



## FONDO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN EDUCACIÓN

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

---

### ***RESUMEN EJECUTIVO 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 discriminador, 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

<b>I. CONTEXTUALIZACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>II. OBJETIVOS</b>	<b>8</b>
2.1 OBJETIVO GENERAL	8
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
<b>III. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA</b>	<b>8</b>
3.1 FASE CUANTITATIVA: TIPOLOGÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS	8
A. TIPOLOGÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS	9
B. ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE VIOLENCIA EN EL ÁMBITO ESCOLAR	10
3.2 FASE CUALITATIVA: ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES	11
A. SELECCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS	11
B. PRINCIPALES ACTIVIDADES REALIZADAS	12
<b>IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>13</b>
4.1 HALLAZGOS RELEVANTES FASE CUANTITATIVA	13
A. CONVIVENCIA ESCOLAR	13
B. SIGNIFICADOS Y APRECIACIONES EN TORNO A LA VIOLENCIA EN EL ÁMBITO ESCOLAR	18
C. GESTIÓN Y FORMAS DE ABORDAJE	19
4.2 HALLAZGOS RELEVANTES FASE CUALITATIVA	22
A. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	22
B. ANÁLISIS DE ÁREAS Y DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DIRECTIVA	23
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>34</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>38</b>
A. LIBROS	38
B. DOCUMENTOS, INVESTIGACIONES E INFORMES INSTITUCIONALES	38
C. INFORMACIÓN EN LÍNEA	39

## 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 la violencia en las escuelas, 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 2000<sup>1</sup>. 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.

---

<sup>1</sup> 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 & Milicic<sup>2</sup> 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.

---

<sup>2</sup> 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 generar 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 consecuencia, lo que ha buscado 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. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

A nivel general, el proceso de investigación 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 prácticas 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.

### 3.1 FASE CUANTITATIVA: TIPOLOGÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS

*“Todo nuestro conocimiento del mundo, tanto en el sentido común como en el pensamiento científico, supone construcciones, es decir, conjunto de abstracciones, generalizaciones, formalizaciones e idealizaciones propias del nivel respectivo de organización de pensamiento. En términos estrictos, los hechos puros y simples no existen” (Schutz, A. 1995)*

En la fase cuantitativa de la investigación se buscó conocer la percepción de los estudiantes y profesores en relación a los hechos y situaciones de violencia que se dan en sus unidades educativas y **establecer una tipología preliminar de establecimientos en base al grado de violencia percibida.**



La técnica de producción de información implementada en esta fase fue un cuestionario auto-administrado sobre percepción de violencia en el ámbito escolar, el que buscó identificar y caracterizar las unidades educativas de la región a partir del nivel de violencia percibido en cada establecimiento.

Respecto al **universo y muestra**, la población total estuvo compuesta por los 440 establecimientos municipales existentes en la Región de Valparaíso, los que poseen una matrícula aproximada de 138.636 estudiantes (MINEDUC, 2008). A partir de este universo, se realizó un muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional a partir de la ubicación geográfica y el tipo de enseñanza.

La muestra definitiva de establecimientos con la cual se trabajó fue la siguiente:

**Tabla N° 1: Muestra de Establecimientos**

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

En estos 37 establecimientos se logró aplicar un total de 2.677 cuestionarios distribuidos proporcionalmente entre docentes y estudiantes. En la tabla N° 2 se detalla la distribución de los cuestionarios aplicados:

**Tabla N° 2: Distribución de Cuestionario Aplicados**

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

### **A. Tipología de los Establecimientos**

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.

### B. Índice de Percepción de Violencia en el Ámbito Escolar

Dada la complejidad inherente al fenómeno de la violencia en el ámbito escolar por un lado y de la percepción<sup>3</sup> 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 indicara 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 cada interrogante del cuestionario una puntuación específica considerando las implicancias manifiestas que algunas de las opciones tenían para la percepción alta o baja de dicha problemática. Como ejemplo, a continuación se expone la puntuación de una de las preguntas del cuestionario para estudiantes:

**Tabla N° 3: Ejemplo Puntuación Pregunta del Cuestionario de Estudiantes**

<i>Interrogante</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Puntaje</i>
25) ¿Cómo calificarías las relaciones que se dan entre los distintos actores de tu establecimiento? Marca sólo una alternativa por cada relación: a) Entre Estudiantes	Muy buena	0
	Buena	0
	Regular	1
	Mala	2

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. 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:

**Tabla N° 4: Promedios Índice de Percepción de Violencia en el Ámbito Escolar**

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

<sup>3</sup> 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.

De esta manera, la medición del grado de percepción de violencia en el ámbito escolar en cada establecimiento, entregó 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 establecimientos<sup>4</sup>:

- 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.

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.

### **3.2 FASE CUALITATIVA: ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES**

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.

#### **A. Selección de Establecimientos**

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 la gestión directiva de los establecimientos.

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.

---

<sup>4</sup> 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 los cuales se logró cumplir con las cuotas muestrales predefinidas.

En el siguiente cuadro se presentan los establecimientos finalmente incorporados:

**Tabla N° 5: Establecimientos Fase Cualitativa<sup>5</sup>**

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

## **B. 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 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.

### **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 directiva de los establecimientos seleccionados.

### **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 a la gestión directiva y propuestas de abordaje de las situaciones de violencia.

### **Revisión Información Secundaria**

Durante el proceso de profundización cualitativa se recopiló información documental 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.

<sup>5</sup> 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.

## IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1 HALLAZGOS RELEVANTES FASE CUANTITATIVA

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.

Para realizar este análisis y caracterización se presentarán algunos de los resultados obtenidos y se destacarán las similitudes y discontinuidades entre un tipo y otro en relación a cada una de las tres variables consideradas en la investigación: Convivencia Escolar, Significados y apreciaciones en torno a la violencia en el ámbito escolar y Gestión y formas de abordaje.

#### A. Convivencia Escolar

La convivencia escolar es una construcción colectiva, que integra a todos los estamentos que componen la comunidad educativa y que se refleja en la capacidad que tienen los actores de los establecimientos para interrelacionarse armónicamente entre sí, incidiendo directamente en los procesos de enseñanza - aprendizaje.

Al analizar los datos asociados a esta variable, es posible identificar algunas relaciones a modo de tendencias entre el nivel de percepción de violencia de los docentes y estudiantes y: a) la identificación con el establecimiento; b) la percepción de la calidad de las relaciones entre profesores y estudiantes y c) la identificación con las sanciones y medidas impartidas en los establecimientos educativos.

A continuación se explicarán cada una de estas asociaciones:

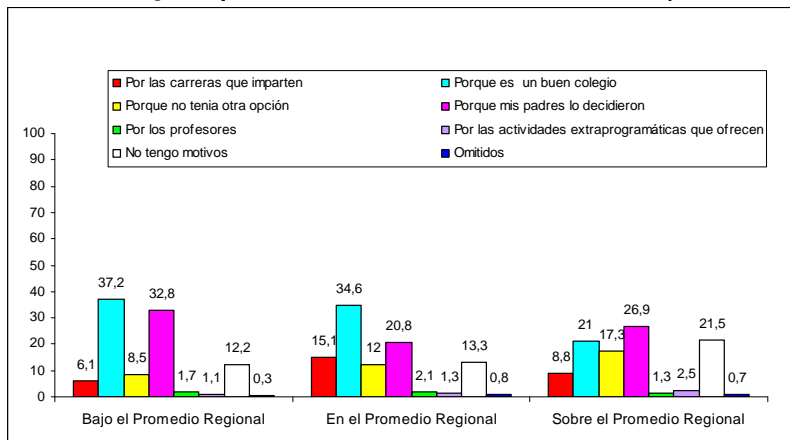
#### ***- Percepción de Violencia e Identificación con el Establecimiento***

Como se puede observar en el gráfico N° 1, 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 tienen una percepción de violencia Bajo el Promedio regional y aquellos que están En el Promedio o Sobre el Promedio<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> De aquí en adelante utilizaremos la categoría Bajo el Promedio, En el Promedio y Sobre el Promedio, para dar cuenta del reagrupamiento de los establecimientos que se realizó a partir de los resultados que arrojó el índice de percepción de violencia en el ámbito escolar, en los establecimientos educacionales de la muestra regional.

**Gráfico N° 1: ¿Por qué estudias en este establecimiento? (Estudiantes)**



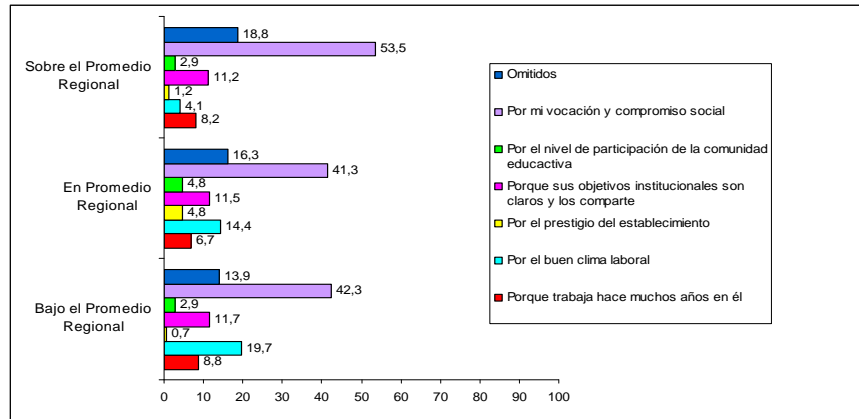
De esta manera vemos como entre los estudiantes de establecimientos Bajo el Promedio el 37, 2 % señala estudiar en el establecimiento porque es un buen colegio. En contraste, entre los estudiantes de establecimientos Sobre el Promedio un 21, 5 % señala no tener motivos (casi 10 puntos porcentuales más que en los establecimientos Bajo el Promedio) y un 17, 3 % porque no tenían otra opción (frente a un 12 % en el caso de establecimientos que están En el Promedio y un 8, 5 % de los estudiantes de establecimientos Bajo el Promedio). Además la adherencia a la opción “Porque es un buen colegio” baja en más de un 15 % al comparar las respuestas de los estudiantes de establecimientos Bajo el Promedio y Sobre el Promedio.

Por su parte, a nivel docente, es posible identificar una tendencia transversal vinculada con un alto grado de identificación con los establecimientos, independiente del nivel de percepción de violencia en el ámbito escolar (Sobre el Promedio 90,6 %, En el Promedio 100 % y Bajo el Promedio 97,1 % declara sentirse identificado con el establecimiento). Sin embargo, 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 % de los docentes de establecimientos que se ubicaron Bajo el Promedio declararon no sentirse identificados con el establecimiento a un 7,1 % de los docentes de establecimientos Sobre el Promedio).

A nivel de los estudiantes, frente a la afirmación: “Me siento a gusto estudiando en este establecimiento”, existe una tendencia transversal a declararse “Muy de acuerdo” o “de Acuerdo” con la aseveración (Bajo el Promedio: 84,1 %; En el Promedio: 81,9 % y Sobre el Promedio 77,5 %). Sin embargo, es posible identificar una paulatina disminución en la identificación con esta afirmación en los establecimientos ubicados Sobre el Promedio, que va acompañada de un aumento en las opciones en desacuerdo o muy en desacuerdo (Bajo el Promedio: 14, 4 %; En el Promedio: 17, 4 % y Sobre el Promedio: 20.2 %).

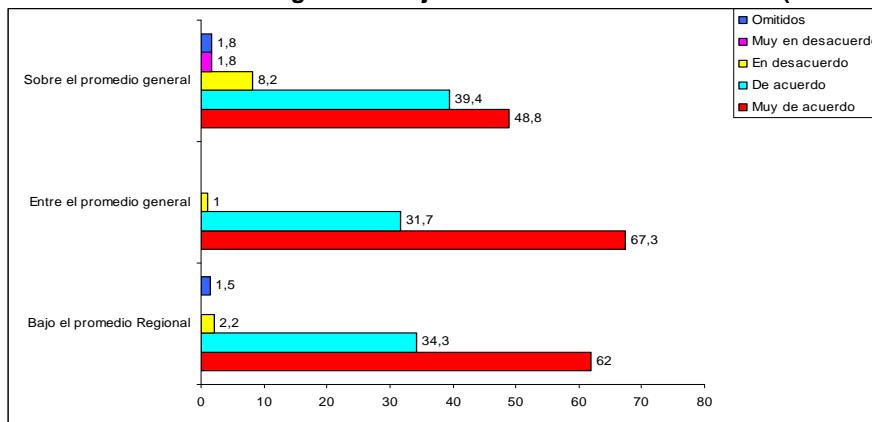
Entre los docentes que respondieron que se sentían identificados con el establecimiento se les consultó por la “Principal razón por la cual se siente identificado”:

**Gráfico N° 2: Principal razón por la cual se siente identificado con establecimiento (Docentes)**



Desde el Gráfico N° 2, un elemento a destacar es la diferencia porcentual que existe entre los profesores que señalan que se sienten identificados por el buen clima laboral. Entre los establecimientos que se encuentran Bajo el Promedio esta opción tuvo una adherencia de un 19,7 %; en los establecimientos En el Promedio baja a un 14,4 % y entre los que se posicionan Sobre el Promedio cae a un 4,1 %. **Del mismo modo, en los establecimientos Sobre el Promedio hay un porcentaje mayor de respuestas asociadas a la vocación y compromiso social (53,5 %)**, lo que supondría que está actitud personal adquiere mayor relevancia o connotación en contextos percibidos como más problemáticos y conflictivos.

**Gráfico N° 3: “Me siento a gusto trabajando en este establecimiento” (Docentes)**



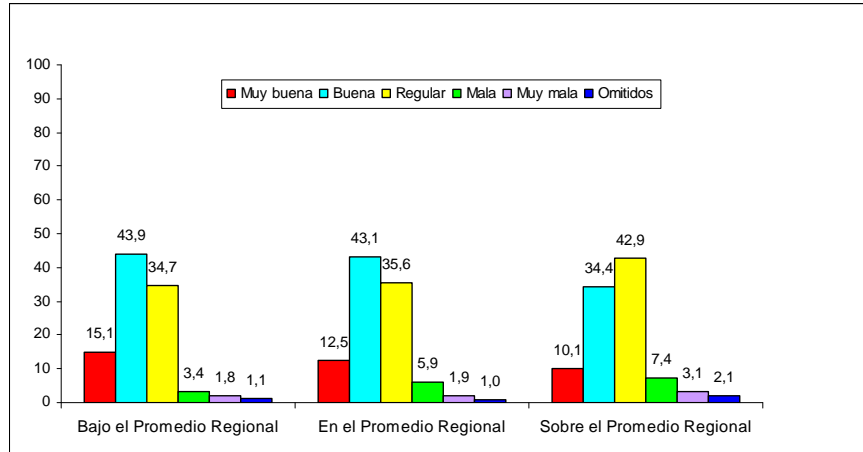
La afirmación que muestra el Gráfico N° 3, en el caso de los docentes de establecimientos que se encuentran Bajo el Promedio o En el Promedio, es ratificada mayoritariamente (96 % y 99 % respectivamente). Esta tendencia disminuye en el caso de los docentes que pertenecen a establecimientos con una mayor percepción de violencia (Sobre el Promedio Regional: 88 %), aumentando las respuestas “En desacuerdo o Muy en Desacuerdo” (10 %).

**Existe en consecuencia, a mayor percepción de violencia en el ámbito escolar entre los actores educativos, una menor identificación y valoración del establecimiento. A la luz de los resultados, el planteamiento puede también ser el inverso, a menor identificación y valoración de los actores educativos con el establecimiento, mayor percepción de violencia en el ámbito escolar.**

**- Percepción de la Relación Docentes / Estudiantes y Percepción de Violencia en el Ámbito Escolar**

Al solicitarles a los estudiantes que calificarán su relación con los profesores entre “Muy buena, Buena, Regular, Mala o Muy mala”, los resultados fueron los siguientes:

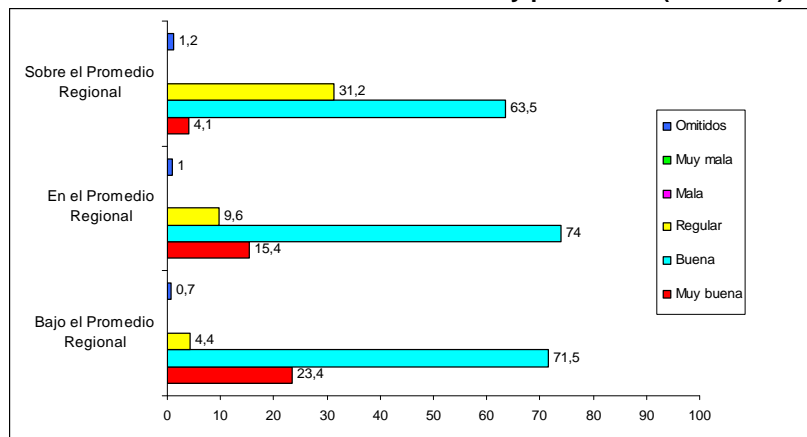
**Gráfico N° 4: Relación entre estudiantes y profesores (Estudiantes)**



En términos generales, se observa que los estudiantes califican su relación con los docentes entre buena y regular, aumentando progresivamente la percepción positiva entre los estudiantes de establecimientos En el Promedio y Bajo el Promedio de percepción de violencia.

Destaca también, el progresivo aumento 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 a un 7,8 % entre los establecimientos En el Promedio y un 10,5 % en los establecimientos Sobre el Promedio. Por su parte, al solicitarles a los docentes que calificarán la relación con los estudiantes entre “Muy buena, Buena, Regular, Mala o Muy mala”, los resultados fueron los siguientes (Ver Gráfico N° 5):

**Gráfico N° 5: Relación entre estudiantes y profesores (Docentes)**





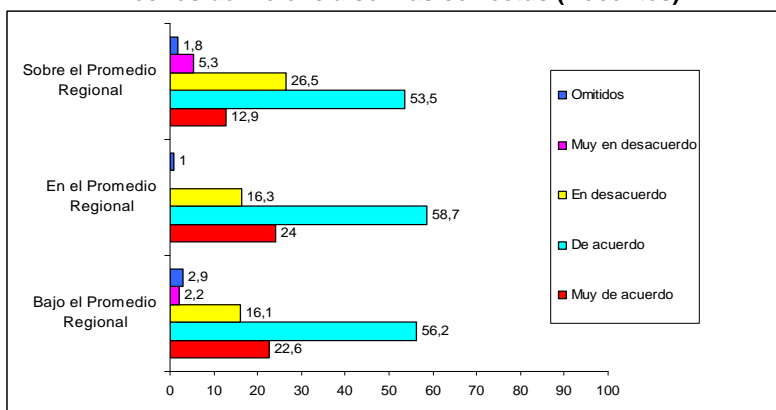
En los establecimientos que se ubican Bajo el Promedio, el 94,9 % de los docentes la describen como Muy Buena y Buena, En el Promedio 89,4 % y en los Sobre el Promedio dicha valoración positiva baja al 67,6 %. Así mismo, entre los docentes de establecimientos que se ubican Sobre el Promedio, el 31,2 % describe la relación como Regular, en cambio esta opción entre los docentes de los establecimientos que están En el Promedio llega sólo a un 9,6 % y entre los establecimientos Bajo el Promedio a un 4,4 %.

**De esta manera, es posible plantear que a mayor percepción de violencia entre los actores educativos se asocia una percepción de peores relaciones entre docentes y estudiantes. O dicho de otro modo, existe una menor percepción de violencia en el ámbito escolar en aquellos establecimientos en donde se mantiene y percibe una buena relación a nivel de profesores y estudiantes.**

**- Identificación con las Sanciones y Medidas y Percepción de Violencia en el Ámbito Escolar**

Frente a la afirmación: “Me parece que las sanciones y medidas que se toman en el establecimiento frente a los hechos de violencia son las correctas”, las respuestas de los docentes fueron las siguientes:

**Gráfico N° 6: Me parece que las sanciones y medidas que se toman en el establecimiento frente a los hechos de violencia son las correctas (Docentes)**



Si bien existe una tendencia transversal, por parte de los docentes, en torno a valorar las medidas implementadas en las escuelas, aquellos que pertenecen a establecimientos que se encuentran Sobre el Promedio, evidencian una mayor crítica a las sanciones y medidas impartidas (Bajo el Promedio un 18,3 % se declara en desacuerdo o muy en desacuerdo con la afirmación, en los establecimientos En el Promedio un 16,3 % y Sobre el Promedio un 31,8 %), lo que supone una distancia con las formas de abordaje de la violencia en el ámbito escolar ejercidas por los equipos directivos o validadas por la cultura institucional.

**En consecuencia, es posible identificar que a nivel de docentes, a mayor percepción de violencia en el ámbito escolar, mayor desacuerdo y crítica con las sanciones y medidas impartidas en sus establecimientos educativos.**

## B. Significados y Apreciaciones en torno a la Violencia en el Ámbito Escolar

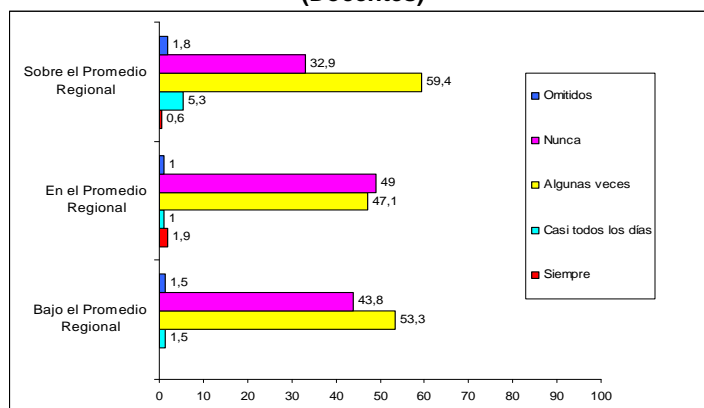
El sentido de esta variable es conocer la percepción de violencia explorando en las prácticas y tipos de violencias ejercidas, así como en los niveles de victimización entre los actores de las unidades educativas. Por lo tanto, lo que se buscó fue explorar en torno a las definiciones, causas, actores involucrados, prácticas más frecuentes y consecuencias de la violencia en los establecimientos.

Al analizar los resultados de esta variable, es posible identificar algunas asociaciones a modo de tendencias entre el nivel de percepción de violencia de los docentes y estudiantes con: a) los niveles de angustia y ansiedad experimentados por los docentes y b) el desinterés por el proceso de aprendizaje percibido por los docentes entre los estudiantes.

### - *Angustia / Ansiedad Docente y Percepción de Violencia en el Ámbito Escolar*

Al consultarle a los profesores si “Asistir al establecimiento, ¿le ha generado sensaciones de ansiedad y/o angustia?”, los resultados fueron los siguientes (Ver Gráfico N° 7):

**Gráfico N° 7: Asistir al establecimiento, ¿le ha generado sensaciones de ansiedad y/o angustia? (Docentes)**



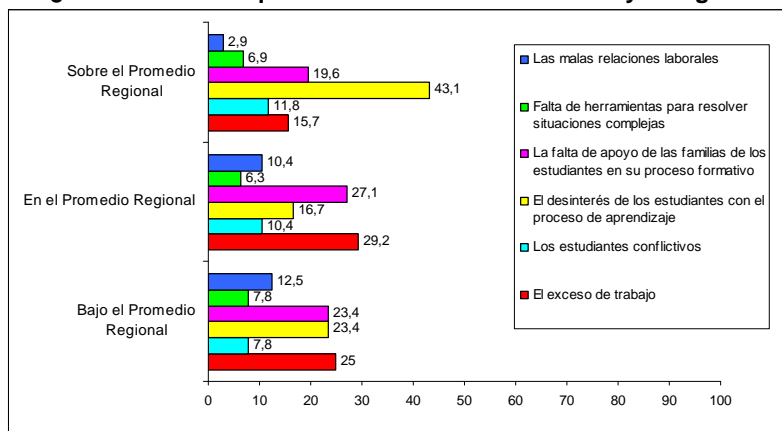
Un porcentaje significativo de docentes señalan haber sentido ansiedad o angustia alguna vez al asistir al establecimiento. Sin embargo, existe un claro aumento de esta opción entre los profesores de los establecimientos Sobre el Promedio (65,3 %).

**De esta manera y a nivel sólo de hipótesis fundada en esta tendencia, es posible señalar que en los establecimientos en donde se da una mayor percepción de violencia en el ámbito escolar se da una mayor presencia de angustia y ansiedad entre los docentes.**

### - *Desinterés Estudiantil en los Procesos de Aprendizaje y Percepción de Violencia en el Ámbito Escolar*

A los profesores que respondían que algunas veces, casi todos los días o siempre, les ha generado sensaciones de ansiedad y/o angustia asistir al establecimiento, se les solicitó señalar cual creían ellos que eran las causas. El detalle de las respuestas es el siguiente:

**Gráfico N° 8: ¿Cuál cree usted que es la causa de esa ansiedad y/o angustia? (Docentes)**



En el gráfico N° 8 es posible identificar que en los establecimientos que se encuentran Sobre el Promedio, existe un alto porcentaje de docentes que asocian dicha angustia al “desinterés de los estudiantes con el proceso de aprendizaje” (bajando significativamente la adherencia a esta opción en los otros dos tipos). En los establecimientos Bajo el Promedio o En el Promedio, aparecen diversas causas, sin una clara preponderancia de alguna de ellas, destacan “la falta de apoyo de las familias” (23,4 % y 27,1 % respectivamente) y el “exceso de trabajo” (25 % y 29,2 % respectivamente).

**Desde estos datos, es posible establecer a nivel de docentes una asociación entre una mayor percepción de violencia en el ámbito escolar y la evaluación de un mayor desinterés de los estudiantes en el proceso de aprendizaje.**

### **C. 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 institucionales de las situaciones de violencia en el ámbito escolar implementadas y aquellas evaluadas como las más eficientes.

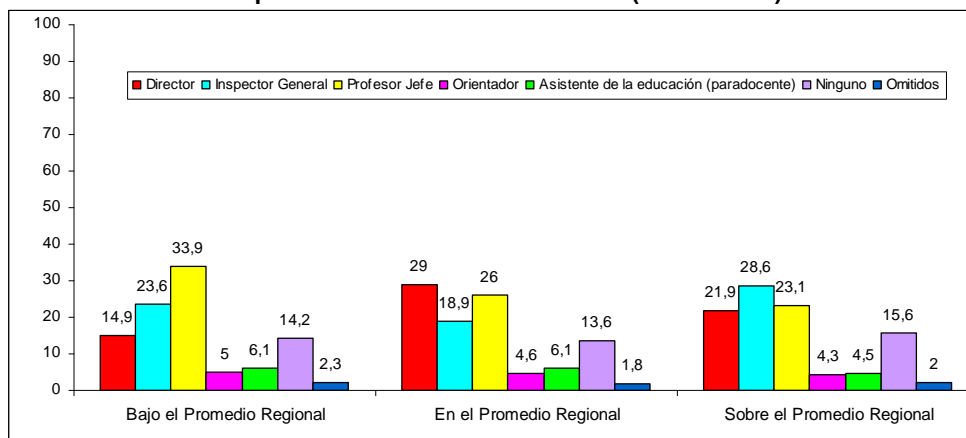
Al analizar los resultados de las interrogantes asociadas a esta variable, es posible identificar algunas tendencias en el comportamiento de los datos entre el nivel de percepción de violencia de los docentes y estudiantes con: a) la autoridad reconocida como la más influyente en el comportamiento de los estudiantes y b) medidas y sanciones consideradas como más efectivas entre los docentes.

A continuación se expondrán cada una de estas asociaciones.

#### **- Percepción de Violencia y Autoridad Reconocida**

Al ser consultados los estudiantes por la autoridad que ellos consideraban como la más influyente en su comportamiento, sus respuestas fueron las siguientes:

**Gráfico N° 9: De las siguientes autoridades, ¿a quién identificas como la más influyente en el comportamiento de los estudiantes? (Estudiantes)**

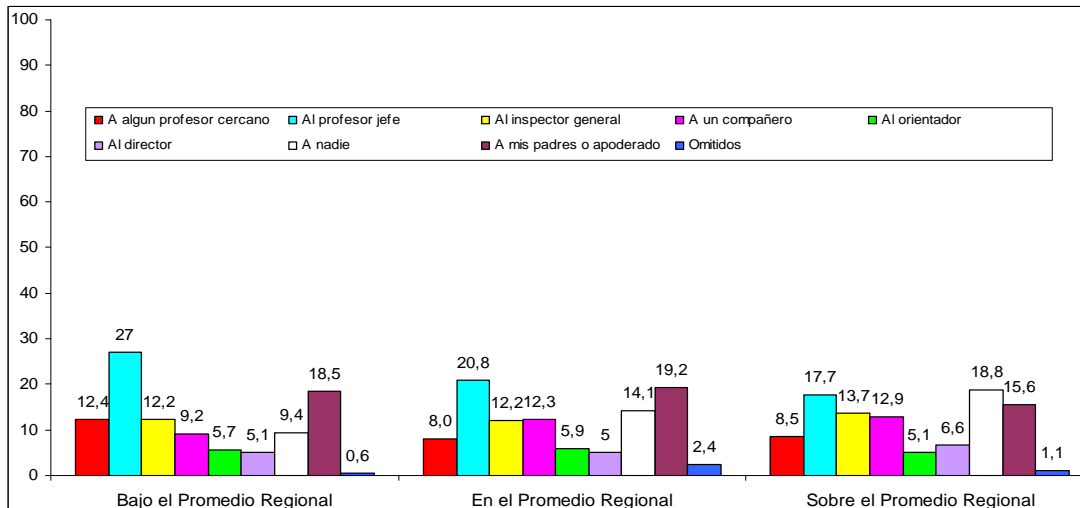


En el caso de los establecimientos que se encuentran Bajo el Promedio, se identifica al Profesor Jefe como una figura significativa (33,9 %), esta tendencia va disminuyendo en la medida que aumenta la percepción de violencia, pasando a ocupar el lugar de mayor relevancia la figura del Inspector (Sobre el Promedio: 28,9 %).

Identificar al Profesor Jefe como la autoridad más influyente puede asociarse a la importancia que tendría en los establecimientos con baja percepción de violencia la dimensión pedagógica, en cambio, en el caso opuesto, existiría una mayor concentración de las dinámicas institucionales 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 (más del 13 % en cada uno de los tipos).

Ahora, al preguntarles a los estudiantes sobre a quién acudirían si participaran en algún hecho de violencia y quisieran solucionarlo, sus respuestas fueron las siguientes:

**Gráfico N° 10: Si participas de algún hecho de violencia y quisieras hablarlo o solucionarlo, ¿a quien acudirías? (Estudiantes)**



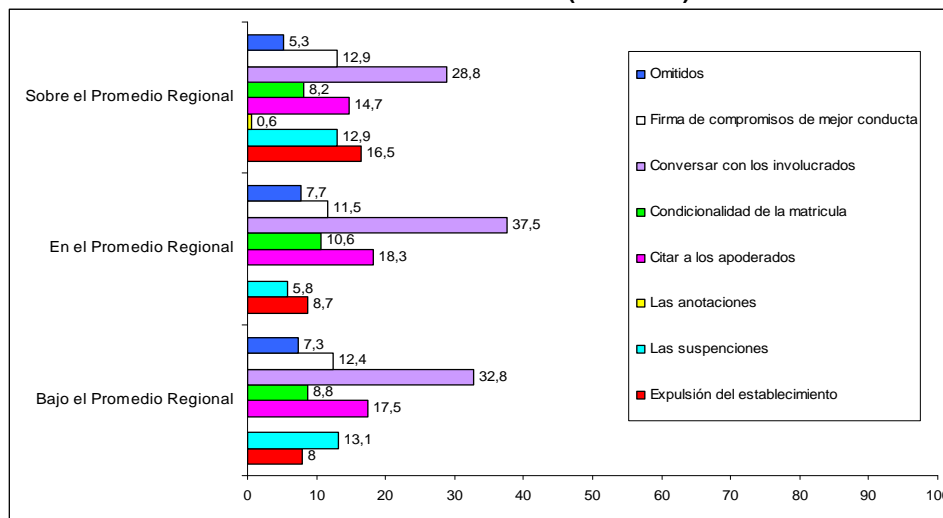
Nuevamente se evidencia, la importancia que posee el Profesor Jefe en los establecimientos que tienen menor percepción de violencia (27 %), disminuyendo el porcentaje en los tipos en que existe mayor percepción de violencia (20,8 % y 17,7 % respectivamente). En éstos, existe una tendencia hacia la alternativa de no reconocer a nadie como figura de autoridad relevante (mientras esta opción recibe un 9,4 % de adherencia en los establecimientos Bajo el Promedio, en los establecimientos En el Promedio se llega a un 14,1 % y en los Sobre el Promedio a un 18,8 %), lo que se puede asociar con cierta deslegitimidad de las autoridades y poca efectividad de los mecanismos de resolución de conflictos que ellas implementan.

**De este modo, entre los estudiantes es posible visualizar cómo en los establecimientos con mayor percepción de violencia se identifica al inspector como la autoridad más influyente en el comportamiento de los estudiantes y más ligada a la resolución de conflictos, en cambio, en los establecimientos con menor percepción de violencia se tiende a reconocer como autoridad relevante al profesor jefe.**

**- Percepción de Violencia y Medidas que se Consideran Efectivas**

Al consultar entre los docentes por la medida que consideran más efectiva en relación a los hechos de violencia, señalan que:

**Gráfico N° 11: Marque la medida que considere más efectiva en relación a los hechos de violencia (Docentes)**



Aunque existe una mayor valoración de las medidas como “Conversar con los involucrados”, existe en el caso de los establecimientos con mayor percepción de violencia un aumento considerable de la alternativa “expulsión del establecimiento” (16,5 % frente a un 8,7 % en establecimientos En el Promedio y un 8 % en establecimientos Bajo el Promedio).

**En consecuencia, es posible señalar a nivel preliminar que entre los docentes de los establecimientos con mayor percepción de violencia se tiende a valorar y considerar como más efectivas las medidas más punitivas y sancionadoras frente a los hechos o situaciones de violencia en el ámbito escolar.**

## 4.2 HALLAZGOS RELEVANTES FASE CUALITATIVA

### A. Procedimiento de Análisis de la Información

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 a partir del Modelo de Calidad de Gestión Escolar y el Marco para la Buena Dirección planteado por MINEDUC considerando básicamente las cuatro áreas de gestión revisadas: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Organizacional y Convivencia. 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 entre los tipos (Bajo el Promedio, En el Promedio y Sobre el Promedio).

La confiabilidad y validez estuvo 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. Análisis de Áreas y Dimensiones de la Gestión Directiva**

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**

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 debiéramos 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:

*“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 Rada).*

### **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).*

**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.**

*“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).*

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.

*“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).*

*“Es buena la comunicación, porque en cualquier momento podemos hablar con la directora, con la jefa 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 Rada).*

**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).*

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).*

**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 inspectoria 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).*

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.**

*“Yo creo que la dirección no tiene el apoyo que debe tener de la inspectoria general. Si la directora dice una cosa y la inspectoria 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 sé 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 méritos 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 Eje, 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).*

*“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).*

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

*“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).*

*“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).*

### **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.**

*“... (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).*

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.**

*“...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).*

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		
DIMENSIONES	PERCEPCIÓN DE VIOLENCIA EN EL ÁMBITO ESCOLAR	
	Bajo el Promedio de Percepción de Violencia	Sobre el Promedio de Percepción de Violencia
<b>Visión Estratégica y Planificación:</b> misión, visión y las prácticas de planificación que favorecen el logro de los Objetivos Institucionales.	- Objetivos Institucionales conocidos y compartidos por los actores educativos.	- Objetivos institucionales difusos y no difundidos.
<b>Conducción:</b> 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.	- Existen instancias y canales de comunicación entre el equipo directivo y los estudiantes y profesores.	- No existen instancias ni canales de comunicación expeditos entre el equipo directivo y los estudiantes o profesores.
	- Se tienden al dialogo y al consenso para tomar medidas y sanciones.	- Se tienden a imponer medidas desde el equipo directivo hacia el resto de los actores educativos.
	- Existe un estilo de liderazgo compartido dentro del equipo directivo.	- Al interior del equipo directivo es posible reconocer distintos estilos de conducción y de liderazgo.
<b>Alianzas Estratégicas:</b> 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.	- Se observa un trabajo coordinado al interior del equipo directivo.	- No se observa un trabajo coordinado del equipo directivo.
	- Existe una coordinación entre el PEI y los proyectos e intervenciones que se implementan en el establecimiento.	- No se identifica una coordinación o integración armónica en relación al PEI de los proyectos e intervenciones que se implementan en el establecimiento.
<b>Información y Análisis:</b> prácticas del establecimiento educacional para generar y analizar información útil para la evaluación institucional, toma de decisiones y rendición de la cuenta pública.	- Se lleva un registro más sistemático de las diversas actividades que se realizan en el establecimiento.	- 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).*

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).*

**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).*

**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.

*“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).*

**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)*

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).*

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

*“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).*

*“Si Ud. tuviera que identificar ciertas áreas 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).*



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
<b>Convivencia Escolar:</b> prácticas que aseguran una sana y productiva interacción de los actores de la comunidad educativa en función de su PEI.	- 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.

## V. CONCLUSIONES

A partir de los resultados expuestos, se evidencia la estrecha vinculación que poseen en el contexto escolar, 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, cualquier política educativa y proyecto de intervención que pretenda potenciar la institución escolar como factor protector las debe considerar y abordar.

A partir de los resultados del Índice de Percepción de Violencia en el Ámbito Escolar (ver Tabla N° 4), a diferencia de lo que se podría esperar, 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 unidades educativas.
- Una diferencia considerable entre el nivel de violencia percibido por estudiantes y docentes (promedio por actor: 19, 9 y 12, 7). La razones para ello serían variadas, cómo hipótesis preliminares se puede plantear: 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 mirarlo con cautela (diferencia entre la percepción de violencia de los docentes y los 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 examinación 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 mas 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 a 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., influyen en sus patrones relacionales y la aceptación y validación de determinadas maneras de resolver los conflictos (Arón y Millicia, 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 comunicación<sup>7</sup>. 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.

---

<sup>7</sup> 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.

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. Esta situación 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 estudiantes<sup>8</sup>, consumo de drogas<sup>9</sup>, 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.

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 profesionalizar los equipos directivos, particularmente a los docentes directivos, en pos de que se transformen en líderes proactivos, capaces de guiar a la comunidad educativa hacia la consecución de los objetivos establecidos en su Proyecto Educativo 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-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).

---

<sup>8</sup> 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).

<sup>9</sup> 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.

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 a un solo actor, sino más bien a dinámicas relacionales ancladas en ese flujo institucional complejo y en permanente tensión.

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.

## VI. 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 educativas. 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.
- 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 societales 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.
- Larraín, 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>.
- García, 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](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-2282005000100013&script=sci_arttext)
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE). (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>.