



FONDO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN EDUCACIÓN

*Departamento de Estudios y Desarrollo.
División de Planificación y Presupuesto.
Ministerio de Educación.*

INFORME FINAL

“Análisis de áreas y dimensiones de la gestión directiva que inciden en el fenómeno de la violencia en el ámbito escolar en establecimientos educacionales municipalizados de la Región de Valparaíso”

Investigador Principal: Domingo Asún Salazar

Investigadores Secundarios: Víctor Gallardo Paredes
César González Moris
Martín Herrera Paredes
Elizabeth Jorquera Pizarro
Claudio Montero Urrutia
Nadia Poblete Hernández

Institución Adjudicataria: Galerna Consultores

Proyecto FONIDE N°: F320805 -2008

Diciembre 2009



“Siempre que es posible, el presente Informe intenta usar un lenguaje inclusivo y no discriminator, sin embargo, con el fin de respetar la ley lingüística de la economía expresiva y así facilitar la lectura y comprensión del texto, en algunos casos se usará el masculino genérico que, según la real academia de la lengua española, se acepta como representante de hombres y mujeres en igual medida”

INDICE

RESUMEN	5
I. CONTEXTUALIZACIÓN	7
II. OBJETIVOS	12
2.1 OBJETIVO GENERAL	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
III. MARCO CONCEPTUAL Y APROXIMACIÓN AL TEMA DE ESTUDIO	13
3.1. GESTIÓN E INSTITUCIÓN ESCOLAR	13
IV. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA	18
4.1. UNIVERSO Y MUESTRA	18
A. POBLACIÓN OBJETIVO Y MUESTRA INICIAL DE ESTABLECIMIENTOS	18
B. MUESTRA DEFINITIVA DE ESTABLECIMIENTOS	19
C. SELECCIÓN MUESTRAL INICIAL DE ESTUDIANTES Y PROFESORES	19
D. MUESTRA DEFINITIVA DE ESTUDIANTES Y DOCENTES	21
4.2. OPERACIONALIZACIÓN METODOLÓGICA	21
A. ETAPA DE DISEÑO	22
B. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN: FASE CUANTITATIVA	22
C. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN: FASE CUALITATIVA	32
D. ANÁLISIS INTEGRADO Y CONCLUSIONES	34
V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	35
5.1. PRINCIPALES RESULTADOS FASE CUANTITATIVA	35
A. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA	35
B. HALLAZGOS RELEVANTES FASE CUANTITATIVA	40
5.2. PRINCIPALES RESULTADOS FASE CUALITATIVA	58
A. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS	58
B. OPERACIONALIZACIÓN DE ÁREAS Y DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DIRECTIVA	59
C. HALLAZGOS RELEVANTES DE LA FASE CUALITATIVA	63
VI. CONCLUSIONES	83
VII. BIBLIOGRAFIA	90
A) LIBROS	90
B) DOCUMENTOS, INVESTIGACIONES E INFORMES INSTITUCIONALES	90

C) INFORMACIÓN EN LÍNEA	92
-------------------------	----

VIII. ANEXOS	93
---------------------	-----------

8.1 DISEÑO FINAL CUESTIONARIO ESTUDIANTES	93
8.2. DISEÑO FINAL CUESTIONARIO PROFESORES	102
8.3. PAUTAS DE ENTREVISTA	111
A) PAUTA DOCENTES DIRECTIVO	112
B) PAUTA DOCENTES DE AULA	118
C) PAUTA ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN	123
D) PAUTA ESTUDIANTES	128
E) PAUTA APODERADOS	132
8.4. DETALLE MUESTRA DE ESTABLECIMIENTOS SELECCIONADOS	136
8.5. LISTA DE CONTACTOS E IDENTIFICACIÓN DE CONTRAPARTES POR COMUNA	137

RESUMEN

La investigación en educación comienza a desarrollarse en Chile a partir de los años `60, para responder fundamentalmente a los desafíos de los grandes procesos de masificación educacional y a la idea de planificación social y educativa a partir del Estado. Desde ese entonces, Universidades, instituciones del Estado y organizaciones colaboradoras han explorado y problematizado en las transformaciones de las estructuras, procesos y modalidades de intervención social que se han desarrollado en el campo educacional.

En términos históricos, la crisis, rupturas y nuevas respuestas generadas desde el golpe militar del 73, agrega un nuevo interés por analizar a partir de los 80 las reformas privatizadoras y liberales que consolidan el nuevo modelo de sociedad que establece la dictadura militar. Al mismo tiempo, durante estos años emergen y/o adquieren notoriedad algunos centros de estudio ligados a la Pontificia Universidad Católica, organismos internacionales que se desarrollan al alero de la iglesia católica y otros grandes actores institucionales vinculados a la investigación en educación, FLACSO, CIDE y PIEE. Estos actores, junto con otros, se comprometen con los estudios de las transformaciones producidas por la transición a la democracia (CIDE, 2007).

Desde comienzo de los 90, comienzan a consolidarse algunos de los especialistas en temas educativos más connotados del periodo de reconstrucción democrática: S. Martinic, J. J. Brunner, J. Ruz, L. Egaña y J. E. García Huidobro, entre otros.

A partir de los primeros años de la década del 2000, el tema de la violencia escolar comienza a emerger y a constituirse como una problemática recurrente en las unidades educativas. Es así como el año 2005 se da a conocer el Informe Ejecutivo de la UNESCO denominado "*Primer Estudio Nacional de Convivencia Escolar*" (IDEA CHILE, 2005). Este estudio plantea tres ejes básicos: relaciones sociales, generación de normas y participación.

El análisis de estos ejes y su percepción – problematización por parte de algunos actores de la comunidad educativa, va a ser clave para los estudios posteriores. Allí encuentran su origen diversas líneas de investigación – intervención, entre ellas: fortalezas en la convivencia escolar, malestar y conflicto en la comunidad educativa, baja participación en procesos de resolución de problemas, presencia de discriminación y prácticas pedagógicas negativas.

Actualmente, ha tomado relevancia a nivel de investigación en el ámbito educativo (y en la política pública en educación) el enfoque que aborda y trata los problemas escolares focalizando sus esfuerzos en identificar y analizar la incidencia de variables internas de la escuela para comprender sus causas, dinámicas y vislumbrar posibilidades de cambio (sin desconocer o subestimar el peso de variables estructurales que impactan en la realidad escolar, por ejemplo el nivel económico, capital social y cultural de los estudiantes y sus familias).

Se ha presentando como una de las principales virtudes de esta perspectiva de abordaje y tratamiento de los problemas escolares, la posibilidad de producir, a través de cambios adecuados en la gestión directiva, efectos positivos en las unidades educativas en un corto plazo (en periodos de cuatro a seis años) (Murnane R. J. y F. Levy 1996).

Al respecto, las investigaciones han subrayado la importancia de la gestión directiva para el logro de metas y la consecución de éxitos en los establecimientos, ya que se considera que ella incide en el clima organizacional, en la administración de los recursos económicos, humanos y temporales, en la planificación y distribución de tareas y responsabilidades, en la calidad de los procesos educacionales (Palacios, G. 1996) y en las dinámicas de convivencia que se dan en cada unidad educativa.

En este contexto, lo que ha buscado la presente investigación es develar las prácticas institucionales asociadas a la gestión directiva que inciden en la generación de contextos de protección y de riesgo frente a las manifestaciones de violencia en el ámbito escolar en establecimientos educacionales municipalizados de la Región de Valparaíso.

El estudio ha empleado técnicas de producción y de análisis de datos, tanto cuantitativas como cualitativas, alcanzando un nivel de indagación exploratorio-descriptiva. El estudio se ha organizado en dos fases: una de naturaleza cuantitativa, que consistió en la aplicación de un cuestionario autoadministrado a docentes y estudiantes de establecimientos municipalizados de la Región de Valparaíso en torno a la percepción de violencia en el ámbito escolar y otra de carácter cualitativo, en donde se implementaron entrevistas individuales y grupales a diversos actores claves de las unidades educativas en relación a prácticas directivas y las formas de abordaje y tratamiento de los hechos de violencia escolar.

Con lo anterior, se ha buscado aportar en los lineamientos ministeriales que orientan la labor directiva, analizando y difundiendo prácticas relevantes para este nivel de gestión escolar.

I. CONTEXTUALIZACIÓN

La investigación sobre violencia escolar en Chile, se ha desplegado desde estudios de tipo explicativo- analítico que abordan el problema del acoso, la amenaza, el abuso y los malos tratos entre escolares, hasta enfoques multidimensionales sistémicos, que han proporcionado una mirada amplia del fenómeno de violencia escolar, tomando una perspectiva global e incluyendo en el análisis el contexto social, cultural y educativo en el que acontecen los conflictos y expresiones de violencia.

En el caso chileno el impulso para la investigación del fenómeno de la violencia escolar proviene de hechos que comienzan a observarse en algunos establecimientos educacionales a partir del año 2000¹. El foco de los resultados del trabajo preparatorio ya consensuado es la Convivencia Escolar y la implementación de una pedagogía centrada en los contenidos transversales del currículo escolar por parte del Ministerio de Educación (MINEDUC).

De este modo, en el ámbito de la investigación el Primer Estudio Nacional de Convivencia Escolar encargado por el MINEDUC y realizado por la Fundación IDEA (2005), arrojó entre sus principales conclusiones que, aun cuando existen altos niveles de satisfacción y valoración en el clima escolar, se evidencian sin embargo prácticas que atentan contra la sana convivencia escolar.

A nivel general se expone una baja situación de violencia. En este sentido destaca la opinión de los docentes quienes señalan, en un alto porcentaje, que la escuela es un lugar seguro para los estudiantes. Se plantea además, que los estudiantes consideran mayoritariamente que el origen de los conflictos está en el comportamiento de los propios alumnos, ya sea por su conflictividad, el no respetar la autoridad de los profesores o por factores familiares de permisividad.

En lo referente a cifras, la mayoría de los estudiantes señala que no ha recibido maltrato y/o agresión de sus compañeros. Sin embargo el 28% de los alumnos considera que ha recibido insultos y maledicencia a menudo y el 9% señala ser golpeado frecuentemente. De acuerdo a esta relación, se concluye que los alumnos declaran ser víctimas principalmente de un maltrato psicológico, mientras que el maltrato físico (*pegar*) se presenta como el menos frecuente.

Así mismo, se concluyó en este estudio que en cuanto al comportamiento declarado por los estudiantes, son los de establecimientos municipalizados y subvencionados quienes declaran un mejor comportamiento en la sala de clases.

Finalmente, otro aspecto consignado en esta investigación señala que los estudiantes mayoritariamente reconocen a la familia como un elemento de apoyo en su proceso educativo. Esta apreciación dista mucho con la percepción de familia que señalan los docentes, la que establece como principal causa de los hechos de violencia ocurridos en los establecimientos educacionales, las dinámicas permisivas en cuanto a normas, disciplinas y hábitos desarrolladas al interior de las familias.

¹ PREAL (Programa de promoción de la reforma educativa en América Latina y el Caribe) Cooperación Técnica Regional. Integración de los Programas de Prevención de la Violencia en la Educación. Prevención de la Violencia en Escuelas de América del Sur Catastro de Programas y Proyectos. Preparado por Beatrice Avalos Santiago, Abril 2003

En otra línea de investigación, con un enfoque cualitativo, el proyecto de investigación Sentido y Sinsentido de la Violencia Escolar: Análisis Cualitativo del Discurso de Estudiantes Chilenos (García–Madriaza, 2005) tiene como una de sus principales reflexiones finales aquella que dice relación con que los estudiantes establecen un discurso en donde sus relatos sobre la violencia no carecen de sentido, sino que se anudan a una serie heterogénea de interacciones que construyen un fuerte lazo social.

De esta manera, el estudio concluye que la violencia en el ámbito escolar no carece de leyes, sino al contrario, marca la presencia de un código muy particular -sutil a ratos-, pero que sin embargo regula la sub-cultura de la violencia. La investigación realizada señala que habría que pensar que el conflicto que persiste entre los llamados grupos anti-sociales y la sociedad entera -a través de sus instituciones (los centros educativos, la desestructurada familia tradicional-nuclear, etc.)-, da cuenta de un conflicto entre sistemas normativos diversos, entre éticas del quehacer social distintas, que derivan de diferentes maneras de ver el mundo y regular sus acciones y hacerlas coherentes dentro de cierto proyecto.

Integrando otros actores de las comunidades educativas, Arón & Milicic² sugieren una conexión entre el clima escolar y el nivel de involucramiento de los padres y familiares en la educación de los niños. En la medida que las escuelas crean un clima escolar positivo al acercarse a las familias y proporcionarles estructuras para que puedan involucrarse, el resultado es una alianza escuela-familia efectiva. Esta alianza conecta a las familias y escuelas para ayudar a los niños a tener éxito, tanto en la escuela como en su futuro.

Otra de las investigaciones referentes a la temática del conflicto y violencia escolar es el estudio El Fenómeno de la Agresión en el Liceo (Ramos–Redondo, 2004). En esta investigación, se plantean niveles de acción para la prevención de las agresiones en el contexto escolar. Es así que el Nivel Macro-Estructural o Sistema Educativo desarrolla la idea de que en la medida en que es posible entender la agresión como un fenómeno de carácter convivencial y procesual, vinculado con la construcción individual y social, y relacionada a los objetivos de la Reforma Educativa, resulta fundamental su abordaje desde un punto de vista estructural, tanto educativo como social.

Con respecto a este nivel, la investigación concluye y destaca la relevancia para el sistema educativo de cuestionarse la coherencia que guardan sus dinámicas, las prácticas burocráticas, verticales y jerárquicas; la priorización de los resultados sobre los procesos; o la configuración de roles y funciones, en relación a los objetivos que busca alcanzar: calidad, equidad, y democracia.

Un segundo nivel que plantea, esta misma investigación, es el que dice relación con el Nivel Micro–Estructural o Local (Proyecto Educativo) y en donde se entiende que hacerse cargo de la agresión en el contexto educativo implica hacerse cargo de la convivencia al interior de los Liceos; lo que significaría asumir que las relaciones sociales están atravesadas y mediadas por el poder, y por lo tanto, habría que considerar las diferencias de su manejo al interior de las unidades educativas.

² Arón, A. M. & Milicic, N. Clima social escolar y desarrollo personal. Santiago: Editorial Andrés Bello. 2004.

Como conclusión del estudio se plantea la complejidad del rol formativo de los establecimientos educacionales, ya que cuando se hace referencia a la agresión, en realidad se apunta a un proceso más complejo de formación de sujetos, de manejo de poder, y, por lo tanto, del rol de la Escuela en dicha tarea; en el fondo a su posibilidad de constituirse, en la práctica, en una instancia de formación de ciudadanía.

En este contexto, en que la escuela es descrita como una de las instituciones sociales que forma a niños, niñas y jóvenes en la ciudadanía, las diversas estructuras internas que la constituyen cumplen un rol específico y complementario a la vez. Una de estas estructuras, el equipo directivo, tiene un rol protagónico, caracterizado por liderar la gestión educativa hacia el logro de las metas institucionales.

Surge la figura del/a *director/a* como conductor/a y *líder* de la comunidad en la consecución del proyecto educativo institucional, proyecto que no sólo centra sus objetivos en resultados numéricos de aprendizajes, sino que debe intentar la formación integral de los sujetos. El rol y funciones del director y equipo directivo es, por lo tanto, un ámbito que merece la atención constante para su formación y consolidación como *guías efectivos*.

Esto justifica los esfuerzos que se han emprendido, desde la política pública en educación, en cuanto a ofrecer a estos actores lineamientos que orienten su accionar. Es así que, entre otros instrumentos, el MINEDUC ha puesto al servicio de directores/as y equipos directivos el Marco para la Buena Dirección, en el cual se especifican los principales ámbitos que constituyen el campo de acción del director con el apoyo de los directivos que le acompañan en su labor de líder de la institución escolar. En este Marco se señala que, al menos, el ejercicio de la acción directiva debiese prestar especial atención a los ámbitos de *liderazgo*, *gestión curricular*, *gestión de recursos*, y *gestión del clima organizacional y convivencia*.

Complementariamente, el MINEDUC ha propuesto que los establecimientos adopten los lineamientos que constituyen el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, el cual invita a los directivos a asumir el desafío de responder a las exigencias del *cambio en la educación*, considerando como criterio la calidad de la gestión, la cual debiera asumir una multiplicidad de variables que inciden conjuntamente en el logro de los aprendizajes de los y las estudiantes, objetivo central de la comunidad escolar.

Al considerar estas orientaciones, es posible deducir que la generación de un clima escolar que se caracterice por una convivencia saludable y la satisfacción de sus miembros, es un campo de acción de suyo relevante para directores y equipo directivo. La convivencia escolar saludable, considerada como una construcción colectiva, histórica y dinámica, es aquella que permite a sus miembros el desarrollo afectivo y social, como marco para el logro de los aprendizajes.

Uno de los pasos para incrementar esta convivencia saludable consiste en asumir que, como parte de la condición de sociabilidad, se debe aceptar la presencia del *conflicto* como punto relacional en que se ponen en disputa los intereses de dos o más integrantes de la comunidad escolar. Dicho conflicto puede ser resuelto de forma pacífica o a través del empleo de algún tipo de violencia.

Surge, por lo tanto, la pregunta que interroga a las estructuras directivas acerca de su rol en la resolución de conflictos, y en particular, acerca de las gestiones efectivas que aborden las situaciones en que dichos conflictos han sido resueltos en forma violenta. En relación a esto, podemos identificar algunos focos problemáticos relacionados, como lo son: normativa desarticulada en relación al PEI; ausencia de procedimientos de resolución pacífica de conflictos; baja participación de los actores educativos; ausencia de estrategias preventivas, presencia de maltrato en el entorno de las comunidades y en las familias.

Es de interés el aglutinar un conjunto de conocimientos que nos orienten en la gestión de la violencia en los establecimientos educacionales, ya que la situación actual, si bien no se presentaría como altamente violenta, debe ser abordada en forma preventiva, con el fin de evitar el posible tránsito hacia escenarios en donde, por falta de gestión efectiva en particular de los directivos, se instalen como prácticas habituales las formas de resolución más bien violentas de los conflictos entre miembros de la comunidad educativa.

En consecuencia, ha tomado relevancia a nivel de investigación en el ámbito educativo (y en la política pública en educación) el enfoque que aborda y trata los problemas escolares focalizando sus esfuerzos en identificar y analizar la incidencia de variables internas de la escuela para comprender sus causas, dinámicas y vislumbrar posibilidades de cambio (sin desconocer o subestimar el peso de variables estructurales que impactan en la realidad escolar, por ejemplo el nivel económico, capital social y cultural de los estudiantes y sus familias).

Se ha presentado como una de las principales virtudes de esta perspectiva de abordaje y tratamiento de los problemas escolares, la posibilidad de producir, a través de cambios adecuados en la gestión directiva, efectos positivos en las unidades educativas en un corto plazo (en periodos de cuatro a seis años) (Murnane R. J. y F. Levy 1996).

Al respecto, las investigaciones han subrayado la importancia de la gestión directiva para el logro de metas y la consecución de éxitos en los establecimientos, ya que se considera que ella incide en el clima organizacional, en la administración de los recursos económicos, humanos y temporales, en la planificación y distribución de tareas y responsabilidades, en la calidad de los procesos educacionales (Gento Palacios, 1996) y en las dinámicas de convivencia que se dan en cada unidad educativa.

En este sentido, si centramos la reflexión en torno a la relación entre Gestión Directiva y Violencia en el ámbito escolar, se puede establecer preliminarmente lo siguiente:

- Como se ha descrito un modelo de transmisión transgeneracional de la violencia (en que conductas violentas de resolución de conflictos pueden transmitirse de generación en generación en el contexto familiar), también se ha hablado de una forma trans-estamentaria de transmisión de la violencia (Arón, A. y N. Milicic, 1999), la cual se asocia con la transmisión de la violencia desde los estamentos jerárquicamente superiores de los establecimientos educacionales (MINEDUC, Sostenedor, Dirección) hacia los inferiores (profesores de aula, asistentes de la educación, estudiantes). Es decir, la violencia abusiva que pueden sentir los directivos por parte de las autoridades educacionales, puede transmitirse hacia los docentes, que a su vez lo transmiten hacia los estudiantes, teniendo esto un impacto en la convivencia que se da en el contexto escolar.

- Además, de esta generación de violencia asociada al ejercicio de poder a nivel institucional, existe otras formas que tienden a producir o exacerbar los hechos de violencia que acontecen en los establecimientos educacionales. Una de ellas tiene relación con la naturalización. Se puede entender que la violencia es una práctica actualmente integrada al devenir de las relaciones humanas y que tiende, en la sociedad actual a naturalizarse, lo que implica no considerarla como un fenómeno necesario de revisar y/o a abordar. En el caso de las escuelas, esta concepción de violencia, puede implicar una no visualización de las situaciones, negando su existencia y no abordando el hecho sino hasta que éste supere su umbral de naturalización y por lo tanto, se manifieste como un hecho de alto impacto para la comunidad educativa.
- Por otro lado, las perspectivas conductistas y normativas que guían el abordaje en la cotidianidad en un gran número de establecimientos, tiende a ser parcializado y al no considerar la complejidad del fenómeno, establece la responsabilidad en un sujeto "X", por lo que las formas de abordaje tienden a instalar la culpa como mecanismo regulador de la conducta, acentuando la victimización y por lo tanto, atenuando la comprensión del problema.

En consecuencia, lo que busca esta investigación es develar con mayor certeza y claridad las prácticas desarrolladas en distintas unidades educativas, particularmente las emprendidas por los equipos directivos, analizando su incidencia e impacto en la realidad educativa del establecimiento.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

“Identificar, describir y analizar prácticas institucionales asociadas a la gestión directiva que inciden en la generación de contextos de protección y de riesgo frente a las manifestaciones de violencia en el ámbito escolar en establecimientos educacionales municipalizados de la Región de Valparaíso”.

2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar y describir las percepciones de los actores escolares acerca de la manifestación de distintas formas de violencia en sus unidades educativas.
2. Establecer una tipificación preliminar de establecimientos en base al grado de violencia percibida.
3. Identificar, describir y analizar prácticas asociadas a las áreas y dimensiones de la gestión directiva que facilitan o dificultan un abordaje efectivo de la violencia en el ámbito escolar.
4. Generar espacios de análisis y reflexión entre actores relevantes, para visualizar y relevar elementos significativos y delinear líneas de intervención posibles en la temática de investigación.

III. MARCO CONCEPTUAL Y APROXIMACIÓN AL TEMA DE ESTUDIO

3.1 Gestión e Institución Escolar

El título de la investigación y sus objetivos, conllevan una indagación en conceptos esenciales para avanzar en una clara construcción teórica del asunto a estudiar. Se considera pertinente definir los conceptos que emergen como sustanciales para la investigación y establecer las posibles relaciones teóricas y prácticas. Los conceptos a los que se hace alusión son: institución escolar, gestión y gestión directiva.

Comprender que el concepto de institución está estrechamente ligado a la reproducción y producción de relaciones sociales permite situarse desde los distintos actores, y por lo tanto abordar no sólo los aspectos normativos y evidentes de la realidad institucional, sino también el devenir concreto de los actores que “encarnan” o tensionan lo instituido (normas generales).

En consecuencia, la institución escolar es definible a partir de las relaciones sociales que en ella se dan, así como también desde la función social asignada. La institución escolar existe en tanto es necesaria para los procesos de socialización y esto supone una característica fundamental, establecer procesos que sometan los deseos de los individuos a las adecuaciones necesarias en pos de las formas sociales admitidas, estableciéndose como objetivo adaptar a los individuos a la estabilidad colectiva (Fernández, L., 1994).

Esta misión, propia de la institución escolar, en la actualidad se dificulta, dado los cambios sustantivos que han sufrido las formas de socialización tradicionales ligadas a la modernidad, lo que ha implicado una serie de problemas en los procesos de integración de transformaciones y por lo tanto, exponiéndose ésta institución como rígida y anquilosada, en permanente conflicto con el dinamismo propio del contexto actual.

Así también, esta tensión está enmarcada, en el caso chileno, por un proceso de descentralización que ha implicado retirar del nivel central la responsabilidad de la gestión de las escuelas, dividiendo la realidad educacional en un ámbito administrativo a cargo de los gobiernos locales y por otro, en un ámbito pedagógico a cargo del Ministerio, a lo anterior se suma la emergencia de los establecimientos con subvención compartida.

Comprender a la institución escolar de esta forma escindida, ha provocado el desarrollo de diversas crisis las que en su centralidad están asociadas a las desigualdades que se han gestado entre las distintas dependencias (municipal, particular subvencionado, particular) que poseen los establecimientos educacionales del país.

En rigor, el sistema educativo chileno se caracteriza por poseer un Ministerio que posee una relación distante con las escuelas y muchas de las decisiones relevantes son tomadas por los sostenedores y departamentos de educación municipal. Lo anterior, denota la existencia de una serie de desafíos que tienen relación con potenciar la toma de decisiones al interior de los establecimientos.

Tomando estos elementos, es factible pensar que la institución escolar actualmente está en una permanente tensión entre las nuevas normativas y leyes que emanan del Ministerio de Educación y las dinámicas internas de los establecimientos, por lo tanto, los esfuerzos de reterritorializar el espacio educativo han tendido a empantanarse.

Así, uno de los elementos que diversos estudios destacan para enfrentar los nuevos desafíos, tiene relación con la Gestión Directiva.

Se ha tratado de repensar e intervenir los espacios educativos, en el contexto de tensión anteriormente señalado, instalando como elemento central para mejorar la calidad educativa una nueva concepción de la gestión directiva -Marco para la Buena Dirección: Estándares para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño-, que no se limite a lo administrativo sino que integre las características particulares inherentes a la institución escolar.

Una de las líneas de acción, ha tendido a la profesionalización de los equipos directivos particularmente de los directores. Se espera que los docentes directivos se transformen en líderes proactivos, capaces de guiar a la comunidad educativa hacia la consecución de los objetivos establecidos en el Proyecto Institucional, incluyendo la obtención de logros en los aprendizajes de todos su estudiantes, tomando decisiones que integren a todo la comunidad y que por lo tanto la fortalezcan, permitiendo el desarrollo de un clima organizacional óptimo para los procesos de enseñanza-aprendizajes.

Así también, y con el fin de guiar y establecer funciones propias a la gestión (Cassasus, 2000), el Marco para la Buena Dirección, plantea los elementos centrales que debe considerar todo desarrollo profesional y toda evaluación del desempeño directivo. Se establecen cuatro áreas: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos, gestión del clima organizacional y convivencia.

1) Se entiende por liderazgo la competencia y habilidad para orientar y coordinar el actuar de los distintos actores que integran la comunidad educativa en pos de lograr los objetivos establecidos en el Proyecto educativo institucional. Esta capacidad no es exclusiva del director, sino debiese ser ejercida por todo el equipo directivo y por el conjunto de profesionales.

2) Gestión curricular, es un área fuertemente vinculada al proceso de aprendizaje, por lo tanto el equipo directivo debe asegurar el aprendizaje efectivo de los estudiantes a través del diseño, planificación y evaluación de los procesos que permiten implementar el currículum.

3) Gestión de Recursos está área está asociada a la distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales. Lo asociado a los recursos humanos resulta tener importancia e impacto en el desarrollo de las otras áreas del Marco para la Buena Dirección, particularmente con el de gestión del clima organizacional dado que el desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un ambiente adecuado de trabajo, son básicos para el desarrollo de un clima organizacional óptimo.

4) Gestión del Clima Organizacional y Convivencia, de acuerdo a lo establecido por el MBD es una de las áreas donde el director y el equipo directivo pueden incidir directamente. Además, el desarrollo de un buen clima organizacional y de convivencia son un pilar sustantivo en el proceso de de aprendizaje.

Considerando lo anterior, y comprendiendo que la institución escolar es un **sistema** que integra procesos organizativos, relaciones humanas, y que además está inserto en contexto sociales específicos, se debe considerar que la gestión está interrelacionada con diversos factores tanto internos como externos.

Los contextos internos en general son complejos y cambiantes, extraordinariamente dinámicos, enmarcados por un contexto externo en constante tensión, lo que supone característica de liderazgo particulares en los docentes directivos, que tienen relación con una tendencia a perder la rigidez en la comprensión del entorno en el cual opera la institución escolar, lo que en definitiva demanda procesos de ajustes constantes y por lo tanto de innovación y apertura.

Cuadro N° 1: Factores que Inciden en la Gestión Directiva

Factores Internos	Factores Externos	
Características Individuales de los docentes directivos y de aula	Políticos/ Administrativos	Política Educativa
Mecanismos y canales de comunicación		Sostenedor y Departamentos de Educación
Participación de los distintos estamentos y las Familias	Comunitarios	Red Institucional
Toma de decisiones		Organizaciones Sociales
Dinámicas interrelacionales		Vecinos
Historia e hitos del Establecimiento		

Se entiende que la gestión es un proceso que relaciona la misión, visión y objetivos del establecimiento con las características particulares de los miembros de la comunidad educativa, posee un carácter evidentemente pedagógico, generando una cultura y clima institucional capaz de promover procesos de enseñanza-aprendizajes, considerando además, los contextos externos como condiciones que influyen en la realidad de la escuela.

Lo anterior, implica no sólo considerar las funciones previamente determinadas, sino otros elementos de tipo subjetivo que inciden directamente en el proceso de gestión: el compromiso, la satisfacción en el trabajo, tipo liderazgo, calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima, aspectos fundamentales que permiten establecer dinámicas reflexivas que faciliten los cambios necesarios.

Sin duda, existe una complejidad mayor en relación a los procesos educativos y gestión principalmente asociado a la imposibilidad de abstraer este tipo de procesos y aplicar los elementos característicos de la gestión sin mayores alteraciones. Por ello, resulta fundamental incorporar una mirada que incorpore la diversidad y que se sitúe en un plano flexible y centrado en los procesos.

En consecuencia, la gestión en el ámbito educativo debiera considerar las siguientes dimensiones:

- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Lo pedagógico
- Lo comunitario

El Liderazgo se comprende como “un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras” (IIPE, 2000) que faciliten el desarrollo de los distintos procesos estudiantiles, laborales, familiares, comunitarios, en pos del establecimiento de una cultura y clima organizacional propicio para los procesos de enseñanza – aprendizaje. El o la líder debe:

- Estar siempre presente, ser reconocible como autoridad del establecimiento.
- Desarrollar una cercanía y vinculación tanto con los estudiantes, con los docentes y asistentes de la educación, con las familias y la comunidad.
- Tener una lectura sobre la realidad institucional y sobre el contexto exterior
- Poseer perspectiva de futuro
- Claridad ante la implementación de cambios necesario.
- Involucrar a los distintos actores en la toma de decisiones
- Contar con destrezas comunicacionales

A pesar de que esta serie de características se asocian con aspectos personales, no necesariamente sólo serán ejercidas por una sola autoridad (Director) sino también, puede estar presente en distintos actores, idealmente en aquellos que integran el equipo de gestión.

- *Trabajo en Equipo.* Es fundamental comprender que la gestión educativa, no tiene sólo relación con el liderazgo y las capacidades personales que pueda poseer un miembro, autoridad de la comunidad educativa. El trabajo en equipo, es decir, discutir, reflexionar, consensuar y tomar decisiones, distribuir labores, desarrollar una visión compartida sobre la realidad escolar, diseñar y disponer de estrategias diversas para desplegar soluciones, es sustantivo en la construcción de una comunidad educativa sinérgica.
- *Participación:* Incide notablemente en el desarrollo de un proceso de gestión, la generación de mecanismos de participación y de canales de comunicación que permitan integrar a los distintos estamentos a la toma de decisiones, potenciando también la generación de propuestas.
- *Lo Pedagógico.* Esta dimensión, supone que toda gestión educativa debe tener como centralidad el proceso enseñanza –aprendizaje y esto supone dos niveles de comprensión e intervención. Uno, supone considerar las metodologías implementadas, los sistemas de evaluación, los criterios de planificación, la implementación de los objetivos fundamentales y transversales. Otro, implica considerar que gestionar es un proceso de aprendizaje por lo que el actuar debe estar constantemente sometido a la autorreflexión. Ambos niveles se relacionan con una disposición de apertura a la innovación y de aprender a partir de la experiencia.
- *Lo comunitario.* Esta dimensión considera la necesidad de establecer canales de comunicación y cooperación con entre instituciones y/o organizaciones a nivel comunal con el establecimiento, así como, con las familias.

Considerando estas dimensiones, se alza como elemento central en la Gestión Directiva, el fortalecimiento de una nueva concepción educativa que instala al **clima social escolar y la convivencia** como pilares importantes y fundamentales en el desarrollo de cualquier proceso de aprendizaje. Esto involucra el desarrollo de procesos de reflexión que deberían estar guiados por los equipos directivos o de gestión.

Sin embargo, considerando lo planteado por el Informe Final sobre Política de Convivencia Escolar elaborado por la Universidad de Chile (2009), existen brechas significativas para instalar y construir esta nueva perspectiva de la Convivencia Escolar y por lo tanto, de los procesos educativos.

“Parece relevante que el sistema educativo se cuestione la coherencia que guardan las prácticas burocráticas, verticales y jerárquicas; la priorización de los resultados sobre los procesos; o la configuración de roles y funciones difusos que se desarrollan en su organización, en relación a los objetivos que pretenda; calidad, equidad, y democracia” y por otro lado comprenda que el hacerse cargo de las prácticas violentas “implica hacerse cargo de la convivencia al interior de los Liceos; esto es, asumir que las relaciones sociales están mediadas por el poder, y considerar las diferencias de manejo de poder entre unos y otros”. (Llana, 2009)

Existiría una dicotomía entre el enfoque normativo reinante al interior de los establecimientos, por lo tanto, en los distintos equipos de gestión, versus un enfoque de derecho que debiera ser la esencia de la política de convivencia escolar. En consecuencia, formas de resolución de conflictos democráticos no han llegado a constituirse en una práctica concreta en el espacio escolar.

Desde esta perspectiva, el objetivo central de esta investigación se hace más relevante, dado que indagar en las implicancias de la vinculación entre las distintas áreas de la gestión escolar vinculadas a la manifestación de los hechos de violencia, implica revisar los cruces entre convivencia escolar, calidad de educación (gestión curricular), el tipo de liderazgo desarrollado por el equipo de gestión y el enfoque de derecho. La certeza es que en el desarrollo de la investigación se encuentren distintos tipos de relaciones que permitan caracterizar las realidades de los establecimientos

La instalación tanto de la nueva política de convivencia escolar como del Marco para la Buena dirección, debieran motivar un proceso de problematización de los antiguos enfoques, considerando la diversidad de realidades que se integran en el espacio educativo y ese proceso de reflexión debiera revitalizar los distintos documentos asociados a la convivencia escolar (PEI, planificaciones, etc.) y por supuesto, en las prácticas cotidianas.

IV. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

4.1 Universo y Muestra

A. Población Objetivo y Muestra Inicial de Establecimientos³

La población total estuvo compuesta por los 440 establecimientos municipales de la Región de Valparaíso, los que poseen una matrícula aproximada de 138.636 estudiantes (MINEDUC 2008).

Se ha estimado suficiente en base a la experiencia de estudios anteriores, un volumen del 10 % de la población, es decir 45 establecimientos educacionales municipalizados de la región. Para seleccionar los establecimientos⁴ se utilizó un muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional. Los estratos considerados fueron los siguientes:

- Primer Estrato : Tipo de área : Urbana – Rural
- Segundo Estrato: Tipo de Enseñanza: Medio – Básico

Para establecer el primer estrato muestral, de acuerdo a la proporción de matrícula urbano – rural, se considera:

Cuadro N° 2: Matrícula Urbana-Rural

Tipo de Área	Número de Estudiantes	Porcentaje
Urbana	121.909	88 %
Rural	16.727	12 %
Total	138.636	100 %

Dado que la muestra original fue de 45 establecimientos educacionales, y tomando la proporción anteriormente obtenida, la cantidad de establecimientos urbanos – rurales que conformaron el primer estrato fueron los siguientes:

$$45 * 0.88 = 39 \text{ Establecimientos Urbanos}$$
$$45 * 0.12 = 6 \text{ Establecimientos Rurales}$$

Para determinar la cantidad de establecimientos de enseñanza básica y media, que conformaron el segundo estrato de la muestra, se utilizó la misma técnica de distribución proporcional:

Cuadro N° 3: Matrícula según Tipo de Enseñanza

Tipo de Enseñanza	Número de estudiantes	Porcentaje
Básica	96.116	69%
Media	42.520	31 %
Total	138.636	100 %

³ En el Capítulo de Anexos se presentan cuadros con información en detalle de la muestra seleccionada.

⁴ Para seleccionar aleatoriamente estos establecimientos se utilizó el programa estadístico SPSS.

Dado que la muestra esta compuesta por 39 establecimientos urbanos y 6 establecimientos rurales, se procedió a estimar proporcionalmente su distribución de acuerdo al tipo de enseñanza.

Urbanos $39 * 0.69 = 27$ Básicos
 $39 * 0.31 = 12$ Medios

Rurales $6 * 0.69 = 4$ Básicos
 $6 * 0.31 = 2$ Medios

Por lo cuál la distribución inicial de la muestra quedo determinada de la siguiente forma:

Cuadro N° 4: Distribución Inicial Muestra Establecimientos

Tipo de Área	E. E. Básica	E. E. Media	Total
Urbana	27	12	39
Rural	4	2	6
Total	31	14	45

B. Muestra Definitiva de Establecimientos

Una condición externa que afectó el normal desarrollo del estudio fue la paralización docente por el pago del Bono SAE (primer semestre) y la deuda histórica (segundo semestre). Dichos conflictos implicaron largas paralización de las actividades escolares, particularmente en la Quinta Región, lo que obligó a realizar ajustes en la muestra previamente seleccionada, la cual quedó distribuida de la siguiente forma (Ver listado de establecimientos seleccionado en el Capitulo de Anexos):

Cuadro N° 5: Muestra Definitiva del Estudio

Área Geográfica	Tipo de Enseñanza		Total
	Básica	Media	
Urbano	22	9	31
Rural	4	2	6
Total	26	11	37

C. Selección Muestral Inicial de Estudiantes y Profesores

Para seleccionar a los estudiantes y a los profesores que integran la muestra, la técnica utilizada fue la de muestreo aleatorio basado en la norma chilena NCH 43 Of. 61, emitida por el Instituto Nacional de Normalización (INN), de la forma que se explica a continuación.

Desde este procedimiento, la muestra que debe extraerse de cada actor (estudiantes y profesores) se calcula determinando el nivel de inspección al cual se desea acceder y a partir del tamaño de su universo.

Se ha considerado que en el caso del tamaño muestral de los estudiantes el nivel de inspección medio es el adecuado (5 % de error muestral). A partir de esa decisión y considerando su universo, se buscó en la columna correspondiente a dicho nivel, el número de unidades que se debe seleccionar.

Dado que la cantidad total de docentes por establecimientos es menor en comparación con la de estudiantes, y por la relevancia que han tenido para el presente estudio, se optó por utilizar un nivel de inspección máxima.

Cuadro N° 6: Tabla para determinar el tamaño muestral⁵

Tamaño del Universo	Nivel de inspección		
	Minima I	Media II	Máxima III
2 - 8	2	2	3
9 - 15	2	3	5
16 - 25	3	5	8
26 - 50	5	8	12
51 - 90	5	12	20
91 - 150	8	20	32
151 - 280	13	32	50
281 - 500	20	50	80
501 - 1.200	32	80	125
1.201 - 3.200	50	125	200
3.201 - 10.000	80	200	315
10.001 - 35.000	125	315	500
35.001 - 150.000	200	500	800
150.001 - 500.000	315	800	1250
500.001 o más	500	1250	2000

A partir de estas consideraciones se determinó el número de cuestionarios a aplicar por actor, como muestra el siguiente cuadro:

Cuadro N° 7: Distribución Aplicación Cuestionarios

Actor	Tipo de Enseñanza		Total Cuestionarios
	Básica	Media	
Profesores	264	216	480
Estudiantes	1614	1227	2.841
Total	1.878	1.443	3.321

⁵ Manual Proceso Evaluación Ex – Post Simplificada, Ministerio de Planificación, 2007.

D. Muestra Definitiva de Estudiantes y Docentes

Considerando las readecuaciones de la muestra de establecimientos, durante el trabajo de campo asociado a la fase cuantitativa del estudio se logró aplicar un total de 2.677 cuestionarios distribuidos proporcionalmente entre docentes y estudiantes, siendo un número estadísticamente significativo del total regional. En el siguiente cuadro se detalla la distribución de los cuestionarios aplicados:

Cuadro Nº 8: Cuestionarios Aplicados

Actor	Tipo de Enseñanza		Total Aplicados
	Básica	Media	
Profesores	284	137	421
Estudiantes	1.475	781	2.256
Total	1.759	918	2.677

4.2 Operacionalización Metodológica

La investigación se dividió en tres etapas:

Una de Diseño, en donde se construyeron los instrumentos de producción de datos y se realizó la coordinación con los sostenedores y con los establecimientos.

Otra etapa de implementación, la cual tuvo dos fases: una de carácter cuantitativo que consistió fundamentalmente en la aplicación de un cuestionario autoadministrado a docentes y estudiantes en torno a la percepción de violencia y otra de naturaleza cualitativa que buscó profundizar la exploración en torno a las practicas directivas de los establecimientos que inciden en la generación de contextos de protección o de riesgo frente a las manifestaciones de violencia en el ámbito escolar.

Y, la tercera etapa se vinculó con el análisis integrado de la información y la devolución de los resultados.

El siguiente cuadro resume el proceso:

Cuadro N° 9: Resumen de la investigación

	Objetivo Etapa	Actividades/Técnicas	Fuentes / Actores
Etapa I: Diseño	Operacionalizar Implementación del Estudio	- Diseño Instrumentos - Ajuste de la Muestra - Coordinación Sostenedores - Coordinación Equipos Directivos - Planificación Trabajo de Campo	- Bibliografía Relevante - Contraparte Fonide - Sostenedores - Equipos Directivos
Etapa II: Implementación	Fase Cuantitativa Levantamiento de Información (Determinación de Tipología Preliminar Establecimientos)	- Análisis Documental - Cuestionario Autoaplicado - Devolución Resultados Preliminares	- Bibliografía relevante - Docentes - Estudiantes
	Fase Cualitativa Profundización Temática (Estudio de Casos)	- Análisis Documental - Entrevista en Profundidad - Entrevista Grupal	- Documentos Establecimientos - Docentes - Estudiantes - Padres y Apoderados - Asistentes de la Educación
Etapa III: Análisis y Conclusiones	Sistematización de prácticas institucionales	- Análisis Integrado de la Información - Evaluación Proceso de Investigación - Devolución Resultados	- Bibliografía Relevante - Documentos Establecimientos - Información recogida en trabajo de campo - Representantes establecimientos

A. Etapa de Diseño

En esta etapa se realizaron todas las acciones y coordinaciones con los sostenedores y las unidades educativas para desarrollar la etapa de implementación de la investigación⁶. Desde los resultados que arrojaron estas gestiones, se ajustó la muestra de establecimientos educacionales y se planificó las actividades asociadas al trabajo de campo. En paralelo, se diseñaron y probaron los instrumentos de recolección de información. Los resultados y evaluaciones vinculadas a esta etapa se sistematizaron en un Informe de Avance en el mes de mayo.

B. Etapa de Implementación: Fase Cuantitativa

Como se señaló, la fase cuantitativa del estudio consideró la aplicación de un cuestionario autoadministrado a profesores y estudiantes de establecimientos municipalizados de la Región de Valparaíso. En el caso de los estudiantes, el cuestionario se aplicó en los siguientes niveles: 7° y 8° años de enseñanza básica; 2° y 3° años de enseñanza media. En cuanto a los profesores se seleccionó un número representativo del total de docentes de los establecimientos seleccionados⁷.

⁶ Ver anexo 8.5. Listado de Contactos e Identificación de Contrapartes por Comuna.

⁷ Ver detalle en cuadro N° 7 del presente Informe.

El análisis de los datos entregados por el cuestionario permitió establecer una tipología preliminar de percepción de violencia en el ámbito escolar. A partir de dicha tipología preliminar se seleccionó a los establecimientos que participaron de la segunda fase del estudio.

En este sentido, la fase cuantitativa considera el desarrollo de las siguientes acciones:

- 1) Construcción del cuestionario
- 2) Aplicación del cuestionario
- 3) Análisis de la información y determinación de la tipología preliminar

1) Construcción del Cuestionario

La construcción del cuestionario auto-administrado sobre percepción de violencia en el ámbito escolar buscó identificar y caracterizar las unidades educativas de la región a partir del nivel de violencia percibido en cada establecimiento.

En esta fase, la aplicación del cuestionario y el análisis de la información resultante, posibilitó identificar y describir las percepciones de los actores escolares acerca de la manifestación de distintas formas de violencia en sus unidades educativas y establecer una tipología preliminar de establecimientos en base al grado de violencia percibida.

A partir de estos objetivos y resultados esperados, los momentos y las operaciones que se realizaron para la construcción del cuestionario fueron las siguientes:

- Paso 1: Construcción del objeto: violencia en el ámbito escolar
- Paso 2: Distinción de dimensiones y tópicos
- Paso 3: Operativización de los tópicos
- Paso 4: Edición preliminar y prueba del instrumento
- Paso 5: Edición Final del Instrumento

• Paso 1: Construcción del Objeto

Se revisó literatura respecto al tema y se trabajó en equipo la definición teórica de Violencia en el Ámbito Escolar más pertinente en el marco de esta investigación.

A partir de esta revisión y considerando la experiencia regional que se tiene como equipo respecto a este tema, se determinó una definición que buscó ser lo más precisa y concreta que fuese posible. De esta manera, la definición resultante fue la siguiente:

Se entiende por violencia en el ámbito escolar toda acción u omisión intencionadamente dañina suscitada en el espacio dinámico de interrelaciones entre los miembros de la comunidad educativa (estudiantes, profesores, padres o apoderados, asistentes de la educación) que se produce o bien dentro de los espacios físicos que le son propios (instalaciones escolares) o en otros espacios directamente relacionados con lo escolar (alrededores de la escuela o lugares donde se desarrollan actividades extraescolares).

• Paso 2: Distinción de Dimensiones y Tópicos

Tras este primer paso, se buscó determinar las variables o dimensiones del fenómeno a considerar en la construcción del cuestionario, entendiendo éstas como los rasgos y referentes empíricos que configuran el fenómeno y que van a permitir en último término construir los tipos.

Teniendo el cuadro de dimensiones ya definido, se identificaron los tópicos a abordar más relevantes en cada una de ellas. De este modo, las dimensiones y tópicos dentro del espacio de atributos de la violencia en el ámbito escolar a nivel regional, que se consideraron más relevantes y pertinentes en el marco de esta investigación fueron las siguientes:

Cuadro N° 10: Dimensiones y Tópicos Cuestionario

Variables	Tópicos
Convivencia Escolar	Identificación con el establecimiento
	Participación en el establecimiento
	Relación entre los actores
Significación y apreciaciones en torno a la violencia en el ámbito escolar	Definición de violencia en el ámbito Escolar
	Causas asociadas a los hechos de violencia
	Actores involucrados y roles asumidos
	Tipos de prácticas violentas
	Consecuencias de los hechos de violencia
	Niveles de violencia
	Relevancia contextual del tema
Gestión y formas de abordaje	Autoridades y/o figuras relevantes
	Procedimientos frente a hechos de violencia
	Valoración de procedimientos y resoluciones

- **Paso 3: Operativización de los Tópicos**

Teniendo claro el cuadro anterior, se procedió operativizar cada tópico y a definir su modalidad de interrogación.

Se optó por la construcción de un cuestionario que integrase diversos tipos de preguntas y respuesta, atendiendo fundamentalmente a las distintas dimensiones y tópicos implicados.

De este modo, el cuestionario contempla apartados tipo Escala Lickert vinculados a los grados de violencia percibida y valoraciones desde los actores de las relaciones que se dan en el ámbito escolar, selección binaria y múltiple en relación a la identificación de ciertos aspectos específicos en torno a las percepciones (identificación de autoridades, tipos de sanciones recurrentes, relevancia asignada al tema, entre otros).

Cabe destacar que en el pre-test, también se incluyeron algunas preguntas abiertas para enriquecer los apartados de Escala Lickert y selección binaria y múltiple de la versión final.

- **Paso 4: Edición Preliminar y Prueba del Instrumento**

Una vez elaboradas las dimensiones, los tópicos y las interrogantes, se trabajó en el orden del cuestionario, cuya estructura quedó compuesta por 6 ítems, a saber:

- Características generales de los actores
- Preguntas introductorias
- Identificación y participación en el establecimiento
- Realidad local y violencia en el ámbito escolar
- Percepciones, valoraciones y opiniones en torno a la violencia en el ámbito escolar
- Impacto y consecuencias de la violencia en el ámbito escolar

En esta fase también se perfeccionó el lenguaje y las categorías a utilizar para el caso de docentes y estudiantes con el fin de facilitar el acceso al instrumento.

La acción que permite probar y validar el instrumento es la aplicación de un pre-test, esta aplicación considero a estudiantes y docentes de establecimientos que no fueron parte de la muestra. Cabe destacar que en el pre-test, también se incluyeron algunas preguntas abiertas para enriquecer los apartados de Escala Lickert y selección binaria y múltiple de la versión final.

Tras la aplicación del pretest, el primer paso que se desarrollo fue el de verificar la confiabilidad del instrumento; mediante la técnica estadística Alfa de Cronbach, lo que permitió cambiar o eliminar aquellas preguntas que no tenían un buen porcentaje de confiabilidad.

- **Paso 5: Edición Final del Instrumento**

Construcción del formato final del cuestionario autoadministrado (ver Anexos 8.1. y 8.2.).

2) Aplicación del Cuestionario

Tras la construcción, prueba y edición final de cuestionario autoadministrado de estudiantes y docentes, se paso a implementar los instrumentos en los establecimientos seleccionados en la muestra prestando especial atención al cumplimiento de las cuotas muestrales establecidas para ambos actores.

3) Análisis de la Información y Determinación de la Tipología Preliminar

Tipología de los Establecimientos a partir de los Niveles de Percepción de Violencia en el Ámbito Escolar

Si bien el empleo de clasificaciones y tipologías en las ciencias sociales se remonta casi a sus orígenes (Durkheim, 1984; Weber, 1904), los criterios procedimentales para su construcción aún no logran consensuarse.

En esta investigación, se ha entendido la construcción de una tipología como una operativización conceptual que estructura y caracteriza un determinado fenómeno o hecho social a partir de cualidades, variables o atributos que permiten captar las especificidades y dinámicas que se producen en su interior.

De este modo, la construcción de una tipología como recurso teórico-metodológico permite construir tipos discontinuos a partir de un referente empírico, a través de los cuales se visualizan las cualidades que permiten acentuar las discontinuidades y así captar de mejor manera las divergencias y especificidades que manifiesta el fenómeno de la violencia en el ámbito escolar a nivel regional.

A la luz del modelo planteado y a través de análisis estadísticos de la información, se elaboró una tipología de carácter preliminar de los establecimientos a partir de un Índice de Percepción de Violencia en el Ámbito Escolar.

Índice de Percepción de Violencia en el Ámbito Escolar

“Una explicación siempre es una proposición que reformula o recrea las observaciones de un fenómeno en un sistema de conceptos aceptables para un grupo de personas que comparten un criterio de validación”
(Maturana, H. y Varela, F. 1994).

Dada la complejidad inherente al fenómeno de la violencia en el ámbito escolar por un lado y de la percepción⁸ por otro, el índice se entendió como una fórmula o procedimiento que combinó un conjunto específico de preguntas del cuestionario, con el objeto de producir una puntuación que indicará el grado en que los sujetos de estudio (docentes y estudiantes) perciben el fenómeno en cuestión (violencia en el ámbito escolar) (Asun, R. en Canales M. 2005: 92).

Para evitar errores vinculados a la medición de la percepción de violencia en el ámbito escolar (respuestas influidas por un fraseo específico o por la redacción), se optó por construir un índice de percepción que contemplará la utilización de preguntas de diverso tipo y naturaleza (Asun, R. en Canales, M. 2006: 91), otorgándole a un grupo de interrogantes del cuestionario una puntuación específica considerando las implicancias manifiestas que algunas de las opciones tenían para la percepción alta o baja de dicha problemática.

⁸ En el marco de la presente investigación, se ha entendido percepción como una construcción dinámica elaborada desde la interacción e intercambio con otros en relación a la naturaleza, cualidad y características de un objeto, sujeto o situación, mediada por la historia individual, los intereses, las motivaciones y el contexto social, que produce impresiones, comportamientos y discursos en torno a la realidad.

A continuación se expone la puntuación de cada una de las preguntas del cuestionario para estudiantes (cuadro N° 11) y docentes (Cuadro N°12):

Cuadro N° 11: Puntuación Preguntas del Cuestionario de Estudiantes

	Interrogantes	Respuestas	Puntajes
<i>Grado de Percepción de Violencia en el Ámbito Escolar</i>	17) Si tuvieras que reconocer las prácticas violentas más frecuentes que se dan en tu establecimiento, estas serían:	a) Los malos tratos verbales...	1
		b) La violencia física	1
		c) La discriminación	1
		d) las amenazas	1
		e) Todas las anteriores	4
		f) No existen prácticas violentas	0
	25 ^a , b, e) ¿Cómo calificarías las relaciones que se dan entre los distintos actores de tu establecimiento? Marca sólo una alternativa por cada relación: (7 interrelaciones)	Muy buena	0
		Buena	0
		Regular	1
		Mala	2
		Muy mala	3
	28 ^a , b, d, f) A partir de tu opinión, marca la alternativa que más te represente: (grado de violencia entre actores)	Alto	4
		Medio	2
		Bajo	0
	31 ^a , b, c) Contesta con una cruz, según corresponda,: (has sido víctima, victimario, testigo)	Si	2
		No	0
	32 ^a , b, c, d, e) Contesta y completa el cuadro a partir de tus vivencias en el establecimiento durante el último mes de clases: 5 preguntas.	0 veces	0
		1 a 4 veces	2
		5 a 10 veces	3
		Más de 10 veces	4
	33) Asistir al establecimiento, ¿te causa temor?	a) Siempre	4
		b) Casi todos los días	3
		c) Algunas veces	2
d) Nunca		0	
35) Consideras que los hechos de violencia son un grave problema para este establecimiento:	Si	1	
	No	0	

Cuadro N° 12: Puntuación Preguntas del Cuestionario de Docentes

	Interrogantes	Respuestas	Puntajes
<i>Grado de Percepción de Violencia en el Ámbito Escolar</i>	12) Si tuvieras que reconocer las prácticas violentas más frecuentes que se dan en tu establecimiento, estas serían:	a) Los malos tratos verbales...	1
		b) La violencia física	1
		c) La discriminación	1
		d) las amenazas	1
		e) Todas las anteriores	4
		f) No existen prácticas violentas	0
	23b, c, f) ¿Cómo calificaría las relaciones que se dan entre los distintos actores de tu establecimiento? Marca sólo una alternativa por cada relación:	Muy buena	0
		Buena	0
		Regular	1
		Mala	2
		Muy mala	3
	28a, b, c, h) Responda las siguientes preguntas a partir de los grados de violencia que percibe en su establecimiento	Alto	4
		Medio	2
		Bajo	0
	30 ^a , b, c) Conteste con una cruz, según corresponda, cada una de estas interrogantes: (has sido víctima, victimario, testigo)	Si	2
		No	0
	31 ^a , b, c, f, g) Conteste y complete el cuadro a partir de sus percepciones y vivencias en el establecimiento durante el último mes:	0 veces	0
		1 a 4 veces	2
		5 a 10 veces	3
		Más de 10 veces	4
	32) Asistir al establecimiento, ¿le ha generado sensaciones de ansiedad y/o angustia?	a) Siempre	4
		b) Casi todos los días	3
		c) Algunas veces	2
		d) Nunca	0
	34) Considera que los hechos de violencia son un grave problema para este establecimiento	Si	1
		No	0

De esta manera, la puntuación máxima posible de obtener por la suma de todas las preguntas asociadas al índice por un estudiante o docente fue de 60 y el mínimo es 0.

Respecto a los casos en los cuales se dieron datos perdidos u omitidos en relación a las preguntas seleccionadas para el índice, cuando en un cuestionario sólo faltaba un dato, éste se construyó (rescatando el caso⁹) a partir de la moda del grupo de actor del que se trate, es decir, si en la escuela "A" dos estudiantes no contestaron una de las interrogantes seleccionadas para el índice, este dato se construyó en base a la respuesta más repetida o de mayor frecuencia dada por los estudiantes (Márquez, R. en Canales, M. 2006: 126).

⁹ Los casos en los cuales se dio una mayor cantidad de datos perdidos y omitidos, se optó por no rescatarlos y no considerarlos para calcular el índice de percepción de la unidad escolar, para evitar el riesgo de estar sólo construyendo casos o sujetos representativos de la moda.

Para la construcción de la tipología preliminar de establecimientos a partir del grado de percepción de violencia, se calculó el promedio regional a partir del índice. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro N° 13: Promedios Índice de Percepción de Violencia en el Ámbito Escolar

Actor	Nivel de Enseñanza	
	Básica	Media
Estudiantes	20	19,8
Docentes	12,6	12,9
Promedio	17,4	17,4

Así la medición del grado de percepción de violencia en el ámbito escolar en cada establecimiento, entrega una estimación a modo de promedio del nivel o grado de percepción de cada unidad educativa (promedio de los puntajes obtenidos por docentes y estudiantes).

Considerando este promedio regional a partir de los resultados obtenidos por los estudiantes y docentes, 17, 4, se optó por la siguiente clasificación de los establecimientos¹⁰:

- Establecimientos que se posicionaron **Bajo el Promedio** regional (11 establecimientos): bajo los 16 puntos.
- Establecimientos que se posicionaron **En el Promedio** regional (11 establecimientos): entre los 16 y 18 puntos.
- Establecimientos que se posicionaron **Sobre el Promedio** regional (13 establecimientos): sobre los 18 puntos.

El detalle de los resultados obtenidos por los establecimientos fue el siguiente¹¹:

¹⁰ Si bien el cuestionario se aplicó a estudiantes y docentes de 37 establecimientos de la Región de Valparaíso, en dos de ellos no se logró completar las cuotas muestrales de docentes pre-establecidas. De esta manera, se optó, para privilegiar la calidad y rigurosidad del análisis de la información, trabajar sólo con las 35 escuelas y liceos en las cuales se logró cumplir con las cuotas muestrales predefinidas.

¹¹ Por temas de confidencialidad y procurando no estigmatizar a las escuelas y liceos participantes del estudio, los nombres de los establecimientos han sido reemplazados por nombres de fantasías. Ver detalle de los establecimientos en el capítulo V anexo 8.4.

Cuadro N° 14: Resultados por Establecimiento

N°	Establecimientos	Índice Estudiantes	Índice Docente	65% Estudiantes	35% Docentes	Índice Establecimiento	Ubicación
1	Escuela El Laurel	13	6,7	8,5	2,3	10,8	Bajo el promedio
2	Escuela El Radal	12,5	8,3	8,1	2,9	11,0	Bajo el promedio
3	Escuela El Mañío	14,3	5,8	9,3	2,0	11,3	Bajo el promedio
4	Escuela El Manzano	13	10,7	8,5	3,7	12,2	Bajo el promedio
5	Escuela El Canelo	17,8	7,3	11,6	2,6	14,1	Bajo el promedio
6	Escuela El Espino	18,4	6,9	12	2,4	14,4	Bajo el promedio
7	Liceo El Olivillo	17,2	9,2	11,2	3,2	14,4	Bajo el promedio
8	Escuela La Araucaria	17,2	11,5	11,2	4	15	Bajo el promedio
9	Escuela El Roble	18,7	9,3	12,2	3,3	15,4	Bajo el promedio
10	Escuela el Nogal	17,4	12,9	11,3	4,5	15,8	Bajo el promedio
11	Escuela La Palma Chilena	20	8,4	13	2,9	15,9	Bajo el promedio
12	Colegio Leña Dura	17,8	12,8	11,6	4,5	16,1	En el Promedio
13	Liceo El Ciprés	18,8	11	12,2	3,9	16,1	En el Promedio
14	Liceo El Sauce	17,4	14,6	11,3	5,1	16,4	En el Promedio
15	Liceo El Palo Santo	20,6	8,7	13,4	3,0	16,4	En el Promedio
16	Escuela El Arrayán	20,7	9,1	13,5	3,2	16,6	En el Promedio
17	Escuela El Tineo	20,4	9,7	13,3	3,4	16,7	En el Promedio
18	Escuela La Patagua	19,2	12,5	12,5	4,4	16,9	En el Promedio
19	Liceo El Alerce	20,1	10,9	13,1	3,8	16,9	En el Promedio
20	Escuela La Tapa	19,9	11,9	12,9	4,2	17,1	En el Promedio
21	Liceo El Queule	21,1	10,1	13,7	3,5	17,3	En el Promedio
22	Escuela El Naranjillo	23,1	6,5	15	2,3	17,3	En el Promedio

Nº	Establecimientos	Índice Estudiantes	Índice Docente	65% Estudiantes	35% Docentes	Índice Establecimiento	Ubicación
23	Liceo El Algarrobo	21	13,9	13,7	4,9	18,5	Sobre el Promedio
24	Escuela El Raulí	21,6	14,5	14	5,1	19,1	Sobre el Promedio
25	Liceo El Quillay	20,9	17,2	13,6	6,0	19,6	Sobre el Promedio
26	Liceo El Boldo	19,6	19,6	12,7	6,9	19,6	Sobre el Promedio
27	Escuela La Lengua	23	13,6	15	4,8	19,7	Sobre el Promedio
28	Liceo El Coigüe	23,8	14,3	15,5	5,0	20,5	Sobre el Promedio
29	Escuela El Ulmo	23,4	15,4	15,2	5,4	20,6	Sobre el Promedio
30	Escuela El Tamarugo	23,4	16,4	15,2	5,7	21,0	Sobre el Promedio
31	Escuela El Molle	22,7	18,9	14,8	6,6	21,4	Sobre el Promedio
32	Escuela El Lingue	24	18,4	15,6	6,4	22,0	Sobre el Promedio
33	Escuela El Chañar	24,4	20,6	15,9	7,2	23,1	Sobre el Promedio
34	Escuela El Maitén	24,3	23,3	15,8	8,2	24,0	Sobre el Promedio
35	Escuela El Avellano	27,2	24,4	17,7	8,5	26,2	Sobre el Promedio

Cabe destacar que este índice, no nos entrega información en relación a las características contextuales que asume el fenómeno en cada establecimiento, sólo nos indica el grado o nivel promedio en que los docentes y estudiantes lo perciben, en términos de magnitudes y preponderancia.

Esta tipología permitió disponer de un cuadro de referencias respecto al fenómeno de la percepción violencia en el ámbito escolar y orientar una selección heterogénea de los establecimientos que formaron parte de la muestra para la etapa cualitativa de la investigación. Este cuadro referencial permite:

- Reducir coherentemente la complejidad del fenómeno social: violencia en el ámbito escolar en los establecimientos municipales de la región de Valparaíso.
- La construcción de un modelo comprobable a la luz de los datos obtenidos.
- Disponer de un modelo útil en el marco de la investigación y a nivel de intervención social y política pública.
- Promover la identificación de nudos críticos respecto a la violencia en el ámbito escolar.

C. Etapa de Implementación: Fase Cualitativa

La aproximación metodológica cualitativa buscó profundizar e identificar las prácticas institucionales asociadas a la gestión directiva que inciden en la generación de contextos de protección y de riesgo frente a las manifestaciones de violencia en el ámbito escolar.

1) Selección de Establecimientos Fase Cualitativa

A partir de la tipología generada durante la fase cuantitativa de la investigación se realizó un proceso de selección de establecimientos que consideró el tipo de enseñanza, ubicación geográfica y representación en los tres niveles de percepción de violencia (bajo el promedio regional, en el promedio regional y sobre el promedio regional), en función de realizar las actividades de profundización y análisis cualitativo, que permitieran reconocer similitudes y diferencias en el abordaje de las situaciones de violencia por parte de los equipos directivos.

En este sentido, debemos señalar que el proceso de selección de los establecimientos no fue sencillo, ya que varios de los preseleccionados se negaron a participar en esta fase del estudio, lo que implicó la necesidad de reducir el número de establecimientos a incorporar en el proceso.

En el siguiente cuadro se presentan los establecimientos finalmente incorporados:

Cuadro Nº 15: Establecimientos Fase Cualitativa

Nombre Establecimiento	Nivel de Enseñanza	Área Geográfica	Puntaje Índice	Ubicación Índice
Escuela El Radal	Básica	Urbana	11,0	Bajo el Promedio
Escuela La Palma Chilena	Básica	Urbana	15,9	Bajo el Promedio
Escuela El Naranjillo	Básica	Rural	17,3	En el Promedio
Liceo El Queule	Media	Urbana	17,3	En el Promedio
Liceo El Quillay	Media	Urbana	19,6	Sobre el Promedio
Escuela El Tamarugo	Básica	Rural	21,0	Sobre el Promedio
Escuela El Avellano	Básica	Urbana	26,2	Sobre el Promedio

El plan de trabajo estructurado en función de la operacionalización de la fase cualitativa consideró los siguientes pasos:

- Contacto con los equipos directivos de los establecimientos seleccionados.
Se realizaron reuniones de trabajo con los equipos directivos para explicarles los alcances de la incorporación de su establecimiento a la fase cualitativa de la investigación, actividades asociadas y responsabilidades del equipo de investigación
- Determinación de una Contraparte en el establecimiento.
Se designó un responsable por parte del establecimiento de coordinar y facilitar el desarrollo de las actividades y mantener comunicación con el equipo de investigación.
- Operacionalización de las actividades de profundización cualitativa.
A partir de los acuerdos establecidos, se desarrollaron las actividades propuestas en función de la profundización cualitativa, lo que considera revisión de información secundaria relevante de los establecimientos, realización de entrevistas semi-estructuradas individuales y grupales y una jornada de devolución de la información recogida en la fase cuantitativa al consejo de profesores de los establecimientos.

2) Principales Actividades Realizadas

En cada uno de los siete establecimientos seleccionados se realizan las siguientes actividades:

Entrevistas Semi-estructuradas

Durante el desarrollo de la fase cualitativa se realizan entrevistas semi-estructuradas en profundidad a los directores y las directoras de los establecimientos seleccionados, otros integrantes del equipo directivo (inspectores, jefes UTP y orientadores), profesores de aula y asistentes de la educación (ver instrumento en el capítulo de anexos).

Entrevistas Grupales

Igualmente se realizan entrevistas grupales a estudiantes, padres y apoderados/as, a fin de profundizar en la mirada de estos actores frente a la gestión de las situaciones de violencia en los establecimientos seleccionados (ver instrumento en el capítulo de Anexos).

Presentación en Consejo de Profesores

Se realiza la presentación de los resultados de la fase cuantitativa del estudio a los consejos de profesores de los establecimientos seleccionados para la fase cualitativa, en función de conocer sus impresiones y valoraciones en torno a la información entregada, evaluación gestión directiva y propuesta de abordaje de las situaciones de violencia.

Revisión Información Secundaria

Durante el proceso de profundización cualitativa se recopila información relevante de los establecimientos seleccionados, en función de lograr una mejor caracterización de los mismos, se consideran diagnósticos instituciones, PEI, planes de mejoramiento, manuales de convivencia y reglamentos internos, entre otros.

D. Análisis Integrado y Conclusiones

A partir del análisis de los datos obtenidos, su integración y discusión por parte del equipo investigador, se han elaborado los principales hallazgos y resultados de la investigación, los cuales buscan aportar a la comprensión del fenómeno y a la identificación de las prácticas asociadas a la gestión directiva que inciden en la generación de contextos de protección y de riesgo frente a las manifestaciones de violencia en el ámbito escolar.

En el capítulo siguiente se presentan los principales resultados del estudio.

V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 PRINCIPALES RESULTADOS FASE CUANTITATIVA

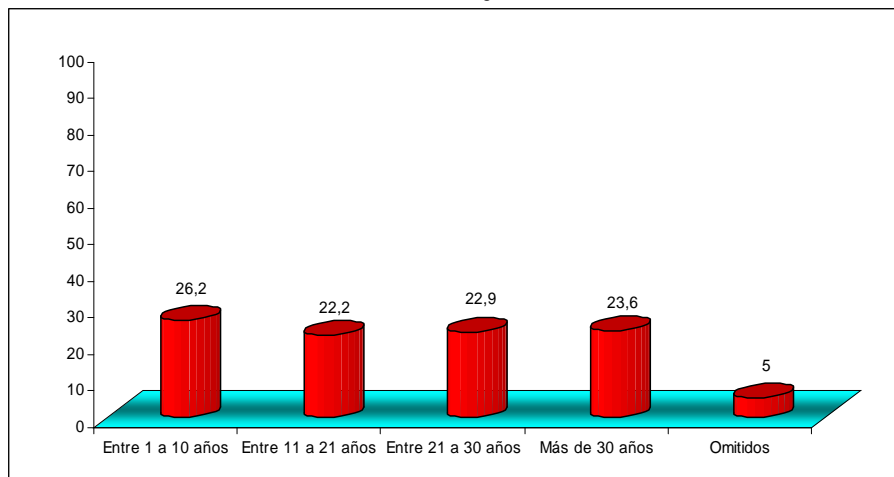
En cuanto a las características de la población encuestada nos parece relevante destacar algunas características de los docentes y estudiantes encuestados.

A. Caracterización de la Población Encuestada

Docentes Encuestados

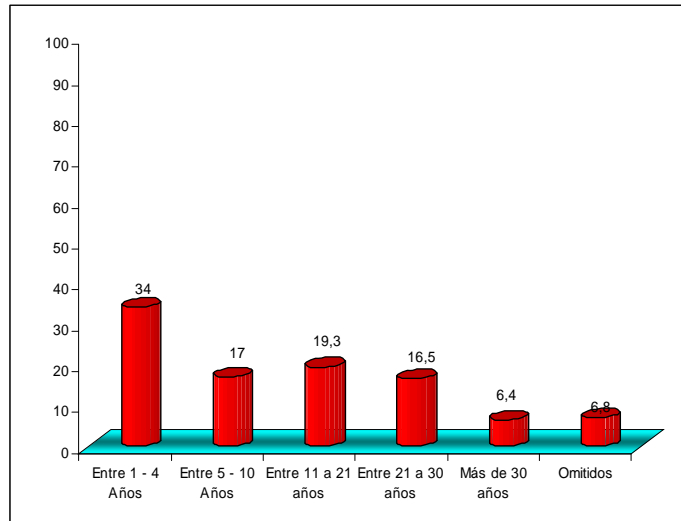
A modo de caracterización general de los docentes de los establecimientos seleccionados en la muestra que respondieron el cuestionario, podemos señalar que:

Gráfico N° 1: Años de Ejercicio Profesional



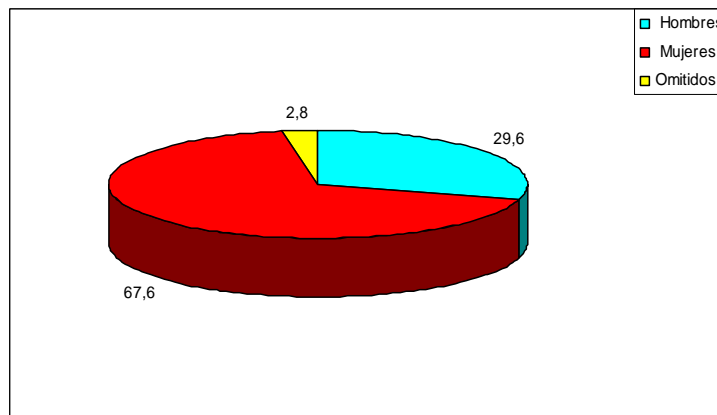
Respecto a los años de ejercicio profesional de los docentes que respondieron el cuestionario, la distribución fue bastante equilibrada: el 26,2 % tenía entre 1 a 10 años de edad, el 23,6 % más de 30 años, el 22,9 % entre 21 y 30 años y el 22,2 % entre 11 y 21 años de edad (un 5 % de los docentes no contestó esta pregunta).

Gráfico N° 2: Años de Trabajo en el Establecimiento



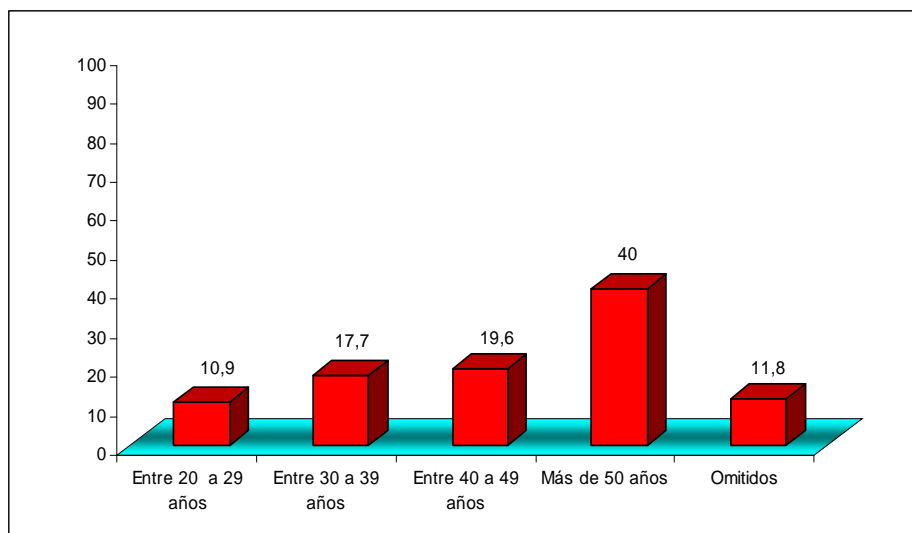
En relación a los años de trabajo en el establecimiento, el 34 % de los docentes que contestaron el cuestionario tienen de 1 a 4 años en el establecimiento, el 17% entre 5 y 10 años, el 19,4 % entre 11 a 21 años, el 16,5 % entre 21 a 31 años y el 6,4 % llevaban más de 30 años en el establecimiento (el 6,6 % de los docentes no contestó esta pregunta).

Gráfico N° 3: Sexo Docentes Encuestados



Del total de docentes que respondieron el cuestionario, 67,6 % fueron mujeres y 29,6 hombres. Lo que se condice con las cifras ya señaladas en el punto 1.2 Equipos Directivos referentes a la proporción de hombres y mujeres que ejercen como profesores en el país (70,8 son mujeres y 29,2 son hombres).

Gráfico N° 4: Edad Docentes Encuestados

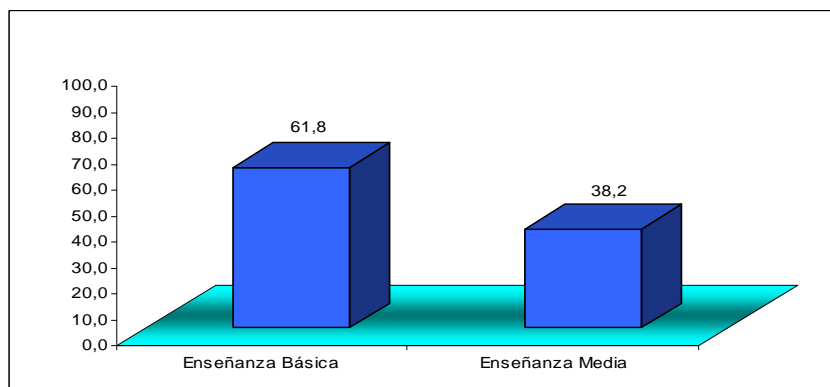


Respecto a las edades de los docentes que respondieron el cuestionario, la gran mayoría (40 %) tiene más de 50 años de edad. Lo que también es coherente con la distribución etaria de los docentes en el país (ver detalle punto 1.2 Equipos Directivos).

Estudiantes Encuestados

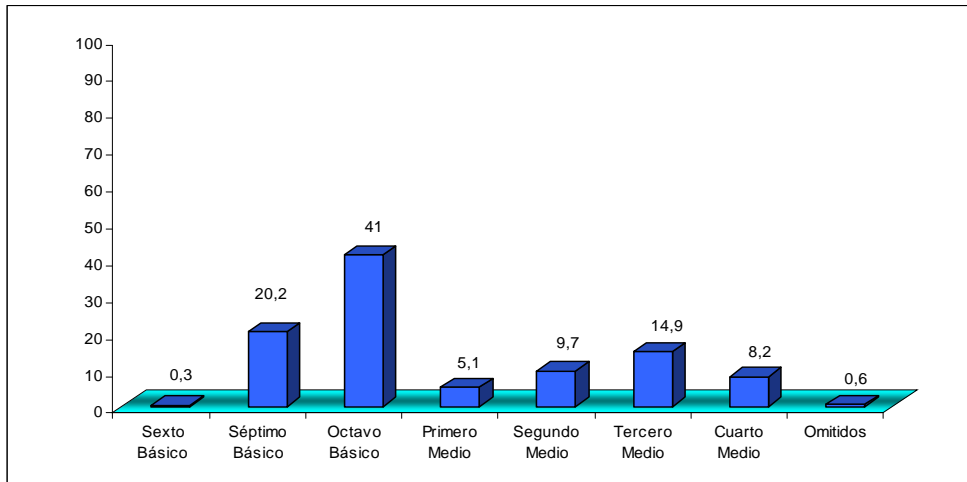
A modo de caracterización general de los estudiantes de los establecimientos seleccionados en la muestra que respondieron el cuestionario, podemos señalar que:

Gráfico N° 5: Nivel de Enseñanza



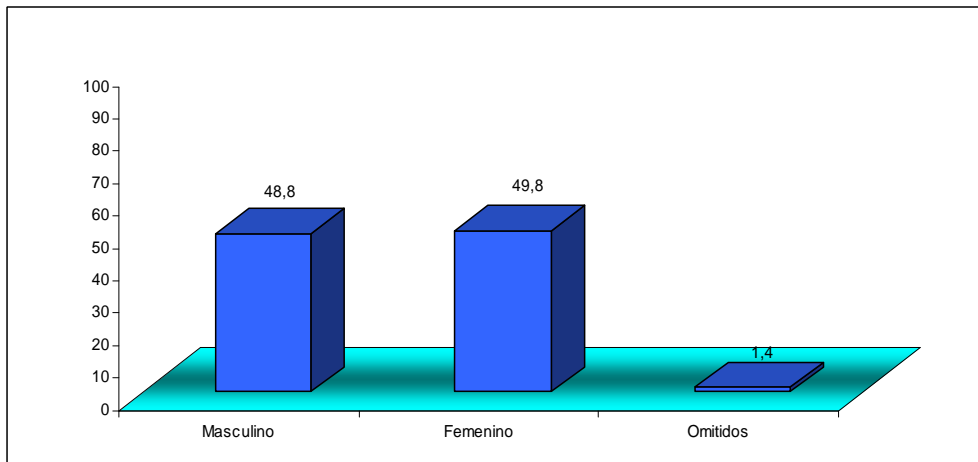
Como es posible apreciar en el gráfico, la mayoría de los estudiantes que contestaron el cuestionario (61,8 %) fueron de enseñanza básica (un 38,2 % de educación media). Lo que es coherente con la proporción de la oferta nacional y regional de estos niveles educativos.

Gráfico N° 6: Distribución por Cursos



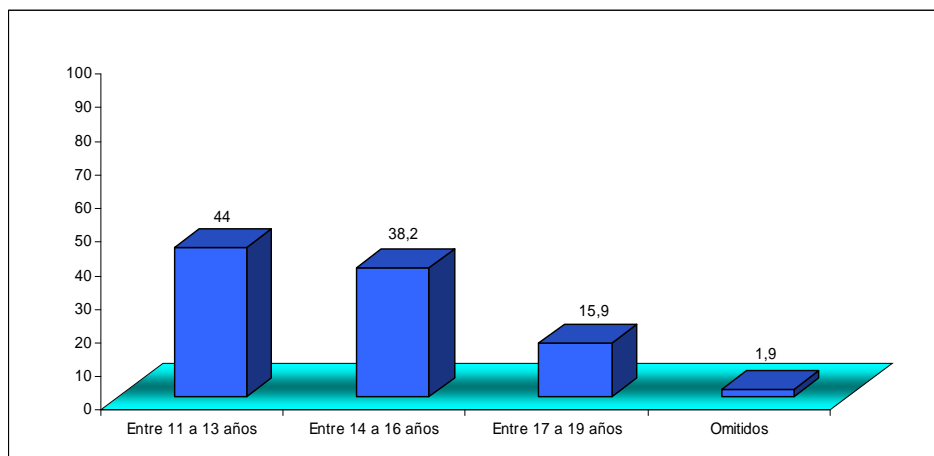
De los estudiantes de educación básica que contestaron el cuestionario, la mayoría cursa el octavo básico (41 % del total de los cuestionarios aplicados a estudiantes). En educación media, la mayoría de los estudiantes que contestaron el cuestionario eran de tercero medio (14,9 %).

Gráfico N° 7: Sexo Estudiantes Encuestados



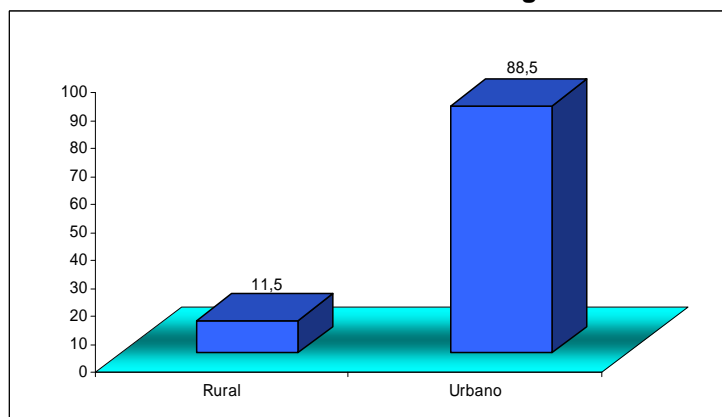
Respecto al género de los estudiantes que contestaron el cuestionario, la distribución fue bastante equilibrada: 48,8 % fueron hombres y 49,8 % mujeres.

Gráfico N° 8: Edad Estudiantes Encuestados



La mayoría de los estudiantes que contestaron el cuestionario tenían entre 11 y 13 años de edad (44 %) y entre 14 y 16 (38,2 %).

Gráfico N° 9: Distribución Geográfica



Considerando la ubicación geográfica de los establecimientos, se puede señalar que del total de los cuestionarios aplicados a estudiantes, el 88,5 % son de establecimientos urbanos y 11,5 % son rurales. Lo que es coherente con la proporción buscada en la muestra representativa considerando la oferta total nacional y regional de establecimientos rurales y urbanos.

B. Hallazgos Relevantes Fase Cuantitativa

A continuación se presentará una caracterización de los establecimientos que están bajo el promedio, en el promedio y sobre el promedio regional, a partir de las percepciones de los estudiantes y docentes en torno a la Convivencia Escolar, Significados y apreciaciones en torno a la violencia en el ámbito escolar y Gestión y formas de abordaje (ver detalle de dimensiones y tópicos del cuestionario Cuadro N° 10).

Se entiende por hallazgos relevantes asociados a la fase cuantitativa de la investigación, a todas aquellas percepciones vinculadas a las variables y tópicos más relevantes y distintivas que reflejan las tendencias de cada uno de los tipos construidos: Establecimientos Bajo el Promedio, en el Promedio y Sobre el Promedio de percepción de violencia.

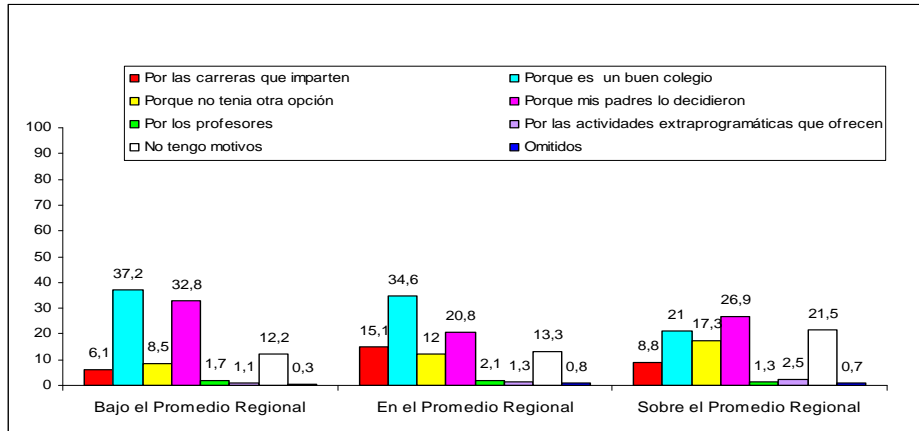
Percepciones sobre la Convivencia Escolar

Se entiende por Convivencia Escolar “la interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio-afectivo e intelectual de los alumnos y alumnas” (MINEDUC). La convivencia escolar es una construcción colectiva, que integra a todos los estamentos que componen la comunidad educativa y que tiene una incidencia directa en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Por lo tanto, posee una relevancia significativa cuando se pretende indagar en las características que tiene la realidad de un establecimiento en particular.

Se ha considerado que la cuantificación de esta variable, permite obtener datos en torno a la identificación con el establecimiento, tanto en el caso de estudiantes como de los docentes, los niveles de participación y las apreciaciones sobre las relaciones entre los distintos actores.

El resultado de esta variable y de los tópicos que la constituyen posibilitan construir un primer acercamiento a la correlación que existiría entre la calidad de la convivencia escolar y las percepciones de violencia obtenidas, constituyéndose así, en un elemento relevante en la configuración de los tres tipos de establecimientos obtenidos tras el análisis cuantitativo.

Gráfico N° 10: ¿Por qué estudias en este establecimiento? (Estudiantes)

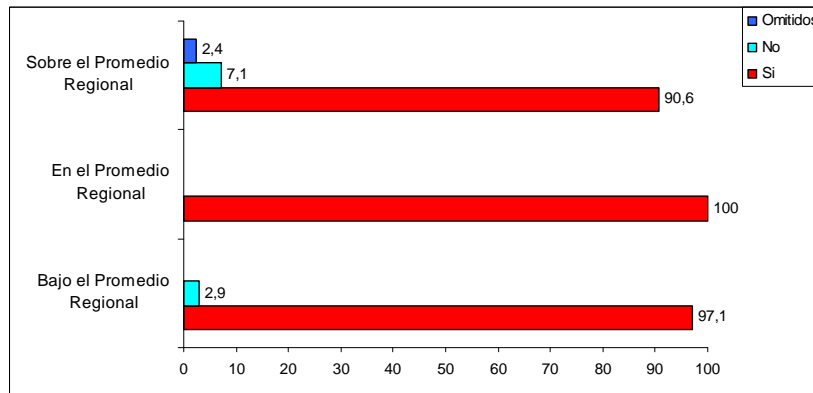


A partir de la interrogante: ¿por qué estudias en este establecimiento?, es posible identificar diferencias significativas entre las respuestas entregadas por estudiantes de establecimientos que tendrían una baja percepción de violencia y aquellos en que existe una mayor percepción.

- Bajo el promedio: Destaca el 37.2 % de estudiantes que señala estudiar en el establecimiento porque es un buen colegio.
- Sobre el promedio: En contraste con el resultado anterior, existe un 21.5 % que señala no tener motivos (casi 10 puntos más que en el caso anterior) y un 17.3 % porque no tenían otra opción (17,3 % frente a 8,5 %). Además baja el porcentaje que entrega como razón el calificar al establecimiento como un buen colegio.

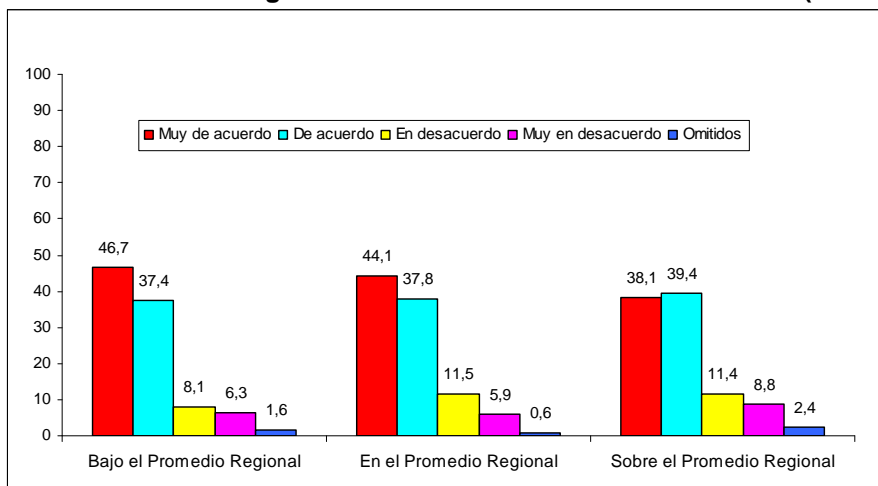
Existe en consecuencia, **una mayor valoración del establecimiento en la medida que existe una menor percepción de violencia.**

Gráfico N° 11: ¿Se siente Identificado con este establecimiento? (Docentes)



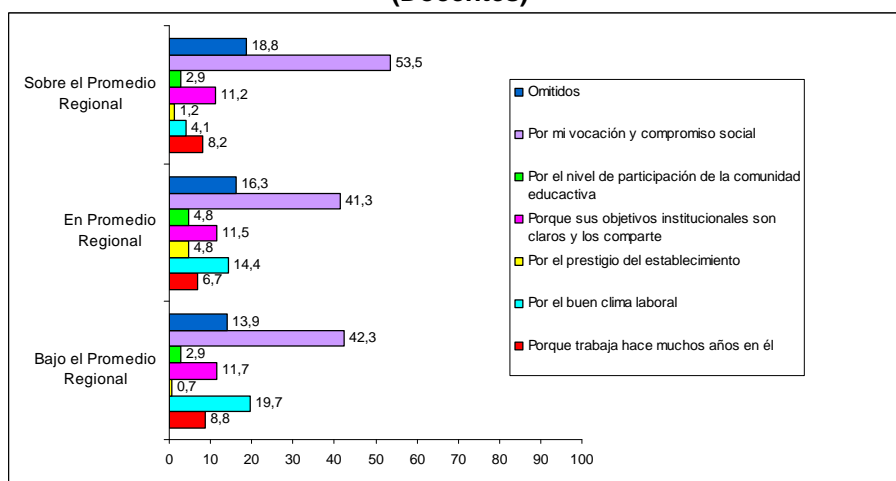
Si bien, este gráfico entrega una clara tendencia, que tiene relación con un alto grado de identificación de los docentes independientemente del nivel de percepción que obtuvo el establecimiento, un dato específico es destacable: **en la medida que existe una mayor percepción de violencia aumenta el porcentaje de docentes que declaran no sentirse identificados** (2.9 % bajo el promedio a un 7.1 % sobre el promedio).

Gráfico N° 12: Me siento a gusto estudiando en este establecimiento (Estudiantes)



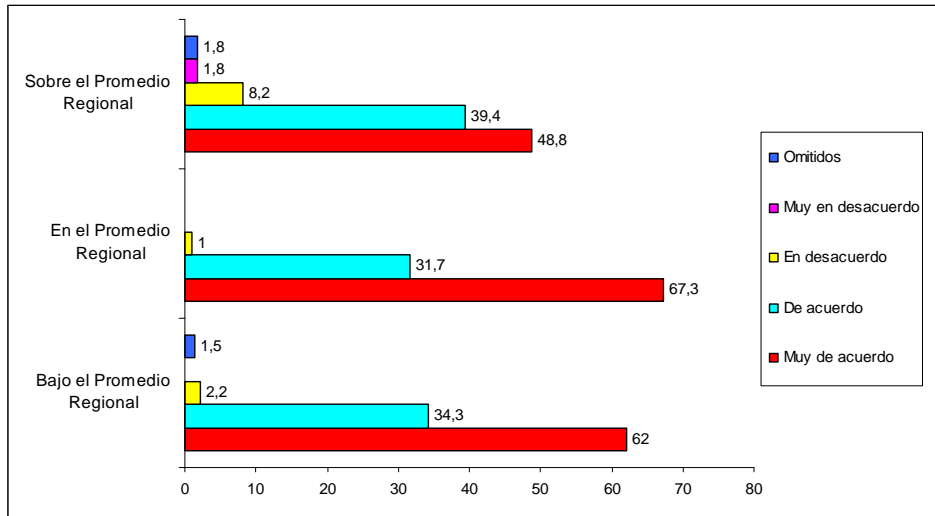
Se puede apreciar que en el caso de los establecimientos que se encuentran bajo el promedio regional existe una ratificación mayoritaria de la afirmación expresada en el cuestionario, un 84.1% de los estudiantes señala estar muy de acuerdo o de acuerdo con la aseveración. “Me siento a gusto estudiando en este establecimiento”. A pesar de que la tendencia se mantiene, tanto en los establecimientos que se ubican en el promedio como en los que obtuvieron resultados sobre el promedio, se evidencia una leve descenso, aumentando las respuestas que están en desacuerdo o muy en desacuerdo (15.4 % a un 20.0 %).

Gráfico N° 13: Principal razón por la cual se siente identificado con establecimiento (Docentes)



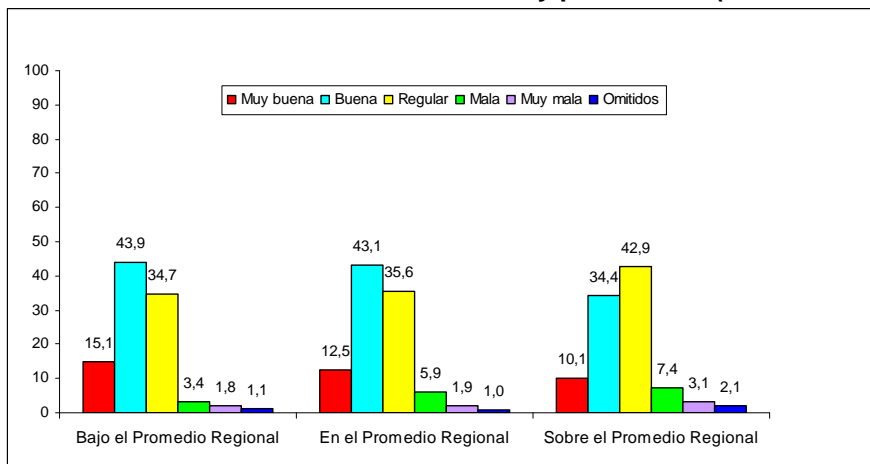
Un elemento a destacar es la diferencia porcentual que existe entre los profesores que señalan que se sienten identificados por el buen clima laboral 19.7 % en el caso de los establecimientos que se encuentran bajo el promedio de percepción de violencia. **En el caso de los establecimientos sobre el promedio este porcentaje baja a un 4,1 %, así también, hay un mayor porcentaje de respuestas asociadas a la vocación y compromiso social (53.5 %)**, lo que supondría que está actitud personal adquiere mayor relevancia en contextos más complejos.

Gráfico N° 14: Me siento a gusto trabajando en este establecimiento: (Docentes)



La afirmación “me siento a gusto trabajando en este establecimiento”, en el caso de los establecimientos que se encuentran bajo o en el promedio, es ratificada mayoritariamente por los docentes (cercano al 100%). Esta clara tendencia disminuye en el caso de los docentes que pertenecen a establecimientos con una mayor percepción de violencia, aumentando las respuestas “en desacuerdo o muy en desacuerdo” (10 %).

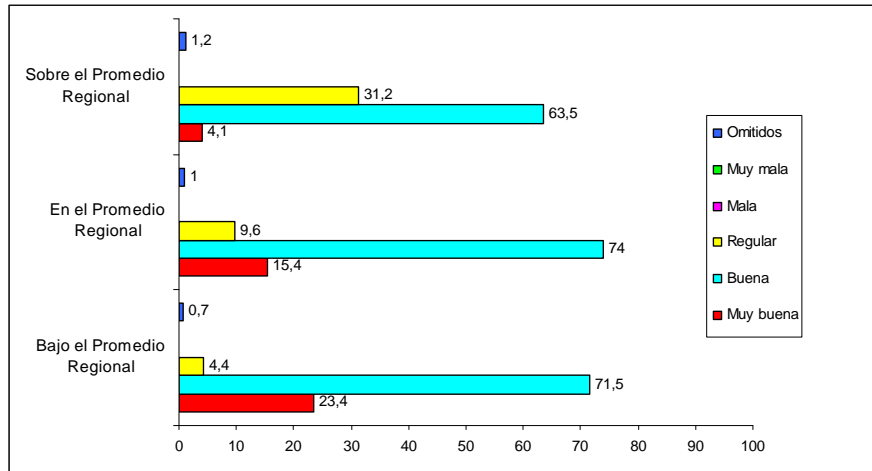
Gráfico N° 15: Relación entre estudiantes y profesores: (Estudiantes)



Este gráfico muestra que los estudiantes, en términos generales, califican su relación con los docentes entre buena y regular, aumentando la percepción positiva en el caso de los establecimientos que se encuentran bajo el promedio regional.

Destaca también, el aumento significativo que tiene la alternativa que califica la relación entre estudiantes y profesores como mala o muy mala, de un 5.2% en el caso de los establecimientos que se encuentran bajo el promedio regional a un 10.5 % en los establecimientos sobre el promedio.

Gráfico N° 16: Relación entre estudiantes y profesores (Docentes)



En el caso de los docentes, la diferencia es notoria en los datos relacionados con la calificación de las relaciones: Sobre el promedio el 31,2 % señala que la relación es regular. Bajo el promedio, sólo el 4,4 %.

Los datos obtenidos en la variable **Convivencia Escolar**, permiten establecer las siguientes conclusiones:

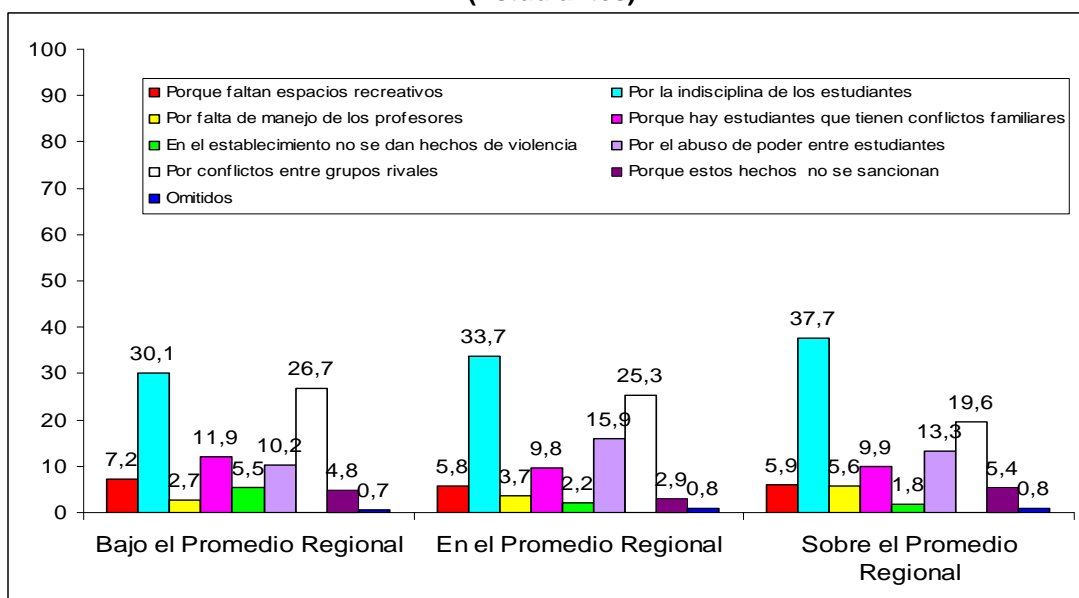
- En términos generales existe una valoración positiva del ambiente escolar, lo que implica un reconocimiento de éste como un factor de protección.
- Sin embargo, existe una clara relación entre una mejor valoración del espacio escolar, lo que implica mayor identificación, sentirse más a gusto, valorar el clima laboral y catalogar positivamente las relaciones entre estudiantes y profesores, en los establecimientos con una baja percepción de violencia.
- Lo anterior tiende a modificarse, en los casos de los establecimientos que se encuentran sobre el promedio regional de percepción de violencia; existe un aumento en las respuestas que son más críticas con la realidad de las escuelas.
- Los dos puntos señalados suponen una **estrecha relación entre el Clima organizacional y de Convivencia Escolar con la percepción de Violencia**. Esto supone que la convivencia escolar que tiende a una mayor armonía, permite que los miembros de comunidad educativa se sientan más integrados a la realidad escolar y por lo tanto, con una visión de la misma con menores sensaciones de malestar.

Significados y Apreciaciones en torno a la Violencia en el Ámbito Escolar

La segunda variable considerada, es la asociada a las “Significaciones y apreciaciones en torno a la violencia en el ámbito escolar”. El objetivo era cuantificar la percepción de violencia, indagando en las prácticas y tipo de violencia ejercidas, así como en los niveles de victimización.

Por lo tanto, hay una indagación entorno a definiciones, causas, actores involucrados, prácticas más frecuentes y consecuencias, lo que facilitaría construir una perspectiva certera sobre las impresiones e impacto que tiene el fenómeno en los establecimientos que conformaron la muestra inicial.

Gráfico N° 17 : ¿Por qué crees que se dan hechos de violencia en tu establecimiento? (Estudiantes)

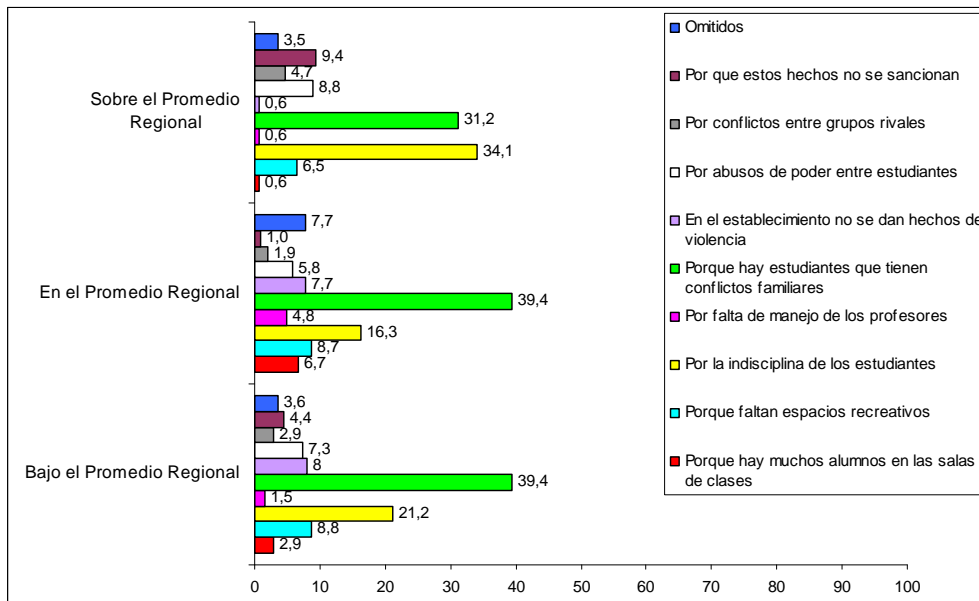


Es significativo que en los tres tipos de establecimientos, se asocian como causales de los hechos de violencia, el actuar de los estudiantes, ya sea por indisciplina o por pertenecer a grupos en conflicto.

Sin embargo, las diferencias están dadas por:

- Un aumento en las alternativas que señalan como causa la indisciplina de los estudiantes y la falta de manejo de los profesores.
- Así también es importante destacar que en los establecimientos que se encuentran bajo el promedio un 5,5 % declara que en el establecimiento no se dan hechos de violencia, mientras que en sobre el promedio, solo existe 1,8% para esta respuesta.

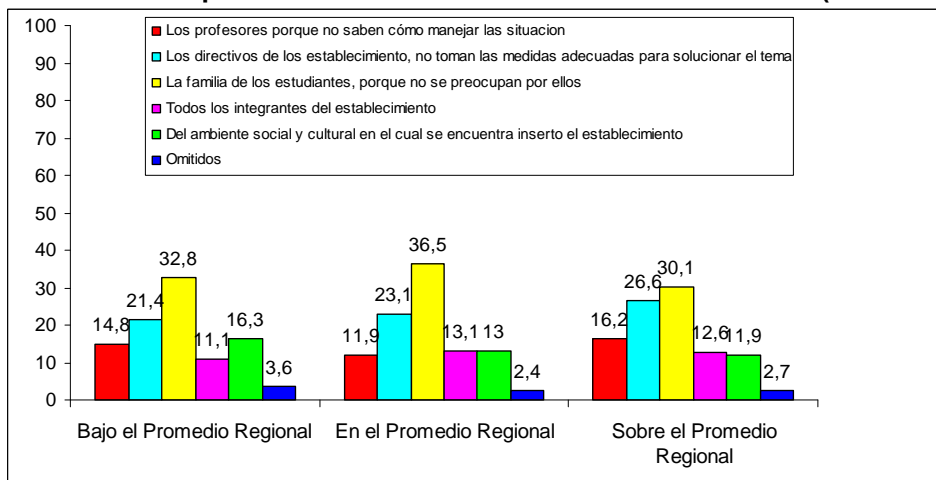
Gráfico N° 18: ¿Por qué cree que se dan hechos de violencia en su establecimiento? (Docentes)



En el caso de los docentes, existen diferencias más pronunciadas:

- Hay un aumento, en el caso de los establecimientos que se encuentran sobre el promedio, de la responsabilidad que tendrían los estudiantes y sus familias. Este aumento se repite en el caso de la alternativa “porque estos hechos no se sancionan”.
- Contrario a lo anterior y ratificando las respuestas entregadas en el ítem anterior, mientras en los establecimientos que se encuentran sobre el promedio solo un 0.6 declara la no existencia de hechos de violencia, inversamente, en los establecimientos que poseen una baja percepción un 8 % señala que no existen hechos de violencia.

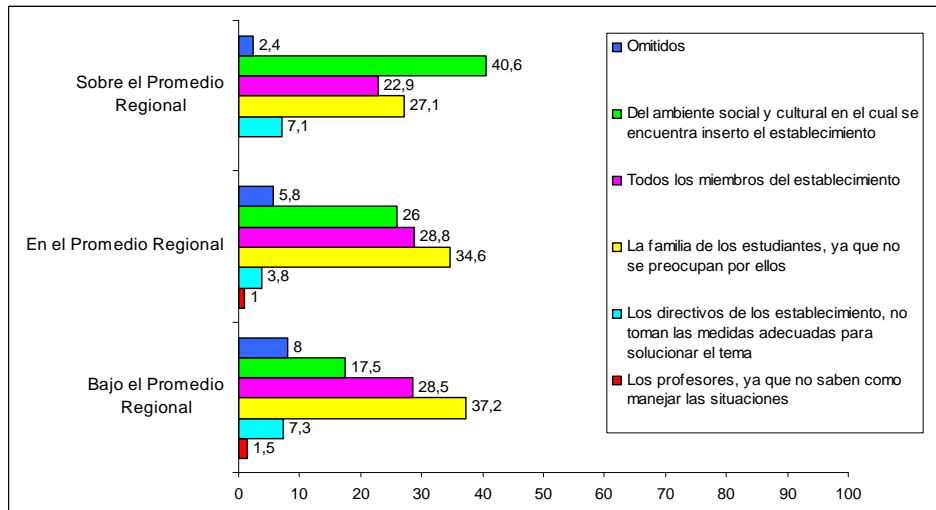
Gráfico N° 19: Responsabilidad en reiteración de hechos violentos (Estudiantes)



En el gráfico anterior, se puede apreciar que en el caso de los estudiantes que pertenecen a establecimientos que poseen una baja percepción de violencia o que están en el promedio regional, existe una tendencia a responsabilizar a factores externos de la reiteración de los hechos de violencia.

En el caso de los establecimientos que se encuentran sobre el promedio, hay un aumento de las alternativas que apuntan a factores internos, es decir, se responsabiliza a “los directivos del establecimiento, porque no toman las medidas adecuadas” y “los profesores porque no saben cómo manejar las situaciones”.

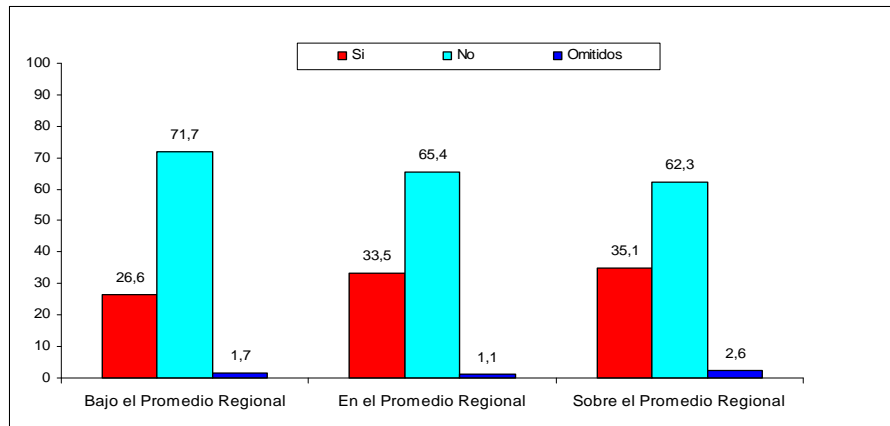
Gráfico N° 20: Responsabilidad en reiteración de hechos violentos (Docentes)



Este gráfico muestra una clara tendencia, en el caso de los docentes, a responsabilizar tanto al ambiente social como a las familias. Así también, la alternativa “todos los miembros del establecimiento” adquiere relevancia.

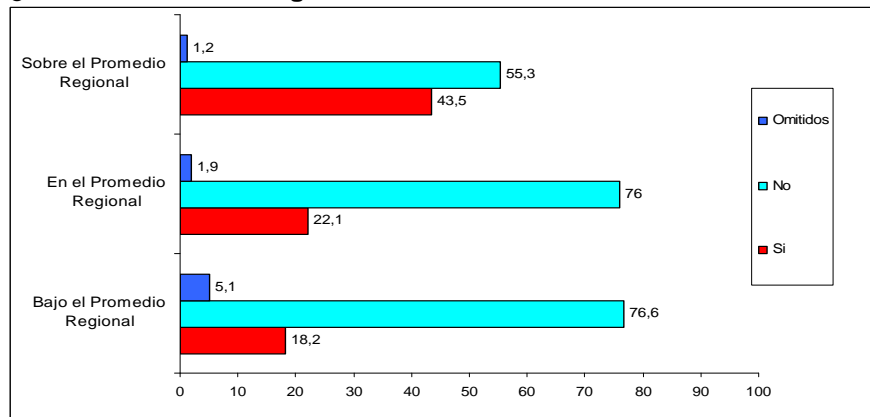
Sin embargo, se puede establecer que existen diferencias importantes con las respuestas entregadas por los estudiantes, los docentes identifican con menor relevancia los factores internos y la responsabilidad de su actuar profesional es insignificante en términos cuantitativos.

Gráfico N° 21: ¿Has sido víctima de algún hecho de violencia en tu establecimiento? (Estudiantes)



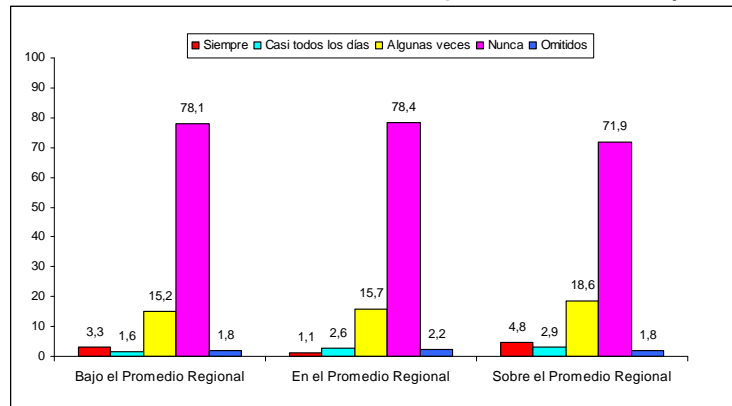
Claramente existe una tendencia en el aumento de victimización en los casos de estudiantes que pertenecen a establecimientos con mayor percepción de violencia. (Diferencia de 10 %)

Gráfico 22: ¿Ha sido víctima de algún hecho de violencia en su establecimiento? (Docentes)



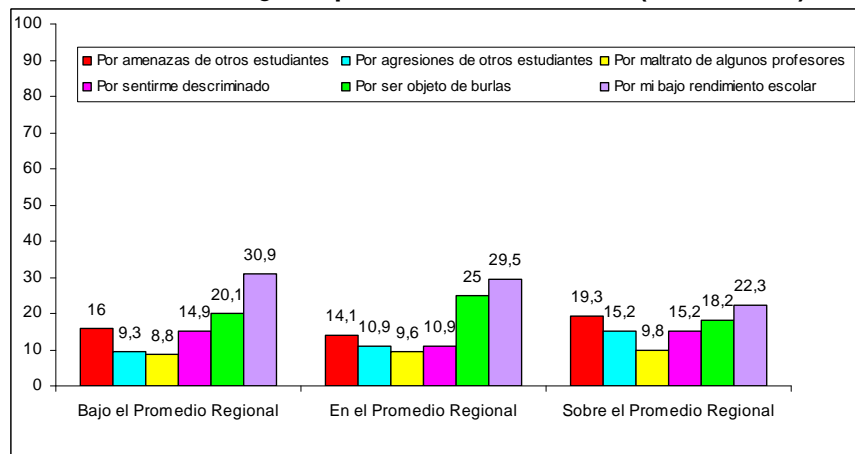
Este gráfico muestra una clara diferencia entre los niveles de victimización que poseen los docentes de establecimientos ubicados sobre el promedio, 43,5 % en contraste con lo que declaran los profesores de establecimientos con baja percepción, sólo 18,2 %.

Gráfico N° 23: Asistir al establecimiento, ¿te causa temor? (Estudiantes)



Si bien existe una mayoría significativa de estudiantes que declaran no haber sentido nunca temor al asistir a las escuelas. Existe un aumento leve, de los estudiantes que señalan sentir temor siempre, casi todos los días o algunas veces, en el caso de los establecimientos que se encuentran sobre el promedio regional. Esta pregunta aplicada es relevante por la connotación afectiva que posee, declarar sentir temor, sobre todo en la adolescencia no resulta fácil, dado que implicaría demostrar debilidades mal valoradas en este tramo etéreo.

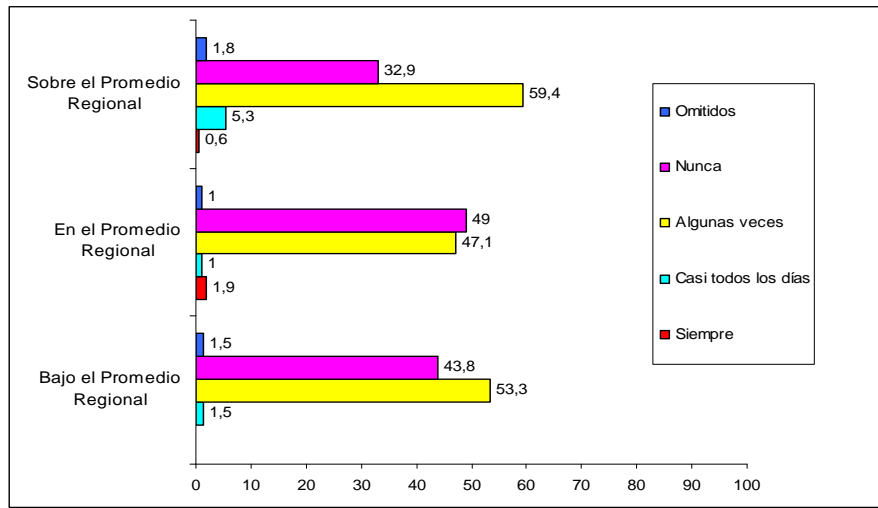
Gráfico N° 24: ¿Por qué sientes este temor? (Estudiantes)



Retomando la interpretación anterior, de los estudiantes que declararon sentir temor existen tendencias distintas:

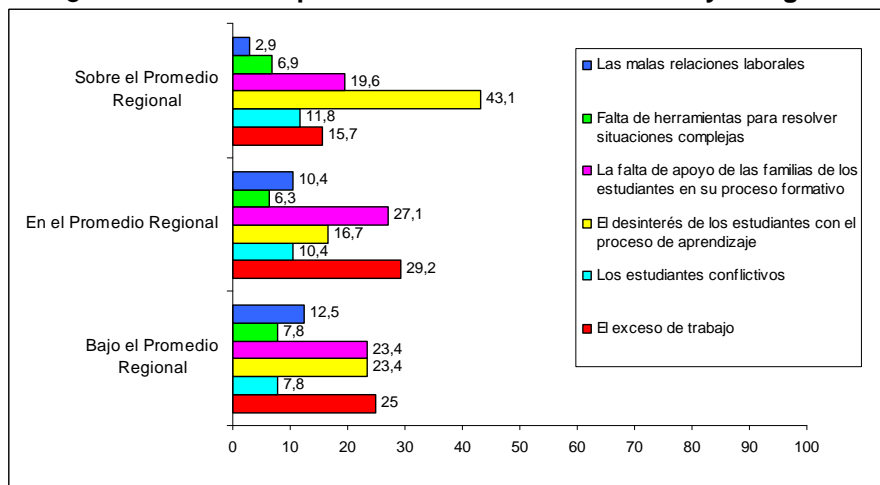
- En el caso de los establecimientos bajo el promedio regional, la causa que adquiere mayor peso se asocia al rendimiento escolar, lo que podría deberse a una mayor exigencia de los padres y de las autoridades del establecimiento en torno a los resultados académicos.
- En el caso de los estudiantes que pertenecen a los establecimientos con mayor percepción de violencia las causas tienden asociarse a problemas de relaciones con otros estudiantes, presentando un aumento las alternativas asociadas a las amenazas, agresiones y discriminación.

Gráfico N° 25: Asistir al establecimiento, ¿le ha generado sensaciones de ansiedad y/o angustia? (Docentes)



Los docentes en un porcentaje significativo (50% aprox.) señalan haber sentido ansiedad, además, existe una tendencia al aumento de este porcentaje en el caso de los docentes que pertenecen a los establecimientos que se encuentran sobre el promedio regional.

Gráfico N° 26: ¿Cuál cree usted que es la causa de esa ansiedad y/o angustia? (Docentes)



Vinculado a las causas que generan la ansiedad en los docentes, existe un alto porcentaje, en los establecimientos que se encuentran sobre el promedio regional, que la asocian al “desinterés de los estudiantes con el proceso de aprendizaje”, bajando significativamente en los otros dos tipos. En éstos, aparecen diversas causas, sin una clara preponderancia de alguna, destacan “la falta de apoyo de las familias” y el “exceso de trabajo”.

Los datos obtenidos en la variable “Significaciones y apreciaciones en torno a la violencia en el ámbito escolar” permiten concluir lo siguiente:

- Existe una clara tendencia a establecer como causa de los hechos violentos el comportamiento de los estudiantes, así como también, se le responsabiliza de los mismos. Esta tendencia es similar en el caso de los estudiantes como en los docentes.
- Aparecen otras causales y responsabilidades, sin embargo, éstas se asocian a factores externos, principalmente la familia y el contexto socio- cultural.
- **Se aprecia una mayor victimización en la medida que aumenta la percepción de violencia.**

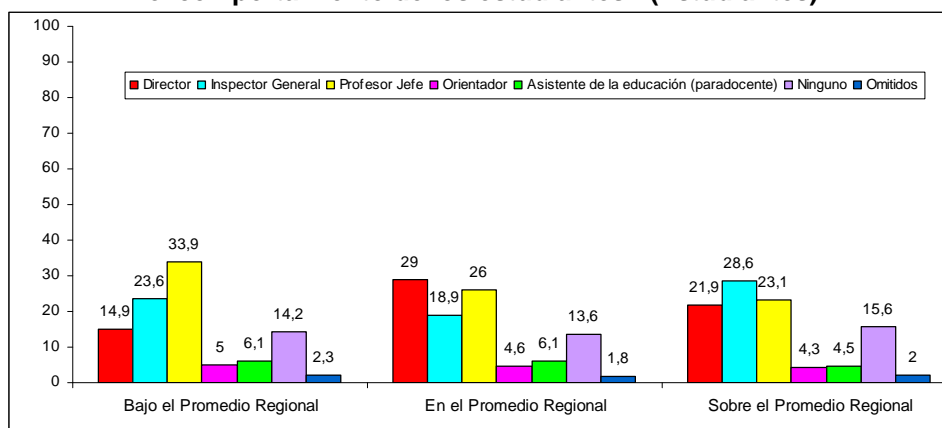
A partir de lo anterior, resulta relevante destacar que sólo los estudiantes logran visualizar elementos internos que inciden en el fenómeno de la violencia. Este aspecto es significativo, ya que si se comprende a la escuela como sistema, es fundamental identificar los factores internos que inciden en el desarrollo de problemas o dificultades, no obstante, los datos indican que no existiría una mayor reflexión desde esta perspectiva, tendiendo a construirse un discurso homogéneo.

Gestión y Formas de Abordaje

La tercera y última variable considerada fue “Gestión y formas de abordaje”. A través de ésta se buscó identificar las formas de abordaje frecuentemente implementadas, así como también aquellas evaluadas como más eficientes. Se consideró relevante identificar las autoridades que tuvieran mayor influencia en el comportamiento de los estudiantes y las que intervienen habitualmente frente a los hechos de violencia.

Esta variable adquiere particular importancia, dado que permite identificar algunas características de la Gestión Educativa de cada establecimiento, las que posteriormente deberán ser contrastadas por la información cualitativa.

Gráfico N° 27: De las siguientes autoridades, ¿a quién identificas como la más influyente en el comportamiento de los estudiantes? (Estudiantes)

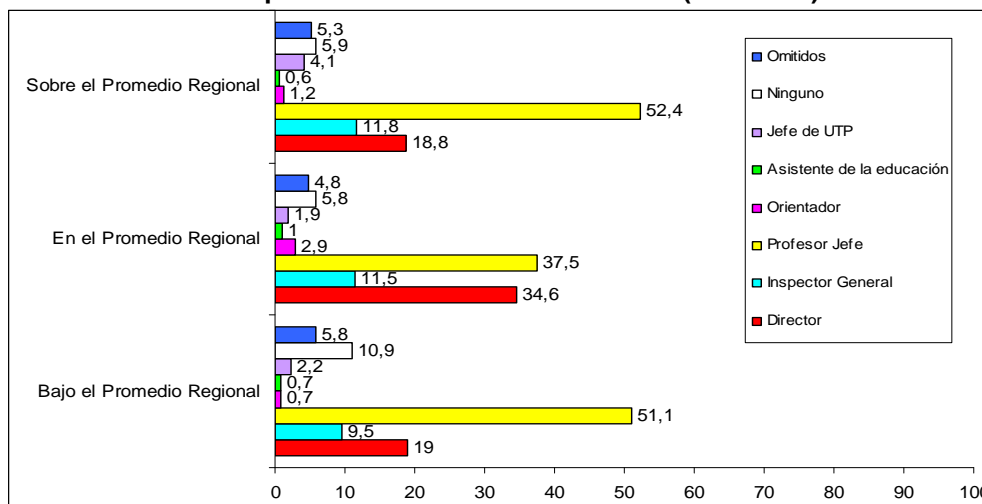


El gráfico 27, nos muestra que en el caso de los establecimientos que se encuentran bajo el promedio regional, se identifica al Profesor Jefe como una figura significativa, esta tendencia va disminuyendo en la medida que aumenta la percepción de violencia, pasando a ocupar el lugar de mayor relevancia la figura del Inspector.

Identificar al Profesor Jefe como la autoridad más influyente puede asociarse a la importancia que tiene en estos establecimientos la dimensión pedagógica, en cambio, en el caso opuesto, existiría una mayor concentración en el ámbito disciplinario y conductual.

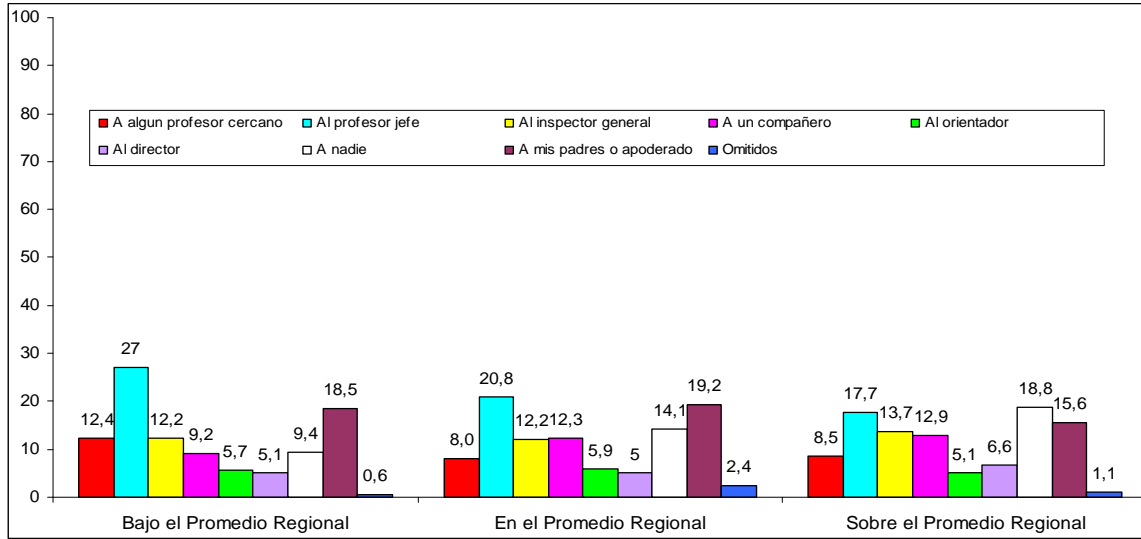
Es importante señalar que de manera transversal existe un porcentaje relativamente significativo que no identifica a ninguna autoridad como significativa.

Gráfico N° 28: De las siguientes autoridades, ¿a quién identificas como la más influyente en el comportamiento de los estudiantes? (Docentes)



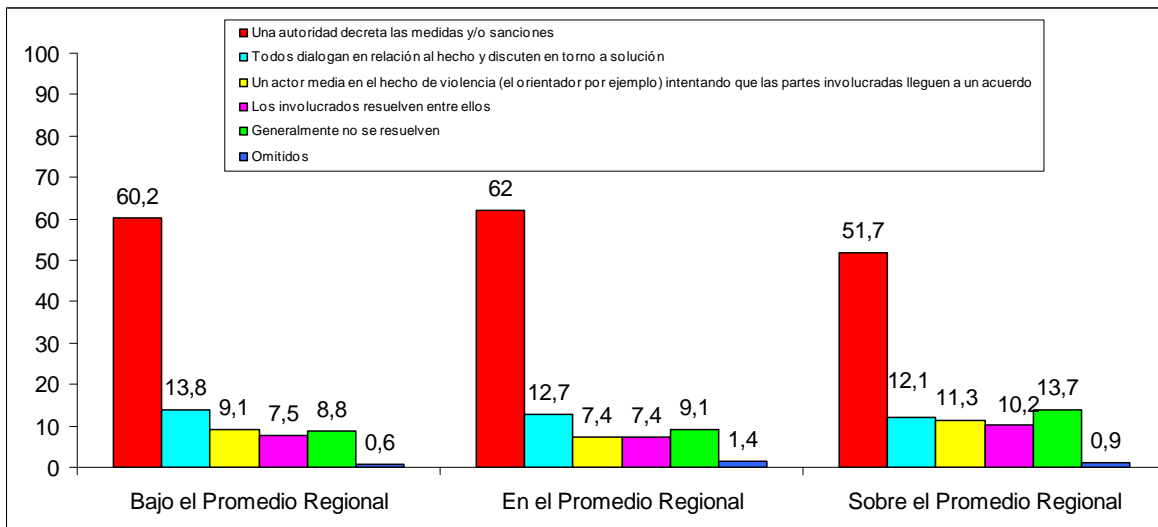
Este gráfico muestra una clara tendencia; los docentes identifican al Profesor Jefe como la figura más influyente, seguido por el Director, cuya relevancia disminuye en los establecimientos que están bajo y sobre el promedio regional de percepción de violencia.

Gráfico N° 29: Si participas de algún hecho de violencia y quisieras hablarlo o solucionarlo, ¿a quien acudirías? (Estudiantes)



Nuevamente se evidencia, la importancia que posee el Profesor Jefe en los establecimientos que poseen menor percepción de violencia, disminuyendo el porcentaje en los tipos en que existe mayor percepción de violencia. En éstos, existe una tendencia hacia la alternativa “a nadie”, lo que se puede asociar con cierta deslegitimidad de las autoridades y poca efectividad de los mecanismos de resolución de conflictos implementados por éstas.

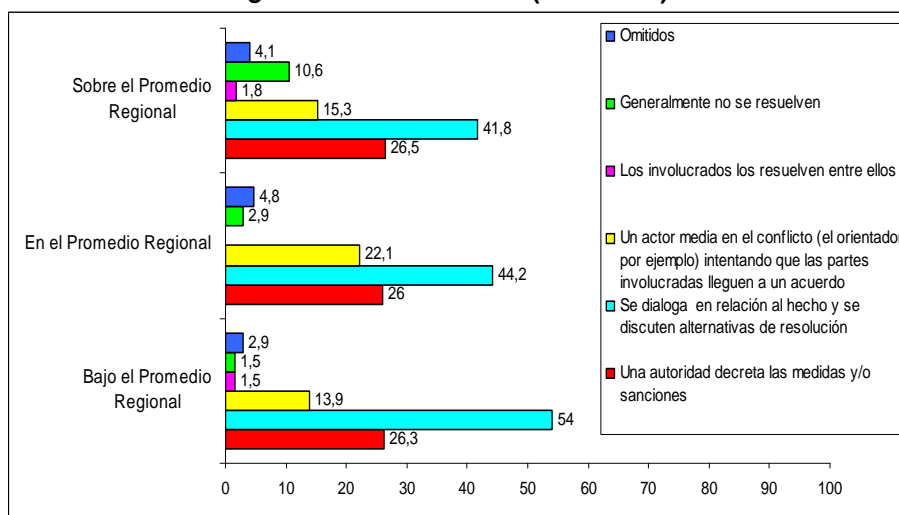
Gráfico N° 30: Cuando surgen hechos de violencia en el establecimiento, ¿Cómo se resuelven? (Estudiantes)



Entre los datos obtenidos, cabe destacar el aumento que tiene la alternativa “Generalmente no se resuelven” en los establecimientos que se encuentran sobre el promedio regional.

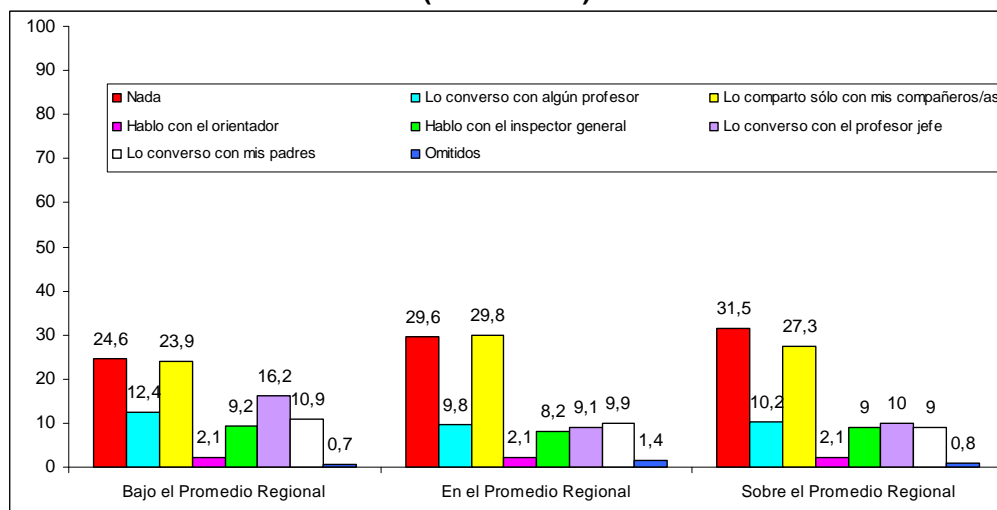
Así también, aparece como tendencia transversal la presencia de una autoridad que interviene y establece medidas, estableciendo los abordajes normativos.

Gráfico N° 31: Cuando surgen hechos de violencia en el establecimiento, ¿Cómo se resuelven? (Docentes)



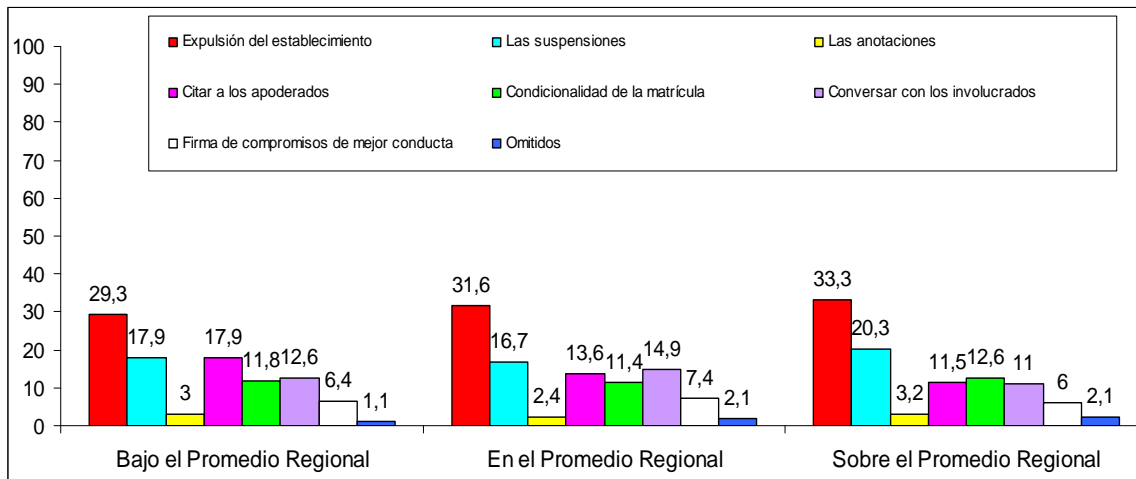
Existe una clara diferencia entre lo que declaran los estudiantes y lo que señalan los docentes. Éstos últimos, establecen como principal forma de resolución el diálogo, tendiendo a aumentar esta alternativa en la medida en que existe menor percepción de violencia. No obstante, existe una coincidencia en los datos obtenidos en ambos actores, en los establecimientos que se encuentran sobre el promedio regional, también los docentes señalan en un porcentaje mayor que en los otros tipos, la no resolución de los hechos de violencia (10.6%). Lo que se podría asociar con una crítica a las autoridades pertenecientes a los equipos directivos.

Gráfico N° 32: ¿Qué haces si sabes o ves un hecho de violencia en el contexto escolar? (Estudiantes)



En los establecimientos que se encuentran sobre el promedio regional o en el promedio, existe un aumento de estudiantes que declaran no hacer “nada” si son testigos de algún hecho de violencia, lo que podría relacionarse con un proceso de naturalización de los hechos de violencia y por lo tanto, la indiferencia se instalaría como una actitud común.

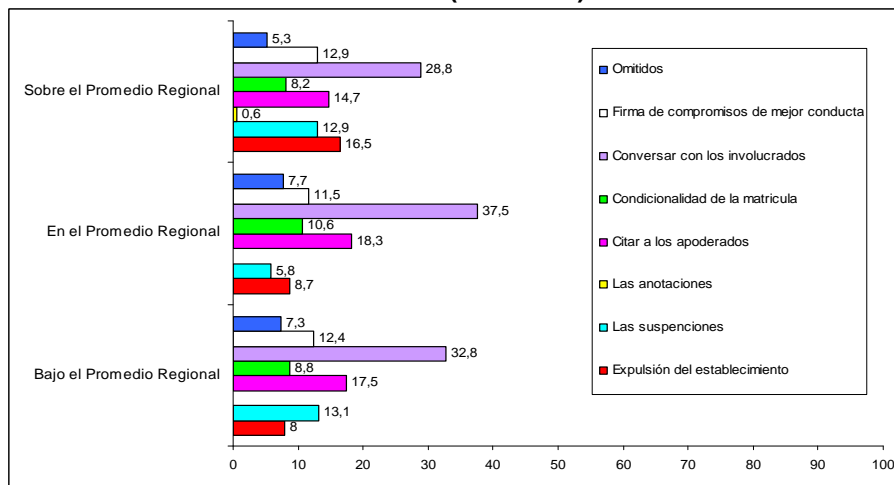
Gráfico N° 33: Marca la medida que consideres más efectiva para abordar situaciones de violencia en el establecimiento (Estudiantes)



A pesar de que existe una tendencia a asociar efectividad con medidas drásticas como la expulsión, se reconocen diferencias las que se relacionan con:

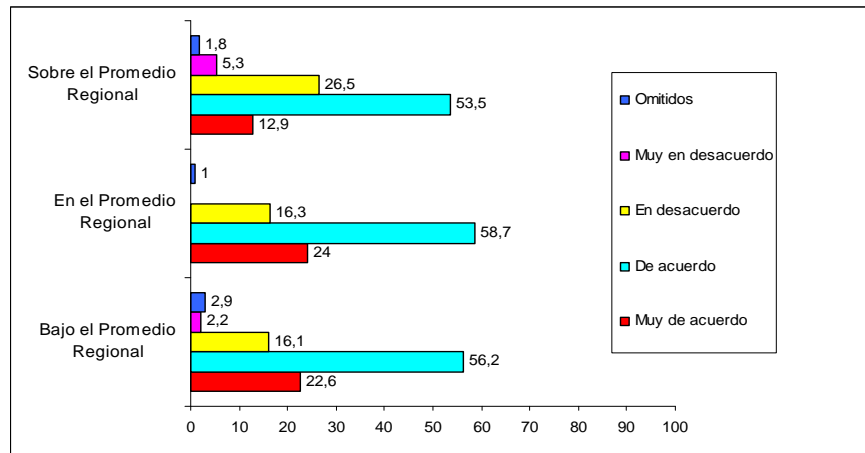
- Una tendencia, en los establecimientos que se encuentran bajo el promedio regional, a reconocer que los abordajes basados en el diálogo y la mediación son efectivos, en el caso de los estudiantes que pertenecen a establecimientos con mayor percepción de violencia esta valoración tiende a disminuir.
- Otro elemento transversal es la ineficacia que tendrían las anotaciones.

Gráfico N° 34: Marque la medida que considere más efectiva en relación a los hechos de violencia. (Docentes)



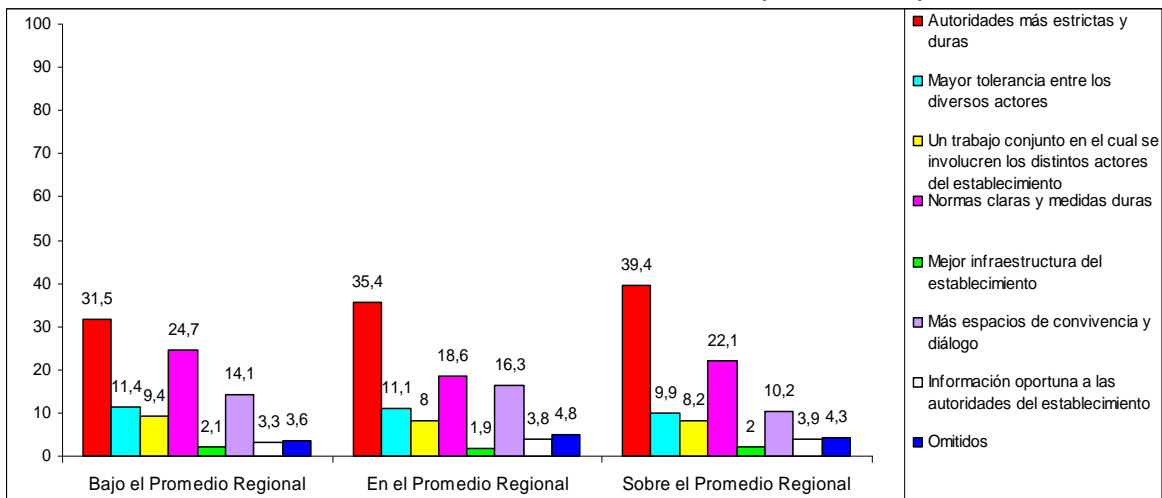
Aunque en el caso de los docentes existe una mayor valoración de las medidas como “Conversar con los involucrados”, existe en el caso de los establecimientos con mayor percepción de violencia aumentos considerables de las alternativas de “suspensión” y “expulsión del establecimiento”.

Gráfico N° 35: Me parece que las sanciones y medidas que se toman en el establecimiento frente a los hechos de violencia son las correctas (Docentes)



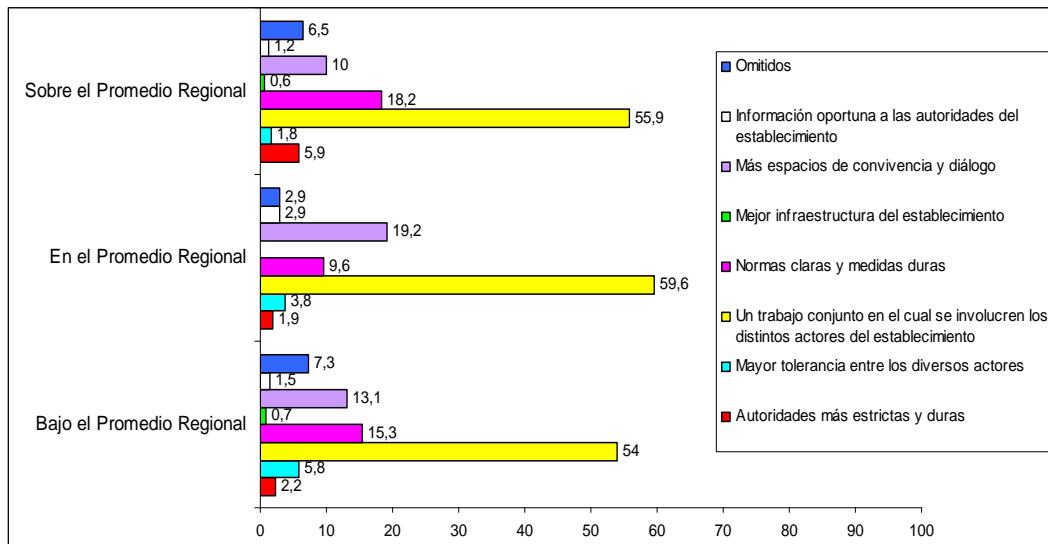
A pesar de que existe una tendencia transversal en torno a valorar las medidas implementadas en las escuelas, los docentes que pertenecen a establecimientos que se encuentran sobre el promedio regional, evidencian una mayor crítica a las sanciones y medidas llevadas a cabo, lo que supone una distancia con las formas de abordaje ejercidas por los equipos directivos o validadas por la cultura institucional.

Gráfico N° 36: Desde tu perspectiva, los hechos de violencia que se dan en tu establecimiento se solucionarían con... (Estudiantes)



En los estudiantes existe una clara tendencia a demandar medidas más estrictas y más claras, tendencia que va en aumento en la medida que es mayor la percepción de violencia. En una primera lectura, estos resultados se pueden asociar a la existencia de cierto nivel de intolerancia entre los estudiantes y por lo tanto a la emergencia de pensamientos autoritarios, sin embargo, también podría asociarse a las inconsistencias y poca eficacia de las medidas implementadas por las autoridades de los establecimientos.

Gráfico N° 37: Desde su perspectiva, los hechos de violencia que se dan en su establecimiento se solucionarían con... (Docentes)



Esta pregunta nuevamente evidencia la mayor valoración, que existe entre los docentes, de los abordajes que impliquen un mayor diálogo y un trabajo en equipo, estableciéndose una diferencia clara con las percepciones que poseen los estudiantes.

En este sentido, los datos obtenidos en la **variable “Gestión y Formas de abordaje”** permiten concluir lo siguiente:

- Existe una clara tendencia en los establecimientos con baja percepción de violencia, a valorar al Profesor Jefe como una figura influyente y a la cuál pueden acudir cuando son partícipes o testigos de un hecho de violencia. Esta tendencia aparece más difusa en el caso de establecimientos que se encuentran sobre el promedio regional. En éstos, aparece con mayor fuerza no conversar situaciones problemáticas, por lo que se puede postular la existencia de menor confianza y cercanía con las autoridades de los establecimientos, así como una tendencia a naturalizar los hechos de violencia.
- Así también en el caso de establecimientos con mayor percepción de violencia, existe una mayor insatisfacción y crítica a las medidas que se implementan para enfrentar los hechos de violencia.
- Además, en estos casos, existiría una tendencia a valorar y establecer medidas más sancionadoras

5.2 PRINCIPALES RESULTADOS FASE CUALITATIVA

A. Procedimiento de Análisis de Datos

La técnica de análisis de información utilizada en el marco de esta fase fue el Análisis de Contenido. Particularmente en esta investigación se optó por la técnica del análisis de contenido categorial (Valles, 1997: 384; Pourtois y Desmet, 1992: 219), el cual busca efectuar operaciones que actúan disectando los textos en unidades de clasificación a nivel categorial.

La primera fase del tratamiento de la información consistió en un análisis categorial correspondiente a un análisis descriptivo. Se trató de la fase “objetiva y sistemática”, en donde se desglosaron las comunicaciones en categorías. Este momento del análisis se delimitaron “unidades de codificación” o de registro y finalizó con la determinación de ítems de sentido (Pourtois y Desmet, 1992: 217).

La segunda etapa del análisis consistió en la elaboración de inferencias a partir de las propiedades y atributos de cada categoría, según su frecuencia y relevancia. La inferencia es el procedimiento que permitió realizar el paso controlado entre la descripción sintetizada de las características de una categoría a su significación e interpretación global.

La matriz de análisis del material cualitativo generado en el marco de la fase cualitativa del estudio, se construyó considerando básicamente las cuatro áreas de gestión revisadas (Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Organizacional y Convivencia). La unidad de registro o de análisis será la frase significativa, que debe contener el contenido referido a las dimensiones asociadas a las áreas de la gestión directiva, así como a su contexto (unidad educativa particular). Los pasos metodológicos del análisis fueron los siguientes:

En las primeras lecturas del material:

- Adecuar las áreas y las dimensiones de la gestión directiva al material producido en el marco de la fase cualitativa del estudio.
- Extraer las frases significativas, que tendrán relevancia por la información que entregan de cada área y dimensión de la gestión directiva por establecimiento.
- Identificar palabras o conceptos que revistan relevancia para el análisis. Por ejemplo, aquellas que reflejen algún juicio de valor o un posicionamiento definido en relación al establecimiento, a la convivencia y a los hechos de violencia en el ámbito escolar. Estas serán relevantes por su frecuencia.

Pasos posteriores del análisis, etapa interpretativa:

- Análisis vertical: se definieron pautas emergentes en relación al material informativo generado en cada establecimiento.
- Análisis por tipo: mirada comparativa entre los establecimientos vinculados a un tipo (establecimientos Sobre el Promedio, En el Promedio o Bajo el Promedio).
- Análisis transversal: análisis comparativo de todos los establecimientos considerados en la fase cualitativa del estudio, destacando similitudes y diferencias.

La confiabilidad y validez está dada por **la triangulación**, la cual es concebida como una forma de protegerse del sesgo del investigador y confrontar sometiendo a control recíproco los relatos de diferentes informantes (Taylor y Bogdan, 1992).

Según Guba (1982), la triangulación se vincula con la fiabilidad de los datos y se refiere a una especie de control intersubjetivo de las inferencias e interpretaciones elaboradas desde un mismo corpus de datos. En este estudio la triangulación se realizó con 2 investigadores más, lo que permitió llegar a un punto de congruencia consistente en el análisis y los resultados.

B. Operacionalización de Áreas y Dimensiones de la Gestión Directiva

Esta operacionalización se realizó a partir del Modelo de Calidad de Gestión Escolar y el Marco para la Buena Dirección planteado por MINEDUC.

En el Marco de la Buena Dirección se plantea que el director es el llamado a liderar y dirigir el Proyecto Educativo de su establecimiento, participando en las definiciones pedagógicas, administrativas, financieras y de clima organizacional que se presenten en su comunidad de aprendizaje.

Este rol implicaría asumir *“responsabilidades como animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos; además de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativos de los alumnos y de resultados institucionales”*.

En concordancia a ello, el Marco para la Buena Dirección se estructura en cuatro grandes áreas de desarrollo o ámbitos de acción directivo, a saber: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y convivencia.

En relación a este marco, el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar plantea a nivel general las mismas áreas de procesos¹²: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia y Apoyo a los Estudiantes y Recursos.

En esta estructura, el área de Liderazgo, al considerar actitudes y competencias directivas que promueven el logro de los criterios incluidos en las áreas restantes, se constituye en el dominio motor del Marco para la Buena Dirección.

¹² En el contexto del presente estudio, se ha considerado pertinente indagar sólo en las áreas de procesos de la gestión directiva y no en el área relativa a los resultados de las unidades educativas.

1) 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 a su proyecto educativo.

En particular, el liderazgo escolar es visto en el Marco de la Buena Dirección como el desarrollo personal y profesional de un director, 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 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. Así los estándares contenidos en este ámbito, son también aplicables al conjunto de profesionales de la educación que cumple funciones docente-directivas y técnico-pedagógicas.

A partir del Modelo de Calidad de la Gestión, las dimensiones asociadas a esta área son:

- **Visión Estratégica y Planificación:** prácticas de planificación del establecimiento educacional que favorecen el logro de los Objetivos Institucionales, misión y visión.
- **Conducción:** prácticas del director y del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa en función del logro de los Objetivos Institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
- **Alianzas Estratégicas:** prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la articulación con actores u organizaciones de su entorno contribuya al logro de sus Objetivos y Metas Institucionales.
- **Información y Análisis:** prácticas del establecimiento educacional para generar y analizar información útil para la evaluación institucional, toma de decisiones y rendición de la cuenta pública.

2) Gestión Curricular

El área de Gestión Curricular es central en el Marco para la Buena Dirección, en el sentido que el objetivo último de todo establecimiento educativo es el aprendizaje de sus alumnos y por ende de la implementación y evaluación del currículum. En 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.

Específicamente, los estándares de este dominio son los necesarios para que el director promueva el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del curriculum.

A partir del Modelo de Calidad de la Gestión, las dimensiones asociadas a esta área son:

- Organización Curricular: prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada con el Marco Curricular, en el contexto de las necesidades formativas y educativas de los estudiantes.
- Preparación de la Enseñanza: prácticas del establecimiento educacional que aseguran la organización, análisis y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje para la implementación del currículo en el aula.
- Acción Docente en el Aula: prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la implementación curricular se concrete eficazmente en el aula a través del proceso enseñanza –aprendizaje.
- Evaluación de la Implementación Curricular: prácticas del establecimiento educacional para determinar el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación del diseño curricular.

3) 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 estándares 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 estándares 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.

A partir del Modelo de Calidad de la Gestión, las dimensiones asociadas a esta área son:

- Recursos Humanos: prácticas del establecimiento educacional que aseguran el desarrollo profesional de los docentes y paradocentes en coherencia con el PEI.
- Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos: prácticas que aseguran una utilización eficiente de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, equipamiento e infraestructura a fin de implementar el PEI.
- Procesos de Soporte y Servicios: prácticas del establecimiento educacional para asegurar sistemas de soporte y servicios que requiere la implementación del PEI.

4) 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 puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional.

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

A partir del Modelo de Calidad de la Gestión, las dimensiones asociadas a esta área son:

- Convivencia Escolar: prácticas que aseguran una sana y productiva interacción de los actores de la comunidad educativa en función de su PEI.
- Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes: prácticas del establecimiento educacional para contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los estudiantes.

C. Hallazgos Relevantes de la Fase Cualitativa

A partir del análisis de las áreas de la gestión directiva, surgen como preponderantes, para el fenómeno en estudio, las vinculadas al Liderazgo y la Gestión del Clima Organizacional y Convivencia. De esta manera, si bien se reconoce la relevancia de las áreas de Gestión Curricular y Gestión de Recursos, el análisis se centrará en las dos que aparecen más incidentes en el fenómeno.

De esta manera, se presentará un cuadro vinculado a cada área considerando las particularidades que asumen en los establecimientos Sobre el Promedio y Bajo el Promedio de percepción de violencia.

En relación a estas particularidades y antes de presentar el análisis por áreas es posible señalar que:

- En los establecimientos Sobre el Promedio de percepción de violencia, los equipos directivos se encuentran en formación, transición o incompletos. En uno la directora y en otro el jefe de la Unidad Técnico pedagógica se encuentran recién llegados al establecimiento y en otro desde el año 2005 se encuentra subrogando en el cargo de director otro docente directivo. En cambio, en los establecimientos Bajo el Promedio de percepción de violencia es posible visualizar equipos con un mayor tiempo de trabajo, más coordinados y consolidados.
- En los establecimientos Sobre el Promedio de percepción de violencia, es posible reconocer un trabajo más fragmentado dentro de los equipos directivos, donde si bien existen roles y funciones claramente distribuidas, no existen instancias de intercambio y socialización del trabajo. En ellos la Inspectora tiende a preocuparse sólo del tema conductual, la Directora de la administración y gestión de recursos y el Jefe de UTP de la dimensión pedagógica. En cambio en los establecimientos Bajo el Promedio de percepción de violencia, es posible identificar mayor intercambio y socialización de los temas pedagógicos, disciplinarios y administrativos entre los miembros de los equipos.

LIDERAZGO

Como se señaló, el liderazgo escolar es visto en el Marco de la Buena Dirección como el desarrollo personal y profesional de los miembros del 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 equipo directivo de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

El análisis por dimensiones del área de Liderazgo genera los siguientes resultados:

Visión Estratégica y Planificación:

Respecto a la misión, visión y las prácticas de planificación que favorecen el logro de los Objetivos Institucionales, es posible señalar que **entre los establecimientos Sobre el Promedio Regional de Percepción de Violencia se reconocen objetivos difusos y poco difundidos** a nivel institucional. En cambio **en los establecimientos Bajo el Promedio de percepción de violencia, existen objetivos institucionales difundidos y conocidos por los actores de la unidad educativa.**

A continuación, presentamos algunos extractos de entrevistas a los actores de los establecimientos Sobre el Promedio y Bajo el Promedio que ayudarán a graficar esta idea:

Establecimientos Sobre el Promedio de percepción de violencia:

“...yo lo veo aquí estoy yo, como muy separado lo que es dirección, inspectoría general y UTP con el resto, es como, aquí estoy yo, ahí están ustedes, cuando yo creo que en esto debemos estar todos, con distintos cargos y distintas posiciones, pero debíamos ser uniformes...” (Docente de Aula Escuela El Avellano)

“A ver ahí falta internalizar la visión y la misión de la escuela, ¿qué pasa? Que esto se extiende en el tiempo cuando hay tanto cambio, porque uno trabaja, internaliza un proyecto educativo con un equipo de docentes y al día siguiente ya hay otro” (Docente de Aula Escuela el Tamarugo).

Establecimientos Bajo el Promedio de percepción de violencia:

“Yo creo que principalmente el poner en práctica el proyecto nuestro del colegio que apunta a la parte rendimiento y apunta a la parte persona, la creación de los valores en los niños, enseñarles a ser personas y a sentirse bien. Yo creo que ese es el principal objetivo que tenemos que cumplir y que para eso estamos acá” (Directora Escuela el Radal).

“También trabajamos el proyecto institucional de tal modo que cada apoderado lo pudiera tener, así que lo hicimos en un tríptico y ese tríptico lo acotamos al máximo de tal modo que saliera la visión, la misión, el objetivo de la escuela, lo que nosotros pretendemos, el perfil del alumno, el perfil del apoderado, lo más relevante del reglamento de evaluación, lo más relevante del reglamento de disciplina, ciertas normas que hay que considerar, pero bien acotado de tal modo que eso se les entrega a los papás cuando vienen a matricular a los niños, el año pasado se les entrego a cada uno y todos están en sintonía con lo que la escuela pretende y con lo que la escuela hace” (Director Escuela La Palma Chilena).

“Acá hay un lema que está desde el 2007, dice que es formar a un alumno seguro de si mismo y de su aprendizaje. Entonces eso partió hace años atrás incluso hasta ahora. Eso que los niños sean seguros de si mismo se aplicó por ejemplo que semanalmente la unidad técnica va tomar las tablas a su sala, eso es mensual, van a todas la semanas pero a distintos cursos. Aparte de eso se les está entregando una poesía que también se hace mensualmente. Eso ayuda a los niños a tener seguridad de si mismo, a perder el miedo a los demás, y la comprensión de lo ellos

leen, tienen una lectura asistida de 10 minutos que empezó el año pasado, ahora se hace de 30 minutos, desde las ocho y media hasta las nueve, donde ellos leen un texto de un libro y es para que ellos aprendan a comprender lo que leen desde chicos, porque muchas veces los niños leían pero no sabían lo que leían, leían por leer. Entonces eso también se está aplicando hasta ahora.” (Asistente de la Educación Escuela el Radal).

Conducción:

En relación a las prácticas del equipo directivo que asegurarían un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa en función del logro de los Objetivos Institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, se ha identificado lo siguiente:

En los establecimientos Sobre el Promedio regional de percepción de violencia no existen instancias ni canales de comunicación expeditos entre el equipo directivo y los estudiantes o profesores.

“Lo que pasa que a lo mejor es tanto el que hacer, es tanto lo que se recibe aquí en la oficina de la directora, inspectora general y UTP reciben a tantos apoderados que hay que atenderlos, porque son llamados por distintos comportamientos de los niños, por problemas de agresividad, por problemas de rendimiento, entonces estamos llamando y llamando a los apoderados, contestando a un problema, yendo a las salas, en el patio, a lo mejor ese movimiento que es de todo los días, a lo mejor eso nos da tiempo, no nos comunicamos con los profesores, no hay tiempo” (Inspectora Escuela el Avellano).

“La relación, yo diría que no es óptima tampoco porque de repente hay cosas que nosotros andamos muy desinformados, uno llega y se da cuenta de que hay que hacer esto y que hay que hacer esto otro o si no se dice una cosa y después se contradice. Entonces...” (Docente de Aula Liceo El Quillay).

“Acá se critica mucho a los apoderados que no vienen a las reuniones pero cuando el director cita, vienen los apoderados y me consta. Vinieron alrededor de 350 personas. Una gran cantidad. Entonces por ese lado, no creo que la gestión del director sea tan limitada. Puede que sea limitada en aspectos administrativos, pero si él quiere organizar a los papás, creo que no tendría que pedir un permiso especial...” (Apoderada Escuela El Quillay).

La no existencia de estas instancias o espacios de comunicación en las unidades educativas produce que en algunos establecimientos Sobre el Promedio de percepción de violencia se acentúen ciertos conflictos entre docentes directivos y docentes de aula, imposibilitando diálogos e intercambios inter-estamentales respecto a las expectativas, problemáticas y necesidades de cada uno, ***surgiendo entre los actores sentimientos de incomprensión.***

“Lo que pasa es lo siguiente, los profesores nunca van a poder opinar de lo que hace la parte de gestión si ellos no están en esa parte, no pueden opinar. En estos momentos ellos pueden pensar que hacen, porque no lo hacen, mira este niño otra vez dicen, yo quiero que lo expulsen dice, pero usted le explica a la profesora pero ellos piden más, es que no podemos, el niño no puede ser echado fuera de la sala, pero es que me molesta dicen, cuídelo usted entonces, pero es usted el que tiene que tenerlo, además si tenemos un asistente en la sala usted tiene que tenerlo en la sala y por qué no se puede, como que uno pone las trabas, como que uno pueda decir este niño lo tomo y váyase, este niño hizo esto, chao, su apoderado y se va o no vuelve más al colegio. Ellos quieren que uno tome estas medidas y no se puede, entonces yo me siento que no me comprenden... Entonces la verdad es que nosotros sabemos que pasa en la sala de clases, porque estuvimos, pero ellos tienen que estar en la parte directiva para saber como se desarrolla y el trabajo que llevamos nosotros, ellos no pueden opinar y evaluar, tengo que tener la experiencia para poder opinar, pero no que me hayan contado, hay que vivirla” (Inspectora Escuela el Avellano).

“Yo partiría desde la misma jefa del DAEM, que ella haga clases en una sala como nosotros para que nos comprendan como terminamos agotados, como a veces cuesta, porque si tengo que hacer una clase de lenguaje y tengo a 3 ó 4 gritando no la puedo hacer. Entonces en esas partes nosotros no estamos siendo apoyados o valorados lo que cuesta estar con los niños o ser comprendidos. Entonces yo pienso que a veces UTP e inspectoría general debieran tener unas horitas de clases para que no se les olvide como es el sistema (Docente de Aula Escuela el Avellano).

En algunos establecimientos Sobre el Promedio de percepción de violencia la escasez de espacios de dialogo e intercambio también se vivencia a nivel de equipo directivo.

“Entrevistador: ¿Cómo evalúa usted la relación entre los distintos estamentos del establecimiento?, entre los docentes directivos, los docentes de aula, los asistentes de educación, los estudiantes.

Inspector: No muy fluida, porque yo creo que en estos momentos es una deficiencia nuestra. Dentro del grupo directivo yo pienso que funciona como igual que con los docentes, porque nosotros podemos decir que sí y después estamos haciendo otra cosa, no somos consecuentes” (Inspectora General Liceo El Quillay).

“La comunicación no es expedita, porque de repente las personas se olvidan de informar de alguno u otra cosa. Por ejemplo hoy día había ese acto y yo no lo sabía, o sea no sabía el tiempo que demoraba. A mí no se me entregó la información, eso no corresponde, porque yo tengo que tener claro lo que está sucediendo, porque soy yo la que toca el timbre, soy yo la que veo los niños en el patio, yo creo que eso es una falta de comunicación” (Inspectora General Liceo El Quillay).

En cambio, **en los establecimientos que se encuentran Bajo el Promedio de percepción de violencia se observan mayores instancias y canales de comunicación entre el equipo directivo, profesores y estudiantes**, en donde se promueve el diálogo y la búsqueda de consensos.

“Es buena la comunicación, porque en cualquier momento podemos hablar con la directora, con la jefe del área técnica, igual con los profesores siempre y cuando ellos estén disponibles en el recreo... Los profesores con los alumnos son igual, porque si tienen un problema igual conversan con el profesor”. (Asistente de la Educación Escuela El Radal).

“Siempre estamos en contacto, siempre se va a saber lo que se hace en la semana en el colegio, si el directivo va a una reunión fuera del colegio, quién va a quedar a cargo del colegio, todo eso” (Asistente de la Educación Escuela La Palma Chilena).

“...La directora del año pasado era como alejada porque no nos hablaba mucho y la de este año no es así... Está en los recreos para ver como nos comportamos, igual va a la sala para ver el comportamiento...” (Estudiantes Escuela El Radal)

En los establecimientos Sobre el Promedio, se tienden a imponer medidas desde el equipo directivo hacia el resto de los actores educativos estableciéndose una relación de tipo verticalista entre los distintos estamentos.

“Acá en la escuela los profesores tenían tres cuartos de hora para almorzar y yo les pedí, que legalmente era media hora, que no la devolvían porque así lo decidimos y lo consensuamos, pero yo le pedí que almorzaran en media hora y que los otros 15 minutos hicieran presencia en el patio, porque iba ser distinta la relación de los niños al ver a más profesores en el patio, no sólo a los asistentes, y ellos no quisieron, dijeron que no porque iban almorzar muy apurados, ahí les dije colegas van a tener que almorzar igual apurados en media hora pero se van a tener que ir a la sala con los niños, yo le estoy pidiendo 15 minutos y ellos tienen un recreo de 20 minutos donde toman un café, después tienen un recreo de 10 minutos en que no se les molesta para nada y yo les pedía 15 minutos para el recreo largo que es donde se originan los mayores problemas y no lo quisieron dar, entonces van a tener media hora de colación y se van a las salas” (Directora Escuela el Avellano).

“A vuelta de vacaciones encontré que nos habían cortado la hora de colación, teníamos $\frac{3}{4}$ de hora, media hora que nos daban legal y los 15 minutos que entrábamos temprano de 8:00 a 8:15, o sea de 8:15 a 8:30 vemos la leche y a las 8:30 empezamos nuestras clases hasta las 13:30, que termina la jornada de la mañana y de 13:30 a 14:00, a 14:15 era antes y ahora a las 14:00. Entonces eso, me he dado cuenta que las colegas están descontentas, hay un solo baño en la sala de profesores, para calentar el almuerzo es media hora, somos tantos, no se alcanza” (Docente de Aula Escuela el Avellano).

De este modo, las medidas más que ser consensuadas entre los diferentes actores educativos, se toman a nivel de dirección y se comunican a los otros estamentos del establecimiento.

En cambio, **en los establecimientos Bajo el Promedio existe mayor tendencia al diálogo y a la búsqueda de consensos para la toma de medidas y la aplicación de sanciones.**

“Bueno, en los consejos de profesores si queremos plantear algo nuevo lo llevamos para allá, lo analizamos, lo conversamos, lo consensuamos y si están todos de acuerdo se pone en práctica. No imponemos nada, todo lo conversamos y se buscan los pros y los contras...” (Directora Escuela el Radal).

“Yo no tengo problemas para ingresar a una sala y que me pongan dificultades porque les voy a observar la clase, incluso consensuamos una pauta, porque como estamos con el tema de las supervisiones desde la comisión, estamos haciendo un ejercicio internamente y estamos tratando con la directora, con una pauta de evaluación donde ellos mismos ayudaron a crearla, entonces cuando eres partícipe de algo lo vas a captar y tolerar de mejor forma que si nosotros hubiéramos impuesto una pauta de evaluación (Jefa de UTP Escuela el Radal).

Entre los establecimientos Sobre el Promedio de percepción de violencia es posible reconocer al interior del equipo directivo distintos estilos de conducción y de liderazgo, unos más sancionadores en relación a los hechos de violencia en el ámbito escolar y otros más comprensivos y tolerantes, lo que genera diversas interpretaciones y sanciones frente a las situaciones observadas, lo que genera ambigüedad y poca coherencia frente al resto de los actores educativos.

“En la parte inspectoría tenemos algunas discrepancias con la inspectora que quedó porque ella es muy buena para mandar pero poco ejecutora y con los niños es demasiado autoritaria, les ofrece suspensión rápidamente, esas son cosas que yo no estoy de acuerdo pero que cuando me descuido lo hace” (Directora Escuela el Avellano).

“Lo bueno es que los colegas están contentos de cuando llegue, porque mi trato con ellos es este, de conversación, porque ellos son colegas y yo igual estuve trabajando de profesora, entonces yo les dije que jamás iba a ser tirana. Así que están muy contentos conmigo y me dijeron que el trato que tenían el año pasado con el director quien es el actual jefe de UTP, no era bueno” (Directora Escuela el Tamarugo).

“Entonces en estos momentos la directora no tiene la capacidad todavía suficiente como para dirigir, a lo mejor la tiene pero no la ha demostrado, de dirigir un consejo de profesores, pero en el fondo el que tiene que poner los puntos soy yo. Como encargado de UTP, entonces la directora me dice que vamos a conversar hoy en consejo, entonces yo hago un pauteo y le digo esto es lo que vamos a conversar, entonces yo dirijo los consejos. La idea es que el próximo año lo haga ella, tiene carácter, tiene su genio, no se deja avasallar, pero también es blanda” (Jefe UTP Escuela el Tamarugo).

“Yo creo que hay un problema de personalidades, un problema de que como se llama, de forma de mirar las cosas en el sentido de que yo acepto lo que tú dices, por el hecho, o sea lo acepto porque, porque lo tengo que decir, pero en mi fuero interno no lo acepto entonces yo actúo en función de lo que yo creo y punto, y eso puede ser en un momento totalmente antagónico entre una persona y otra, una cosa es aceptar lo que el otro dice y actuar en consonancia con eso, y otra cosa es aceptar lo que el otro dice y seguir haciendo lo que yo estoy haciendo aunque sepa que voy a colisionar en algún momento con él, con la otra persona, entonces eso yo creo que es algo un problema de personalidades y de forma de mirar el mismo liceo, o sea por un lado hay algunos que piensan de que el liceo es un, es como, es como que debieran aceptar prácticamente todo, otros que no, que hay que ser más restringidos y más rígidos, y ese tipo de forma de mirar se da mucho en el equipo, unos piensan de que se tiene que ser flexibles, y otro piensan que hay que ser más riguroso más duros, entonces esas 2 formas no quedan claras en términos pedagógicos, en términos normativos, en términos disciplinarios, en términos de convivencia, en términos de ambiente, etc., entonces unos piensan que hay que ser muy flexibles y el otro que hay que ser más rígido, y eso forma, no se ha logrado todavía un consenso, y por eso se producen estos cortocircuitos dentro del equipo...” (Director Subrogante Liceo El Quillay).

Muchas veces **esta situación genera la percepción entre el resto de los actores educativos que la dirección y la gestión del establecimiento esta siendo llevada sólo por una persona y no por un equipo.**

“Buena, pero encuentro que como que ha llevado el barco muy sola” (Asistente de la Educación Escuela el Avellano).

“Yo creo que la dirección no tiene el apoyo que debe tener de la inspectoría general. Si la directora dice una cosa y la inspectoría general hace otra cosa, qué me dice a mí. Entonces aquí desde capitán a paje tenemos que estar remando todos para el mismo lado y yo creo que eso no se da” (Docente de Aula Escuela el Avellano).

En cambio, **entre los establecimientos Bajo el Promedio, es posible identificar un estilo de liderazgo preponderante compartido por el equipo directivo.**

“La directora junto con la unidad técnica siempre han marchado juntas en toda la gestión para que se pueda desarrollar bien y se pueda cumplir, yo sé que todo eso significa esfuerzo y sacrificio, su salud también, pero ella siempre está trabajando, no hay pérdida de tiempo” (Asistente de la Educación Escuela el Radal).

“... el ordenamiento dentro del trabajo de la escuela es fundamental porque si tú tienes una escuela desordenada donde el profesor no sabe lo que tiene que hacer, en qué fecha, cuándo, cómo, así no resultan las cosas, en cambio acá todo el mundo sabe cual es la fecha que viene y como lo tiene que hacer. Nosotros además cuando nos reunimos los días martes también organizamos las reuniones de apoderados, por lo tanto cada docente no dice lo que se le ocurre en la reunión de apoderados si no que todas las veces, el 100% de las veces se les entrega a los docentes un temario de reuniones, por lo tanto toda la escuela está informada de lo mismo. Así todos trabajamos en sintonía, nadie se escapa diciendo cosas que no corresponden...” (Directora Escuela La Palma Chilena)

En los establecimientos Sobre el Promedio, no se observa un trabajo coordinado del equipo directivo. Lo que se vincula a una conducción fragmentada del establecimiento, donde la distribución de funciones no implica una necesaria articulación de las mismas, por un lado la directora trabaja el tema de la administración de los recursos, las problemáticas de conducta los aborda la inspectora y los temas pedagógicos la Unidad Técnico Pedagógica.

“Como inspectora general estamos siempre aquí en la escuela, tenemos que organizar, tenemos que ver para allá, toda función de la escuela de la conducta es de inspectoría general, todo lo que es de la organización de las clases, estamos muy ajenos o estoy muy ajena de lo que pueda suceder en la parte pedagógica porque no asisto a esas reuniones, cuando se reúnen a hacer proyectos muchas veces tengo que estar afuera mirando. Entonces yo estoy desvinculada con lo que se pueda contar, yo se que hay proyectos pero más adentro no porque es tanto lo que me absorbe mi puesto y viceversa le debe ocurrir lo mismo al colega de UTP en relación a la inspectoría. Incluso a veces la directora” (Inspectora Escuela el Avellano).

“Haber se habla mucho de equipo hoy día en educación, pero acá cuesta mucho formar un equipo, mucho, mucho, mucho, hay diferentes intereses, diferentes percepciones, diferentes visiones, diferentes filosofías, diferentes paradigmas, por lo tanto uno tiene que tratar con eso, y en el caso de los colegios públicos quien llega a ocupar un cargo directivo llega a ocupar el cargo directivo, pero no tiene la mas mínima participación en poder formar el equipo, por lo tanto pasa a ser parte del equipo y si logra algo va ser por los meritos propios, porque no tiene ninguna posibilidad de poder, capacidad de maniobra para poder eh... cambiar algún miembro...o sea eliminar a aquellos miembros que son, que no tienen una buena relación de desempeño” (Director Subrogante Liceo El Quillay).

A veces **esta situación genera la percepción entre el resto de los actores educativos que la dirección y la gestión del establecimiento es poco clara, desordenada y descoordinada.**

“Encuentro que hay poco orden, empezando en la parte directiva del Ege, entonces todo eso crea un ambiente de cosas que salen en el minuto, improvisando, no hay como una planificación bien hecha, de repente se nota esa parte” (Docente de Aula Liceo El Quillay).

“Yo opino por los dos lados. La gente que hay ahora, no tiene la voz como para decir “Yo hago esto, y lo hago” ¿Por qué? Porque hay personas que se están “tirando la pelota”. Lamentablemente, la jefatura que tenemos... Ese es el problema. Eso no pasa solo aquí, pasa en todos lados. Hay una persona arriba que te dice “Nosotros lo solucionamos”, pero no solucionan nada. Eso es lo que pasa aquí.” (Apoderado Liceo el Quillay).

“Hay divisiones entre ellos mismos. Entonces si la cabeza no está bien el cuerpo tampoco anda bien. Entonces eso se nota” (Docente de Aula Liceo El Quillay).

“E: Y cuál debería ser el objetivo central que debiese perseguir el equipo directivo.

1: Primero organizar bien el rol de cada uno de ellos como componente de este equipo directivo y de ahí puede ser...que marche bien el establecimiento en general es la principal función, desde el quipo directivo hasta los alumnos, es lo principal en este establecimiento porque al final ingresamos aquí para enseñar. Entonces es ordenar un poco el cuento, porque yo veo mucho desorden, mucha improvisación” (Docente de Aula Liceo El Quillay).

En cambio, **en los establecimientos Bajo el Promedio, se observa una situación diferente, un trabajo coordinado al interior del equipo directivo.**

“La jefa técnico es nueva, como yo asumí como directora, a ella la mandaron de Corporación pero no dio ningún problema, trabajamos juntas todo lo que es la parte gestión, la parte evaluación y planificación, siempre lo trabajamos en conjunto y ha funcionado bien” (Directora Escuela el Radal).

“Normalmente lo días lunes organizamos la semana, yo igual veo la parte técnica, pero ahí nos vamos repartiendo, de repente vamos hacer esto, ahí vemos como lo hacemos, nos dividimos las partes y nos vamos poniendo de acuerdo y trabajamos entre las dos los temas” (Directora Escuela el Radal).

“Mira, cuando yo llegue el establecimiento no funcionaba muy organizado, todo el mundo trabajaba en islas, entonces la idea mía es que de una forma pudiésemos trabajar en equipo de tal modo que todos los niveles trabajaran en conjunto y poder ordenar un poco e ir haciendo las articulaciones” (Director Escuela La Palma Chilena).

Alianzas Estratégicas:

Respecto a las prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la articulación con actores u organizaciones de su entorno contribuya al logro de sus Objetivos y Metas Institucionales, es posible señalar que **entre los establecimientos Sobre el Promedio no se identifica claramente una coordinación o integración armónica en relación al PEI, de los proyectos e intervenciones que se implementan en el establecimiento.**

*“...Nosotros tenemos también la OPD, que defiende los derechos del niño, que se instaló hace dos años atrás acá y que le dio mucho énfasis a los derechos del niño y no le dio énfasis a los deberes, entonces ahora el niño sabe muy bien cuales son sus derechos, pero desconoce los deberes y también es una instancia con psicólogos, con abogados, con asistente social, pero ellos no nos tratan a más de 30 alumnos...”
(Directora Escuela el Avellano)*

“... (Utilidad Asesoría Liceos Prioritarios) No mucho. Porque de repente llegan al consejo, están ahí y hacen alguna actividad, pero para mí no es ningún aporte...” (Docente de Aula Liceo El Quillay)

*“...Entonces yo creo que en eso estamos fallando, de repente en los liceos intervienen a los directivos docentes, pero en las asignaturas donde están los núcleos malos, donde se ve que no hay aprendizaje, porque no se intervienen a esos grupos con mayor precisión...”
(Inspectora General Liceo El Quillay)*

“...estupendo que le haga una presentación al profesor, pero sería más provechoso en el tiempo, porque aquí el tema es que el niño, que va a recibir la atención sea lo más rápido y que vaya al niño directo... vemos que vamos de reunión en reunión, entonces yo pienso que debería ser otra cosa...” (Docente de Aula Escuela El Tamarugo)

Si bien es posible identificar cierto nivel de vinculación con la red institucional y la comunidad, en estos establecimientos, el espacio educativo aparece como un lugar en donde intervienen distintas instituciones, pero sin una coordinación y horizonte común.

En cambio, **en los establecimientos Bajo el Promedio de percepción de violencia, existe una mayor vinculación entre el PEI y los proyectos e intervenciones que se implementan.**

“Nosotros tenemos como red de apoyo la seguridad ciudadana, que por lo menos una vez a la semana pasa...a consultar como está la asistencia de los niños, si ha habido algún problema con alguna familia o con algún apoderado, esa es una red de apoyo. También tenemos como red de apoyo el consultorio del Olivar, atiende el psicólogo o también atiende el neurólogo. Tenemos como red de apoyo también a la corporación que ahora por la ley SEP nos pasa una cantidad de dinero para poder mandar a los niños también, antiguamente no tenían los medios para ayudarnos, también nos ha servido ese apoyo...” (Directora Escuela El Radal).

“...lo otro que nosotros tenemos es la OPD, que para mí es un siete, porque yo sé que esa oficina es para los niños que son sus derechos vulnerados. Pero a veces es tal la problemática que yo tengo con niños que le pido socorro como les digo, me atienden a los chicos, les dan acogida y me los derivan a un consultorio...” (Docente Directiva Escuela La Palma Chilena)

Información y Análisis:

Respecto a las prácticas del establecimiento educacional para generar y analizar información útil para la evaluación institucional, toma de decisiones y rendición de la cuenta pública, se identifica que **en los establecimientos Sobre el Promedio la mayoría de las intervenciones y trabajos que se realizan** no entregan los resultados o no dejan informes de sus actividades, es decir, la mayoría de los programas, proyectos o intervenciones que se realizan en estos establecimientos **no retroalimentan sus dinámicas institucionales.**

“Siempre hemos tenido evaluaciones pero nunca nos habían dado un resultado de las evaluaciones” (Inspectora Escuela El Avellano).

“Pero como son las cosas, vienen, están, participan y se van” (Jefe UTP Escuela El Tamarugo)

“...Hay muchas cosas, mucho proyecto que se está haciendo, yo a veces veo que inventan proyectos, pero todavía no veo que haya una trascendencia, haya un cambio, a nivel de establecimiento” (Docente de Aula Escuela El Tamarugo).

“Es que son todas cosas que se trabajan tan rápido, eso es lo que yo pienso, está todo rápido, fue un día como este que estuvieron de 3:30 pm a 5:30 pm, y eso pasó y pasamos a otro tema. No hay internalización de cosas, todas pasan y pasan, y después viene otra y otra... no hay una cosa que produzca cambios, que genere no sé, beneficios, o no sé. Seguimos igual...” (Docente de Aula Escuela El Tamarugo).

En cambio, **en los establecimientos Bajo el Promedio de percepción de violencia se tiende a llevar un registro y se solicitan devoluciones a los proyectos** que se implementan año a año.

“Aquí se da, afortunadamente, un trabajo en equipo, somos súper sistemáticos en todo lo que son los consejos técnicos y administrativos, en las tareas que se deben cumplir nosotros tenemos un plan anual, dentro de ese plan anual baja una planificación semestral o cronograma semestral, tenemos todo sumamente estructurado, esta es una forma para nosotros al iniciar el semestre, hacemos la programación con todos los aspectos que vienen desde el ministerio, cumpliendo toda la normativa que solicita la corporación, más lo que nosotros tenemos que cumplir con planes y programas y objetivos propuestos. Entonces en base a eso, con los profesores porque existe un trabajo en equipo, vamos viendo opciones, propuestas de fechas, de actividades...” (Jefa de UTP Escuela El Radal).

A continuación se presenta un cuadro resumen de los hallazgos asociados a la exploración de las dimensiones de la gestión directiva asociadas al área de Liderazgo.

Cuadro N° 16: Resumen Análisis Área de Liderazgo

AREA: LIDERAZGO		
PERCEPCIÓN DE VIOLENCIA EN EL ÁMBITO ESCOLAR		
DIMENSIONES	Bajo el Promedio de Percepción de Violencia	Sobre el Promedio de Percepción de Violencia
<p>Visión Estratégica y Planificación: misión, visión y las prácticas de planificación que favorecen el logro de los Objetivos Institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos Institucionales conocidos y compartidos por los actores educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos institucionales difusos y no difundidos.
<p>Conducción: prácticas del equipo directivo que asegurarían una acción coordinada de los actores de la comunidad educativa en función del logro de los Objetivos Institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existen instancias y canales de comunicación entre el equipo directivo y los estudiantes y profesores. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen instancias ni canales de comunicación expeditos entre el equipo directivo y los estudiantes o profesores.
	<ul style="list-style-type: none"> - Se tienden al dialogo y al consenso para tomar medidas y sanciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se tienden a imponer medidas desde el equipo directivo hacia el resto de los actores educativos.
	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un estilo de liderazgo compartido dentro del equipo directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al interior del equipo directivo es posible reconocer distintos estilos de conducción y de liderazgo.
	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa un trabajo coordinado al interior del equipo directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se observa un trabajo coordinado del equipo directivo.
<p>Alianzas Estratégicas: prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la articulación con actores u organizaciones de su entorno contribuya al logro de sus Objetivos y Metas Institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una coordinación entre el PEI y los proyectos e intervenciones que se implementan en el establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se identifica una coordinación o integración armónica en relación al PEI de los proyectos e intervenciones que se implementan en el establecimiento.
<p>Información y Análisis: prácticas del establecimiento educacional para generar y analizar información útil para la evaluación institucional, toma de decisiones y rendición de la cuenta pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se lleva un registro más sistemático de las diversas actividades que se realizan en el establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de los proyectos que se realizan en el establecimiento no entregan los resultados.

GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA:

El dominio de gestión del clima organizacional y convivencia persigue relevar el rol del equipo directivo en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje del alumnado.

El análisis por dimensiones de la gestión directivas asociadas a esta área se vincula a la Convivencia Escolar.

Convivencia Escolar:

Respecto a las prácticas que aseguran una sana y productiva interacción de los actores de la comunidad educativa en función de su PEI, es posible señalar que:

En los establecimientos Sobre el Promedio existe entre los docentes directivos y de aula una percepción y visión negativa del alumnado centrada en sus carencias y problemáticas.

“Nuestros alumnos son los que no reciben en ningún colegio, los que tienen todos los problemas, de maltrato familiar, de maltrato psicológico, sexual, toda esa gama de problemas...” (Directora Escuela El Avellano).

“Mira, este establecimiento es de niños de familias degeneradas, son muy pocas familias como corresponden, en el fondo es como están los tiempos, estas familias se llaman, se me olvidó el término, que no tienen un rayado de cancha, cómo le llaman los sicólogos... mira la mayoría de los niños vienen al colegio, yo creo primero, por la alimentación y porque las mamás los mandan para ir a trabajar, no son niños que tengan mucha proyección...” (Docente de Aula Escuela El Avellano).

En cambio, ***en los establecimientos Bajo el Promedio de percepción de violencia, existe una visión positiva de los estudiantes a partir de sus potencialidades, recursos y fortalezas.***

“Este establecimiento, cuando yo llegue me llamó bastante la atención porque en general tiene buena conducta, los niños son niños sanos y en general se vive un ambiente bastante pacífico” (Directora Escuela La Palma Chilena).

“...los alumnos dentro de su desarrollo escolar son amistosos, es familiar, el rendimiento académico es bueno, uno de los tres mejores dentro de la corporación de Viña en el resultado Simce, en general bueno...” (Directora Escuela El Radal)

En los establecimientos Sobre el Promedio de percepción de violencia existe una tendencia a desnaturalizar algunos instrumentos y herramientas promovidas desde el MINEDUC para ayudar a generar una buena convivencia escolar.

“Nosotros tratamos por grupos el año pasado, a los más emblemáticos de quinto año ponte tú, los llevábamos al Consejo Escolar y los mismos compañeros les empezaban a preguntar que por qué se portaban así, que qué problemas tenían, qué creían ellos que si se solucionaban los problemas, de qué otra manera se pueden solucionar las cosas y qué sanción, después les preguntaba yo, qué sanción creen ustedes niños que merecen ellos por ese comportamiento. Entonces los niños decían es que los profesores son muy blandos...” (Directora Escuela El Avellano).

“...tenemos un manual de convivencia hecho por nosotros, pero ¿qué ha opinado el niño sobre el manual de convivencia?, ¿qué han opinado los apoderados del manual de convivencia?...” (Docente de Aula Escuela El Avellano).

De este modo, algunos espacios, instancias o herramientas planteadas por el Ministerio de Educación, son realizadas en estos establecimientos como trámites que hay que cumplir y no se comprende el sentido o los objetivos reales que se persiguen.

Por ejemplo, el Consejo Escolar, instancia generada por la Ley 19.979 de Jornada Escolar Completa, en algunos de estos establecimientos se ha convertido en una especie de tribunal escolar, perdiendo su sentido original: constituirse en un espacio en el cual se reúnen y participan representantes de los distintos actores que componen la comunidad educativa.

En cambio, **en los establecimientos Bajo el Promedio de percepción de violencia, existe una valoración positiva y un esfuerzo por implementar los instrumentos y herramientas promovidas desde el MINEDUC.**

“El marco para la buena dirección, el marco para la buena enseñanza y como también el sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión son buenísimos instrumentos para poder trabajar en forma ordenada dentro del sistema escolar. Son buenos instrumentos...” (Directora Escuela Palma Chilena).

“Bueno el año pasado terminamos un PMG que nos habíamos adjudicado en matemáticas, que trabajamos dos años con los recursos que nos dieron esa vez por el proyecto. Hemos trabajado los proyectos de Corporación que son comunales, proyectos internos como...” (Directora Escuela El Radal)

En los establecimientos Sobre el Promedio, existe una baja participación de los padres y apoderados. Si bien es posible reconocer que esta es una problemática transversal a todos los tipos de establecimientos, entre los establecimientos Sobre el Promedio de Percepción de Violencia, **parece intensificarse y asumirse como una situación inmodificable.**

“En este momento tenemos poca presencia de los apoderados, ahora el motivo pienso que puede ser comodidad de ellos, como me dicen algunos apoderados que vienen a mi curso, que son los que cumplen, me dicen: ‘profesor, son demasiado permisivos aquí, aguantan mucho’, o sea el apoderado en otros colegios tiene que ir a entrevista con el profesor si no fue a la reunión, o sea los mecanismos para exigir a los apoderados no están funcionando, y tenemos poca presencia de apoderados en las reuniones, de veinte o treinta niños llegan cuatro o cinco... hay niños que el apoderado no aparece durante todo el año...” (Docente de Aula Escuela El Tamarugo).

En cambio, **en los establecimientos Bajo el Promedio, existe una problematización de la situación y un esfuerzo por generar estrategias para incentivar la participación.**

“Yo creo que estamos bien, me gustaría a mí personalmente que los apoderados tuvieran más participación, que se acercaran más al colegio, en las reuniones de padres por ejemplo viene el 80%, nunca se da el 100% de asistencia en las reuniones, incluso nosotros hacemos 2 encuentros de apoderados con especialistas, los invitamos y les preguntamos a ellos en las primeras reuniones de apoderados temas que ellos quisieran que se vieran. Buscamos especialistas, este año trajimos una psicóloga y una asistente social del Sernam, se invita a todo el colegio pero vienen 50 personas, incluso este año les pusimos cafés y galletas como para motivarlos...” (Directora Escuela El Radal).

“El otro desafío es el trabajo con padres y apoderados, yo creo que no siendo padres conflictivos, de repente siento que les falta ponerse la camiseta, siento que ahí como colegio hay que ver algunas actividades que sean atractivas para ellos como papás, yo creo que ahí también tenemos que potenciarlos, el tema de la asistencia a reunión de repente es baja... hay que tratar de tener como actividades atractivas. Yo no sé como serían las reuniones de apoderados anteriormente, pero la propuesta mía es para ir a reunión hay que ir organizados, ya no pueden ir así como la rifa, que estas son las notas y las leo, tiene que haber cierta estructura de trabajo con los papás... tú sabes que a veces los papás tienen inquietudes, yo creo que hay que ir buscando por ahí las formas para ir atrayéndolos al colegio...” (Jefa de UTP Escuela El Radal).

En los establecimientos Sobre el Promedio no es posible reconocer normativas disciplinarias claras conocidas por todos los actores de la unidad escolar. De este modo, en estos establecimientos parecen convivir distintas visiones o marcos normativos subjetivos que generan mecanismos y procedimientos individuales para abordar y tratar las problemáticas conductuales.

“Yo pienso que a veces hacemos vista gorda, hablo en general, y es así porque estamos como estamos, y es un compromiso de todos, desde auxiliares, de toda la comunidad educativa, y si no nos ponemos la camiseta, porque en general uno dice ‘si la vamos a poner’, pero en el momento de los ‘¿qué hubo?’ no es así po’ ” (Asistente de la Educación Escuela El Avellano).

“Por diferentes visiones al interior del equipo directivo, también a lo mejor por las diferentes visiones que uno tiene de la educación, no siempre conjugamos en ese aspecto, de repente uno puede pensar que tú eres muy drástico, otro a lo mejor puede decir tú eres muy blando. Entonces yo creo eso tiene que ver con las personas también. Yo creo que con los profesores pasa lo mismo, en este momento ese es nuestro gran problema aquí” (Inspectora General Liceo El Quillay).

En cambio, **en los establecimientos Bajo el Promedio de percepción de violencia, existen normativas disciplinarias claras, conocidas y seguidas por todos los actores de la unidad educativa.**

“Yo creo que sí, porque las normas tienen que estar bien claras, el proyecto educativo también que apunta a la buena convivencia, el reglamento de convivencia que está hecho con todos los profesores, está analizado y también es conocido por los alumnos y por los apoderados, yo creo que todo eso ha ayudado a que haya buen clima, las normas están claras y el apoderado que trae alumno acá tiene que conocer bien el reglamento y acatar todas las normas” (Directora Escuela El Radal).

“...cosas como esenciales en lo que se debe desarrollar con los alumnos, que no es solamente una entrega de contenidos sino que una formación personal y creo que aquí en cuanto a formación personal y disciplina está bastante bien trabajado y por eso no tenemos altos índices de violencia, porque como los chiquillos son tan disciplinados y están siempre siendo apoyados, porque no te digo que no tengamos niños que tienen algunas características y que son fuertes, pero el profesor aquí aborda el problema, no le hace el quite, si el profesor se tiene que quedar en el recreo o citar al apoderado, castigos que se hacen, que son más bien castigos psicológicos, si no copió o se dedicó a molestar se llama a la casa y se le cuenta al apoderado, así que no va salir a las 15:00 de la tarde sino que se va tener que quedar en castigo con la profesora hasta las 16:30 y se hace, hasta yo me he quedado aquí con chiquillos castigados, con las tablas, haciendo cualquier actividad. Entonces los niños ven que hay un control de la situación y lo otro importante es que tratamos que todos los profesores vamos a la par en esta parte disciplinaria, no que uno se ablanda, el otro es corazón de abuelita, entonces esos cambios entre profesores a los alumnos como que los pierde, se desubican, se desorientan y hacen lo que ellos quieren, acá no, somos como súper sistemáticos, eso me consta porque yo estoy constantemente ingresando a salas de clases y se ve...” (Jefa UTP Escuela El Radal)

En los establecimientos Sobre el Promedio regional de percepción de violencia existen conflictos y problemáticas que disocian a los actores de la unidad educativa.

“Por eso te digo que a veces el caos lo podemos producir nosotros mismos. Como se dijo en la evaluación nuestra, que habían líderes positivos y líderes negativos, y de hecho hay líderes negativos tanto docentes, o compañeros nuestros que andan siempre ‘echándote el avión abajo’ o sea si se tiene una idea, ‘no que aquí que allá’, existen ese tipo de personas y siempre han existido, entonces por lo mismo te digo yo, sacar esa tarea de este colegio es difícil, porque tu lo puedes estar diciendo, pero después empiezan los rumores, los comentarios, aportillando, empieza la desmotivación, y va a suceder y siempre ha sucedido yo creo en todos lados...” (Asistente de la Educación Escuela El Avellano).

“...Es que son varias, parte de que un profesor te diga te voy a poner una anotación positiva y no la cumple, hasta con las mismas agresiones, ellos deberían respetar y no porque lo dicen si no porque es la ética de un profesor o de una persona profesional, debería respetarlo tanto psicológica, profesional y físicamente. Entonces no pueden pedir respeto si ellos no lo dan...” (Estudiantes Liceo El Quillay)

“...Hay descontento porque se nos cambian las reglas del juego como...de repente la inspectoría general piensa que, como que somos niños chicos... yo lo veo aquí estoy yo, como muy separado lo que es dirección, inspectoría general y UTP con el resto, es como, aquí estoy yo, ahí están ustedes, cuando yo creo que en esto debemos estar todos, con distintos cargos y distintas posiciones, pero debiéramos ser uniformes” (Docente de Aula Escuela El Avellano).

“Las bueno, debilidades son, en el ámbito interno en algunos sentidos la falta de compromiso de algunos actores, en este caso hablo de actores en el sentido de que no todos los docentes actúan en forma cohesionada, también la poca participación de los apoderados” (Director Subrogante Liceo El Quillay).

En cambio, en los establecimientos Bajo el Promedio, existe mayor unión y cohesión entre los actores de la unidad educativa.

“La fortaleza pienso que es la unión, la unión que hay entre la buena coordinación de la directora, la buena disposición con UTP, los profesores, los asistentes de la educación, todo el personal. Nos unimos para poder ayudar a los alumnos, tratando en primer lugar de ver el caso, porque hay niños que reaccionan así, hablando con ellos también, que hablen con los apoderados, profesores, directores... Trabajamos en armonía, cuando hay diferencias lo conversamos y aclaramos inmediatamente para que no vuelva a surgir el problema.” (Asistente de la Educación Escuela El Radal).

“En el ser espejo para los, estoy hablando del equipo directivo, ser espejos para los profesores y a su vez los profesores ser espejos hacia los alumnos, porque si dentro de una organización educativa hay un clima organizacional donde los profesores se llevan pésimo, donde están peleando constantemente, eso los niños lo perciben y eso lo hacen parte de ellos y empiezan a repetirlo, pero si ven un equipo directivo bien cohesionado y un cuerpo de profesores que está súper unido los chiquillos tienden a estar en un clima más tranquilo, más de confianza y eso lo hace bajar eso niveles de agresividad que puedan tener” (Jefa de UTP Escuela El Radal).

“Creo que eso es bueno, que uno tenga una gestión de contacto con los niños y no estar encerrado en la oficina, participar de las actividades de ellos, estar en el patio, conversar con ellos, todo eso ha sido...bueno, por eso están los resultados” (Directora Escuela El Radal).

Los actores de los establecimientos Sobre el Promedio tienden a percibir el ambiente laboral como conflictivo y poco acogedor.

*“Si Ud. tuviera que identificar ciertas aéreas prioritarias en relación a la intervención en este establecimiento, ¿Cuáles serían?
En este establecimiento son fundamentalmente lo que es ambiente laboral, lo que es clima educacional y lo que es convivencia escolar, eso es, más o menos las 3 cosas están ligadas...” (Director Subrogante Liceo El Quillay).*

“De repente yo escucho a cada rato desde la oficina de estadística ‘te voy a pegar, te voy a pegar’, entonces está en el aire, está en la atmósfera de nuestra convivencia...” (Asistente Educación Escuela El Avellano)

En cambio, los docentes directivos y de aula de establecimientos Bajo el Promedio de percepción de violencia, perciben en el establecimiento un buen clima y ambiente laboral.

“La educación que se les da, que se les entrega de los docentes, de todos los que estamos acá. Se trabaja en un ambiente tranquilo, a pesar que hay harto movimiento, igual es tranquilo el ambiente para trabajar” (Asistente de la Educación Escuela La Palma Chilena).

A continuación se presenta un cuadro resumen de los hallazgos asociados a la exploración de las dimensiones de la gestión directiva asociadas al área de Gestión del Clima Organizacional y Convivencia.

Cuadro N° 17: Resumen Análisis Área de Gestión del Clima Organizacional y Convivencia

AREA: GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA		
DIMENSIONES	PERCEPCIÓN DE VIOLENCIA EN EL ÁMBITO ESCOLAR	
	Bajo el Promedio de Percepción de Violencia	Sobre el Promedio de Percepción de Violencia
<p>Convivencia Escolar: prácticas que aseguran una sana y productiva interacción de los actores de la comunidad educativa en función de su PEI.</p>	- Existe dentro entre los docentes directivos y de aula una visión positiva del alumnado centrada en de sus potencialidades, recursos y fortalezas.	- Existe entre los docentes directivos y de aula una visión negativa del alumnado centrada en sus carencias y problemáticas.
	- Existe un esfuerzo por implementar los instrumentos y herramientas promovidas desde el MINEDUC para generar una buena convivencia escolar.	- Se desnaturalizan algunos instrumentos y herramientas originadas desde el MINEDUC para promover una buena convivencia escolar.
	- Existe problematización y estrategias para incentivar la participación de los apoderados.	- Baja participación de los padres y apoderados en el establecimiento.
	- Existen normativas conductuales claras y conocidas por todos los actores de la unidad educativa.	- No existen normativas conductuales claras y conocidas por todos los actores de la unidad escolar.
	- Existe mayor unión y cohesión entre los actores de la unidad educativa.	- Existen conflictos y problemáticas que disocian a los actores de la unidad educativa.
	- Existe entre los actores educativos la percepción de buen clima y ambiente laboral.	- Los actores educativos perciben el ambiente laboral como conflictivo y poco acogedor.

VI. CONCLUSIONES

A partir de los resultados expuestos, se evidencia una estrecha vinculación en el contexto escolar, de las tres variables que se encuentran a la base del estudio: 1) Convivencia Escolar, 2) Significados y Apreciaciones en torno a la Violencia en el Ámbito Escolar, 3) Gestión Directiva y Formas de Abordaje a las situaciones asociadas a la violencia escolar. Por ello, las políticas educativas y los proyectos de intervención que busquen potenciar la institución escolar como factor protector las deben considerar y abordar.

Se comprende que el concepto de institución escolar esta estrechamente ligado a la reproducción y producción de relaciones sociales, concepción que permite situar la comprensión de la realidad institucional desde los distintos actores que la integran, y por lo tanto, abordar no sólo aspectos normativos, sino también el devenir concreto de los actores que “encarnan” o tensionan lo instituido (normas generales). Por lo tanto, se entiende que la institución escolar existe en tanto es necesaria para la socialización y el desarrollo de procesos que permitan someter los deseos de los individuos adecuándolos a las formas sociales admitidas, (Fernández, L., 1994).

Esta misión de adaptar a los individuos a la estabilidad colectiva, en la actualidad se dificulta, dado los cambios sustantivos que han sufrido las formas de socialización tradicionales, lo que ha implicado una serie de problemas en los procesos de ajustes institucionales ante tales transformaciones.

Así también, esta tensión está enmarcada, en el caso chileno, por un proceso de descentralización que ha implicado retirar del nivel central la responsabilidad de la gestión de las escuelas, dividiendo la realidad educacional en un ámbito administrativo a cargo de los gobiernos locales y en un ámbito pedagógico/curricular y de supervisión financiera a cargo del MINEDUC. En este contexto de tensiones emergentes y permanentes se hacen patentes una serie de desafíos que las política públicas deben concretar.

A partir de los resultados del Índice de Percepción de Violencia en el Ámbito Escolar (ver Cuadro N° 13), se observa:

- Un nivel de percepción de violencia en el ámbito escolar concordante entre los estudiantes de educación básica y media (20 y 19, 8 puntos respectivamente), es decir, no se identificó diferencias de carácter cuantitativo en la percepción de violencia a nivel de enseñanza básica y media.
- Una diferencia considerable entre el nivel de violencia percibido por estudiantes (promedio 19,9) y docentes (promedio 12, 7). La razones para ello serían variadas: 1) el desconocimiento docente de ciertos códigos culturales de los estudiantes que producen una violencia no siempre perceptible ante los ojos de quién no los comparte o conoce (Bianchi, Pomes, y Velásquez, 2008; Noel, 2008). Lo que genera frente a un mismo hecho o situación interpretaciones distintas (lo que es violencia para uno no lo es para el otro); 2) el no acceso de los docentes a los espacios físicos en donde se dan los hechos de violencia (afueras de la escuela o liceo, en los baños o camarines, etc.), es decir, no observan los hechos de violencia.

Sin embargo, este es un dato que hay que mirar con cautela (diferencia entre la percepción de violencia de docentes y estudiantes), ya que algunos profesores, más allá de los recaudos que tomen los equipos de investigación, tienden a mirar los estudios o investigaciones como procesos de evaluación de la realidad del establecimiento y sus prácticas docentes y directivas, ante lo cual elaboran respuestas a partir de un determinado ideal que creen es el deseado, en busca de la obtención de determinadas ganancias secundarias y una buena “evaluación”.

Como es posible visualizar a la luz de los datos presentados en el informe, existe una clara relación entre una mejor valoración del espacio escolar, una mayor identificación, sentirse más a gusto, valorar el clima laboral y catalogar positivamente las relaciones entre estudiantes y profesores, en los establecimientos con una baja percepción de violencia.

Lo anterior tiende a modificarse, en los casos de los establecimientos que se encuentran Sobre el Promedio Regional de Percepción de Violencia, donde existe un aumento en las respuestas que son más críticas con la realidad de las escuelas.

Esta situación supone una **estrecha relación entre el Clima Social Escolar, Convivencia Escolar y Percepción de Violencia**. Esto se podría relacionar con que una convivencia escolar más integradora e inclusiva, permite que los miembros de las unidades educativas se sientan más identificados con la escuela o liceo y que por lo tanto, generen una visión de la institución con menores sensaciones de pesar y malestar.

De esta manera, podemos señalar a partir de los datos expuestos y los resultados de otras investigaciones en la región (Adaszko, D. y Kornblit, A. 2008), que los climas sociales escolares desempeñan un papel crítico en las actitudes y en las conductas cotidianas de los actores educativos. Esta constatación no implica suponer que un clima social escolar desfavorable en la escuela o liceo va a ser el causante directo de la violencia que se da en su interior, sino que ese contexto no estaría ayudando a inhibirla o prevenirla.

A su vez, que un clima social escolar sea favorable, en términos de menor nivel de autoritarismo, mayor comunicación, valoración del esfuerzo del docente y del estudiante, mayor tolerancia y respeto, etc. no sería causante directo de una menor tasa de violencia en el ámbito escolar, sino que se estaría en presencia de climas sociales que ponen a disposición de los estudiantes herramientas y medios de resolución no violenta de conflictos.

Respecto de los resultados presentados en el marco de la variable **“Significaciones y Apreciaciones en torno a la Violencia en el Ámbito Escolar”**, es posible señalar que existe entre los docentes de los establecimientos con niveles más altos de percepción de violencia, una mayor presencia de angustia y ansiedad y una mayor percepción de desinterés por parte de los estudiantes en el proceso de aprendizaje.

La relevancia de esta variable radica en el impacto que tienen los significados de los actores educativos en las dinámicas institucionales, ya que las visiones y creencias que los miembros de las unidades educativas tienen acerca de la misión institucional, de la violencia escolar, de la disciplina, etc., determinan sus patrones relacionales y la aceptación y validación de determinadas maneras de resolver los conflictos (Arón y Milic, 1999). De esta manera, el percibir un alto desinterés de los estudiantes en el proceso de aprendizaje se podría traducir en bajas expectativas en su rendimiento académico, corriendo el riesgo de generar círculos viciosos y profecías autocumplidas.

A partir de los resultados asociados a la variable **“Gestión y Formas de Abordaje”**, es posible visualizar la **existencia de una clara tendencia en los establecimientos con baja percepción de violencia, a valorar al Profesor Jefe como una figura influyente y cercana, a la cual pueden acudir cuando son partícipes o testigos de un hecho de violencia**. Esta tendencia aparece más difusa en el caso de establecimientos que se encuentran Sobre el Promedio regional. En éstos, aparece con mayor fuerza no conversar situaciones problemáticas, por lo que se puede postular la existencia de menor confianza y cercanía con los docentes y directivos de los establecimientos y una tendencia a naturalizar los hechos de violencia.

Desde estos datos, podemos señalar que en términos mayoritarios, la escuela no es una “tierra de nadie” como exponen algunos docentes y se presenta continuamente en los medios de comunicación¹³. Los dos grupos de actores consultados son capaces de reconocer autoridades que inciden en el comportamiento de los estudiantes y regulan sus conductas.

Sin embargo, transversal a los tres tipos de establecimientos identificados, existe un grupo minoritario que declara no reconocer autoridades en el contexto escolar que incidan en su comportamiento (aproximadamente un 13 %), esta situación, dado el posible impacto de las conductas de este grupo en las dinámicas escolares y la cotidianidad del establecimiento, debe ser considerada una luz de alerta a nivel de intervención social.

Además, en los establecimientos que se posicionan Sobre el Promedio regional de percepción de violencia, existiría una tendencia a valorar y establecer medidas más sancionadoras frente a los hechos o situaciones de violencia en el ámbito escolar. Esto se puede interpretar como una respuesta defensiva (Bianchi, M., Pomes, A. y Velásquez, A. 2008) entregada por los docentes al momento de enfrentarse con alguna problemática nueva o ante la cual no disponen de los recursos y herramientas pertinentes para elaborar una respuesta adecuada (violencia en el ámbito escolar, identidad sexual de los estudiantes¹⁴, consumo de drogas¹⁵, etc.), pero ante la que se ven presionados a intervenir, por lo cual se aferran a viejos modelos resguardándose en orientaciones pedagógicas y disciplinarias anacrónicas.

Esta situación no deja de ser llamativa y preocupante, ya que una cultura escolar que promueva y legitime prácticas educativas punitivas y autoritarias es un factor de riesgo para la consecución de los objetivos de una educación pública inclusiva y de calidad.

En este sentido, es importante el perfeccionamiento y la capacitación de los equipos directivos y el cuerpo docente en temas cómo identificación, contención, manejo (y eventual derivación) en situaciones de violencia escolar, hostigamiento o transgresiones a las normativas de convivencia, etc.

¹³ Hay que recordar que el puntaje máximo que podía obtener un docente o estudiantes a través del Índice de Percepción de Violencia en el Ámbito Escolar era 60. Sin embargo, ninguno de los actores consultados estuvo cerca de dicha puntuación. Recordar que el promedio regional fue de 17, 4 puntos y el puntaje máximo obtenido por un establecimiento fue de 26, 2.

¹⁴ A partir de los resultados del “Seguimiento del Plan Nacional de Educación en Sexualidad y Afectividad dirigido a Jóvenes Secundarios”, investigación realizada por el Área de Estudios y Evaluaciones de Galerna Consultores a solicitud del Instituto Nacional de la Juventud, las temáticas y problemáticas frente a las cuales los docentes declaraban tener menos herramientas y recursos para intervenir, eran las relativas a la identidad y salud sexual de los estudiantes (2008).

¹⁵ Desde el Proyecto “Piloto de Prevención Secundaria en Establecimientos Educativos de la Región de Valparaíso” (2008), ejecutado por Galerna Consultores en solicitud del Ministerio del Interior – CONACE, podemos señalar que los docentes reconocen la temática del consumo de drogas como una de las nuevas problemáticas que está afectando a los establecimientos educacionales.

Un aspecto significativo y que revela el impacto que tiene la violencia en el ámbito escolar en los establecimientos educacionales (no en términos de causa y efecto, sino que como dimensiones implicadas en una misma problemática), surge al relacionar el Índice de Percepción de Violencia y los resultados SIMCE de cada escuela o liceo¹⁶, considerando la agrupación de establecimientos desarrollada por MINEDUC a partir de similitudes sociales y económicas para determinar el subsector más deficitario por establecimiento¹⁷.

De esta manera, vemos que los establecimientos que tienen baja percepción de violencia tienden a tener buenos resultados SIMCE en cada uno de los subsectores¹⁸. En el establecimiento que tuvo menor percepción de violencia (10,5 puntos), los resultados por subsector fueron los siguientes¹⁹:

- Lenguaje y Comunicación: Si hubiera 100 establecimientos con su misma clasificación socioeconómica, el establecimiento se ubicaría, aproximadamente, en el lugar 6.
- Educación Matemática: Si hubiera 100 establecimientos con su misma clasificación socioeconómica, el establecimiento se ubicaría, aproximadamente, en el lugar 27.
- Estudio y Comprensión de la Naturaleza: Si hubiera 100 establecimientos con su misma clasificación socioeconómica, el establecimiento se ubicaría, aproximadamente, en el lugar 28.
- Estudio y Comprensión de la Sociedad: Si hubiera 100 establecimientos con su misma clasificación socioeconómica, el establecimiento se ubicaría, aproximadamente, en el lugar 26.

Por su parte, en el establecimiento que tuvo mayor percepción de violencia (26, 2 puntos) los resultados por subsector fueron los siguientes²⁰:

- Lenguaje y Comunicación: Si hubiera 100 establecimientos con su misma clasificación socioeconómica, el establecimiento se ubicaría, aproximadamente, en el lugar 85.
- Educación Matemática: Si hubiera 100 establecimientos con su misma clasificación socioeconómica, el establecimiento se ubicaría, aproximadamente, en el lugar 91.
- Estudio y Comprensión de la Naturaleza: Si hubiera 100 establecimientos con su misma clasificación socioeconómica, el establecimiento se ubicaría, aproximadamente, en el lugar 94.
- Estudio y Comprensión de la Sociedad: Si hubiera 100 establecimientos con su misma clasificación socioeconómica, el establecimiento se ubicaría, aproximadamente, en el lugar 96.

De esta manera, es posible plantear de manera preliminar una sugerente relación entre la percepción de violencia escolar y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

¹⁶ Se revisaron los resultados del SIMCE 2006 para Segundos Medios y 2007 para Octavos Básicos de los establecimientos de la muestra regional.

¹⁷ Si bien en los informes de Resultados para Docentes y Directivos SIMCE por establecimiento, se plantea la salvedad que “este dato sólo debe usarse para comparar entre subsectores y no para comparar resultados entre establecimientos”, nos es útil para destacar la asociación preliminar que se puede establecer entre el nivel de percepción de violencia y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

¹⁸ Cabe destacar que esta tendencia se presenta más claramente a nivel de las escuelas básicas de la región. Entre los liceos la situación no se presenta con la misma claridad.

¹⁹ En el segundo establecimiento que tuvo menor percepción de violencia (11 puntos) sus resultados por subsector fueron: Lenguaje y Comunicación: lugar 24; Educación Matemática: lugar 20; Estudio y Comprensión de la Naturaleza: lugar 45 y Estudio y Comprensión de la Sociedad: lugar 31.

²⁰ En el segundo establecimiento que tuvo mayor percepción de violencia (24 puntos) sus resultados por subsector fueron: Lenguaje y Comunicación: lugar 81; Educación Matemática: lugar 69; Estudio y Comprensión de la Naturaleza: lugar 45 y Estudio y Comprensión de la Sociedad: lugar 54.

Así mismo, en la línea del mejoramiento de la calidad educativa, se ha considerado relevante intervenir los espacios educativos, instalando como elemento central una nueva concepción de la gestión directiva – expuesta en el Marco para la Buena Dirección: Estándares para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño –, que no se limite a lo administrativo, sino que integre las características particulares inherentes a la institución escolar. Se han establecido funciones específicas a la gestión distribuidas en cuatro áreas: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos, Gestión del Clima Organizacional y Convivencia.

En este marco, se comprende que es necesario capacitar a los equipos directivos, particularmente a los docentes directivos, en función de su transformación en líderes proactivos, capaces de guiar a la comunidad educativa hacia la consecución de los objetivos establecidos en su Proyecto Educativo Institucional, tomando decisiones que integren a toda la comunidad y que por lo tanto la fortalezcan, permitiendo el desarrollo de un clima organizacional óptimo para los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Sin embargo, no es suficiente tener claridades en términos pragmáticos, sino también es necesario reflexionar en torno a algunos aspectos teóricos que estarían a la base. En este sentido, lo que emerge son las tensiones propias que supone el traslado del concepto de gestión desde el ámbito económico-productivo al ámbito educacional, partiendo de los sentidos y valoraciones que tradicionalmente sustentan los procesos de gestión asociados a perspectivas de tipo racionalista y lineal (Casassus, 2000).

Es innegable, que los modelos de gestión adquieren una mayor complejidad en el ámbito de la educación, ya que allí no sólo tendrían como norte los resultados académicos de los estudiantes, sino también el proceso y su carácter intrínsecamente pedagógico, la interacción con las personas y la generación de un clima institucional que fomente buenas prácticas de convivencia escolar.

Por lo tanto, se entiende que la gestión es un proceso que relaciona la misión, visión y objetivos del establecimiento con las características particulares de los miembros de la comunidad educativa, posee un carácter evidentemente pedagógico, generando una cultura y clima social escolar capaz de promover procesos de aprendizajes, considerando además, los contextos externos como condiciones que influyen en la realidad de la escuela.

Lo anterior, implica no sólo considerar funciones previamente determinadas, sino otros elementos de tipo subjetivo que inciden directamente en el proceso de gestión: el compromiso, la satisfacción en el trabajo, tipo de liderazgo, calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, aspectos fundamentales que permiten establecer dinámicas reflexivas que faciliten los cambios.

A partir de estos elementos, se observa que la institución escolar es tensionada por las orientaciones técnicas y reglamentarias que emanan del Ministerio de Educación y las dinámicas internas de los establecimientos.

En este escenario, la violencia puede entenderse como un fenómeno producido en y desde este contexto y en consecuencia, no atribuible sólo a un actor, sino más bien a dinámicas relacionales ancladas en ese flujo institucional complejo y en permanente tensión.

Contemplar lo anterior, implica realizar una mención a la situación de la Política de Convivencia Escolar, actualmente en un proceso de revisión y reformulación, así como remarcar lo que se ha expuesto en este informe: la necesidad de problematizar en torno a las posibilidades de acción que le caben a las distintas instancias que componen el sistema educacional en general y a las unidades educativas específicas frente al desarrollo del fenómeno de la violencia en el ámbito escolar.

Considerando lo planteado en el Informe Final sobre Política de Convivencia Escolar elaborado por la Universidad de Chile (2009), existen brechas significativas para instalar y construir esta nueva perspectiva de la Convivencia y por lo tanto, de los procesos educativos. Existiría una dicotomía entre el enfoque normativo reinante al interior de los establecimientos, por lo tanto en los distintos equipos directivos, versus un enfoque de derecho que debiera ser la esencia de esta política.

Lo que está estrechamente relacionado con la capacidad de desarrollar procedimientos para el abordaje de la violencia en el ámbito escolar, no sólo de manera oportuna, sino también, con líneas de trabajo transversales que integren por ejemplo, los contenidos consignados en el currículum con otros aspectos importantes en los procesos de socialización de niños y niñas, entre los que cabe destacar el desarrollo ético, social y psicoafectivo.

La instalación tanto de la Nueva Política de Convivencia Escolar como del Marco para la Buena Dirección, debieran motivar en cada unidad educativa, el desarrollo de procesos de reflexión y problematización de los antiguos enfoques considerando la diversidad de realidades que se integran en el espacio educativo, para revitalizar de esta manera, los distintos documentos que guían la planificación y el quehacer educativo (PEI, Manual de Convivencia, etc.) y por supuesto, las prácticas y dinámicas cotidianas.

Lo anterior, implica un nivel considerable de complejidad al vincular los procesos educativos, su institucionalidad y la gestión directiva como modelo de conducción y administración, esto principalmente porque existen dificultades al abstraer este tipo de procesos (educativos) y aplicar los elementos característicos de la gestión sin mayores alteraciones. Por ello, resulta fundamental incorporar una mirada que integre la diversidad y que se sitúe en un plano flexible y centrado en los procesos.

Contemplando lo anterior, y comprendiendo que la institución escolar es un **sistema** que integra procesos organizativos, relaciones humanas, y que además está inserto en un contexto social específico, se debe considerar que la gestión está interrelacionada con diversos factores tanto internos (características individuales de los docentes directivos y de aula, canales de comunicación, participación estamentaria, historia del establecimiento, etc.) como externos (Política Educacional, relación con el Sostenedor, relación con la red institucional y con el entorno, etc.).

Los factores internos generan dinámicas propias al interior de las escuelas y liceos, que deben ser consideradas por los equipos directivos al momento de emprender planes o acciones, por lo que la participación de los distintos actores que integran la comunidad cobra especial relevancia.

Relacionado con los factores externos y como ya se ha planteado en este informe, estos se caracterizarían por estar en constante tensión, lo que se evidencia en la actual crisis del sistema municipal.

Las características de este tipo de dependencia educacional suponen una disociación, que reconocida por la OCDE a través de un conocido informe del año 2004 -sostenedor que administra los recursos (el municipio), quien administra el servicio educacional (el director) y quienes definen la enseñanza, que son los profesores-, es considerado como un obstáculo en el avance hacia un sistema de mayor calidad y equidad. En consecuencia, las responsabilidades que les corresponden a docentes directivos, en el devenir de las escuelas, no se puede desvincular de ese contexto.

Así el liderazgo de los directivos, debe poseer características particulares que tienen relación con la comprensión del entorno en el cual opera la institución escolar, lo que en definitiva demanda procesos de ajustes constantes y por lo tanto de innovación y apertura. Se plantea, entonces, que esas características deben estar vinculadas con:

1.- Generación de canales de relación y comunicación fluidas y permanentes internas y externas. Dado que los establecimientos no están aislados ni ajenos a lo que sucede en el contexto en el que están insertos, hay que generar instancias de participación permanentes de los actores que componen la unidad y comunidad educativa. Como plantea Nishina (2004), los niveles de participación, la estructura y jerarquías presentes en la escuela pueden potenciar o inhibir el surgimiento o la presencia de situaciones de violencia, de ahí la relevancia de reflexionar en torno al estilo de gestión, dirección, toma de decisiones y resolución de conflictos imperantes en cada establecimiento.

2.- Integrar aspectos subjetivos, en la práctica de la gestión directiva, teniendo a la base una concepción de la educación basada en una mirada holística y cuyo objetivo es la construcción de un sujeto que a partir del desarrollo de habilidades y la adquisición de conocimientos puede vivir en sociedad.

3.- Propiciar un **clima social escolar y de convivencia** como pilares importantes y fundamentales en el desarrollo de cualquier proceso de aprendizaje. Si bien la escuela no puede estar exenta de los efectos de los procesos sociales mayores que atraviesan los contextos más amplios en los cuales se encuentra inserta, ciertamente modula estos procesos de manera particularizada en relación con determinadas dinámicas institucionales que le son propias (Noel, G. 2006).

Por lo tanto, la implementación de la Nueva Política de Convivencia Escolar, así como las medidas asociadas a la Gestión Directiva, hacen necesario potenciar espacios y momentos de reflexión, con el fin de resignificar los aspectos que a partir de la experiencia y de las particularidades que presentan las escuelas y liceos, conllevan la concreción de estas políticas. Generar procesos de este tipo no sólo depende de voluntades de los equipos directivos, sino también, de las modalidades de participación que se implementan desde el Ministerio. Una participación real de los distintos estamentos garantizaría una relación entre lo que acontece en la realidad escolar con los contenidos y características que poseen la políticas, evitando su abstracción, objetivación y las dificultades para la implementación.

VII. BIBLIOGRAFIA

A. Libros

- Arón, A. y Milicic, N (2004). *Clima social escolar y desarrollo personal: Un Programa de Mejoramiento* (1 Ed.). Santiago: Editorial Andrés Bello.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*. Santiago: LOM.
- Durkheim, E. (1984). *Las reglas del método sociológico*. Madrid: Morata.
- Fernández, L. (1994). *Componentes constitutivos de las instituciones educativas*, en: *Instituciones educactivas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Buenos Aires: Paidós.
- García, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. (2003). *El Análisis de la Realidad Social, Métodos y Técnicas de Investigación* (3 Ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P (2003). *Metodología de la Investigación* (3 Ed). México: Mc. Graw Hill.
- Maturana, H. y Varela, F. (1994). *El árbol del conocimiento*. Santiago: Universitaria.
- Murnane R. y Levy F. (1996). *Teaching the New Basic Skills*. New York: Martin Kessler Books-The Free Press.
- Palacios, G. (1996). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid: La Muralla.
- Pourtois, J. y Huguette, D. (1992). *Epistemología e Instrumentación en Ciencias Humanas* (3 Reimpresión). Barcelona: Editorial Herder.
- Schutz, A. (1995). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Stolp, S y Smith, S. (1994). *School Culture and Climate. The role of the Leader*. OSSC. Bulletin Eugene. Oregon School Study.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona: Paidós.
- Valles, M. (1999). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social, Reflexión Metodológica y Práctica Profesional* (3 Ed.). Madrid: Síntesis.
- Vilches, O. (2000). *Violencia en la Cultura, Riesgos y Estrategias de Intervención*. Chile: Sociedad Chilena de Psicología Clínica.
- Weber, M. (1969). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (1990). *Ensayos sobre metodología sociológica*. Buenos Aires: Amorrortu

B. Documentos, Investigaciones e Informes Institucionales

- Adaszco, D. y Kornblit, A. (2008). *Clima social escolar y violencia entre alumnos: un vínculo explicativo posible. Un estudio en escuelas medias Argentinas*. En C. Berger y C. Lisboa (editores): *Violencia Escolar, estudios y posibilidades de intervención en Latinoamérica* (109–138). Santiago: Editorial Universitaria.
- Avalos, B. (2003). *Prevención de la Violencia en Escuelas de América del Sur, Catastro de Programas y Proyectos*. Santiago: Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe, Cooperación Técnica Regional.
- Bianchi, M., Pomes, A. y Velásquez, A. (2008). *Después de la retirada de Estado: transformaciones sociales y crisis de la autoridad escolar*. En D. Míguez (coordinador): *Violencia en la escuela (171–2002)*. Buenos Aires: Paidós.
- Chile, Departamento de Estudios y Desarrollo del Ministerio de Educación (2008). *Sistema Escolar desde la Perspectiva de Género 2006 – 2007*.

- Chile, Ministerio de Educación (2002). *Política de Convivencia Escolar, Hacia una Educación de Calidad para todos*. Santiago: Secretaría Técnica, Unidad de Apoyo a la Transversalidad.
- Chile, Ministerio de Planificación (2007). *Manual Proceso de Evaluación Ex – Post Simplificada*. Santiago: División de Planificación, Estudios e Inversiones. Departamento de Estudios.
- GALERNA Consultores - INJUV (2008). *“Seguimiento del Plan de Educación en Sexualidad y Afectividad dirigido a Jóvenes Secundarios”*. Sin publicar.
- GALERNA Consultores – Ministerio del Interior – CONACE (2008). *Proyecto Piloto de Prevención Secundaria en Establecimientos Educativos de la Región de Valparaíso* (2008). Sin publicar.
- Guba, E. (1982). *Criterios de credibilidad en la investigación*. En Sacristán G. y Gomez P.: *La enseñanza: su teoría y su práctica*. Madrid: Akal.
- Idea Chile (2005). *Informe Ejecutivo Primer Estudio Nacional de Convivencia Escolar, La Opinión de Estudiantes y Docentes 2005*. Chile: Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo.
- Larráin, T. (2002). *Actualización del documento de “Hacia una gestión más autónoma y centrada en lo educativo. Propuesta del Programa de las 900 Escuelas 1998-2000”*. En MINEDUC (1999) *Carpeta Gestión Educativa*. Biblioteca del Profesor. Santiago, Chile.
- Llana, M. (2009). *Revisión y Actualización de la Política de Convivencia Escolar del Ministerio de Educación, Informe de Final*. Vicerrectoría de Asuntos Académicos Departamento de Educación Unidad de Formación Integral y Relaciones Corporativas – DBE Universidad de Chile.
- Nishina, A. (2004). *A theoretical review of bullying: Can it be eliminated?* In C. Sanders and G. Phye (Eds.). *Bullying: Implications for the classroom* (pp. 36–62). San Diego: Elsevier Academic Press.
- Noel, G. (2008). *La autoridad ausente. Violencia y autoridad en escuelas de barrios populares*. En D. Míguez (coordinador): *Violencia en la escuela* (113–146). Buenos Aires: Paidós.
- Ortega, R. (1997). *Agresividad y Violencia, el Problema de la Victimización entre Escolares*. *Revista de Educación – España* N°313.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Asesorías para el Desarrollo (2004). *Informe Final: Estudio de Asistencia Técnica para las Escuelas Críticas de la Región Metropolitana, Estudio de Seguimiento del Primer año de Implementación*. Chile: Ministerio de Educación.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Equipo de Desarrollo Humano (2006). *Informe Final: Convivencia Escolar, Iniciativas de Política Pública Para la Enseñanza Media*. Chile: Ministerio de Educación.
- Ramos, C. y Redondo, J. (2004). *El Fenómeno de la Agresión en el Liceo. Un Estudio Descriptivo de la Percepción de los Jóvenes de Nueve Liceos Urbano – Populares de la Región Metropolitana*. *Revista de Psicología*, Universidad de Chile, vol.XIII n°1.
- Universidad Alberto Hurtado, Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (2007). *Informe Final del Estudio: Estado del Arte de la Investigación y Desarrollo en Educación en Chile*. Chile: Ministerio de Educación.
- Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Educación (2008). *Situación del Liderazgo Educativo en Chile*. Chile: División de Educación General del MINEDUC.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Equipo de Desarrollo Humano (2006). *Informe Final: Convivencia Escolar, Iniciativas de Política Pública Para la Enseñanza Media*. Chile: Ministerio de Educación.

C. Información en Línea

- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B), Paper versión Preliminar. Disponible en: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>.
- Casassus, J. (2002). Cambios paradigmáticos en educación, Revista Brasileira de Educação N° 20. Trabajo presentando en la sesión especial Reformas Educativas en América Latina, realizada durante a 24ª Reunión Anual da ANPEd, en Caxambu, MG, de 7 a 11 de outubro de 2001. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/275/27502004.pdf>.
- Garcia, M. Madriaza, P. (2005). *Sentido y Sinsentido de la Violencia Escolar: Análisis Cualitativo del Discurso de Estudiantes Chilenos*. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-2282005000100013&script=sci_arttext
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIEPE). (2000). *GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA*. Fuente: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa Capítulo II, Buenos Aires. Disponible en: [http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001/Image/gestion_portada/documentos/D-22%20Doc%20gestion%20educativa%20estrat%C3%A9gica%20\(ficha%2056\).pdf](http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001/Image/gestion_portada/documentos/D-22%20Doc%20gestion%20educativa%20estrat%C3%A9gica%20(ficha%2056).pdf). Ministerio de Educación (2009). *Tablas de Matricula*. Disponible en: <http://w3app.mineduc.cl/InfoEscuelas/Ciudadanos/index.jsp>.

VIII. ANEXOS

8.1 Diseño Final Cuestionario Estudiantes

Cuestionario sobre Percepción de Violencia en el Ámbito Escolar

Ítem I: Características Generales

1) Establecimiento				
2) Curso				
3) Años en el Establecimiento				
4) Edad				
5) Sexo	Masculino		Femenino	

Ítem II: Introducción

6) ¿Has escuchado hablar de la violencia en el ámbito escolar?

Si		No	
----	--	----	--

7) ¿Consideras que el tema de la violencia en el ámbito escolar es un problema relevante para los estudiantes?

Si		No	
----	--	----	--

8) Desde tu punto de vista, ¿cuál es la mejor definición de violencia en el ámbito escolar? Marca sólo una alternativa.

- a) Agresiones físicas y psicológicas entre estudiantes
- b) Agresiones físicas y psicológicas entre profesores y estudiantes
- c) Actos impulsivos y sin justificación
- d) Abuso de poder y empleo de fuerza física
- e) Acción u omisión dañina ejercida entre miembros de la comunidad escolar
- f) Hechos incontrolables, sin solución

Ítem III: Identificación y Participación en relación al Establecimiento

9) ¿Por qué estudias en este establecimiento?

- a) Por las carreras que imparten
- b) Porque es un buen colegio
- c) Porque no tenía otra opción
- d) Porque mis padres lo decidieron
- e) Por los profesores
- f) Por las actividades extraprogramáticas que ofrecen
- g) No tengo motivos

10) ¿En qué instancias participas dentro del establecimiento? (Marca sólo una alternativa).

- a) Centro de alumnos
- b) Actividades extraprogramáticas
- c) Grupo deportivo
- d) Talleres Artísticos
- e) No existen instancias de participación
- f) No participo en ninguna

11) ¿Cuántos amigos y/o amigas tienes en el establecimiento?

- a) Una/o
- b) Entre dos y cuatro
- c) Entre cuatro y ocho
- d) Más de ocho
- e) Ninguna/o

12) ¿Qué entiendes por convivencia escolar? Marca sólo una alternativa:

- a) La existencia de espacios de recreación al interior del establecimiento
- b) Buenas relaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa
- c) La realización de actividades (actos, celebraciones, etc.) que involucran a todo el establecimiento
- d) Conjunto de interacciones que se dan diariamente entre todos los miembros de la escuela
- e) Todas las anteriores
- f) No sé

13) De las siguientes autoridades, a quién identificas como la más influyente en el comportamiento de los estudiantes. Marca sólo una alternativa:

- a) Director
- b) Inspector General
- c) Profesor Jefe
- d) Orientador
- e) Asistente de la Educación (Paradocente)
- f) Ninguno

Item IV: Realidad Local y Violencia Escolar

14) Frente a un hecho de violencia, ¿qué autoridad es la que habitualmente intercede y determina las medidas y/o sanciones?

- a) El Inspector General
- b) El Director
- c) El Profesor Jefe
- d) El Orientador
- e) El Profesor testigo del hecho
- f) Asistente de la Educación (Paradocente)
- g) No se

15) ¿Por qué crees que se dan hechos de violencia en tu establecimiento? Conteste sólo una alternativa.

- a) Porque faltan espacios recreativos
- b) Por la indisciplina de los estudiantes
- c) Por falta de manejo de los profesores
- d) Porque hay estudiantes que tienen conflictos familiares
- e) En el establecimiento no se dan hechos de violencia
- f) Por abusos de poder entre estudiantes
- g) Por conflictos entre grupos rivales
- h) Por que estos hechos no se sancionan

16) Cuando surgen hechos de violencia en el establecimiento, ¿Cómo se resuelven?:

- a) Una autoridad decreta las medidas y/o sanciones
- b) Todos dialogan en relación al hecho y discuten en torno a su solución
- c) Un actor media en el hecho de violencia (el orientador por ejemplo) intentando que las partes involucradas lleguen a un acuerdo
- d) Los involucrados resuelven entre ellos
- e) Generalmente no se resuelven

17) Si tuvieras que reconocer las prácticas violentas más frecuentes que se dan en tu establecimiento, estas serían (marcar sólo una alternativa):

- a) Los malos tratos verbales, insultos y bromas ofensivas reiteradas
- b) La violencia física
- c) La discriminación
- d) Las amenazas
- e) Todas las anteriores
- f) No existen prácticas violentas

18) Si participaras de algún hecho de violencia y quisieras hablarlo o solucionarlo, a quién acudirías:

- a) A algún profesor cercano
- b) Al profesor jefe
- c) Al Inspector general
- d) A un compañero
- e) Al orientador
- f) Al director
- g) A nadie
- h) A mis padres o apoderado

19) ¿Qué haces si sabes o ves un hecho de violencia en el contexto escolar?

- a) Nada
- b) Lo converso con algún profesor
- c) Lo comparto sólo con mis compañeros/as
- d) Hablo con el orientador
- e) Hablo con el inspector general
- f) Lo converso con el profesor jefe
- g) Lo converso con mis padres

Ítem V: Percepciones, Valoraciones y Opiniones

20) A continuación, se plantean una serie de afirmaciones ante las cuales tienes que señalar tu grado de acuerdo o desacuerdo. Marca el casillero de la alternativa que corresponda.

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
En el establecimiento se acepta toda opción sexual sin discriminación				
Siento que mis opiniones son escuchadas y atendidas en relación a los problemas que afectan al establecimiento				
Las mujeres son tan violentas como los hombres				
Me parece que las sanciones y medidas que se toman en el establecimiento frente a un hecho de violencia son las correctas				
Las mujeres normalmente no participan en los hechos de violencia escolar				
El que exista homosexuales al interior del establecimiento genera más situaciones de violencia				
Las profesoras son mucho más comprensivas y acogedoras que los docentes hombres				
Me siento a gusto estudiando en este establecimiento.				
En el establecimiento habitualmente las mujeres son víctimas de violencia por parte de los hombres				
Normalmente los hombres son quienes están involucrados en los hechos de violencia escolar				
Lo que ocurre en el establecimiento en relación a los hechos de violencia es un reflejo de lo que se vive en la sociedad				

21) En tu establecimiento ¿Cuál es la medida que comúnmente se toma con los estudiantes que están involucrados en hechos de violencia? Marca sólo una alternativa:

- a) Expulsión del establecimiento
- b) Las suspensiones
- c) Las anotaciones
- d) Citar a los apoderados
- e) Condicionalidad de la matrícula
- f) Conversar con los involucrados
- g) Firma de compromisos de mejor conducta

22) Marca la medida que consideres más efectiva para abordar situaciones de violencia en el establecimiento:

- a) Expulsión del establecimiento
- b) Las suspensiones
- c) Las anotaciones
- d) Citar a los apoderados
- e) Condicionalidad de la matrícula
- f) Conversar con los involucrados
- g) Firma de compromisos de mejor conducta

23) ¿Cuándo consideras que una medida en relación a un hecho de violencia, ha sido exitosa? Marca sólo una alternativa:

- a) Cuando se expulsa a los involucrados
- b) Cuando los involucrados reflexionan y cambian de actitud
- c) Cuando se identifica y sanciona al responsable
- d) Cuando el foco de violencia desaparece
- e) No se

24) Marca la medida que consideres menos efectiva para abordar situaciones de violencia en el establecimiento

- a) Expulsión del establecimiento
- b) Las suspensiones
- c) Las anotaciones
- d) Citar a los apoderados
- e) Condicionalidad de la matrícula
- f) Conversar con los involucrados
- g) Firma de compromisos de mejor conducta

25) ¿Cómo calificarías las relaciones que se dan entre los distintos actores de tu establecimiento? Marca sólo una alternativa por cada relación:

Relaciones	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
Entre estudiantes					
Entre estudiantes y profesores					
Entre profesores					
Entre profesores y apoderados					
Entre estudiantes y apoderados					
Entre docentes directivos y docentes de aula					
Entre docentes y no docentes					

26) Desde tu perspectiva, los hechos de violencia que se dan en tu establecimiento se solucionarían con:

- a) Autoridades más estrictas y duras
- b) Mayor tolerancia entre los diversos actores
- c) Un trabajo conjunto en el cual se involucren los distintos actores del establecimiento.
- d) Normas claras y medidas duras
- e) Mejor infraestructura del establecimiento
- f) Más espacios de convivencia y diálogo
- g) Información oportuna a las autoridades del establecimiento

27) De los siguientes hechos, ¿cuáles te parecen conflictos y cuáles te parecen hechos de violencia? Marca con una cruz:

Hechos / Situaciones	Conflicto	Hecho de violencia
Ves a dos estudiantes discutiendo en voz alta durante el recreo sin llegar a un acuerdo o consenso		
Durante una clase observas como un estudiante bromea y ridiculiza a un compañero de manera reiterada y ofensiva		
Observas un acalorado diálogo entre un profesor y un apoderado a la salida del colegio		
Un grupo de estudiantes se ven envueltos, durante el recreo, en una pelea		
Ves a un profesor gritándole a un estudiante en la sala de clases por no hacer la tarea		
Observas a un estudiante burlándose de un profesor mientras explica la materia		
Una profesora y un estudiante discuten sobre la evaluación de un trabajo grupal		

28) A partir de tu opinión, marca la alternativa que más te represente

	Alto	Medio	Bajo
El grado de violencia en tu establecimiento es			
El grado de violencia en la relación entre estudiantes y profesores es			
El grado de violencia en la relación entre profesores es			
El grado de violencia en la relación entre estudiantes es			
El grado de violencia en la relación entre apoderados es			
El grado de violencia en la relación entre apoderados y estudiantes es			
El grado de violencia en la relación entre profesores y apoderados es			

29) ¿Cuál es la principal consecuencia de la violencia en el ámbito escolar?

- a) Malas relaciones al interior del establecimiento
- b) Bajo rendimiento
- c) Retiro de estudiantes
- d) Ausencia a clases
- e) Baja calidad de la educación impartida

30) La reiteración de hechos violentos en el establecimiento es responsabilidad de:

- a) Los profesores porque no saben cómo manejar las situaciones
- b) Los directivos del establecimiento no toman las medidas adecuadas para solucionar el tema
- c) La familia de los estudiantes, porque no se preocupan por ellos
- d) Todos los integrantes del establecimiento
- e) Del ambiente social y cultural en el cual se encuentra inserto el establecimiento

Ítem VI: Impacto de la Violencia en el Ámbito Escolar

31) Contesta con una cruz, según corresponda, cada una de estas interrogantes:

	Si	No
¿Has sido víctima de algún hecho de violencia en tu establecimiento?		
¿Has agredido a alguien dentro de tu establecimiento?		
¿Has sido testigo de algún hecho de violencia dentro de tu establecimiento?		

32) Contesta y completa el cuadro a partir de tus vivencias en el establecimiento durante el último mes de clases.

	0 veces	1 a 4 veces	5 a 10 veces	Más de 10 veces
¿Cuántas veces un profesor te maltrató?				
¿Cuántas veces te agredió un compañero?				
¿Cuántas veces observaste una pelea?				
¿Cuántas veces insultaste o hiciste comentarios ofensivos?				
¿Cuántas veces golpeaste a un/a compañero/a?				

33) Asistir al establecimiento, ¿te causa temor?

- a) Siempre
- b) Casi todos los días
- c) Algunas veces
- d) Nunca

Si respondiste la letra d), sáltate la próxima pregunta y pasa a la 35).

34) ¿Por qué sientes temor?

- a) Por amenazas de otros estudiantes
- b) Por agresiones de otros estudiantes
- c) Por maltrato de algunos profesores
- d) Por sentirme discriminado
- e) Por ser objeto de burlas
- f) Por mi bajo rendimiento escolar

35) Consideras que los hechos de violencia son un grave problema para este establecimiento:

Si		No	
----	--	----	--

Ítem VII: Comentarios en relación a la Temática (observaciones, sugerencias y/o propuestas)

Muchas Gracias por tu Tiempo y Colaboración

8.2. Diseño Final Cuestionario Profesores

Ítem I: Características Generales

1) Establecimiento				
2) Cargo / Función				
3) Años en el Establecimiento				
4) Años de Ejercicio Profesional				
5) Edad				
6) Sexo	Masculino		Femenino	

Ítem II: Introducción

7) ¿Considera que la violencia en el ámbito escolar es un problema relevante para el sector educacional?

Si		No	
----	--	----	--

8) Para usted, ¿Cuál es la mejor definición de violencia en el ámbito escolar?

- a) Agresiones físicas y psicológicas entre estudiantes
- b) Agresiones físicas y psicológicas entre profesores y estudiantes
- c) Actos impulsivos y sin justificación
- d) Acción u omisión dañina ejercida entre miembros de la comunidad escolar
- e) Abuso de poder y empleo de fuerza física

Ítem III: Identificación y Participación en relación al Establecimiento

9) ¿Se siente identificado con este establecimiento?

Si		No	
----	--	----	--

Si respondió "NO", no responda la pregunta 10) y sáltese a la pregunta 11).

10) La principal razón por la cual se siente identificado con este establecimiento es:

- a) Porque trabaja hace muchos años en él
- b) Por el buen clima laboral
- c) Por el prestigio del establecimiento
- d) Porque sus objetivos institucionales son claros y los comparte
- e) Por el nivel de participación de la comunidad educativa
- f) Por su vocación y compromiso social

11) De las siguientes autoridades, a quién identifica como la más influyente en el comportamiento de los estudiantes. Marque sólo una alternativa:

- a) Director
- b) Inspector General
- c) Profesor Jefe
- d) Orientador
- e) Asistente de la Educación
- f) Jefe Unidad Técnica Profesional
- g) Ninguno

Ítem IV: Realidad Local y Violencia Escolar

12) Si tuviera que reconocer las prácticas violentas más frecuentes que se dan en este establecimiento, estas serían (marcar sólo una alternativa):

- a) Los malos tratos verbales, insultos y bromas ofensivas reiteradas
- b) La violencia física
- c) La discriminación
- d) Las amenazas
- e) Todas las anteriores
- f) No existen prácticas violentas

13) Cuando surgen hechos de violencia en el establecimiento, ¿Cómo se resuelven?:

- a) Una autoridad decreta las medidas y/o sanciones
- b) Se dialoga en relación al hecho y se discuten alternativas de resolución
- c) Un actor media en el conflicto (el orientador por ejemplo) intentando que las partes involucradas lleguen a un acuerdo
- d) Los involucrados resuelven entre ellos
- e) Generalmente no se resuelven

14) Frente a un hecho de violencia, ¿Qué autoridad es la que habitualmente intercede y determina las medidas y/o sanciones?

- a) El Inspector General
- b) El Director
- c) El Profesor jefe
- d) El Orientador
- e) El Profesor testigo del hecho
- f) Asistente de la Educación
- g) No se

15) ¿Por qué cree que se dan hechos de violencia en su establecimiento? Conteste sólo una alternativa.

- a) Porque hay muchos alumnos en las salas de clases
- b) Porque faltan espacios recreativos
- c) Por la indisciplina de los estudiantes
- d) Por falta de manejo de los profesores
- e) Porque hay estudiantes que tienen conflictos familiares
- f) En el establecimiento no se dan hechos de violencia
- g) Por abusos de poder entre estudiantes
- h) Por conflictos entre grupos rivales
- i) Por que estos hechos no se sancionan

27) Si se viese involucrado/a en algún hecho de violencia y quisiese hablarlo o solucionarlo, a quien acudiría:

- a) A algún profesor cercano
- b) Al inspector
- c) Al orientador
- d) Al director
- e) A nadie
- f) Jefe Unidad Técnica Profesional

28) ¿Qué hace si es testigo de un hecho de violencia en el contexto escolar?

- h) Nada
- i) Hablo con el orientador
- j) Hablo con el inspector
- k) Lo converso con el director
- l) Lo comparto durante el consejo de profesores

Ítem V: Percepciones, Valoraciones y Opiniones

18) ¿Cuál es la medida que más frecuentemente se toma frente a un hecho de violencia en su establecimiento?, marque sólo la más habitual.

- h) Expulsión del establecimiento
- i) Las suspensiones
- j) Las anotaciones
- k) Citar a los apoderados
- l) Condicionalidad de la matrícula
- m) Conversar con los involucrados
- n) Firma de compromisos de mejor conducta

19) A continuación, se plantean una serie de afirmaciones ante las cuales tiene que señalar su grado de acuerdo o desacuerdo. Marca el casillero de la alternativa que corresponda.

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Normalmente los hombres son quienes están involucrados en los hechos de violencia en el ámbito escolar				
En el establecimiento se acepta toda opción sexual sin discriminación				
Siento que mis opiniones son escuchadas y atendidas en relación a los problemas que afectan al establecimiento				
Las mujeres normalmente no participan en los hechos de violencia en el ámbito escolar				
Me siento a gusto trabajando en este establecimiento				
En el establecimiento se dan muchos hechos de violencia entre los apoderados y los profesores				
Las mujeres son tan violentas como los hombres				
En el establecimiento son inexistentes los hechos de violencia entre los profesores				
El que exista homosexuales al interior del establecimiento genera más situaciones de violencia				
En el establecimiento habitualmente las mujeres son víctimas de violencia por parte de los hombres				
Me parece que las sanciones y medidas que se toman en el establecimiento frente a los hechos de violencia son las correctas				
Lo que ocurre en el establecimiento en relación a los hechos de violencia es un reflejo de lo que se vive en la sociedad				

20) Marque la medida que considere más efectiva en relación a los hechos de violencia

- a) Expulsión del establecimiento
- b) Las suspensiones
- c) Las anotaciones
- d) Citar a los apoderados
- e) Condicionalidad de la matrícula
- f) Conversar con los involucrados
- g) Firma de compromisos de mejor conducta

21) ¿Cuándo considera que una medida en relación a un hecho de violencia, ha sido exitosa?

- a) Cuando se expulsa a los involucrados
- b) Cuando los involucrados reflexionan y cambian de actitud
- c) Cuando se identifica y sanciona al responsable
- d) Cuando el foco de violencia desaparece

22) ¿Cuál es la medida que considera menos adecuada para abordar situaciones de violencia en el ámbito escolar?

- a) Expulsión del establecimiento
- b) Las suspensiones
- c) Las anotaciones
- d) Citar a los apoderados
- e) Condicionalidad de la matrícula
- f) Conversar con los involucrados
- g) Firma de compromisos de mejor conducta

23) ¿Cómo calificaría las relaciones que se dan entre los distintos actores de su establecimiento? Marque sólo una alternativa por cada relación.

Relaciones	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
Entre estudiantes					
Entre estudiantes y profesores					
Entre profesores					
Entre profesores y apoderados					
Entre estudiantes y apoderados					
Entre docentes directivos y docentes de aula					
Entre personal docente y no docente					

24) Desde su perspectiva, los hechos de violencia que se dan en su establecimiento se solucionarían con:

- a) Autoridades más estrictas y duras
- b) Mayor tolerancia entre los diversos actores
- c) Un trabajo conjunto en el cual se involucren los distintos actores del establecimiento
- d) Normas claras y medidas duras
- e) Mejor infraestructura del establecimiento
- f) Más espacios de convivencia y diálogo
- g) Información oportuna a las autoridades del establecimiento

25) La reiteración de hechos violentos en el establecimiento es responsabilidad de:

- a) Los profesores, ya que no saben como manejar las situaciones
- b) Los directivos del establecimiento no toman las medidas adecuadas para solucionar el tema
- c) La familia de los estudiantes, ya que no se preocupan por ellos
- d) Todos los miembros del establecimiento
- e) Del ambiente social y cultural en el cual se encuentra inserto el establecimiento

26) De los siguientes hechos, cuáles le parecen conflictos y cuáles le parecen hechos de violencia. Marque con una cruz.

Hechos / Situaciones	Conflicto	Hecho de violencia
Durante una clase observa como un estudiante bromea y ridiculiza a un compañero de manera reiterada y ofensiva		
Observa un acalorado diálogo entre un profesor y un apoderado a la salida del colegio		
Un grupo de estudiantes se ven envueltos durante el recreo en una pelea		
Una profesora y un estudiante discuten sobre la evaluación de un trabajo grupal		
Ve a un profesor gritándole a un estudiante en la sala de clases por no hacer la tarea		
Observa a un estudiante burlándose de un profesor mientras explica la materia		

27) ¿Cuál es la principal consecuencia de la violencia en el ámbito escolar?

- a) Malas relaciones al interior del establecimiento
- b) Bajo rendimiento de los estudiantes
- c) Desmotivación por parte de los profesores
- d) Retiro de estudiantes
- e) Ausentismo escolar
- f) Baja calidad de la educación impartida

28) Responda las siguientes preguntas a partir de los grados de violencia que percibe en su establecimiento (Alto, Medio o Bajo):

	Alto	Medio	Bajo
¿Cuál es el grado de violencia que usted percibe en su establecimiento?			
¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en la relación estudiantes y profesores?			
¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en la relación entre profesores?			
¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en la relación entre estudiantes?			
¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en la relación entre apoderados?			
¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en la relación apoderados y estudiantes?			
¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en la relación profesores y apoderados?			
¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en la relación docentes directivos y docentes de aula?			
¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en la relación entre personal docente y no docente?			

29) Según su opinión: ¿cómo se deberían abordar las situaciones de violencia en el ámbito escolar? Marque sólo una alternativa.

- a) A través de acciones de mediación entre los involucrados
- b) Con servicios de orientación dirigidos a padres y apoderados
- c) Con mayor vigilancia y supervisión del comportamiento de los estudiantes
- d) A través de una mayor participación de los padres y apoderados
- e) Mediante un trabajo en conjunto entre los diversos actores del establecimiento
- f) Con una aplicación oportuna del reglamento interno

Item VI: Impacto de la Violencia Escolar

30) Conteste con una cruz según corresponda a cada una de estas interrogantes:

	Si	No
¿Ha sido víctima de algún hecho de violencia en su establecimiento?		
¿Siente que ha agredido a alguien dentro de su establecimiento?		
¿Ha sido testigo de algún hecho de violencia dentro de su establecimiento?		

31) Conteste y complete el cuadro a partir de sus percepciones y vivencias en el establecimiento durante el último mes:

	0 veces	1 a 4 veces	5 a 10 veces	Más de 10 veces
¿Cuántas veces se sintió maltratado por un estudiante?				
¿Cuántas veces observó una pelea?				
¿Cuántas veces se sintió maltratado por un colega?				
¿Cuántas veces se sintió maltratado por un apoderado?				
¿Cuántas veces se sintió maltratado por un funcionario no docente?				
¿Cuántas veces se sintió maltratado por un docente directivo?				
¿Cuántas veces ha sentido que ha maltratado a un estudiante?				
¿Cuántas veces ha sentido que ha maltratado a un colega?				
¿Cuántas veces ha sentido que ha maltratado a un funcionario no docente?				
¿Cuántas veces ha sentido que ha maltratado a un apoderado?				

32) Asistir al establecimiento, ¿le ha generado sensaciones de ansiedad y/o angustia?

- a) Siempre
- b) Casi todos los días
- c) Algunas veces
- d) Nunca

Si respondió la letra d), omita la próxima pregunta y pase a la 34).

33) ¿Cuál cree usted que es la causa de esa ansiedad y/o angustia?

- a) El exceso de trabajo
- b) Los estudiantes conflictivos
- c) El desinterés de los estudiantes con el proceso de aprendizaje
- d) La falta de apoyo de las familias de los estudiantes en su proceso formativo
- e) Falta de herramientas para resolver situaciones complejas
- f) Las malas relaciones laborales

34) Considera que los hechos de violencia son un grave problema para este establecimiento:

Si		No	
----	--	----	--

Ítem VII: Comentarios en relación a la Temática (observaciones, sugerencias y/o propuestas)

Muchas Gracias por su Tiempo y Colaboración

8.3. Pautas de Entrevista

A. Pauta Docentes Directivos

Temáticas	Aspectos Específicos	Preguntas Guías
Introducción	<i>Identificación y Formación Personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cual es su profesión (formación)? - ¿Qué edad tiene? - ¿Cuántos años lleva de ejercicio profesional? - ¿y como directivo (directos(a), jefe UTP, Inspector General, etc)? - ¿y en este establecimiento?
	<i>Descripción del Establecimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo describiría a su establecimiento? - ¿Cuáles son las principales problemáticas que lo aquejan? - Si tuviese que identificar las principales fortalezas de su establecimiento, ¿Cuáles serían? - ¿Cuáles son las principales debilidades que presenta su establecimiento? - ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar este establecimiento?
	<i>Programas o Intervenciones en el Establecimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> - En los últimos años, ¿qué tipos de intervenciones o programas se han implementado en su establecimiento? - De estas intervenciones, ¿Cuáles son las que más valora?, ¿Por qué?, ¿Cuáles fueron sus impactos? - ¿Cuáles son las intervenciones y programas que se han implementado en su establecimiento que menos valora? ¿Por qué? - Actualmente, ¿Qué programas o intervenciones se están realizando en el establecimiento? - ¿Qué evaluación hace de ellos?, ¿a partir de que criterios?

1) Convivencia Escolar	<i>Valoración de las Relaciones entre los Actores de la Unidad Educativa</i>	<p>-¿Cómo evalúa las relaciones entre los distintos estamentos en este establecimiento?</p> <p>-¿Qué dificultades presentan?</p> <p>-¿Qué aspectos positivos de la convivencia escolar puede identificar en la cotidianidad de este establecimiento?</p> <p>-¿Qué aspectos negativos de la convivencia escolar puede identificar en la cotidianidad de este establecimiento?</p>
	<i>Antecedentes</i>	<p>-¿Qué acciones se han emprendido en torno a la temática de convivencia escolar? ¿Cuáles han sido sus efectos?</p> <p>- ¿Existen diagnósticos comunales o a nivel del establecimiento respecto al tema?</p>
	<i>Hitos Asociados a Hechos de Violencia Escolar</i>	<p>- En la historia de este establecimiento, ¿cual es el hecho de violencia más grave que se ha dado o que más impactó?</p>
2) Significados y Apreciaciones en torno a la violencia en el ámbito escolar	<i>Valoración del tema de Violencia en el Ámbito Escolar</i>	<p>- ¿Considera que la violencia en el ámbito escolar es un problema relevante para el sector educacional a nivel nacional?</p> <p>- ¿y a nivel comunal?</p> <p>- ¿y en este establecimiento?</p>
	<i>Significado de Violencia en el Ámbito Escolar</i>	<p>- ¿Cómo definiría violencia en el ámbito escolar?, ¿Qué entiende por violencia en el ámbito escolar?</p> <p>- Para usted, ¿cuando un hecho o situación conflictiva se convierte en violencia escolar?</p>

	<p><i>Grado o Niveles de Violencia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si tuviéramos una escala de violencia escolar de baja, media y alta: ¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en este establecimiento? - ¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en la relación entre estudiantes? - ¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en la relación entre estudiantes y profesores? - ¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en la relación entre docentes directivos y docentes de aula
	<p><i>Prácticas Violentas más Frecuentes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si tuviera que reconocer las prácticas violentas más frecuentes que se Dan en este establecimiento, ¿Cuáles serían?
	<p><i>Causas de los Hechos de Violencia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Por qué cree que se dan (o no se dan) hechos de violencia en su establecimiento? - ¿A qué los atribuye? (Indagar en las causas) - En este contexto, ¿Qué rol asumen los apoderados, docentes y estudiantes en relación a los hechos de violencia que ocurren en el establecimiento?
	<p><i>Consecuencia de la Violencia en el Ámbito Escolar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pensando en la realidad de su establecimiento: ¿Qué consecuencias tienen los hechos de violencia en el ámbito escolar?
	<p><i>Medidas frente a los Hechos de Violencia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la medida que considera más efectiva en relación a los hechos de violencia?

3) Gestión y Formas de abordaje	<i>Rol de Equipo de Directivo</i>	- Respecto a las situaciones o hechos de violencia escolar, ¿Qué rol le cae al equipo de directivo?
	<i>Coordinación con el Sostenedor y el MINEDUC</i>	- Respecto a estas situaciones o hechos de violencia, ¿Qué apoyos recibe del Sostenedor?, ¿y del Ministerio de Educación? - ¿Cómo califica la relación con el Sostenedor y el Ministerio de Educación respecto a las problemáticas de violencia escolar que se suscitan en el establecimiento? - ¿Qué nivel de coordinación, articulación existe entre el Ministerio de Educación y el sostenedor en torno a las problemáticas de violencia en el ámbito escolar?
	<i>Significado de Gestión Directiva</i>	- ¿Qué entiende por gestión directiva? - ¿En el establecimiento existe un equipo de directivo? - ¿Quiénes lo componen? - ¿Cuáles son las funciones del equipo?
	<i>Instrumentos de Gestión Utilizados</i>	- ¿Cuáles son los instrumentos de gestión y planificación que se utilizan en su establecimiento? - ¿Quiénes participaron en la elaboración? - ¿Cuál es la utilidad y uso que se le da a cada uno? - ¿Qué principios esenciales consignan los reglamentos internos? - ¿Cómo se implementa?
	<i>Factores Incidentes en la Implementación de los Instrumentos de Gestión</i>	- ¿Qué factores de este establecimiento facilitan y obstaculizan la implementación de estos instrumentos de gestión?

	<p><i>Figuras Relevantes Ligadas a la Disciplina Escolar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la autoridad que usted identifica como la más influyente en el comportamiento de los estudiantes? - Frente a un hecho de violencia, ¿Qué autoridad es la que habitualmente intercede y determina las medidas y sanciones?
	<p><i>Abordaje de los Hechos de Violencia Escolar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se enfrentan las situaciones o los hechos de violencia escolar? - ¿Cómo evalúa usted la forma en la cual el establecimiento aborda y trata las situaciones de violencia escolar? - ¿Existen limitaciones en el abordaje? - ¿Cómo se podría mejorar?
	<p><i>Características de la Gestión Directiva del Establecimiento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué características particulares identifica en el desarrollo de su gestión?, ¿Cómo la describiría? - ¿Cuáles son los objetivos centrales de la gestión directiva de este establecimiento? - ¿Qué desafíos tiene esta gestión? - ¿Cómo funciona?, ¿cómo se distribuyen las tareas en el equipo de gestión? - ¿Cada cuanto tiempo se reúnen? - ¿Cuáles son los temas que se tratan en estas reuniones?
	<p><i>Evaluación de la Gestión</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo evalúa las orientaciones técnicas y el Marco de la Buena Dirección? - En relación a las áreas de gestión establecidas MBD (liderazgo, gestión de recurso, gestión curricular y gestión de clima organizacional y convivencia escolar):

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué características puede identificar en su estilo de liderazgo? ➤ ¿Cómo se relacionan las distintas áreas de gestión?, por ejemplo: el liderazgo con participación, la convivencia escolar con el currículo ➤ ¿Cómo se llevan a la práctica esas relaciones?, ¿las puede describir y explicar? <p>- Considerando el Marco de la Buena Dirección y las orientaciones técnicas, ¿en el establecimiento se cuenta con los recursos y competencias para implementar estos lineamientos?</p> <p>- ¿Qué se necesita para mejorar o implementar de buena manera esta normativa?</p> <p>- ¿Como evalúa la gestión del equipo directivo? Si fuese el caso, solicitar que realice comparaciones entre gestiones directivas.</p>
	<i>Demandas y Expectativas hacia el Equipo de Gestión</i>	- ¿Qué demandan los profesores, los apoderados, los estudiantes al equipo de gestión?, ¿Por qué?, ¿Qué expectativas cree que tienen?
	<i>Trabajo en Red</i>	-¿Cómo definiría y caracterizaría las relaciones a nivel comunal con otras instituciones?
Cierre	<i>Cierre</i>	Se sugiere al entrevistado que señale alguna idea que según su parecer no pudo desarrollar a cabalidad o que manifieste algo en relación a la temática que no se le consultó y que él estima necesario exponer para conocer la realidad del establecimiento

B. Pauta Docentes de Aula

Temáticas	Aspectos Específicos	Preguntas Guías
Introducción	<i>Identificación y Formación Personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cual es su profesión (formación) y función en este establecimiento? - ¿Qué edad tiene? - ¿Cuántos años lleva de ejercicio profesional? ¿y en este establecimiento?
	<i>Descripción del Establecimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo describiría a este establecimiento? - ¿Cuáles son las principales problemáticas que lo aquejan? - Si tuviese que identificar las principales fortalezas del establecimiento, ¿Cuáles serían? - ¿Cuáles son sus principales debilidades? - ¿Cómo es el clima laboral que se da en este establecimiento? - ¿Se siente identificado(a) con el establecimiento? - ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar este establecimiento?
	<i>Programas o Intervenciones en el Establecimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> - En los últimos años, ¿qué tipos de intervenciones o programas se han implementado en el establecimiento? - De estas intervenciones, ¿Cuáles son las que más valora?, ¿Por qué?, ¿Cuáles fueron sus impactos? - ¿Cuáles son las intervenciones y programas que se han implementado en su establecimiento que menos valora? ¿Por qué? - Actualmente, ¿Qué programas o intervenciones se están realizando en el establecimiento? - ¿Qué evaluación hace de ellos?

1) Convivencia Escolar	<i>Valoración de las Relaciones entre los Actores de la Unidad Educativa</i>	<p>-¿Cómo evalúa las relaciones entre los distintos estamentos en este establecimiento?</p> <p>-¿Qué dificultades presentan?</p> <p>-¿Qué aspectos positivos de la convivencia escolar puede identificar en la cotidianidad de este establecimiento?</p> <p>-¿Qué aspectos negativos de la convivencia escolar puede identificar en la cotidianidad de este establecimiento?</p>
	<i>Antecedentes</i>	-¿Qué acciones se han emprendido en torno a la temática de convivencia escolar? ¿Cuáles han sido sus efectos?
	<i>Hitos Asociados a Hechos de Violencia Escolar</i>	- En la historia de este establecimiento, ¿cual es el hecho de violencia más grave que se ha dado o que más impactó?
2) Significados y Apreciaciones en torno a la violencia en el ámbito escolar	<i>Valoración del tema de Violencia en el Ámbito Escolar</i>	<p>- ¿Considera que la violencia en el ámbito escolar es un problema relevante para el sector educacional a nivel nacional?</p> <p>- ¿y a nivel comunal?</p> <p>- ¿y en este establecimiento?</p>
	<i>Significado de Violencia en el Ámbito Escolar</i>	<p>- ¿Cómo definiría violencia en el ámbito escolar?, ¿Qué entiende por violencia en el ámbito escolar?</p> <p>- Para usted, ¿cuando un hecho o situación conflictiva se convierte en violencia escolar?</p>

	<i>Grado o Niveles de Violencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Si tuviéramos una escala de violencia escolar de baja, media y alta: ¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en este establecimiento? - ¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en la relación entre estudiantes? - ¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en la relación entre estudiantes y profesores? - ¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en la relación entre docentes directivos y docentes de aula
	<i>Prácticas Violentas más Frecuentes</i>	- Si tuviera que reconocer las prácticas violentas más frecuentes que se dan en este establecimiento, ¿Cuáles serían?
	<i>Causas de los Hechos de Violencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Por qué cree que se dan (o no se dan) hechos de violencia en su establecimiento? - ¿A qué los atribuye? (Indagar en las causas), ¿usted atribuye esta situación a las características de los estudiantes y sus familias, infraestructura, al apoyo (o falta de apoyo) externo, a la gestión directiva...?
	<i>Consecuencia de la Violencia en el Ámbito Escolar</i>	- Pensando en la realidad de su establecimiento: ¿Qué consecuencias tienen los hechos de violencia en el ámbito escolar?
	<i>Medidas frente a los Hechos de Violencia Escolar</i>	- ¿Cuál es la medida que considera más efectiva en relación a los hechos de violencia?
	<i>Rol de Docentes, Apoderados y Estudiantes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el rol de los docentes en relación a los hechos de violencia que ocurren? - ¿Qué rol poseen o deberían tener apoderados y estudiantes?

3) Gestión y Formas de abordaje	<i>Rol de Equipo de Gestión</i>	- En este contexto, ¿Qué rol asume el equipo directivo en relación a los hechos de violencia que ocurren en el establecimiento?
	<i>Significado de Gestión Directiva</i>	- ¿Qué entiende por gestión directiva? - ¿En el establecimiento existe un equipo de gestión? - ¿Cuáles son sus funciones?
	<i>Instrumentos de Gestión Utilizados</i>	- ¿Cuáles son los instrumentos de gestión y planificación que se utilizan en el establecimiento? - ¿Quiénes participaron en la elaboración? - ¿Estos se implementan realmente?, ¿Son útiles? - ¿Cuál es la utilidad y uso que se le da a cada uno?
	<i>Factores Incidentes en la Implementación de los Instrumentos de Gestión</i>	- ¿Qué factores de este establecimiento facilitan y obstaculizan la implementación de estos instrumentos de gestión?
	<i>Figuras Relevantes Ligadas a la Disciplina Escolar</i>	- ¿Cuál es la autoridad que usted identifica como la más influyente en el comportamiento de los estudiantes? - Frente a un hecho de violencia, ¿Qué autoridad es la que habitualmente intercede y determina las medidas y sanciones?
	<i>Abordaje de los Hechos de Violencia Escolar</i>	- ¿Cómo se enfrentan las situaciones o los hechos de violencia escolar en este establecimiento? - ¿Cómo evalúa usted la forma en la cual el establecimiento aborda y trata las situaciones de violencia escolar? - ¿Existen limitaciones en el abordaje? ¿Cómo se podría mejorar?

	<p><i>Características de la Gestión Directiva del Establecimiento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo describiría el trabajo del equipo de gestión de este establecimiento? - ¿Cuáles serían sus principales características? - ¿Cuáles serían sus debilidades? - ¿y sus fortalezas?
	<p><i>Evaluación y Expectativas de la Gestión</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué características particulares identifica en la dirección actual del establecimiento? - ¿Qué principios esenciales consignan los normativas internas (PEI, Manual de convivencia Escolar y cómo éstos se relacionan con el tipo de liderazgo y gestión existente en el establecimiento? - ¿Como evalúa la gestión del equipo directivo? - Si el docente de aula llevase más tiempo en el establecimiento que el director o directora, se le solicita que realice una comparación destacando las diferencias entre la dirección actual y la anterior. - ¿Cómo es la relación del equipo directivo con el cuerpo docente del establecimiento? - ¿Se reúne el equipo directivo con el cuerpo docente?, ¿cada cuanto tiempo?, ¿Cuáles son los objetivos de estas reuniones? - ¿Qué expectativas tiene usted del trabajo del equipo de gestión?
<p>Cierre</p>	<p><i>Cierre</i></p>	<p>Se sugiere al entrevistado que señale alguna idea que según su parecer no pudo desarrollar a cabalidad o que manifieste algo en relación a la temática que no se le consultó y que él estima necesario exponer para conocer la realidad del establecimiento</p>

C. Pauta Asistentes de la Educación

Temáticas	Aspectos Específicos	Preguntas Guías
Introducción	<i>Identificación y Formación Personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuántos años lleva trabajando en este establecimiento? - ¿Cuál es su rol y cuáles sus funciones?
	<i>Condiciones Laborales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué características posee el ambiente laboral? - ¿Cómo influyen las condiciones laborales en el ejercicio de sus funciones?
	<i>Descripción del Establecimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo describiría a este establecimiento? - ¿Cuáles son los principales problemas que tiene el establecimiento? - Si tuviese que identificar las principales fortalezas del establecimiento, ¿Cuáles serían? - ¿Cuáles son las principales debilidades que presenta su establecimiento?
1) Convivencia Escolar	<i>Valoración de las Relaciones entre los Actores de la Unidad Educativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> -¿Cómo evalúa las relaciones entre los distintos estamentos en este establecimiento? ¿Qué dificultades presentan? -¿Qué aspectos positivos de la convivencia escolar puede identificar en la cotidianidad de este establecimiento? -¿Qué aspectos negativos de la convivencia escolar puede identificar en la cotidianidad de este establecimiento?

	<i>Antecedentes</i>	<p>- ¿Qué acciones, actividades, medidas se han desarrollado en torno a la temática de convivencia escolar?</p> <p>¿Cuáles han sido sus efectos? ¿Considera que son las adecuadas?</p>
	<i>Hitos Asociados a Hechos de Violencia Escolar</i>	-En el periodo que UD. lleva trabajando en este establecimiento, ¿cuál es el hecho de violencia más grave que se ha dado o que más impactó?
2) Significados y Apreciaciones en torno a la violencia en el ámbito escolar	<i>Valoración del tema de Violencia en el Ámbito Escolar</i>	<p>- ¿Considera que la violencia en el ámbito escolar es un problema relevante para el sector educacional a nivel nacional?</p> <p>- ¿y a nivel comunal?</p> <p>- ¿y en este establecimiento?</p>
	<i>Significado de Violencia en el Ámbito Escolar</i>	<p>- ¿Cómo definiría violencia en el ámbito escolar?, ¿Qué entiende por violencia en el ámbito escolar?</p> <p>- Para usted, ¿cuando un hecho o situación conflictiva se convierte en violencia escolar?</p>

	<p><i>Grado o Niveles de Violencia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si tuviéramos una escala de violencia escolar de baja, media y alta: ¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en este establecimiento? - ¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en la relación entre estudiantes? - ¿Qué grado de violencia es el que usted percibe en la relación entre estudiantes y profesores? - ¿Qué grado de violencia en la relación entre docentes directivos y docentes de aula.
	<p><i>Prácticas Violentas más Frecuentes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si tuviera que reconocer las prácticas violentas más frecuentes que se dan en este establecimiento, ¿Cuáles serían?
	<p><i>Causas de los Hechos de Violencia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Por qué cree que se dan hechos de violencia en este establecimiento? - ¿A qué los atribuye? (Indagar en las causas), ¿usted atribuye esta situación a las características de los estudiantes y sus familias, al apoyo (o falta de apoyo) externo, a la gestión directiva...? - En este contexto, ¿Qué rol asumen los apoderados, docentes y estudiantes en relación a los hechos de violencia que ocurren en el establecimiento? y ¿Cuál es el rol que los asistentes de la educación cumplen frente a estas situaciones?

	<i>Consecuencia de la Violencia en el Ámbito Escolar</i>	- Pensando en la realidad del establecimiento: ¿Qué consecuencias tienen los hechos de violencia en el ámbito escolar?
3) Gestión y Formas de abordaje	<i>Figuras Relevantes Ligadas a la Disciplina Escolar</i>	- ¿Cuál es la autoridad que usted identifica como la más influyente en el comportamiento de los estudiantes? - Frente a un hecho de violencia, ¿Qué autoridad es la que habitualmente intercede y determina las medidas y sanciones?
	<i>Abordaje de los Hechos de Violencia Escolar</i>	- ¿Cómo se enfrentan las situaciones o los hechos de violencia escolar? - Respecto a las situaciones o hechos de violencia escolar, ¿Qué rol cumple el equipo de directivo? - ¿Cómo evalúa usted la forma en la cual el establecimiento aborda y trata las situaciones de violencia escolar? - ¿Existen limitaciones en el abordaje? - ¿Cómo se podría mejorar?
	<i>Características y evaluación de la Gestión Directiva del Establecimiento</i>	- ¿Quiénes conforman el equipo directivo de este establecimiento? ¿Cómo es la comunicación con ellos? - ¿Cuáles son los principios más importantes para el establecimiento? ¿Los comparten? ¿Por qué? - ¿Cómo evalúa al equipo directivo? ¿Por qué?

	<i>Demandas y Expectativas hacia el Equipo de Gestión</i>	- ¿Qué demandan los profesores, los apoderados, los estudiantes al equipo de gestión?, ¿Por qué?, ¿Qué expectativas cree que tienen?
Cierre	<i>Cierre</i>	Se sugiere al entrevistado que señale alguna idea que según su parecer no pudo desarrollar a cabalidad o que manifieste algo en relación a la temática que no se le consultó y que él estima necesario exponer para conocer la realidad del establecimiento

D. Pauta Estudiantes

Temáticas	Aspectos Específicos	Preguntas Guías
Introducción	<i>Presentación</i>	Partimos presentándonos y contextualizando la conversación y les solicitamos que se presenten diciendo su nombre, curso y los años que llevan en el establecimiento.
	<i>Descripción del Establecimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo describirían a este establecimiento? - ¿Cuáles son las principales problemáticas que lo aquejan? - Si tuviesen que identificar las principales fortalezas del establecimiento, ¿Cuáles serían? - ¿Cuáles son sus principales debilidades? - ¿Cómo es el clima y la convivencia que se da en este establecimiento? - ¿Se sienten identificados con el establecimiento?, ¿les gusta?, ¿están cómodos?
1) Convivencia Escolar	<i>Valoración de las Relaciones entre los Actores de la Unidad Educativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> -¿Cómo evalúan las relaciones entre los distintos estamentos en este establecimiento? -¿Qué dificultades presentan? -¿Qué aspectos positivos de la convivencia escolar pueden identificar en la cotidianidad de este establecimiento? -¿Qué aspectos negativos de la convivencia escolar pueden identificar en la cotidianidad de este establecimiento?

	<i>Antecedentes</i>	- ¿Existen espacios o momentos de convivencia en los cuales se reúnan profesores, estudiantes, apoderados, directivos, etc.?
	<i>Hitos Asociados a Hechos de Violencia Escolar</i>	- En la historia de este establecimiento, ¿cual es el hecho de violencia más grave que se ha dado o que más impactó?
2) Significados y Apreciaciones en torno a la violencia en el ámbito escolar	<i>Valoración del tema de Violencia en el Ámbito Escolar</i>	- ¿Consideran que la violencia en el ámbito escolar es un problema relevante a nivel nacional o una exageración de los medios de comunicación? - ¿y en este establecimiento, el tema de la violencia en el ámbito escolar es un problema? - ¿Por qué?
	<i>Significado de Violencia en el Ámbito Escolar</i>	- ¿Cómo definirían violencia en el ámbito escolar?, ¿Qué entienden por violencia en el ámbito escolar? - Para ustedes, ¿cuando un hecho o situación conflictiva se convierte en violencia escolar?
	<i>Grado o Niveles de Violencia</i>	- Si tuviéramos una escala de violencia escolar de baja, media y alta: ¿Qué grado de violencia es el que ustedes perciben en este establecimiento? - ¿Qué grado de violencia es el que ustedes perciben en la relación entre estudiantes? - ¿Cómo califican la relación entre ustedes y profesores? - ¿Cómo encuentran la relación que se establece entre los docentes directivos y los docentes de aula en este establecimiento? - y, ¿entre ustedes y los apoderados?

	<i>Prácticas Violentas más Frecuentes</i>	- Si tuvieran que reconocer las prácticas violentas más frecuentes que se dan en este establecimiento, ¿Cuáles serían?
	<i>Causas de los Hechos de Violencia</i>	- ¿Por qué creen que se dan (o no se dan) hechos de violencia en este establecimiento? Indagar en las causas: ¿ustedes atribuyen esta situación a las características de los estudiantes y sus familias, infraestructura, al apoyo (o falta de apoyo) externo, a la gestión directiva...?
	<i>Consecuencia de la Violencia en el Ámbito Escolar</i>	- Pensando en la realidad de este establecimiento: ¿Qué consecuencias tienen los hechos de violencia en el ámbito escolar?
	<i>Medidas frente a los Hechos de Violencia Escolar</i>	- ¿Cuál es la medida que consideran más efectiva en relación a los hechos de violencia?
3) Gestión y Formas de abordaje	<i>Roles frente a los Hechos de Violencia</i>	- En este contexto, ¿Qué rol asume el equipo directivo en relación a los hechos de violencia que ocurren en el establecimiento? - ¿Qué rol asumen ustedes?, ¿Qué responsabilidad les cabe?
	<i>Conocimiento de los Instrumentos de Gestión del Establecimiento</i>	- ¿Ustedes saben si en el establecimiento existe un Manual de Convivencia / Reglamento Interno? - ¿Qué conocen de él? - ¿Qué les parece? - ¿Consideran ustedes es útil? ¿Por qué?
	<i>Figuras Relevantes Ligadas a la Disciplina Escolar</i>	- ¿Cuál es la autoridad que ustedes identifican como la más influyente en el comportamiento de los estudiantes? - Frente a un hecho de violencia, ¿Qué autoridad es la que habitualmente intercede y determina las medidas y sanciones?

	<p><i>Abordaje de los Hechos de Violencia Escolar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se enfrentan las situaciones o los hechos de violencia escolar en este establecimiento? - ¿Cómo evalúan la forma en la cual el establecimiento aborda y trata las situaciones de violencia escolar? - ¿Cómo se podría mejorar?
	<p><i>Características de la Gestión Directiva del Establecimiento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué opinan de la dirección del establecimiento? - ¿Cuál es su opinión del director(a) del establecimiento?, ¿Cómo es la comunicación con él? - ¿y del jefe de UTP?, ¿en que consiste su trabajo?, ¿Cómo es la comunicación con él? - ¿Cuál es su opinión del Inspector?, ¿Cómo es la comunicación con él? -¿Y del orientador?, ¿Cómo es la comunicación con él?
<p>Cierre</p>	<p><i>Cierre</i></p>	<p>Se sugiere al grupo que señale alguna idea que según su parecer no se pudo desarrollar a cabalidad o que manifieste algo en relación a la temática que no se les consultó y que se estima necesario exponer para conocer la realidad del establecimiento</p>

E. Pauta Apoderados

Temáticas	Aspectos Específicos	Preguntas Guías
Introducción	<i>Presentación</i>	Partimos presentándonos y contextualizando la conversación y les solicitamos que se presenten diciendo su nombre, el curso de sus hijos y los años que llevan en el establecimiento.
	<i>Descripción del Establecimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo describirían a este establecimiento? - ¿Cuáles son las principales problemáticas que lo aquejan? - Si tuviesen que identificar las principales fortalezas del establecimiento, ¿Cuáles serían? - ¿Cuáles son sus principales debilidades? - ¿Cómo es el clima y la convivencia que se da en este establecimiento? - ¿Cómo calificarían su participación en el establecimiento?, ¿están conformes? - ¿Se sienten identificados con él?
1) Convivencia Escolar	<i>Valoración de las Relaciones entre los Actores de la Unidad Educativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> -¿Cómo evalúan las relaciones entre los distintos estamentos en este establecimiento? -¿Qué dificultades presentan? -¿Qué aspectos positivos de la convivencia escolar pueden identificar en la cotidianidad de este establecimiento? -¿Qué aspectos negativos de la convivencia escolar pueden identificar en la cotidianidad de este establecimiento?
	<i>Antecedentes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existen espacios o momentos de convivencia en los cuales se reúnan profesores, estudiantes, apoderados, etc.?

	<i>Hitos Asociados a Hechos de Violencia Escolar</i>	- En la historia de este establecimiento, ¿cual es el hecho de violencia más grave que se ha dado o que más los impactó?
2) Significados y Apreciaciones en torno a la violencia en el ámbito escolar	<i>Valoración del tema de Violencia en el Ámbito Escolar</i>	- A partir de la realidad que se vive en este establecimiento, ¿ustedes consideran que el tema de la violencia en el ámbito escolar es un problema? - ¿Por qué?
	<i>Significado de Violencia en el Ámbito Escolar</i>	- ¿Cómo definirían violencia en el ámbito escolar?, ¿Qué entienden por violencia en el ámbito escolar?
	<i>Grado o Niveles de Violencia</i>	- Si tuviéramos una escala de violencia escolar de baja, media y alta: ¿Qué grado de violencia es el que ustedes perciben en este establecimiento? - ¿Cómo describirían la relación entre estudiantes? - ¿Cómo califican la relación entre estudiantes y profesores? - ¿y su relación con los docentes directivos? - ¿Cómo encuentran las relaciones que ustedes mantienen con los docentes de aula? - y, ¿su relación con los estudiantes?
	<i>Prácticas Violentas más Frecuentes</i>	- Si tuvieran que reconocer las prácticas violentas más frecuentes que se dan en este establecimiento, ¿Cuáles serían?
	<i>Causas de los Hechos de Violencia</i>	- ¿Por qué creen que se dan (o no se dan) hechos de violencia en este establecimiento? Indagar en las causas
	<i>Consecuencia de la Violencia en el Ámbito Escolar</i>	- Pensando en la realidad de este establecimiento: ¿Qué consecuencias tienen los hechos de violencia en el ámbito escolar?

	<i>Medidas frente a los Hechos de Violencia Escolar</i>	- ¿Cuál es la medida que consideran más efectiva en relación a los hechos de violencia?
3) Gestión y Formas de abordaje	<i>Roles frente a los Hechos de Violencia</i>	- En este contexto, ¿Qué rol asume el equipo directivo en relación a los hechos de violencia que ocurren en el establecimiento? - ¿Qué rol asumen ustedes?, ¿Qué responsabilidad les cabe?
	<i>Conocimiento de los Instrumentos de Gestión del Establecimiento</i>	- ¿Ustedes saben si en el establecimiento existe un Manual de Convivencia / Reglamento Interno? - ¿Qué conocen de él? - ¿Qué les parece? - ¿Consideran ustedes es útil? ¿Por qué?
	<i>Figuras Relevantes Ligadas a la Disciplina Escolar</i>	- ¿Cuál es la autoridad que ustedes identifican como la más influyente en el comportamiento de los estudiantes?
	<i>Abordaje de los Hechos de Violencia Escolar</i>	- ¿Cómo se enfrentan las situaciones o los hechos de violencia escolar en este establecimiento? - ¿Cómo evalúan la forma en la cual el establecimiento aborda y trata las situaciones de violencia escolar? - ¿Cómo se podría mejorar?
	<i>Características de la Gestión Directiva del Establecimiento</i>	- ¿Qué opinan de la dirección del establecimiento? - ¿Cuál es su opinión del director(a) del establecimiento?, ¿Cómo es la comunicación con él? - ¿y del jefe de UTP?, ¿en que consiste su trabajo?, ¿Cómo es la comunicación con él?

		<p>- ¿Cuál es su opinión del Inspector?, ¿Cómo es la comunicación con él?</p> <p>-¿Y del orientador?, ¿Cómo es la comunicación con él?</p>
Cierre	<i>Cierre</i>	<p>Se sugiere al grupo que señale alguna idea que según su parecer no se pudo desarrollar a cabalidad o que manifieste algo en relación a la temática que no se les consultó y que se estima necesario exponer para conocer la realidad del establecimiento</p>

8.4. Detalle Muestra de Establecimientos Seleccionados

N°	Establecimiento	Nombre Fantasía	Comuna	Enseñanza	Área
1	Escuela Gabriela Mistral	Escuela El Raulí	La Ligua	básica	urbana
2	Liceo A-2	Liceo El Alerce	Cabildo	media	urbana
3	Escuela Diego Portales	Escuela El Nogal	La Ligua	básica	rural
4	Escuela Silvio Zenteno	Escuela El Manzano	San Esteban	básica	urbana
5	Escuela María Isabel de Brown	Escuela El Mañío	Calle Larga	básica	urbana
6	Escuela España	Escuela La Palma Chilena	Los Andes	básica	urbana
7	Liceo San Esteban	Liceo El Sauce	San Esteban	media	urbana
8	Escuela República de Argentina	Escuela El Espino	Quillota	básica	urbana
9	Escuela Arauco	Escuela El Roble	Quillota	básica	urbana
10	Escuela Teniente Hernán Merino	Escuela El Chañar	Limache	básica	urbana
11	Liceo Santiago Escuti Orrego	Liceo El Boldo	Quillota	media	urbana
12	Liceo de Limache	Liceo El Quillay	Limache	media	urbana
13	Escuela El Boco	Escuela El Tamarugo	Quillota	básica	rural
14	Liceo Agrícola de Quillota	Liceo El Ciprés	Quillota	media	rural
15	Escuela Manuel Baquedano	Escuela La Lengua	Villa Alemana	básica	urbana
16	Escuela Arturo Echazarreta	Escuela La Araucaria	Casablanca	básica	urbana
17	Escuela JJ Latorre	Escuela El Maitén	Valparaíso	básica	urbana
18	Escuela Humberto Vilches	Escuela El Arrayán	Viña del Mar	básica	urbana
19	Escuela Archi	Escuela El Canelo	Viña del Mar	básica	urbana
20	Escuela Patricio Lynch	Escuela El Lingue	Viña del Mar	básica	urbana
21	Escuela Lidia Iratchet Zavala	Escuela El Avellano	Quintero	básica	urbana
22	Escuela República del Ecuador	Escuela El Laurel	Viña del Mar	básica	urbana
23	Escuela Canal Beagle	Escuela El Radal	Viña del Mar	básica	urbana
24	Liceo Politécnico de Quintero	Liceo El Coigüe	Quintero	media	urbana
25	Liceo de Niñas de Viña del Mar	Liceo El Olivillo	Viña del Mar	media	urbana
26	Liceo Tecnológico Villa Alemana	Liceo El Queule	Villa Alemana	media	urbana
27	Escuela Puente Colmo	Escuela La Patagua	Con Con	básica	rural
28	Escuela Las Cruces	Escuela El Belloto	El Tabo	básica	urbana
29	Escuela Poeta Vicente Huidobro	Escuela El Pimiento	San Antonio	básica	urbana
30	Escuela Poeta Pablo Neruda	Escuela El Ulmo	San Antonio	básica	urbana
31	Colegio People Help People	Colegio Leña Dura	Santo Domingo	media	urbana
32	Escuela Eugenia Subercaseaux	Escuela El Naranjillo	Cartagena	básica	rural
33	Escuela Manuel Rodríguez Erdoiza	Escuela El Molle	San Felipe	básica	urbana
34	Escuela José de San Martín	Escuela El Tineo	San Felipe	básica	urbana
35	Liceo Darío Salas	Liceo El Palo Santo	Santa María	medio	urbana
36	Escuela Agustín Edwards	Escuela La Tapa	Llay Llay	básica	urbana
37	Liceo República de Estados Unidos	Liceo El Algarrobo	Putendo	media	rural

8.5. Lista de Contactos e Identificación de Contrapartes por Comuna

Comuna	Jefe Área Educación	Contraparte	Cargo	Fono	Correo
Valparaíso	René Pérez	Jorge Soto	Jefe Gabinete Gerente Corporación	2270400	jsoto@cormuval.cl
Cartagena	Juan Hernández	Analia Cifuentes	Coordinadora Técnica	200705	jhernandez@cartagena-chile.cl
Quilpué	Víctor Fernández Guerra	Carmen Luz Lazo	Coordinadora Área Convivencia	86299464	clazo@cmq.cl
Villa Alemana	Mitza Méndez Oyarzún	Marisol González	Jefa Técnica Educación	2950145 - 2951359	Educación_corp@gamil.com
Viña del Mar	Patricia Colarte	Miguel Solís Olivera	Coordinador Técnico	2272428/ 92221446	msolis@cmvm.cl
Casablanca	Ema Vásquez Valenzuela	Jessica López	Jefe Técnica Educación	2277445	jesslop2000@gmail.com
Los Andes	Carlos Sánchez Tapia	Carlos Sánchez Tapia	Jefe Departamento	421775	casata@hotmail.com
San Esteban	Jaime Rojas Osorio	Jaime Rojas Osorio	Jefe Departamento	481828/481382	daemsanesteban@hotmail.com
Calle Larga	María Teresa Silva	María Teresa Silva	Jefa Departamento	461551/461041	educlarga@yahoo.es
Concón	Miguel Chacana	Miguel Chacana	Jefe Departamento	2815498	daemconcon@tie.cl
Santa María	Pedro Carreño Alarcón	Pedro Carreño Alarcón	Jefe Departamento	343755	daemsantamaria@gmail.com
Llay Llay	Patricio Miranda Olea	Patricio Miranda	Jefe Departamento	373235	daemllay-llay@hotmail.com
Putendo	Sandra Lucero Murua	Sandra Lucero	Jefa Departamento	503106	daemputaendo@hotmail.com secretaria@daemputaendo.cl
San Felipe	Jorge Sepúlveda	Carla Ahumada	Asistente Social Departamento Educación	510144/510032	social@daem.cl
El Tabo	Luis Díaz Soto	Luis Díaz Soto	Jefe Departamento	203514	dame@eltabo.cl
Santo Domingo	Oscar Zuñiga	Oscar Zuñiga	Jefe Departamento	200650 282841	ozuñiga@santodomingo.cl

Comuna	Jefe Área Educación	Contraparte	Cargo	Fono	Correo
--------	---------------------	-------------	-------	------	--------

Cabildo	Arturo Valdebenito	Carlos Fara Moreno	Subdirector Departamento	3761060/ 762100	demcabildo@hotmail.com
Quintero	Ana María Umaña	Ana María Umaña	Jefa Departamento	2462819	daemquintero@hotmail.com
Limache	Gloria Arena Romero	Gloria Arena Romero	Jefa Departamento	412877	demlima2001@yahoo.es
La Ligua	Modesto Escobar	Modesto Escobar	Jefe Departamento	342147	ligua_educa@yahoo.com
Quillota	Gustavo González Valdez	Rodrigo González	Psicólogo Área Técnica DEM	291193	gonzalez3356@gmail.com
San Antonio	Miguel Ángel López Tobar	Jorge Hernández Rojas	Coordinador Técnico	203200/203201	mlopez@sanantonio.cl