



UNIVERSIDAD DE CHILE  
INSTITUTO DE ESTUDIOS  
AVANZADOS EN EDUCACIÓN **IE**

**CiAE**  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN  
AVANZADA EN EDUCACIÓN

# Comprendiendo las razones para permanecer y abandonar la Dirección Escolar

Xavier Vanni y Gonzalo Martínez, CIAE.

Marzo 2024

Proyecto FONDECYT N°1210762

📍 Periodista José Carrasco Tapia N° 75 • Santiago • Chile

☎ (56-2) 2978 2762 ✉ [contacto@ciae.uchile.cl](mailto:contacto@ciae.uchile.cl) 🌐 [www.ciae.uchile.cl](http://www.ciae.uchile.cl)

# Objetivo del Estudio

Profundizar en las razones que influyen en la movilidad y el abandono de los directores y directoras de establecimientos de educación media

## Metodología



Estudio cualitativo, para indagar a partir del relato de experiencias profesionales y directivas en las razones que influyen en la movilidad o abandono del rol directivo.



Entrevistas semi-estructuradas online con 30 ex directores/as y directores/as actuales pero que se cambiaron de establecimiento, considerando heterogeneidad por género (13 mujeres y 17 hombres) y por tipo de dependencia (Pública y PS).

# Razones asociadas a permanecer/abandonar la dirección escolar

Conflictos o problemas con otros actores educativos

Estrés o agotamiento asociado a la sobrecarga laboral y al trabajo administrativo

Nuevos desafíos profesionales

Condiciones laborales y de salario

Apoyo de la autoridad o sostenedor en su rol directivo

Finalizar un ciclo de trabajo en una escuela o en la vida profesional

Frustración con la educación pública por condiciones limitadas y falta de autonomía

Inicialmente analizamos separadamente a quienes se mueven en la función y quienes la abandonan. Sin embargo, observamos que tienden a ser similares tanto para quienes se mueven dentro de la función como para quienes deciden abandonar

## Conflictos o problemas con otros actores educativos

Las situaciones de conflicto pueden ser con distintos actores de la comunidad o del sistema educativo, sin embargo, es el sostenedor el principal actor mencionado con el cual se suelen desarrollar este tipo de situaciones. Esto es relevado tanto por entrevistados con experiencias directivas en establecimientos subvencionados como públicos.

Las principales razones de estos conflictos suelen ser: la gestión de los recursos, la falta de autonomía del director/a para la toma de decisiones, y conflictos micropolíticos, principalmente en el caso de establecimientos municipales.

*"Empezó una persecución de parte de los políticos, que ni siquiera era del alcalde, era de concejales ¿ya? dos concejales que... que me ocuparon a mí como herramienta para tratar de perjudicar al alcalde en cierta forma, entonces cualquier cosa que pasaba en el liceo, siempre se magnificaba y todo, entonces llegaba Carabineros al liceo por una pelea o por algo y aparecíamos en todas las redes sociales que nuevamente el liceo perjudicando a los alumnos..."*

## Conflictos o problemas con otros actores educativos

Dentro de los conflictos micropolíticos emerge frecuentemente, la percepción de ex directores/as que, pese a su interés por continuar en el rol de directores escolares, quedan fuera del rol por razones externas a su desempeño o competencias. En la mayoría de estos casos la razón atribuida se refiere justamente a conflictos de micropolítica y a la lejanía con la gestión municipal de turno:

*“ahí participé nuevamente, la verdad es que yo creo que también igual, eh... eh... yo he pensado [que no... no iba a quedar por el hecho de que ya... eran quince años, iban a ser quince años. Yo pensé que... que iba a ser así ¿ya? entonces claro, fue... impactante para mí... no... no haber quedado, es decir con una historia, con buenos resultados, que yo sentía que... que habíamos hecho un buen trabajo, que había... que habíamos formado un buen equipo de trabajo (ajá), con los profesores, con el equipo técnico, en ese tiempo... estaba ya formalizado ... el encargado de convivencia escolar y el equipo de convivencia escolar, psicólogo,... asistente social teníamos, entonces igual como que me... me desilusioné y además me desilusioné con esto de no permanecer, porque yo tenía derecho a permanecer ¿ya? a quedarme... ¿Ya? porque yo era del sistema, es diferente cuando a ti, tú ... no, vienes de otro lado,... ganas el concurso, terminas tu periodo y te vas (ajá)”*

# Estrés o agotamiento asociado a la sobrecarga laboral y el trabajo administrativo

Los/as entrevistados/as que se refieren a este factor, describen el rol de directivo como un ejercicio desgastante, que consume mucho tiempo, teniendo que trabajar fuera del horario laboral y prácticamente todo el día. En algunos casos esto incluso ha decantado en problemas de salud en los directore/as.

En el caso de las directoras, se señala también la dificultad para conciliar la maternidad y la crianza con la sobrecarga de trabajo asociada al rol.

*"Yo creo que debe haber una gestión que es pedagógica ¿sí? pero todo lo administrativo que subyace a los cargos de director, como por ejemplo que tienen que estar cotizando para la multicancha, para la... haciendo los... eso no le corresponde, eso debe salir de... el director debe hacerse cargo de que la escuela mejore sus estándares de resultados, pero tiene que haber otro personaje quedarse a cargo de esta pega que aporte a la gestión, pero no puede ser el mismo, es imposible....."*

*"(...) el año 2018 me pidieron la dirección y me trasladaron por enfermedad un poco porque, estaba demasiado estresado, me dio un infarto así que tuve que cambiarme, me pidieron que dejara la dirección para poder salvar mi vida, dijeron ellos, entonces, me fui a un colegio de enseñanza básica que queda a 27 kilómetros de aquí, de donde vivo, porque el liceo quedaba justamente a 50 metros de donde yo vivo (...)"*

# Nuevos desafíos Profesionales

La búsqueda de nuevos desafíos profesionales se refiere al interés o posibilidad de dejar el cargo en curso, ya sea para asumir como director/a en otro establecimiento más atractivo, o bien para asumir un nuevo rol en otro establecimiento, en el nivel intermedio o en el Mineduc.

La mayoría de los casos relacionadas con este factor se refieren a un cambio hacia un nuevo rol profesional dentro del sistema educativo. Para quienes existe un cambio para ser directores/as en otro establecimiento, los motivos se relacionan principalmente con asumir un establecimiento más desafiante en términos profesionales (ej. Pasar de una escuela a liceo, o de un colegio pequeño a uno más grande), o bien acceder a un establecimiento con mejores condiciones para ejercer el rol.

*"...no continué siendo director fundamentalmente porque... a ver ¿cómo decirlo? Yo tengo una vocación, digámoslo así, desde que estoy en la universidad, desde que fui dirigente estudiantil, dirigente gremial....bien marcada por lo que fue la construcción del proyecto que encabeza el actual presidente ¿ya? (...) yo hablo con la alcaldesa, yo le digo "mire, aquí mi... mi corazón está dividido", como diría Pedro Carcuro, está entre la escuela y... y lo que es mi vocación también de aportar al proyecto que ganó la presidencia"*

*"...yo ya sentí ahí que... que ya llevaba mucho tiempo (ya)... y que era necesario que... que alguien más se hiciera cargo de la escuela (...) se hiciera cargo de ella y yo empezar también a ver el mundo por otros lados,... conocer otras realidades, a lo mejor salir un poco de la zona de confort y postulé a varios colegios,... gané dos concursos (...) Ahí vi otra faceta... súper agreste, mucho más que de la que venía"*

# Fin de un Ciclo Profesional

Este factor hace referencia al hecho de finalizar una etapa como director/a de un establecimiento en específico, así como también a finalizar la etapa profesional como directivo escolar. Los directores/as hablan de la dirección como un proceso que tiene un cierre o un fin, ya sea por desgaste en el rol, o porque luego de varios años han cumplido los objetivos esperados al asumir dicha función.

**En el caso de quienes señalan haber cumplido un ciclo como directores/as de un establecimiento,** se plantea la necesidad de cambio o alternancia en la dirección de un establecimiento, así como el propósito personal de asumir otros desafíos.

**Para quienes la idea de finalizar implicó convertirse en ex directores/as** (es decir, finalizar esta etapa profesional), se habla de una necesidad de cambio profesional tras muchos años en el rol, o no autoperibirse en una etapa vital (cercana a los 60 años) poco pertinente para continuar en dicha función.

*“tomé la decisión de volver a lo que sé hacer mejor, a hacer clases (ya) ¿ya? y por lo que te decía, creí... creo, efectivamente, que ya se cumplió un ciclo ¿ya? y que vienen desafíos nuevos para los cuales uno... no es que no esté preparado sino que más bien yo creo que tiene una actitud más crítica (ajá) (...) Yo creo que ese... yo creo que es positivo eso, yo creo que es bueno eso porque es gente que viene obviamente con otra disposición,... gente que... y es necesario el recambio...”*

*“Sí, aparte que, (...) yo no iba a seguir tampoco, o sea no... no tenía ni una intención de seguir como director porque creo que había logrado todo lo que tenía que lograr en el liceo, o sea había tenido primero el tema de llegar a director sin ser profesor ¿ya? haber pasado por todos los cargos,... haber tenido varios logros en el liceo, que hasta el día de hoy se destacan, (...)”*



## Decepción o Desinterés por la Educación Pública

En algunos casos, se evidencia una una decepción y desinterés respecto de ejercer como directores en la educación pública. Este desinterés se refiere, en particular, a lo burocrático del sistema de educación pública, a las remuneraciones y a la incertidumbre laboral a los directore/as que genera el sistema de alta dirección pública, y por lo tanto la inestabilidad laboral y económica que esto conlleva.

*“Mira, básicamente me salí porque el nivel de renta que yo tenía en el colegio privado, quería volver a recuperarlo (ya) ¿cachay? o sea fue... y hay... y hay otra razón pero que no me, no me... o sea si hubiera... me hubiera quedado más tiempo no hubiera pasado nada, pero la gente por alta dirección pública está sólo cinco años, entonces igual a los cuatro años, a los... o sea cumplir cuatro años, inmediatamente tienes que empezar a buscar pega, y eso te... te saca un poco de... de tu... de tu pega”*

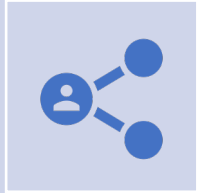
## Condiciones de ex Directores/as para volver al rol directivo

Algunos/as ex directores/as que no han estado en nuevos procesos de postulación o en concurso, sin embargo, no descartan volver al cargo bajo ciertas condiciones:

- ❑ Encontrar un **proyecto educativo significativo**, que los remueva personalmente y que implique transformaciones efectivas en los/as estudiantes.
- ❑ Tener el **apoyo del sostenedor** en el ejercicio de su rol.
- ❑ Poder armar un **equipo directivo de confianza**.
- ❑ **Poder ejercer la dirección durante períodos más largos** (más de 5 años), para consolidar los objetivos o proyectos educativos.

*“La primera condición, eh... pudiese tener la libertad para armar un equipo a mi gusto (ya) ¿ya? un equipo técnico, un equipo de gestión, un equipo directivo a mi gusto. La segunda condición... que hubiese un compromiso real y efectivo del sostenedor ¿ya? un compromiso de colaboración, compromiso de ayuda, un compromiso de ir por el mismo camino, ser paralelo, porque a veces los sostenedores, lejos de colaboradores son obstáculos para que la cuestión funcione”*

# Ausencia estrategias retención en el nivel Local



Para indagar en el diagnóstico y estrategias del nivel local para abordar la retención de directores/as, se realizaron entrevistas semi-estructuradas con 10 sostenedores municipales, considerando municipios que representaran altos y bajos índices de rotación de Directores/as.

- Se evidencia escaso conocimiento respecto de la movilidad de directores/as y de sus razones o motivaciones para dejar la función.
- En general, la percepción de los sostenedores es que existe una baja retención en sus respectivas comunas, tanto en aquellas que según los datos oficiales poseen una alta o baja rotación.
- Se observa una completa ausencia de políticas, estrategias o acciones para retener a directores destacados, así como para identificar y promover a posibles nuevos directores/as en sus territorios, o estrategias para la sucesión de directores/as.

# Recomendaciones para fortalecer el rol y la retención de directores/as

Las principales recomendaciones mencionadas por los entrevistados son las siguientes:

- ✓ El desarrollo de un Carrera Directiva
- ✓ Mejores salarios, incentivos y reconocimientos
- ✓ Mayor autonomía en la toma de decisiones
- ✓ Fortalecer el rol pedagógico y disminuir la sobrecarga administrativa
- ✓ Modificaciones y mayor transparencia en los concursos de selección de directores/as
- ✓ Aumentar el tiempo de los períodos y facilitar posibilidad de renovación para directores de buen desempeño