por la escuela Arturo Prat el estilo de liderazgo más predominante es el Trascendente, seguido del Laizze a faire y el

Transaccional. Por otro lado la dirección de este establecimiento no muestra características del liderazgo Transformacional.

Escuela Juan Williams

En virtud de los resultados obtenidos de la escuela Juan Williams se puede decir que es el liderazgo Trascendente el que prevalece en el establecimiento, también se muestran características de los estilos de liderazgo Laizze a faire y Transaccional. Sin embargo el Liderazgo Transformacional se muestra ausente del estilo de dirección del colegio.

Al analizar las prácticas de liderazgo que diferencian a los establecimientos educacionales de la Corporación Municipal de Punta Arenas, podemos establecer que los liderazgos en los establecimientos se combinan de acuerdo a las características de cada director, en este sentido, la investigación nos permite demostrar que a nivel comunal destacan todos los estilos de liderazgo, sin embargo hay establecimientos donde no existe un liderazgo definido y otras donde claramente existe ausencia del mismo.

A nivel comunal el estilo de liderazgo que más prevaleció fue el estilo Trascendente, ya que, predominó en las escuelas Pedro Pablo Lemaitre, Patagonia, Padre Hurtado, Pedro Sarmiento de Gamboa, Bernardo O'Higgins, 18 de Septiembre, Portugal, España, Manuel Bulnes, Contardi, Arturo Prat y la Juan Williams. Las Direcciones de estos establecimientos mostraron en mayor o menor medida, orientación al servicio de las personas, buscar con sus acciones generar impactos en la comunidad o sea intentar construir sociedad. Dentro de este grupo de colegios se pudo constatar la relación constante con el profesorado, la buena comunicación y el alineamiento de objetivos en pos de una meta común. Si bien es cierto este estilo de liderazgo resulta el más preponderante, no se puede decir con

exactitud que es el que prima dentro de la institución, ya que el estudio no considera la opinión de los alumnos ni de los padres y/o apoderados, por lo que la mirada se concentró solo en los docentes de cada establecimiento.

En el caso del Liderazgo transformacional se constató que en las escuelas Argentina y Patagonia predominó este estilo de liderazgo, con énfasis en los valores, confianzas, respeto y, admiración entre directivo y docentes.

Los resultados más interesantes se dieron en las escuelas Hernando de Magallanes, Río Seco y Croacia, en donde se muestra claramente una ausencia de liderazgo, ya que, no prevalece ni un estilo dentro de estas direcciones. Estos resultados pueden explicarse por la resistencia que existió dentro del establecimiento al nombramiento de dichos directores.

Un caso excepcional se dio en la escuela Dellamira Rebeca Aguilar, donde como se explicó anteriormente, por el número de docentes del establecimiento se realizaron solo tres encuestas, las cuales fueron todas respondidas con la puntuación más alta por lo que estarían primando todos los estilos de liderazgo, estas muestras distorsionaron el estudio, porque además el director de este establecimiento es el mismo de la escuela Río Seco, escuela donde se determinó una notable ausencia de liderazgo, por lo que no se considerara.

Otro caso puntual se dio en la Escuela Villa las Nieves, en este establecimiento se presenta una combinación de los cuatro estilos de liderazgo, todos con puntuación promedio sobre el 4,6; Este establecimiento se caracteriza por tener un buen clima laboral, promedio Simce por sobre la media de los demás establecimientos y buenas relaciones entre el director y la comunidad educativa.

Mediante esta investigación se pueden obtener dos conclusiones relevantes para el autor, por un lado es el Liderazgo Trascendente el que predomina al interior de los establecimientos de la Corporación Municipal y por otro lado que existe un porcentaje menor de establecimientos en los cuales existe una considerable ausencia de liderazgo. Si bien es cierto los demás estilos de liderazgo no predominan de manera marcada en los establecimientos, si se tienen características de ellos en la mayoría de las escuelas de la comuna, por lo que se recomendaría complementar este estudio a través de una investigación más profunda donde se considere la opinión de los estudiantes y los padres y/o apoderados para de esa forma reafirmar de manera más exacta los concluido en esta investigación

2. De los Objetivos

El objetivo de esta investigación es “Establecer la correlación de estilos de liderazgo, ejercidos por los Directores en los resultados académicos de los alumnos”, el cual se alcanza plenamente de acuerdo a lo expuesto en presente capítulo.

Respecto del objetivo específico número 1, en las conclusiones podemos ver que se cumple, ya que, se demuestra que estilos de liderazgo son los que convergen en cada establecimiento.

Respecto del objetivo específico número 2 se cumple, ya que, en las conclusiones se nombra cual es el estilo de liderazgo que más predomina en cada establecimiento y a nivel comunal.

Respecto del objetivo específico número 3 se cumple, ya que, en las conclusiones se deja en claro cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en los establecimientos.

BIBLIOGRAFIA

- Carbone, R. 2008. *Situación del liderazgo educativo en Chile*. Universidad Alberto Hurtado. Santiago, p.3.
- Castro, M. 2010. *Descentralización Educativa en Chile. Itinerario sin territorio*. Instituto de Investigación y Desarrollo educacional. Universidad de Talca, 2010, p.2.
- Estatutos Corporación Municipal de Punta Arenas para la educación, Salud y Atención al menor. 1981. Punta Arenas, p.1.
- Leithwood, K. 2009. *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aporte desde la Investigación*. Área de Educación. Fundación Chile, p.20-28.
- Majluf, N. y H., José. 2008. *Hacia una mejor gestión en los colegios: influencia de la cultura escolar sobre la educación*, Santiago.
- Marco para la Buena Dirección. 2005. Mineduc, Disponible en Internet: <http://www.mineduc.cl>
- Mella, S. 2010. *La Reforma educacional en 1981 en la comunidad educativa de la Provincia de Concepción*, Tesis para optar al grado de Licenciado en Historia, p.44.
- Mizala, A. 2007. *La Economía Política de la Reforma educacional en Chile*. Serie Estudios Socio/Económico. Nº 36. CIEPLAN, p.5.
- Murillo, F.J. 2007. *Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar*. Bogotá. Convenio Andrés Bello.
- Padem, Corporación Municipal de Punta Arenas para la educación, Salud y Atención al menor. 2013. Punta Arenas, p.94-97.
- Robbins, S. 1999. *Comportamiento Organizacional*, México, p.3, Cap. 11.
- Stogdill, R. 1974. *Manual de Liderazgo: Un Estudio de Literatura*, New York, p.259.
- Teddlie, C. y D., Reynolds, D. 2000. *The International handbook of school effectiveness research*. London
- Weinstein, J. y M., Gonzalo. 2012. *¿Que sabemos de los directores de escuela en Chile?* Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, Santiago, p.53.

ANEXO

UNIVERSIDAD DE MAGALLANES

Tesis de Investigación

Liderazgo Directivo en los Establecimientos de Educación Básica de la Corporación Municipal de Punta Arenas

DATOS DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre: _____

RBD: _____

IVE: _____

DATOS DEL ENTREVISTADO

Título Profesional

Sí

No

Otros estudios

Postítulo o Posgrado en Dirección, Administración o Gestión

Postítulo o Posgrado en Educación

Otras experiencias formativas claves

Años en el Establecimiento

Menos de 1 año

Entre 1 y 4 años

Entre 5 y 10 años

Mas de 10 años

Sexo

Masculino

Femenino

Edad

Menos de 25 años

Entre 25 y 29 años

Entre 30 y 45 años

Entre 46 y 59 años

Mas de 60 años

A continuación encontrará una serie de afirmaciones. Por favor marque un número en escala de 1 a 5, donde 1 corresponde a "Completamente en desacuerdo" y 5 a "Completamente de acuerdo".

NO EXISTEN RESPUESTAS MAS CORRECTAS QUE OTRAS

Valoración del nivel de acuerdo

- [1] Completamente en desacuerdo
- [2] En desacuerdo
- [3] Indeciso
- [4] De acuerdo
- [5] Completamente de acuerdo

I EL DIRECTOR Y EL EQUIPO DIRECTIVO EJERCEN LIDERAZGO Y ADMINISTRAN EL CAMBIO AL INTERIOR DE LA ESCUELA

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1	La escuela posee un norte claro a seguir	1	2	3	4	5
2	El (La) Director (a) posee las atribuciones adecuadas para definir y utilizar el presupuesto y administrar eficientemente la escuela	1	2	3	4	5
3	El (La) Director (a) define estándares de desempeño claros, desafiantes y alcanzables para los docentes de esta escuela	1	2	3	4	5
4	El (La) Director (a) da un uso adecuado a los recursos de la Ley Sep	1	2	3	4	5
5	El liderazgo está distribuido entre todos los actores de la escuela	1	2	3	4	5
6	La formación de él (La) Director (a) fue la adecuada para desempeñar su trabajo	1	2	3	4	5
7	El (La) Director (a) ejerce su liderazgo consistentemente con los valores y las metas de la escuela	1	2	3	4	5

II EL DIRECTOR Y EQUIPO DIRECTIVO COMUNICAN SUS PUNTOS DE VISTA CON CLARIDAD Y ENTIENDEN LAS PERSPECTIVAS DE OTROS ACTORES

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1	Las relaciones de el (La) Director (a) con el Sostenedor son transparentes y ajustadas a las normas	1	2	3	4	5
2	El (La) Director (a) está satisfecho con su trabajo	1	2	3	4	5
3	La relación de el (La) Director (a) y los docentes es de fraternidad y respeto mutuo	1	2	3	4	5
4	El (La) Director (a) se preocupa de la situación de estrés de los profesores y de mantener alta su motivación	1	2	3	4	5
5	(La) Director (a) acepta críticas y propuestas de mejoras a su gestión	1	2	3	4	5
6	(La) Director (a) le dice a los docentes los que se espera de ellos	1	2	3	4	5
7	Existen buenas relaciones humanas entre el (La) Director (a) y los docentes (profesorado, administrativos, etc.)	1	2	3	4	5

III EL DIRECTOR Y EL EQUIPO DIRECTIVO ASEGURAN Y FORTALECEN LA EXISTENCIA DE INFORMACION UTIL PARA LA TOMA DE DESICIONES OPORTUNAS Y LA CONSECUISION DE RESULTADOS EDUCATIVOS

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1	El (La) Director (a) crea un clima escolar con estándares de desempeño exigentes, altas expectativas en los alumnos, estudiantes motivados y un trabajo serio y disciplinado	1	2	3	4	5
2	Los docentes administrativos o alumnos pueden expresar sus comentarios, opiniones o quejas a través de algún medio (como buzones, memo, correo electrónico, etc.)	1	2	3	4	5
3	En esta escuela Ud. Puede informarse por distintos medios de los que pasa (diario mural, revistas, boletines, etc.)	1	2	3	4	5
4	El (La) Director (a) involucra a los docentes en la toma de decisiones que afectan directamente a su labor pedagógica	1	2	3	4	5
5	Ud. Participa en la toma de decisiones relacionadas con recompensas e incentivos asignados a los docentes	1	2	3	4	5
6	El (La) Director (a) está constantemente buscando nuevas estrategias de mejoramiento institucional	1	2	3	4	5
7	Ud. Tiene acceso a la mayoría de los medios de comunicación que posee la escuela (como diarios murales, boletines, revistas, etc.)	1	2	3	4	5

IV EL DIRECTOR Y EL EQUIPO DIRECTIVO SON CAPACES DE ADMINISTRAR CONFLICTOS Y RESOLVER PROBLEMAS

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1	El (La) Director (a) es capaz de sobreponerse frente a situaciones adversas	1	2	3	4	5
2	En la institución a veces no se sabe quién es el que decide	1	2	3	4	5
3	En la institución las personas no se tienen confianza	1	2	3	4	5
4	Es conocido el reglamento de convivencia escolar por toda la comunidad educativa	1	2	3	4	5
5	Las medidas que se aplican en la resolución de conflictos son las que establece el reglamento de convivencia escolar	1	2	3	4	5
6	Frente a los conflictos, se realiza una completa investigación, antes de tomar medidas	1	2	3	4	5
7	Los conflictos leves y graves se analizan antes de tomar medidas formativas y/o disciplinarias	1	2	3	4	5

V EL DIRECTOR Y EL EQUIPO DIRECTIVO DIFUNDEN EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y ASEGURAN LA PARTICIPACION DE LOS PRINCIPALES ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN SU DESARROLLO

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1	El (La) Director (a) construye relaciones productivas con los padres y apoderados	1	2	3	4	5
2	El (La) Director (a) da a conocer adecuadamente la visión de futuro de la escuela a la comunidad educativa	1	2	3	4	5
3	El (La) Director (a) realiza periódicamente ejercicios de autoevaluación para medir los propósitos, metas y objetivos de la gestión administrativa	1	2	3	4	5
4	El proyecto educativo institucional es desarrollado con la participación de toda la comunidad educativa	1	2	3	4	5
5	Existe coherencia entre la naturaleza del establecimiento y su misión, formación e imagen que refleja en la sociedad	1	2	3	4	5
6	La visión y misión del establecimiento están expresamente declaradas en su proyecto educativo institucional	1	2	3	4	5
7	Los asistentes de la educación y administrativos se encuentran comprometidos con el proyecto educativo institucional del establecimiento	1	2	3	4	5

