

La Voz de los directores y directoras de la Nueva Educación Pública

Año 2024

Síntesis de Resultados

Estudio de Opinión sobre el liderazgo educativo en la

Nueva Educación Pública



udp

LIDERAZGO EDUCATIVO **udp**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

Julio, 2025

La Voz de los directores y directoras de la Nueva Educación Pública Año 2024

Síntesis de Resultados

Estudio de Opinión sobre el liderazgo educativo en la
Nueva Educación Pública

**Programa de Liderazgo Educativo
Facultad de Educación
Universidad Diego Portales**

Julio, 2025

Este informe ha sido elaborado por el Programa de Liderazgo Educativo de la Facultad de Educación, Universidad Diego Portales. El equipo de la Dirección de Educación Pública aportó con comentarios a una versión preliminar de este informe. Para citar, se sugiere utilizar: Muñoz, G., Weinstein, J. y Álvarez, N. (2024). *La Voz de los directores y directoras de la Nueva Educación Pública, Año 2024*. Reporte de resultados. Programa de Liderazgo Educativo, Universidad Diego Portales.

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	4
I. Introducción.	6
II. Características de la muestra	8
III. Principales resultados.	12
1. La experiencia de ser director en el contexto actual	12
2. Los líderes educativos en la Nueva Educación Pública	22
3. Necesidades formativas de docentes y el impacto de las políticas nacionales	40
IV. Conclusiones	44

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento presenta el análisis de los resultados de la encuesta “**La Voz de los Directores y Directoras de la Nueva Educación Pública 2024**”, aplicada por la Universidad Diego Portales con el apoyo de la Dirección de Educación Pública (DEP). El propósito de esta encuesta es conocer la percepción de directores, directoras y profesores encargados de escuelas, liceos y jardines infantiles del nuevo sistema de educación pública respecto a sus principales preocupaciones y problemáticas, así como su visión respecto al proceso de reforma del que estos líderes son protagonistas. Dado que una primera versión de este estudio fue implementado en el 2022, la edición 2024 permite realizar algunas comparaciones y analizar la evolución de estas percepciones a lo largo del tiempo.

Los resultados más relevantes del estudio en cuanto a los problemas y preocupaciones que enfrentan los líderes son:

- La preocupación de los directores y encargados ha vuelto a centrarse en desafíos tradicionales de la gestión escolar en nuestro país, como la mantención/ampliación de la matrícula, la gestión de recursos y el desempeño escolar, dejando en un lugar secundario preocupaciones que emergieron con la pandemia y que han dejado de ser un tema central para los directores, como son los problemas de convivencia o asociados al bienestar socioemocional de los estudiantes, los cuales han disminuido significativamente. Con todo, la visión de los directores también alerta que post pandemia ha aumentado la preocupación en torno al ausentismo de estudiantes y de los propios profesores, fenómenos que parecieran haberse agudizado en el ciclo 2022-2024.

- Las contingencias que con mayor frecuencia enfrentan los directores hoy en día tienen que ver con “atender a los apoderados de forma no planificada”, “resolver problemas relacionados con el reemplazo de profesores”, “gestionar el ingreso o salida de estudiantes” y “atender al personal del establecimiento por problemáticas cotidianas relacionadas con su labor profesional”. Respecto al 2022, hay una disminución importante de la frecuencia con la que se producen éstas y otras contingencias consideradas en el estudio. Además, la percepción sobre la frecuencia de situaciones de violencia y disciplina en las que debe intervenir el director muestra una reducción, aunque siguen siendo aspectos que requieren atención constante.

Y en cuanto al proceso de implementación de la NEP, los resultados más relevantes son:

- Respecto a lo que se entiende por NEP, la mayoría de los directores la considera una oportunidad para mejorar la educación pública, aunque existen diferencias en su interpretación: una mayoría la ve como un cambio de paradigma y un aumento de la importancia de la educación pública, algunos la ven como un cambio que afecta (y ya está afectando) los procesos de gestión y enseñanza, mientras que otros la perciben como una reforma administrativa con efectos aún limitados en el ámbito pedagógico. El principal desafío identificado por los directores para esta reforma es la mejora de la calidad educativa y los aprendizajes.
- La mayoría de los encuestados (54%) considera que la NEP ha impactado de forma significativa en el trabajo de su establecimiento, mientras que un 60% cree que ha impactado su trabajo como director. Un 50% y un 48%, respectivamente, afirma que la NEP se ha traducido en un mejor trabajo pedagógico y de gestión en los centros que dirige.
- La comparación entre el 2022 y 2024 muestra un progreso importante en la forma en cómo los directores están evaluando el avance de la NEP y sus efectos a nivel de los establecimientos, en distintas variables y aspectos (como el apoyo técnico, las posibilidades de desarrollo profesional y la autonomía de los directores). Con todo, la estabilidad en el porcentaje de directores y encargados que considera que la cantidad de trabajo administrativo ha aumentado (en comparación con la administración municipal) debe ser leído como una nota de alerta para el buen funcionamiento del nuevo sistema.

En síntesis, los resultados de la encuesta evidencian tanto avances como desafíos en la implementación de la reforma a la educación pública cuando se pone el foco en los líderes escolares. Los hallazgos en lo medular subrayan la importancia de seguir fortaleciendo el apoyo técnico y pedagógico a los establecimientos, promoviendo una mayor autonomía para los directores y asegurando que las políticas educativas –nacionales y locales– respondan de manera efectiva a las necesidades de las comunidades escolares y sus líderes en la nueva educación pública.

I. INTRODUCCIÓN

Este documento presenta el análisis de los resultados de la encuesta “La Voz de los Directores y Directoras de la Nueva Educación Pública 2024”, aplicada por la Universidad Diego Portales con el apoyo de la Dirección de Educación Pública (DEP). El propósito de esta encuesta ha sido conocer la percepción de directores, directoras y profesores encargados de escuelas, liceos y jardines infantiles del nuevo sistema de educación pública respecto a sus principales preocupaciones y problemáticas, así como su visión respecto al proceso de reforma del que estos líderes son protagonistas.

Dado que una primera versión de este estudio fue implementado en el 2022¹, la edición 2024 permite realizar algunas comparaciones y analizar la evolución de estas percepciones a lo largo del tiempo.

La encuesta recopila información sobre distintos aspectos clave del ejercicio del liderazgo directivo en este nuevo sistema educacional, que pueden organizarse en tres ejes:

- 1. Principales preocupaciones, problemas y urgencias que enfrentan los equipos directivos en sus establecimientos:** se levanta evidencia sobre la experiencia de liderazgo de quienes dirigen los establecimientos, identificando sus preocupaciones, contingencias que enfrentan y problemas que deben abordar con frecuencia en su labor directiva.

¹ Muñoz, G., Weinstein, J. y Álvarez, N. (2022). La Voz de los directores y directoras de la Nueva Educación Pública. Reporte de resultados. Programa de Liderazgo Educativo, Universidad Diego Portales.

2. Experiencia de liderazgo directivo en el contexto del nuevo sistema de educación pública: se explora cómo los líderes escolares perciben este proceso de cambio, cuáles consideran son sus principales desafíos y cómo ha impactado en los estudiantes, los establecimientos y su propio desempeño profesional como directivos.

3. Necesidades de formación docente y evaluación de las políticas nacionales en los establecimientos: esta es una sección nueva respecto al año 2022 y cumple la finalidad de identificar cuáles son las principales necesidades de apoyo y formación de los docentes (un área clave de influencia de los líderes), así como entender cómo los líderes están percibiendo el aporte de distintas políticas educativas para mejorar el trabajo de los establecimientos.

La encuesta fue diseñada durante el segundo semestre del año 2024, a partir de un cuestionario elaborado por el equipo investigador, basado en versiones previas de este estudio y otras investigaciones cualitativas y cuantitativas. La aplicación de la encuesta se desarrolló en los meses de noviembre y diciembre del mismo año.

Este informe se organiza de la siguiente manera. Además de esta introducción, se presentan los resultados de la caracterización de la muestra y su comparación con el universo de establecimientos SLEP. Luego, se analizan los principales hallazgos en las tres dimensiones del estudio: i) preocupaciones, problemas y urgencias, ii) experiencia de liderazgo en el nuevo sistema de educación pública, y iii) necesidades formativas de los docentes y efectos de las políticas educativas nacionales. Finalmente, se presentan algunas conclusiones y reflexiones generales a partir de los resultados obtenidos.

II. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

La encuesta se llevó a cabo durante los meses de noviembre y diciembre de 2024 y fue respondida por 432 directores y directoras de escuelas, liceos, jardines infantiles y docentes encargados de establecimientos que forman parte de la Nueva Educación Pública (NEP). El estudio consideró un muestreo por conveniencia que representa el 42% del universo de establecimientos que integran los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) y que contaban con matrícula activa en 2024, lo que equivale a un total de 1.025 escuelas, liceos y jardines infantiles (todos recibieron la invitación a participar).

La distribución de la muestra en relación con el número total de establecimientos por cada Servicio Local de Educación Pública (SLEP) se presenta en la Tabla N° 1:

Tabla N° 1: Características de la muestra

SLEP	Cohorte NEP	Muestra	Universo SLEP	% del total del territorio
Barrancas	2018	29	73	39,7%
Costa Araucanía	2018	52	83	62,7%
Huasco	2018	19	60	31,7%
Puerto Cordillera	2018	12	58	20,7%
Andalién Sur	2019	63	80	78,8%
Chinchorro	2019	37	71	52,1%
Gabriela Mistral	2019	20	49	40,8%
Atacama	2020	16	78	20,5%
Colchagua	2020	30	67	44,8%
Llanquihue	2020	19	78	24,4%
Valparaíso	2020	14	66	21,2%
Aysén	2022	28	65	43,1%
Iquique	2022	28	39	71,8%
Magallanes	2022	18	62	29,0%
Punilla Cordillera	2022	47	96	48,9%
Total		432	1.025	42%

Fuente: Resultados de la encuesta y BD Directorio oficial de establecimientos Mineduc, 2024.

Esta muestra presenta diversas características asociadas tanto a elementos individuales de directores y directoras, como también a los establecimientos educacionales que dirigen. Esta información permite contrastar las características de la muestra con las características del universo de establecimientos de la Nueva Educación Pública, permitiendo observar su representatividad. Esta información se presenta en la siguiente tabla:

Tabla N° 2. Características de directores y directores de la muestra y el universo de establecimientos de la Nueva Educación Pública.

Características	Muestra	Universo SLEP
Características individuales		
Sexo	El 56,4% corresponde a mujeres y 42,6% a hombres	55,8% mujeres y 44,2% hombres ²
Experiencia a cargo de sus establecimientos	El 55,5% de los directores encuestados señala que tiene 0 a 4 años de experiencia en su actual establecimiento, seguido por un 22,7% entre 5 y 9, 14,9% entre 10 y 15, y 6,81% 15 años o más.	El 57,9% de los directores encuestados señala que tiene 0 a 4 años de experiencia en su actual establecimiento, seguido por un 21% entre 5 y 9, 10,1% entre 10 y 15, y 10,9% 15 años o más ³ .
Características de los Establecimientos		
Matrícula	Los establecimientos de la muestra tienen, en promedio, una matrícula de 233 estudiantes, siendo la mínima 1 estudiante y la máxima 1.400.	Los establecimientos del universo tienen, en promedio, una matrícula de 271 estudiantes, siendo la mínima 1 estudiante y la máxima 2.708 ⁴
Tipo de Enseñanza ⁵	Los establecimientos de la muestra mayoritariamente corresponden a escuelas básicas (58,9%), seguido por escuelas completas o liceos (22,6%) y establecimientos de educación parvularia (18,5%).	Los establecimientos del universo corresponden principalmente a escuelas básicas (58%), seguido por establecimientos que ofrecen solamente educación parvularia (19,4%), y colegios completos o liceos (19,3%). Adicionalmente, existe un 3,2% que ofrece exclusivamente otros tipos de enseñanza, como especial o de adultos ⁶
Grupo Socioeconómico	El 47,3% de los establecimientos de la muestra corresponde al GSE Medio-Bajo (B) y el 38,7% al GSE bajo (A). A esto le sigue un 12,4% de establecimientos de GSE Medio (C), 1,1% Medio-Alto (D) y 0,5% Alto (E).	El 44,6% de los establecimientos del universo corresponde al GSE Medio-Bajo (B) y el 35,1% al GSE bajo (A). A esto le sigue un 17,4% de GSE Medio (C), 2,7% GSE Medio-Alto (D) y 0,2% GSE Alto (E) ⁷ .
Año de ingreso a NEP	El 25,9% de los establecimientos de la muestra ingresaron a NEP en 2018, mientras que el 27,6% lo hizo en 2019, el 18,3% en 2020, y el 28,2% en 2022.	El 26,7% de los establecimientos de la muestra ingresaron a NEP en 2018, mientras que el 19,5% lo hizo en 2019, el 28,2% en 2020 y 25,6% en 2022 ⁸ .

Fuente: Elaboración propia a partir de información oficial.

2 Información obtenida a partir de Mineduc (2024) “Base de Cargos Docentes 2024”

3 Información obtenida a partir de Mineduc (2024) “Base de Cargos Docentes 2024”

4 Información obtenida a partir de Mineduc (2024) “Directorio Oficial de Establecimientos 2024”

5 El tipo de establecimiento se determina a partir de los niveles de enseñanza ofrecidos. Se han establecido tres tipos: i) establecimientos de educación parvularia, que ofrecen solamente enseñanza parvularia; ii) escuelas básicas, que ofrecen enseñanza básica y/o parvularia; y iii) colegios completos o liceos, que ofrecen solo enseñanza media o enseñanza media y básica. La suma de cada uno de estos tipos no es igual al 100%, debido a que además se obtuvo información de establecimientos que brindan exclusivamente educación especial o educación de adultos.

6 Información obtenida a partir de Mineduc (2024) “Directorio Oficial de Establecimientos Educativos 2024”

7 Información obtenida a partir de Agencia de Calidad (2022) “Resultados proceso SIMCE 2023”

8 Información obtenida a partir de Mineduc (2022) “Directorio de Oficial de Establecimientos Educativos 2024” e información provista por la Dirección de Educación Pública sobre el año de entrada en funcionamiento de los SLEP.

A partir de lo anterior, se pueden destacar los siguientes elementos que permiten observar la proximidad de las características de la muestra estudiada y el universo de establecimientos que forman parte de la Nueva Educación Pública:

- En cuanto a las características individuales, tanto en la muestra como en el universo, hay una mayor presencia de mujeres en cargos de dirección o como profesoras encargadas. Además, la mayoría de los encuestados son directores con menos de cinco años en su cargo, representando aproximadamente el 57% en ambos grupos.
- La mayoría de los establecimientos corresponde a escuelas básicas (58,9%). En promedio, los establecimientos cuentan con una matrícula cercana a 250 estudiantes. Pertenecen mayoritariamente al grupo socioeconómico medio-bajo, con un 46% en promedio entre ambos grupos.
- En relación con el ingreso a la Nueva Educación Pública, la mayor proporción de establecimientos se incorporó al sistema en 2019, con un promedio del 28%, seguido por aquellos que ingresaron en 2022, alcanzando un 28% en la muestra y un 26% en el universo.

III. PRINCIPALES RESULTADOS

1. La experiencia de ser director en el contexto actual

a. Principales preocupaciones de los directores, directoras y profesores encargados de establecimientos de la NEP

El primer elemento que esta encuesta ha querido indagar refiere a cuáles son las principales preocupaciones de los directores y directoras de establecimiento en el contexto de un nuevo sistema de educación pública. Para esto, el cuestionario ha ofrecido una lista de preocupaciones de los establecimientos educacionales para que cada director/a pudiera elegir las tres alternativas más importantes de acuerdo con su propia experiencia (N=1.203 respuestas).

Al ser consultados por sus principales preocupaciones, los directores y directoras señalan que la principal es atraer y mantener la matrícula del establecimiento, con un 31,9% de las respuestas. A esto le sigue la falta de recursos para gestionar el establecimiento y los resultados SIMCE, ambos con 29,4% de las respuestas. En caso contrario, se establece que las preocupaciones menos prioritarias corresponden a problemas asociados a docentes y estudiantes, como la alta rotación y el compromiso de profesores; o bien el consumo de alcohol y drogas y la deserción de estudiantes. Todo lo anterior puede observarse en el Gráfico N° 1.

**Gráfico N° 1: Principales preocupaciones respecto a los establecimientos
(N=1.203 respuestas)**



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

En comparación con la encuesta realizada en 2022, los resultados de 2024 evidencian algunos cambios relevantes en las principales preocupaciones de los directores y directoras de la Nueva Educación Pública, como se muestra en el Gráfico N° 2.

En 2022, la falta de recursos para la gestión de los establecimientos era la principal inquietud, mencionada por el 37,3% de los encuestados, seguida por el aumento en el número de estudiantes con problemas emocionales (28,1%) y la sobrecarga de trabajo administrativo (27,3%). Estas preocupaciones reflejaron en ese año un contexto fuertemente marcado por los efectos de la pandemia de COVID-19, en el que tanto la gestión de recursos como la situación socioemocional de los estudiantes se volvieron aspectos prioritarios para los directores y directoras.

En 2024, en tanto, algunos de estos factores han cambiado de forma relevante. La preocupación por la matrícula de los establecimientos ha aumentado de manera considerable, pasando del 23,9% en 2022 al 31,9% en 2024, convirtiéndose en la principal inquietud de los directores. La preocupación por la falta de recursos sigue siendo uno de los temas más importantes para los directores, aunque su prevalencia baja del 37% al 24%. Por su parte, los resultados académicos son también el 2024 más relevantes como problema para los líderes educativos, pasando de un 23% a un 29% de quienes lo consideran entre los 3 problemas clave.

Otro cambio relevante es el incremento de la preocupación por el ausentismo estudiantil, que pasó de 17,4% en 2022 a 24,3% en 2024, posicionándose como un desafío mayor para los establecimientos, junto con el ausentismo de los docentes. En contraste, la preocupación por los problemas emocionales de los estudiantes ha disminuido significativamente, pasando del 28,2% en 2022 al 10,4% en 2024. De manera similar, las preocupaciones relacionadas con la convivencia escolar, como el bullying y la violencia escolar, también han disminuido, reduciéndose del 20,9% al 6,9%.

De este modo, la preocupación de directores y profesores encargados ha vuelto a centrarse en desafíos que podríamos definir como “tradicionales” de la gestión educativa en nuestro país, como la matrícula, la administración de recursos y el desempeño educativo, dejando en un segundo lugar a preocupaciones que emergieron con la pandemia, pero que parecieran haberse disipado como temas centrales, como los problemas de convivencia o los asociados al bienestar socioemocional de los estudiantes, los cuales han disminuido significativamente. Con todo, la visión de los directores también alerta que post pandemia ha aumentado la preocupación en torno al ausentismo de estudiantes y de los propios profesores, fenómenos que parecieran haberse agudizado todavía más en el ciclo 2022-2024.

**Gráfico N° 2: Principales preocupaciones respecto a los establecimientos.
Comparación entre 2024 y 2022.**



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta. (*) Diferencia estadísticamente significativa al 0,05.

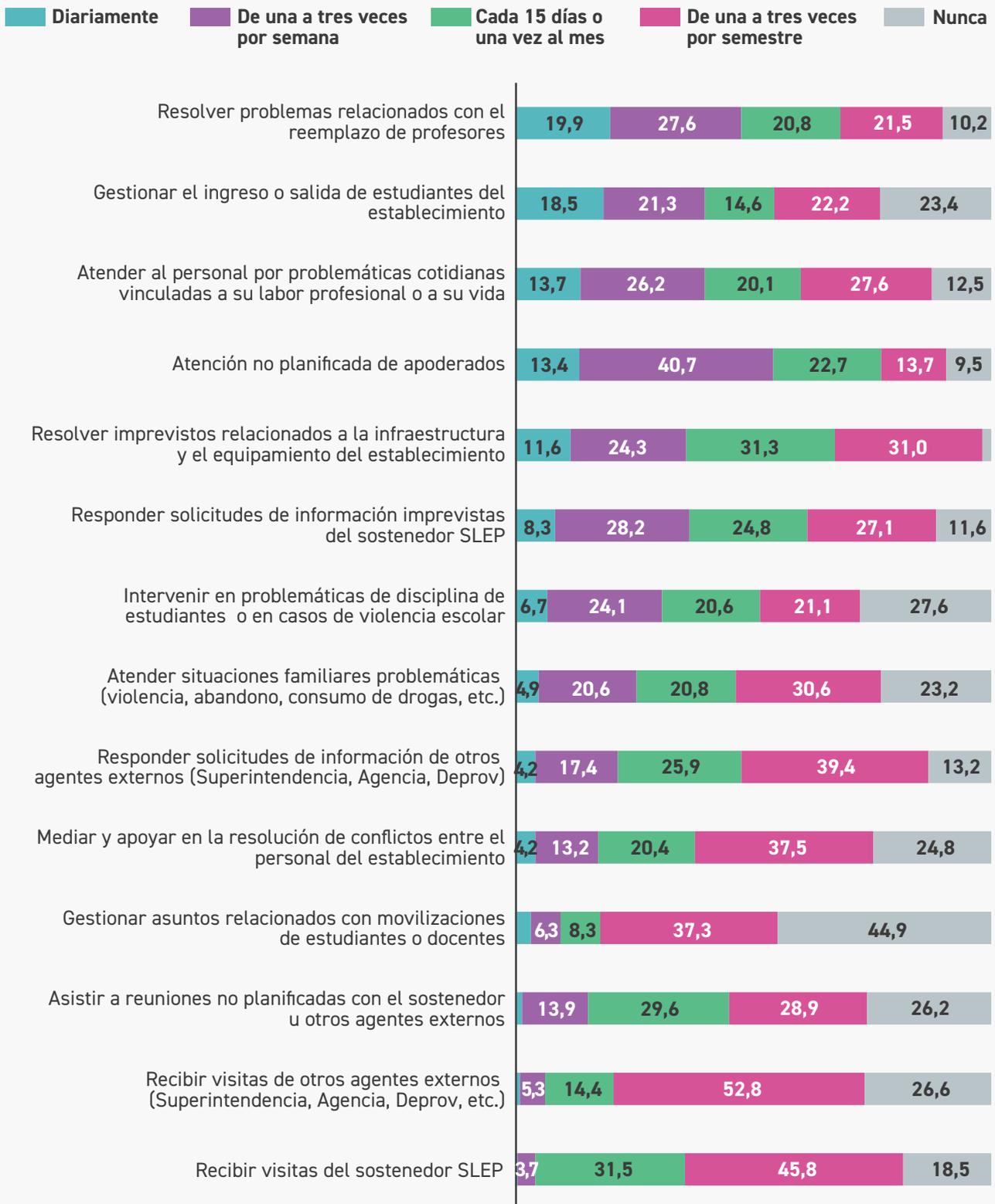
b. Contingencias más frecuentes que enfrentan directores, directoras y profesores encargados

La gestión educativa y el liderazgo pedagógico se ven regularmente afectados por tareas imprevistas que no pueden ser planificadas. Estas situaciones absorben una parte importante del tiempo de directores, directoras y profesores/as encargados/as, quienes deben enfrentarlas con distinta frecuencia a lo largo del año. Para evaluar este aspecto, el cuestionario incluyó una lista de contingencias basada en un estudio anterior⁹, permitiendo a los encuestados indicar la frecuencia con la que han debido enfrentarlas durante 2022 y 2024. La escala utilizada comprendió las siguientes categorías: diariamente, de una a tres veces por semana, cada 15 días o una vez al mes, de una a tres veces por semestre, o nunca.

Al analizar la frecuencia con la que los directores han enfrentado estas contingencias diariamente, los datos muestran que la situación más recurrente es “resolver problemas relacionados con el reemplazo de profesores” (19,9%). Le siguen “gestionar el ingreso o salida de estudiantes” (18,5%) y “atender al personal del establecimiento por problemáticas cotidianas relacionadas con su labor profesional” (13,7%). Si se considera también la categoría de respuesta “de una a tres veces por semana”, también emerge la atención no planificada de apoderados como una de las situaciones imprevistas que requiere más atención de los líderes educativos. En contraste, la contingencia menos frecuente es la de “gestionar asuntos relacionados con movilizaciones de estudiantes o docentes” (44% indica que nunca debe enfrentarla).

9 Muñoz, G., Weinstein, J., & Sembler, M. (2023). “Contingency”, an overlooked factor by school leadership: evidence from primary urban schools in Chile. *Journal of Educational Administration*, 61(1), 41-59.

Gráfico N° 3: Principales contingencias que enfrentan los directores/as de establecimientos en 2024



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Los datos disponibles permiten además comparar la evolución de estas contingencias en el tiempo, en base a las situaciones registradas en el 2022 y 2024 en sus encuestas correspondientes. Además, dado que esta pregunta formó también parte de la encuesta “Liderazgo Directivo en Escuelas Básicas Chilenas”, desarrollada por el Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo CEDLE y aplicada durante el año 2019 a casi 400 directores y directoras de escuelas básicas, es posible comparar los distintos estudios (considerando solamente a quienes se desempeñan en establecimientos públicos) para de esa forma rescatar la particularidad que hoy tiene la “gestión de la contingencia” en la Nueva Educación Pública. Por cierto, esta comparación debe realizarse considerando no solamente la diferencia en cuanto al perfil de quienes responden (directores de escuelas básicas vs directores de distintos tipos de establecimientos) sino también el determinante contexto de pandemia durante el que se realizó una de las encuestas.

Como se muestra en la Tabla N° 3, considerando como indicador el % de directores de establecimientos que declara que cada contingencia se produce al menos una vez por semana, hay diferencias importantes entre la situación declarada por los directores en los distintos momentos observados.

Primero, comparando la percepción de directores de educación básica de dependencia pública (municipal) del año 2019 y los directores de la nueva educación pública (considerando los distintos niveles educativos) el año 2022, se evidenció un aumento en la frecuencia de algunas de las contingencias más prioritarias. Esto especialmente en la “gestión del ingreso y salida de estudiantes del establecimiento”, en la “resolución de problemas asociados al reemplazo de profesores”, y en el “abordar imprevistos relacionados con la infraestructura y el equipamiento”. Asimismo, la “atención no planificada de apoderados” y la “intervención en problemas de convivencia escolar o disciplina de estudiantes” fueron las contingencias más frecuentes en ambos años.

No obstante, para el año 2024 estas tendencias muestran cambios importantes, en el sentido de que se produce una baja significativa en la presencia de contingencias asociadas a “los problemas asociados al reemplazo de profesores”, “imprevistos relacionados con infraestructura y equipamiento”, “la intervención en problemáticas de disciplina y violencia escolar” y “problemas familiares que requieren intervención del equipo directivo”. Además, se observa una caída significativa en la frecuencia de otras situaciones, como responder solicitudes de información de agentes externos, recibir visitas de agentes externos y recibir visitas del sostenedor, lo que sugiere una reducción en la carga de trabajo relacionada con estas interacciones. Esta tendencia, si bien requiere nuevas mediciones en el tiempo, y especialmente estudios y análisis que profundicen en sus causas, son una señal interesante de cómo el sistema de educación pública podría estar reduciendo los niveles de contingencia de la gestión directiva.

Tabla N° 3: Contingencias que enfrentan directores y directoras al menos una vez por semana, 2024, 2022 y 2019.

Categoría	Contingencias que enfrentan directores y directoras	Encuesta directores EP 2019	Encuesta directores de NEP 2022	Encuesta directores de NEP 2024
Estudiantes	Gestionar el ingreso o salida de estudiantes del establecimiento	38,7%	53,9%	39,8%*
	Intervenir en problemáticas de disciplina de estudiantes o en casos de violencia escolar	47,5%	51,9%	30,8%*
	Gestionar asuntos relacionados con movilizaciones de estudiantes o docentes	.	13,9%	9,5%
Apoderados	Atención no planificada de apoderados	67,6%	65,0%	54,2%*
	Atender situaciones familiares problemáticas (violencia, abandono, consumo de drogas)	27,4%	34,2%	25,5%*
Personal	Resolver problemas relacionados con el reemplazo de profesores	40,5%	60,4%	47,5%*
	Mediar y apoyar en la resolución de conflictos entre el personal del establecimiento	10,9%	20,0%	17,4%
	Atender al personal del establecimiento por problemáticas cotidianas vinculadas a su labor profesional o a su vida	43,4%	42,3%	39,8%
Infraestructura	Resolver imprevistos relacionados a la infraestructura y el equipamiento del establecimiento	31,7%	61,5%	35,9%*
Externo	Asistir a reuniones no planificadas con el sostenedor u otros agentes externos	17,0%	20,0%	15,3%
	Responder solicitudes de información imprevistas desde el sostenedor u otros agentes externos	32,6%	55,4%	36,6%*
	Recibir visitas del sostenedor u otros agentes externos	26,8%	20,8%	6,3%*

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta 2024 y 2022 y CEDLE (2020).

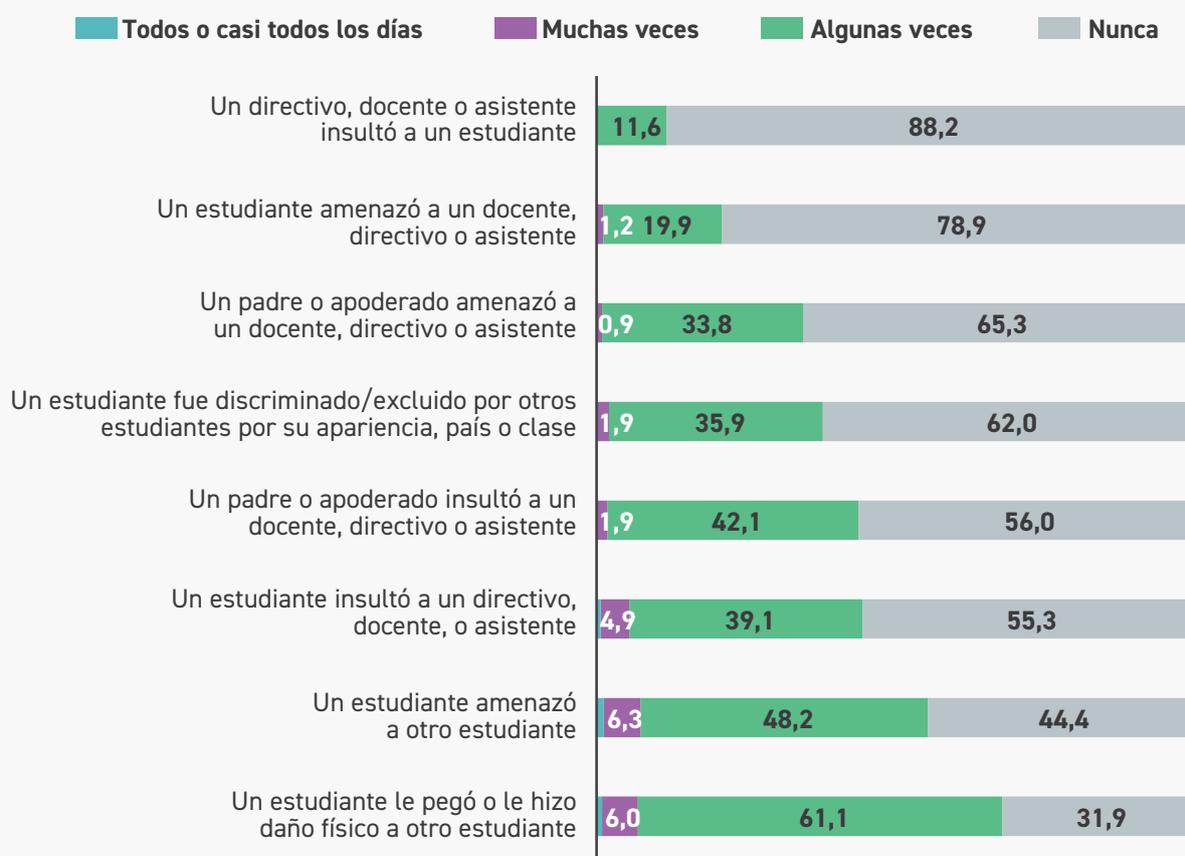
(*) Diferencia estadísticamente significativa al 0,05 entre 2024 y 2022.

c. Situaciones problemáticas que enfrentan directores de la Nueva Educación Pública

En esta nueva medición (2024), el estudio incorporó una pregunta destinada a comprender el contexto actual que enfrentan los directores y profesores encargados de la NEP, considerando que en los últimos años el entorno escolar ha estado marcado por un aumento en los problemas de convivencia y situaciones de violencia, al menos de acuerdo a los datos oficiales de denuncias recopiladas por la Superintendencia de Educación Escolar. Para ello, se preguntó: “Considerando una semana promedio en este último año, ¿qué tan seguido sucedieron las siguientes situaciones en su establecimiento?”, abarcando tanto interacciones presenciales como aquellas ocurridas a través de redes sociales o mensajes de texto. Las respuestas se clasificaron en categorías de frecuencia: “todos o casi todos los días”, “muchas veces”, “algunas veces” y “nunca”.

Los resultados, presentados en el Gráfico N° 4, indican que, en general, los directores/as afirman que estos problemas graves de convivencia ocurren con frecuencia diversa, aunque en general baja. Entre los incidentes más recurrentes reportados (“algunas veces”), destacan las agresiones físicas entre estudiantes (61,1%) y las amenazas entre alumnos (48,2%). Además, se reportan situaciones de violencia por parte de apoderados, quienes insultan a docentes, directivos o asistentes (42,1% “algunas veces”). Por otro lado, los problemas señalados con menor frecuencia (“nunca”) incluyen situaciones como insultos de directivos, docentes o asistentes hacia estudiantes (88,2%) y amenazas de alumnos hacia docentes, directivos o asistentes del establecimiento, lo que sugiere que estas conductas son excepcionales en el contexto de la educación pública.

Gráfico N° 4: Principales situaciones problemáticas que enfrentan los directores/as de establecimientos en 2024



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

2. Los líderes educativos en la Nueva Educación Pública

Esta sección aborda aspectos específicamente relacionados con la experiencia de directores, directoras y profesores encargados como parte del nuevo sistema de educación pública. Los líderes educativos han planteado a través de la encuesta su percepción acerca de una serie de temáticas relacionadas con la implementación de NEP y el impacto que este cambio ha tenido en sus establecimientos y en su propia práctica.

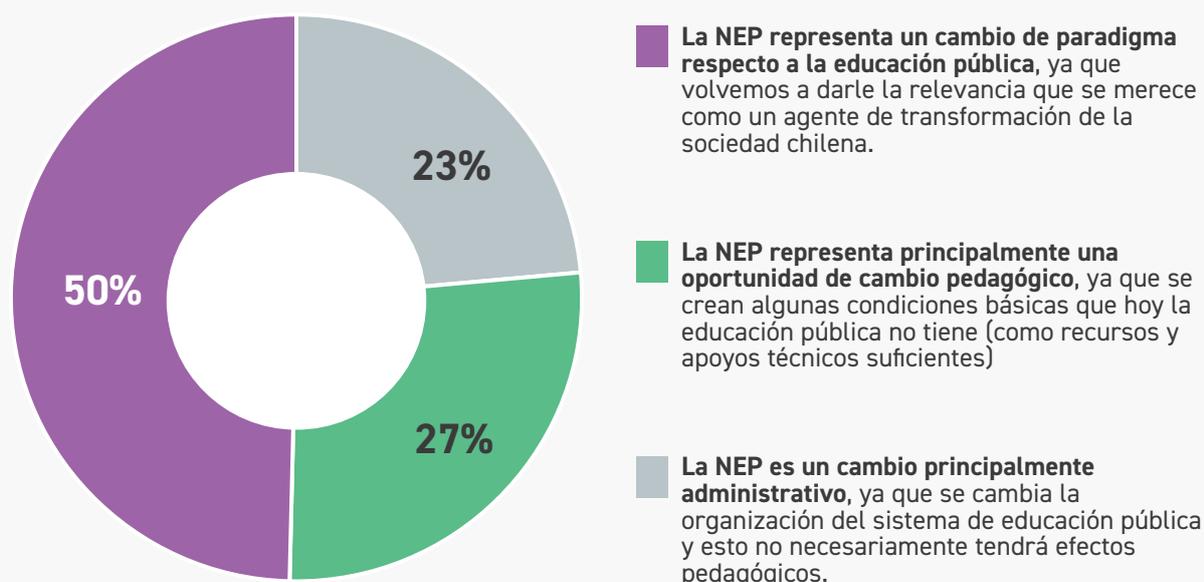
a. Definición de la Nueva Educación Pública

En primer lugar, uno de los principales elementos que ha intentado conocer esta encuesta es de qué manera directores, directoras y profesores/as encargados/as definen la Nueva Educación Pública.

Así, el cuestionario ha provisto, al igual que en el año 2022, de tres definiciones – que emergieron de estudios cualitativos previos – para que las y los encuestados pudieran señalar cuáles de ellas representan su forma de entender la NEP.

A partir de esta pregunta, el 50% de los encuestados se identifica con la definición de la nueva educación pública como un cambio paradigmático en la educación pública, que busca devolverle su relevancia y su rol transformador de la sociedad. Por su parte, el 23% señala que la NEP es un cambio principalmente administrativo el cual no necesariamente tendrá efectos pedagógicos. Finalmente, el 27% define la NEP como una oportunidad de cambio pedagógico, ya que generaría mejores condiciones y apoyos para poder generar cambios en la calidad de la educación.

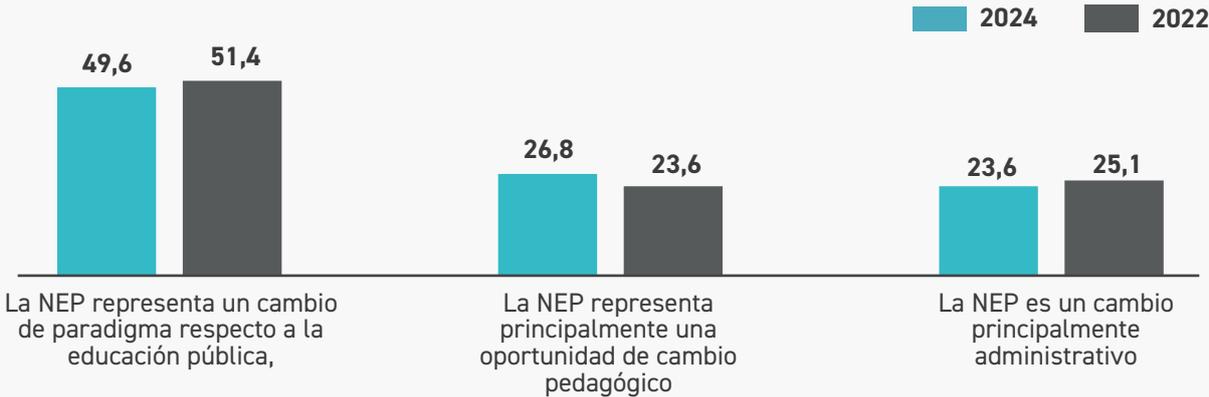
Gráfico N° 5. Definiciones de la Nueva Educación Pública, 2024



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Los datos permiten también comparar cómo estas definiciones se han percibido en las dos mediciones disponibles, 2022 y 2024 (Gráfico N° 6). En términos generales, se puede señalar que estas proporciones se mantienen en el tiempo, alcanzando valores similares en ambos años. Si bien existen diferencias, estas no son estadísticamente significativas.

Gráfico N° 6. Comparación de definiciones de la Nueva Educación Pública, 2024 - 2022

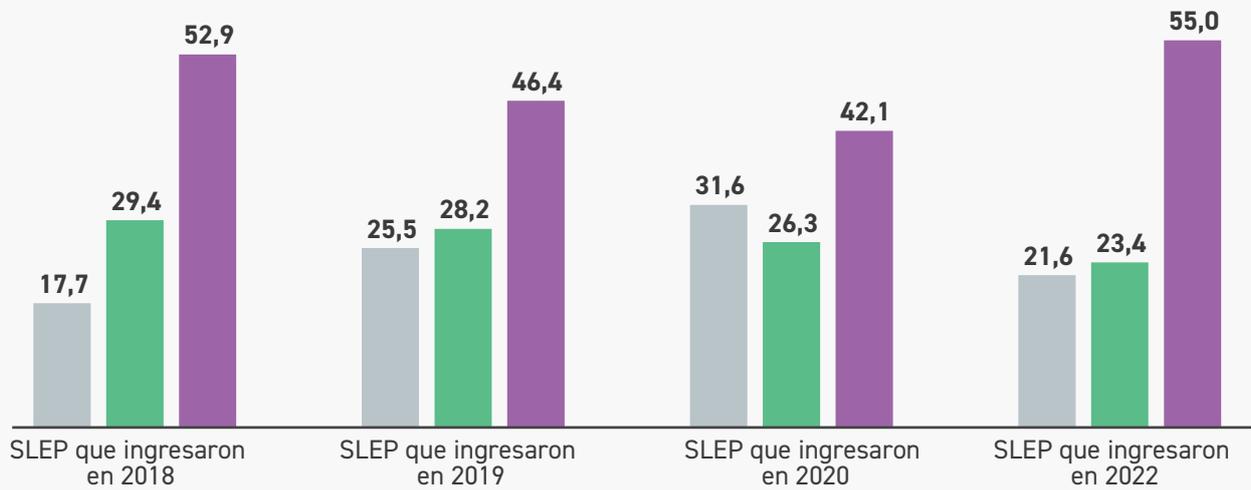


Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Es interesante observar también cómo varía la identificación con estas definiciones de la NEP de acuerdo con el año de ingreso al nuevo sistema de cada establecimiento (Gráfico N° 7). Aun cuando las diferencias no son significativas en la mayoría de los casos, se puede observar que los directores de las cohortes 2018 (la que lleva más tiempo en el sistema) y también la del 2022 (última en ingresar) tienden a adherir en mayor proporción a una definición de la NEP como cambio de paradigma. Habrá que seguir indagando en esta evolución en mediciones posteriores, junto con profundizar en cómo se comporta este significado dependiendo del tipo de líder (ya que los docentes encargados de escuelas rurales tienden a asociar la NEP más a un cambio pedagógico que de paradigma).

Gráfico N° 7. Comparación de definiciones NEP según año de ingreso, 2024.

- La NEP representa un cambio de paradigma respecto a la educación pública
- La NEP representa principalmente una oportunidad de cambio pedagógico
- La NEP es un cambio principalmente administrativo



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

b. Desafíos identificados para el sistema de educación pública

Además de indagar sobre las definiciones de la NEP, la encuesta se propuso conocer, de manera más abierta, la percepción de los directores y directoras sobre los principales desafíos que enfrenta este sistema. A partir de las respuestas recopiladas (N=1.106)¹⁰, se realizó un proceso de codificación que permitió identificar diez categorías de desafíos, las cuales agrupan los elementos más recurrentes mencionados por los encuestados. La Tabla N° 4 presenta una síntesis de esta información.

Tabla N° 4. Síntesis de los principales desafíos de la NEP identificados por directores

Categoría	Frecuencia (estimada)	Descripción de respuestas	Ejemplos
Calidad Educativa y Aprendizajes	180	Mejorar procesos pedagógicos, actualizar currículum y desarrollar competencias del siglo XXI, asegurando resultados de calidad en los aprendizajes.	Abordar brechas post-pandemia, mejorar evaluaciones (SIMCE, PAES), metodologías activas, fomento del pensamiento crítico, creatividad y resolución de problemas.
Infraestructura y Condiciones Materiales	161	Mejorar, mantener y modernizar instalaciones, equipamientos y servicios básicos en los establecimientos.	Mejorar infraestructura de escuelas, mantenimiento de edificios, aulas inclusivas, accesibilidad, tecnología, climatización.
Financiamiento, Recursos y Burocracia	135	Optimizar el presupuesto, agilizar los procesos de compra y traspaso de fondos, y reducir trámites burocráticos para que los recursos lleguen a tiempo.	Reducción de burocracia en la adquisición de insumos, revisión de normativa de transferencias, financiamiento adecuado, ajustes en subvenciones.
Formación y Desarrollo Profesional Docente	117	Impulsar la capacitación continua y la actualización profesional de docentes y directivos, mejorando sus condiciones laborales y reduciendo cargas administrativas.	Capacitaciones en nuevas metodologías, implementación de una carrera directiva, formación en inclusión, uso de TIC, desarrollo de competencias pedagógicas.
Gestión y Autonomía (SLEP, Directores, Descentralización)	108	Fortalecer la gestión local, otorgar mayor autonomía a directores y descentralizar la toma de decisiones y asignación de recursos.	Legislación favorable a los SLEP, mayor autonomía directiva, transición efectiva desde municipios a SLEP, clarificación de roles y responsabilidades.
Equidad e Inclusión (NEE, TEA, Diversidad, Ruralidad)	99	Garantizar igualdad de oportunidades y atender la diversidad de estudiantes, incluyendo aquellos con necesidades especiales o en contextos vulnerables.	Programas de inclusión, atención a niños TEA, educación inclusiva desde la primera infancia, acciones para reducir brechas entre zonas urbanas y rurales.

¹⁰ Esto debido a que cada encuestado podía mencionar hasta tres desafíos.

Categoría	Frecuencia (estimada)	Descripción de respuestas	Ejemplos
Matrícula, Asistencia y Deserción	90	Diseñar estrategias para aumentar y mantener la matrícula, mejorar la asistencia y reducir la deserción escolar mediante una mayor vinculación familiar y comunitaria.	Recuperar alumnos post-pandemia, programas de retención escolar, estrategias para mejorar la asistencia, campañas para aumentar la matrícula.
Salud Mental, Convivencia y Bienestar Escolar	81	Fortalecer la salud emocional y mental de la comunidad escolar, creando entornos de convivencia seguros y saludables para docentes, estudiantes y familias.	Programas de contención socioemocional, reducción del ausentismo por problemas de salud mental, iniciativas para mejorar la convivencia y el clima escolar.
Innovación, Modernización y Uso de Tecnologías	72	Incorporar nuevas tecnologías y metodologías innovadoras en la enseñanza y gestión, modernizando procesos y fortaleciendo competencias digitales.	Implementación de TIC en el aula, mejora de la conectividad en zonas rurales, uso de plataformas digitales para la gestión administrativa y pedagógica.
Participación de la Comunidad y Familias	63	Fomentar el involucramiento y compromiso activo de las familias y la comunidad en el proceso educativo, promoviendo la corresponsabilidad y la comunicación.	Iniciativas de participación de apoderados, juntas escolares, programas de comunicación efectiva, actividades que involucren a la comunidad en la vida escolar.
Total	1.106		

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

A partir de la tabla, se pueden destacar algunos elementos clave. En primer lugar, los principales desafíos identificados por los encuestados están relacionados con la mejora de la calidad educativa y los aprendizajes, lo que implica fortalecer en general el proceso de enseñanza y sus elementos asociados. En segundo lugar y tercer lugar, los directores destacan los desafíos asociados a la infraestructura, el equipamiento y los recursos disponibles para los establecimientos, así como las problemáticas vinculadas a la gestión, alto nivel de burocracia y una carga administrativa significativa para los equipos directivos. Estos aspectos están directamente vinculados con las principales preocupaciones y contingencias que enfrentan los directores en el sistema, como ya hemos mencionado anteriormente.

Por otro lado, los desafíos mencionados con menor frecuencia se relacionan con la participación de la comunidad educativa y las familias, a través de iniciativas que buscan fomentar su compromiso en el proceso educativo. También se identificó un menor énfasis en la innovación, modernización y uso de tecnologías, aunque su impacto en la educación sigue siendo un aspecto relevante.

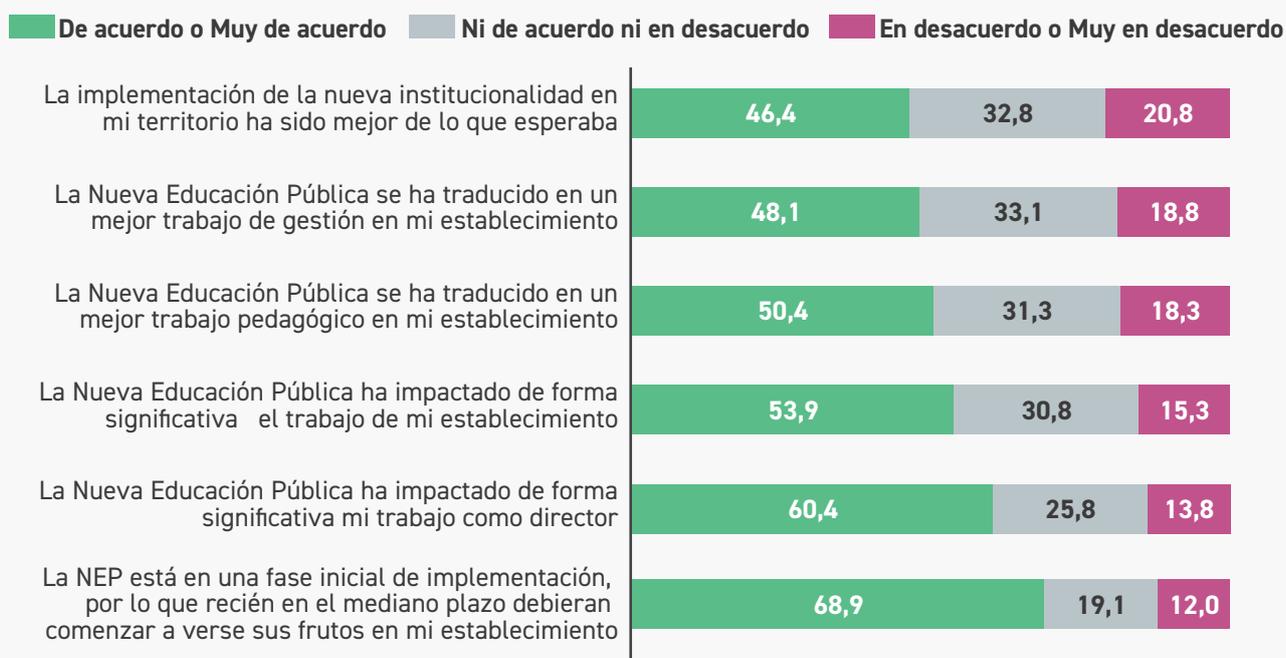
c. Implementación de la Nueva Educación Pública

La encuesta levantó también evidencia sobre cómo los directores, directoras y profesores encargados están observando la implementación del sistema de educación pública. En primer término, a través de una serie de afirmaciones se ha evaluado su nivel de acuerdo, en una escala de “muy de acuerdo” a “muy en desacuerdo”, respecto al proceso de implementación de la NEP y su impacto en los establecimientos educacionales.

Los resultados (ver Gráfico N° 8) indican que la mayoría de los encuestados percibe efectos relevantes de la NEP en sus establecimientos, estudiantes y en su propio trabajo. En 2024, los directores y directoras de la educación pública muestran un alto nivel de acuerdo con las distintas afirmaciones propuestas. En particular, la mayoría de los encuestados (54%) considera que la NEP ha impactado de forma significativa en el trabajo de su establecimiento, mientras que un 60% cree que ha impactado su trabajo como director. Un 50% y un 48%, respectivamente, afirma que la NEP se ha traducido en un mejor trabajo pedagógico y de gestión en los centros que dirige.

Además, los directores y profesores encargados son conscientes de la complejidad de este cambio institucional: prácticamente un 70% considera que “la NEP está en una fase inicial de implementación, por lo que recién en el mediano plazo se verán sus frutos en el establecimiento”. En contraste, la afirmación con menor nivel de acuerdo es que la implementación de la nueva institucionalidad en el territorio “ha sido mejor de lo esperado”.

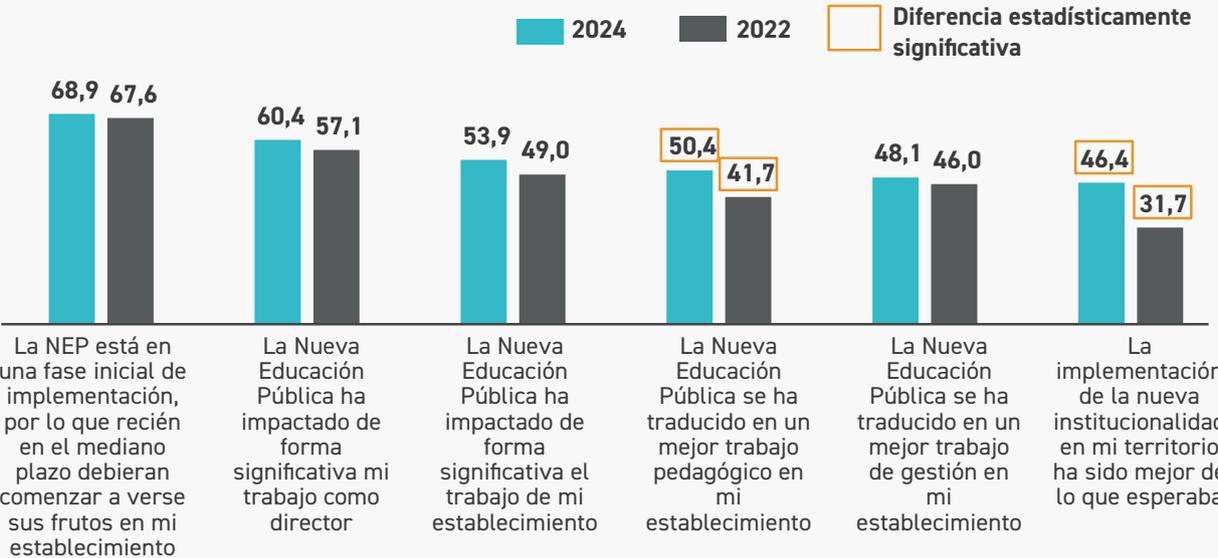
Gráfico N° 8: Nivel de acuerdo con afirmaciones sobre NEP, año 2024



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

La información también fue observada en el año 2022, lo que permite hacer comparaciones entre ambas mediciones (Gráfico N° 9). Este análisis muestra que, si bien existen diferencias en el porcentaje de respuestas “de acuerdo” o “muy de acuerdo” entre 2022 y 2024, solamente algunas de estas son estadísticamente significativas. Se registra un aumento de la percepción de los directores en relación a que la NEP se ha podido traducir en un mejor trabajo pedagógico, que ha aumentado significativamente de un 41,7% en 2022 a un 50,4% en 2024. Además, el porcentaje de líderes educativos que considera que la implementación en el territorio ha sido mejor de lo esperado, aumentó significativamente de un 31,7% en 2022 a un 46,4% en 2024. El resto de las dimensiones del análisis se mantuvieron sin variaciones relevantes entre ambos años.

Gráfico N° 9. Comparación de % "De acuerdo o muy de acuerdo" con implementación NEP, 2024-2022



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta. (*) Diferencia estadísticamente significativa al 0,05.

Cuando se hace un análisis por cohortes de ingreso al sistema, se pudo constatar que una proporción mayor de directores de las cohortes 2018 y 2019 perciben que la NEP se ha traducido en mejor trabajo pedagógico y de gestión, al compararlo con la proporción de directores de la cohorte 2022 que señala lo mismo. Además, la percepción de mejora en el trabajo pedagógico es mayor en directoras de jardines infantiles y profesores encargados.

d. Cambios generados por la NEP

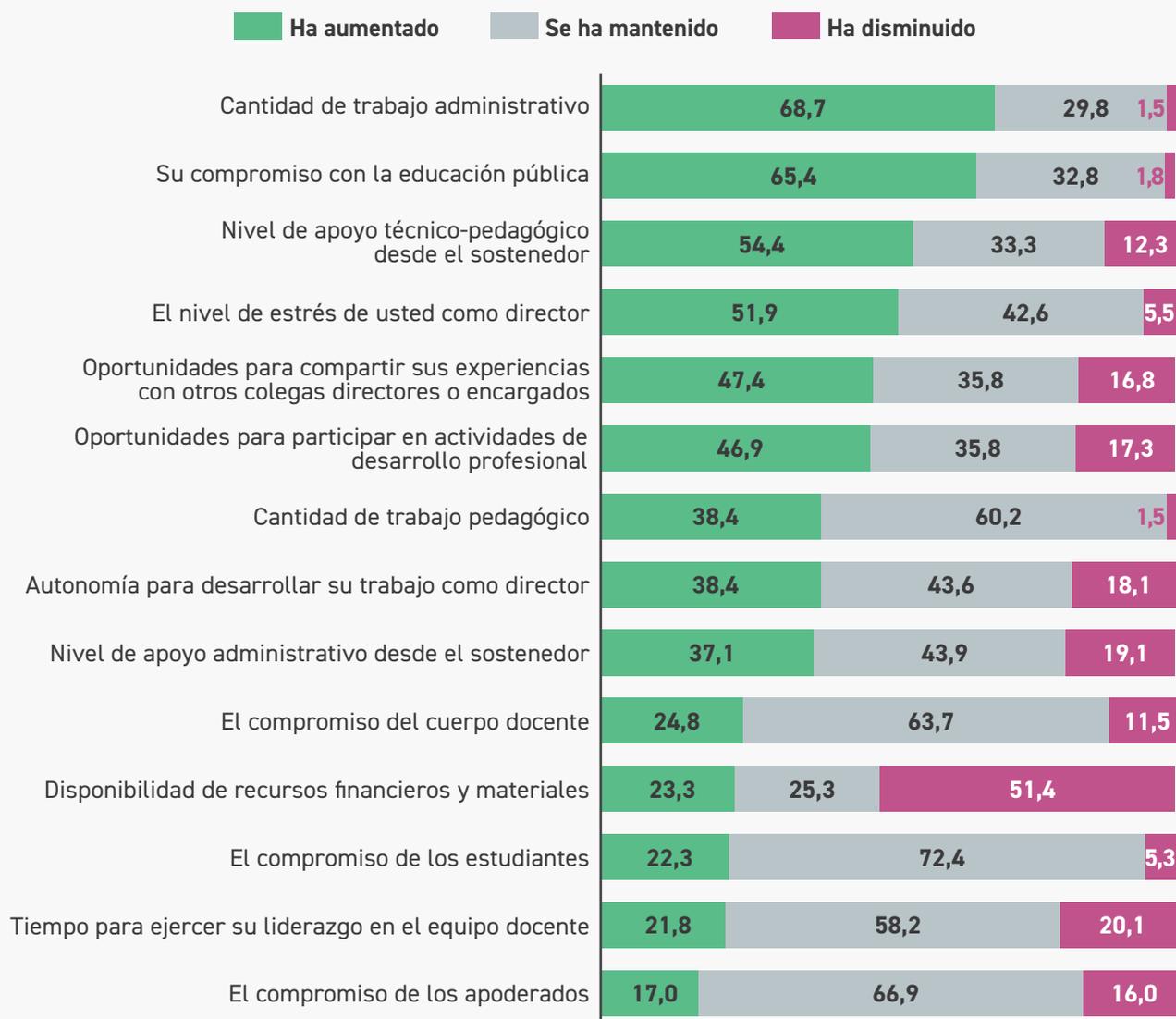
Los directores, directoras y profesores encargados contestaron también una pregunta sobre los cambios más específicos experimentados tanto en sus establecimientos como en su labor directiva desde su ingreso a la Nueva Educación Pública (NEP). A partir de distintos aspectos relacionados con su trabajo, se ha evaluado si estos han aumentado, se han mantenido igual o han disminuido tras la implementación de la NEP. Los resultados indican que la mayoría de los aspectos evaluados se han mantenido estables (46%), seguidos por aquellos que han aumentado (39,8%) y, en menor medida, los que han disminuido (14,1%).

Entre los aspectos que han aumentado, se identifican tanto cuestiones problemáticas como cambios positivos. El aumento más destacado corresponde a la carga de trabajo administrativo, señalada por un 68,7% de los encuestados como algo que ha crecido con la NEP. También existe una opinión mayoritaria de los directores respecto a que con la NEP ha aumentado su nivel de estrés como director (51%). Por el lado de los cambios más bien positivos, se observa un mayor compromiso personal de los directores con la educación pública (65,4%), un incremento en el nivel de apoyo técnico-pedagógico por parte de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) (54,4%), y la presencia de mayores oportunidades para compartir sus experiencias con otros líderes y para participar en actividades de desarrollo profesional (47% en ambos casos). En cuanto a los aspectos que han disminuido, los directores destacan la disponibilidad de recursos financieros y materiales para el funcionamiento de los establecimientos (51,4%).

Al analizar la evolución de estos elementos entre las mediciones 2024 y 2022 (Gráfico N° 11), se observa un aumento significativo en aspectos positivos, como el compromiso con la educación pública, que pasó del 57,1% en 2022 al 65,4% en 2024. También han aumentado las oportunidades para compartir experiencias con otros colegas, participar en actividades de desarrollo profesional, así como la autonomía para desempeñar su labor como director y el apoyo administrativo recibido. Por otro lado, algunas variables con una connotación más negativa, como el nivel de estrés de los directores, han mostrado una disminución significativa, pasando de un 61,8% en 2022 a un 51,9% en 2024.

Entre 2022 y 2024 se observa un progreso importante en la forma en cómo los directores están evaluando el avance de la NEP y sus efectos a nivel de los establecimientos. Con todo, la variación no significativa del % de directores y encargados que considera que la cantidad de trabajo administrativo ha aumentado debe ser leída como una nota de alerta para el buen funcionamiento del nuevo sistema.

Gráfico N° 10: Nivel de cambios observados desde ingreso a NEP, año 2024



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

Gráfico N° 11. Comparación de % “Ha aumentado”, 2024 - 2022



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta. (*) Diferencia estadísticamente significativa al 0,05.

Los resultados permiten comparar el porcentaje de directores que perciben un aumento en distintos aspectos de su labor según el año de ingreso de sus establecimientos al sistema. Esta información se presenta en la Tabla N° 5. En términos generales, las diferencias entre las distintas cohortes no son marcadas. Sin embargo, al analizar cada uno de los cambios evaluados, se identifican algunas diferencias estadísticamente significativas, especialmente entre los directores que ingresaron más recientemente (2022) y aquellos de mayor trayectoria en el sistema.

Por ejemplo, el aumento en las oportunidades para compartir experiencias con otros directores, el nivel de apoyo técnico-pedagógico por parte del sostenedor y la cantidad de trabajo pedagógico es significativamente menor entre los directores que ingresaron en 2022 en comparación con el resto. Esto sugiere que la mejora en aspectos clave, como el liderazgo pedagógico y el trabajo en red, requiere algunos años para ser percibida y evaluada favorablemente por los directores dentro de la NEP. Por otro lado, la carga de trabajo administrativo es significativamente mayor en el grupo de directores que se incorporaron más recientemente, apreciándose una diferencia relevante entre quienes ingresaron en 2022 y 2020 y quienes lo hicieron en 2018 y 2019.

Tabla N° 5. Comparación de % “Ha aumentado”, según año de ingreso a NEP.

Cambios	2018	2019	2020	2022
Su compromiso con la educación pública	63,7	65,5	65,8	66,7
(*) Oportunidades para compartir sus experiencias con otros colegas directores	62,8	50,0	35,5	38,7
(*) Cantidad de trabajo administrativo	61,8	59,1	79,0	77,5
(*) Nivel de apoyo técnico-pedagógico desde el sostenedor	58,8	60,9	60,5	39,6
Oportunidades para participar en actividades de desarrollo profesional	51,0	50,0	48,7	38,7
(*) Cantidad de trabajo pedagógico	49,0	34,6	44,7	27,9
El nivel de estrés de usted como director	49,0	44,6	60,5	55,9
Autonomía para desarrollar su trabajo como director	40,2	32,7	32,9	46,0
Nivel de apoyo administrativo desde el sostenedor	34,3	40,0	42,1	33,3
Disponibilidad de recursos financieros y materiales para su escuela/jardín	29,4	18,2	21,1	24,3
El compromiso del cuerpo docente	29,4	28,2	19,7	20,7
El compromiso de los estudiantes	26,5	27,3	17,1	17,1
Tiempo para ejercer su liderazgo en el equipo docente	23,5	22,7	22,4	18,9
El compromiso de los apoderados	18,6	19,1	14,5	15,3

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta. (*) Diferencia estadísticamente significativa al 0,05

e. Experiencia como directores de la Nueva Educación Pública

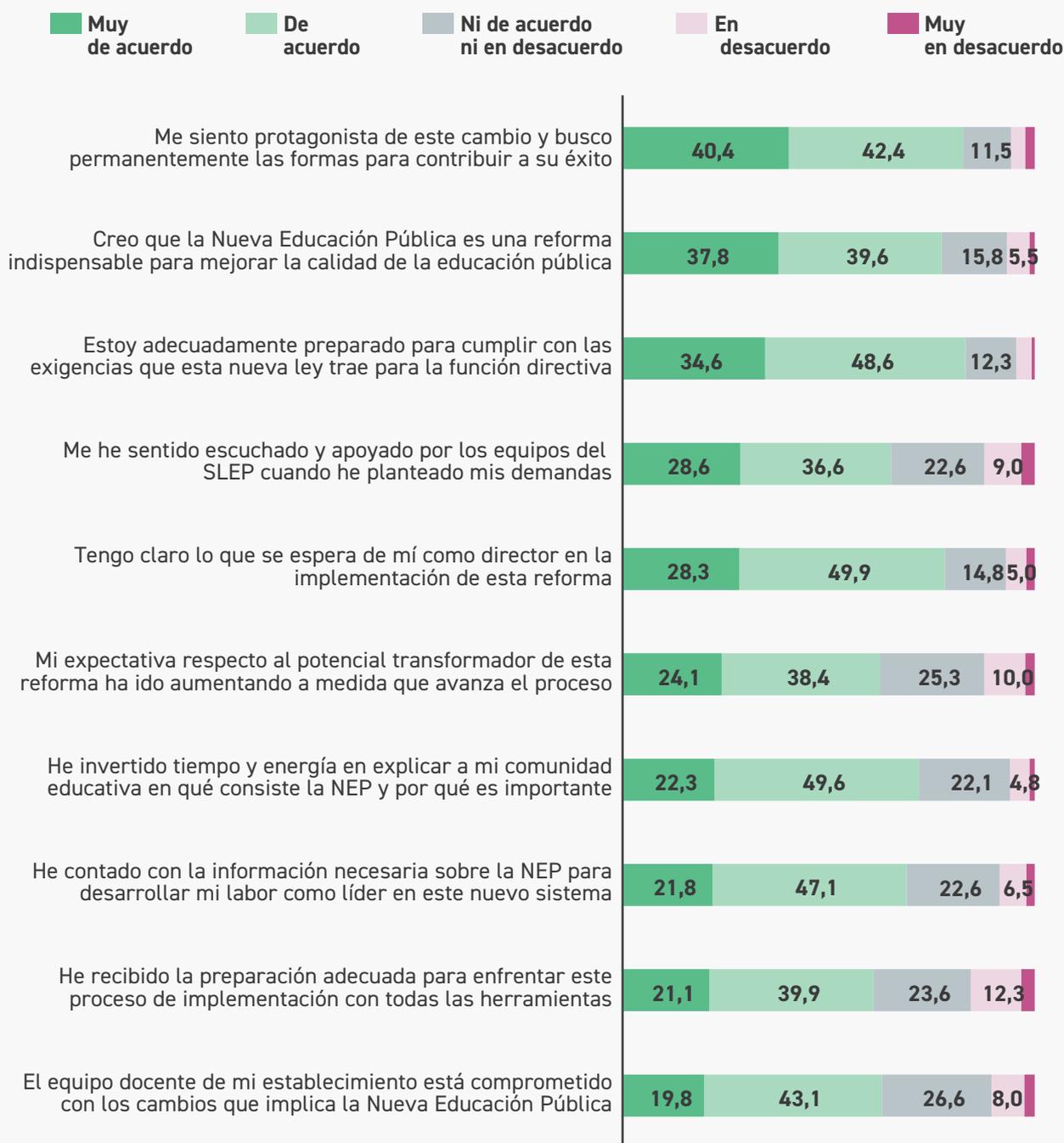
Esta encuesta también ha buscado recopilar información sobre la experiencia de directores, directoras y profesores/as encargados/as como líderes educativos dentro de la Nueva Educación Pública (NEP). Para ello, se consultó sobre su nivel de acuerdo con una serie de afirmaciones relacionadas con las capacidades de liderazgo, el desempeño de sus equipos, el funcionamiento de sus establecimientos y su preparación para enfrentar el desafío de esta reforma.

Los resultados muestran que, en general, los directores y directoras perciben positivamente su rol en la NEP y tienen una expectativa también mayoritariamente favorable respecto a su desarrollo (ver Gráfico N° 12). Las afirmaciones con mayor nivel de acuerdo (muy de acuerdo) están relacionadas con la valoración positiva del rol de los directores, especialmente en términos de sus capacidades, expectativas y la relevancia de su función para el adecuado funcionamiento de los establecimientos y del sistema de educación pública en su conjunto. Los directores tienen un alto grado de acuerdo con afirmaciones como “me siento protagonista de este cambio y busco la forma de contribuir a su éxito” (40,4% en muy de acuerdo), “la NEP es una reforma indispensable para mejorar la calidad”(38%) y “estoy adecuadamente preparado para cumplir con las exigencias de esta ley” (35%).

Aunque los porcentajes de evaluación positiva son claramente mayoritarios en todos los ítems de esta pregunta, los líderes escolares presentan una mayor proporción de niveles de desacuerdo en cuestiones como el nivel de compromiso de los docentes con el cambio que supone la NEP, el haber recibido una preparación adecuada para esta reforma, o sentirse completamente escuchado por el SLEP frente a sus demandas y problemáticas. Además, más de un tercio de los encuestados se declara neutro o en desacuerdo con la afirmación “mi expectativa respecto de esta reforma ha ido aumentando a medida que avanza la implementación”.

Comparando los resultados de las encuestas 2022 y 2024, a partir de los valores % “Muy de acuerdo”, es posible señalar que, en términos generales, estos resultados se han mantenido en el tiempo. Sin embargo, hay dos afirmaciones en las que sí se identifican diferencias significativas. En primer lugar, en 2024, un 34,6% de los encuestados se manifestó muy de acuerdo con sentirse adecuadamente preparados para cumplir con las exigencias del nuevo sistema, una disminución respecto al 43,2% registrado en 2022. En segundo lugar, el 28,3% de los directores en 2024 indicó tener claridad sobre lo que se espera de ellos en este sistema, mientras que en 2022 esta claridad alcanzaba el 40,9%. Estos datos deben ser analizados en mayor profundidad, pues pueden estar mostrando una conciencia cada vez mayor de los líderes respecto a sus necesidades formativas y de conocimiento del nuevo sistema.

Gráfico N° 12. Nivel de acuerdo respecto de la experiencia de implementación de NEP, 2024.



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Gráfico N° 13. Comparación % “Muy de acuerdo” con afirmaciones sobre implementación NEP, 2024-2022



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta. (*) Diferencia estadísticamente significativa al 0,05.

Adicionalmente, en cuanto a diferencias dependiendo de la cohorte de ingreso a la NEP. Estos resultados permiten ver que, aunque las diferencias en la percepción de los directores según su año de ingreso a la NEP no son mayoritariamente significativas, existen excepciones. En particular, se identifican diferencias estadísticamente significativas en la información y preparación recibida sobre la NEP para el ejercicio del rol directivo, así como en las expectativas sobre su función. Estas diferencias son más marcadas entre los directores que ingresaron más recientemente, en 2022.

Tabla N° 6. Comparación % “Muy de acuerdo” con afirmaciones sobre implementación NEP, según año de ingreso a NEP.

Ámbitos de implementación NEP	2018	2019	2020	2022
Creo que la Nueva Educación Pública es una reforma indispensable para mejorar la calidad de la educación pública	42,2	38,2	38,2	33,3
Me siento protagonista de este cambio y busco permanentemente las formas para contribuir a su éxito	41,2	43,6	42,1	35,1
Estoy adecuadamente preparado para cumplir con las exigencias que esta nueva ley trae para la función directiva	33,3	38,2	42,1	27,0
(*) Tengo claro lo que se espera de mí como director en la implementación de esta reforma	32,4	33,6	32,9	16,2
Me he sentido escuchado y apoyado por los equipos del Servicio Local de Educación cuando he planteado mis demandas y necesidades.	27,5	34,6	27,6	24,3
Mi expectativa respecto al potencial transformador de esta reforma ha ido aumentando a medida que avanza el proceso de implementación	25,5	25,5	29,0	18,0
(**) He contado con la información necesaria sobre la NEP para desarrollar mi labor como líder en este nuevo sistema	24,5	28,2	21,1	13,5
(*) He recibido la preparación adecuada para enfrentar este proceso de implementación con todas las herramientas necesarias como director.	22,6	21,8	31,6	11,7
He invertido tiempo y energía en explicar a mi comunidad educativa en qué consiste la NEP y por qué es importante llevarla adelante	21,6	22,7	29,0	18,0
El equipo docente de mi establecimiento está comprometido con los cambios que implica la Nueva Educación Pública	21,6	22,7	22,4	13,5
Total	29,2	30,9	31,6	21,1

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta. (*) Diferencia estadísticamente significativa al 0,05. (**) Diferencia estadísticamente significativa al 0,09.

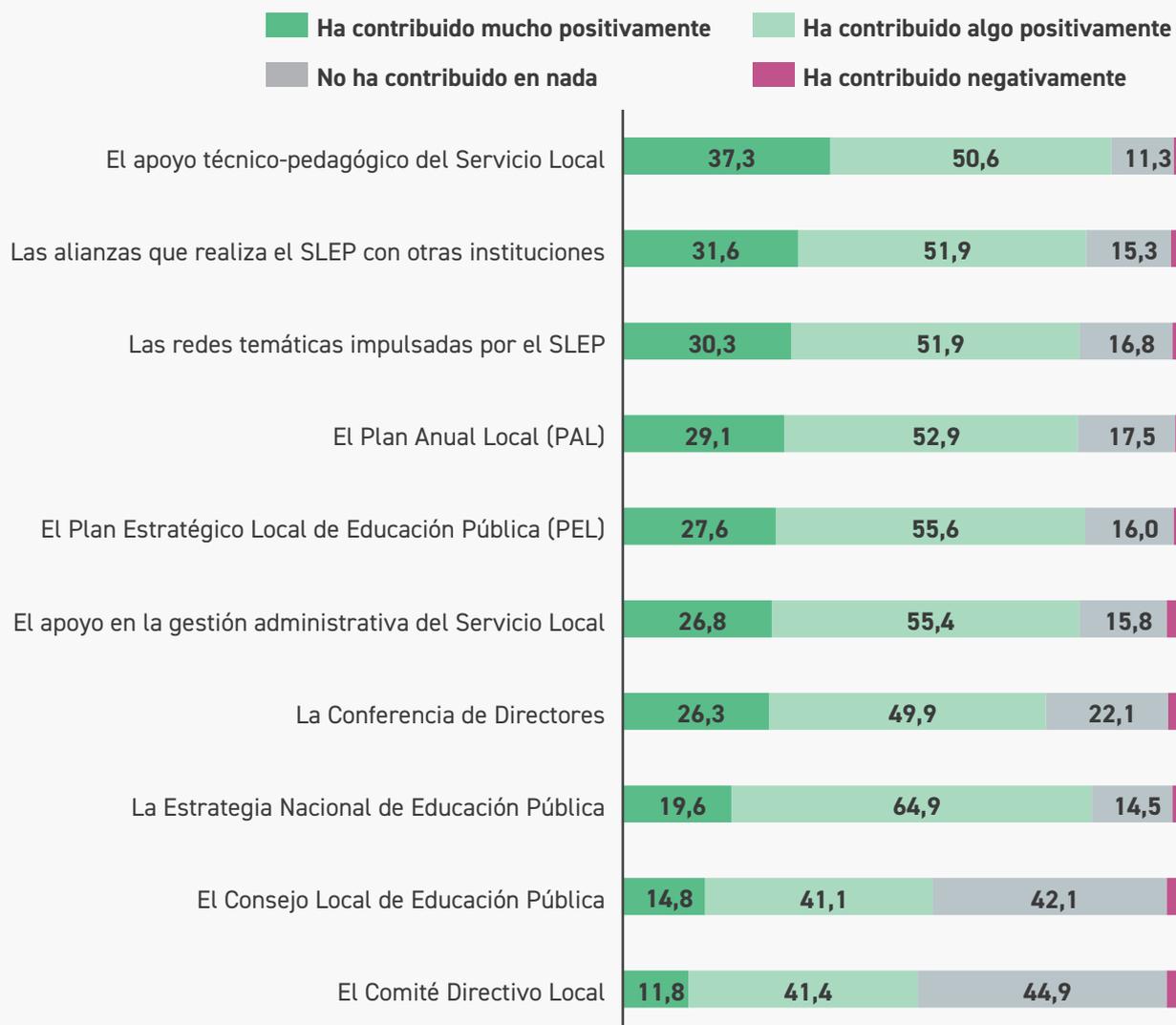
Cuando se realiza un análisis por actor o tipo de liderazgo, los datos muestran que las directoras de jardines infantiles en general tienen menos claridad de lo que se espera de ellas con esta reforma y perciben en menor medida que han recibido la preparación adecuada para enfrentar el proceso de implementación, mientras que los profesores encargados se sienten menos preparados para cumplir con las exigencias de la ley que sus pares de los jardines infantiles y escuelas/liceos.

f. El aporte de las instancias de apoyo y medidas NEP

El último aspecto abordado en esta encuesta sobre la Nueva Educación Pública se refiere a la percepción de los directores y directoras sobre la contribución de diversas instancias y esfuerzos implementados en el sistema a sus establecimientos. Para ello, se formuló la pregunta: “¿Cuánto han contribuido a su labor como director(a) o encargado(a) las siguientes instancias, apoyos y medidas de la Nueva Educación Pública?”. La medición se realizó a través de una escala que evalúa el nivel de contribución de la NEP, desde “ha contribuido mucho positivamente” hasta “no ha contribuido nada”. Los encuestados pudieron valorar distintas instancias y apoyos del sistema según su impacto en el desempeño de su función.

Los resultados reflejan, en términos generales, una percepción positiva sobre la contribución de la NEP a los establecimientos, lo que se observa en el alto porcentaje de respuestas que indican que ha aportado mucho positivamente. Entre las instancias mejor valoradas, destaca el apoyo técnico-pedagógico del SLEP, con un 37,3% de directores que consideran que ha contribuido mucho positivamente. Le siguen las alianzas estratégicas del SLEP con otras instituciones (31,6%) y las redes temáticas impulsadas por el SLEP (30,3%). En contraste, las instancias con menor valoración, que presentan simultáneamente un bajo porcentaje de respuestas en ha contribuido mucho positivamente y un alto porcentaje en no ha contribuido en nada, son el Comité Directivo Local (44,9%), el Consejo Local de Educación Pública (42,1%) y la Conferencia de Directores (22,1%). Aunque evidentemente se trata de instancias de apoyo que no se relacionan cotidianamente con las comunidades educativas, las instancias colegiadas creadas por la ley de Nueva Educación Pública son percibidas en general como espacios que aportan todavía poco a la labor directiva.

Gráfico N° 14: Contribución a la labor directiva de instancias NEP, año 2024

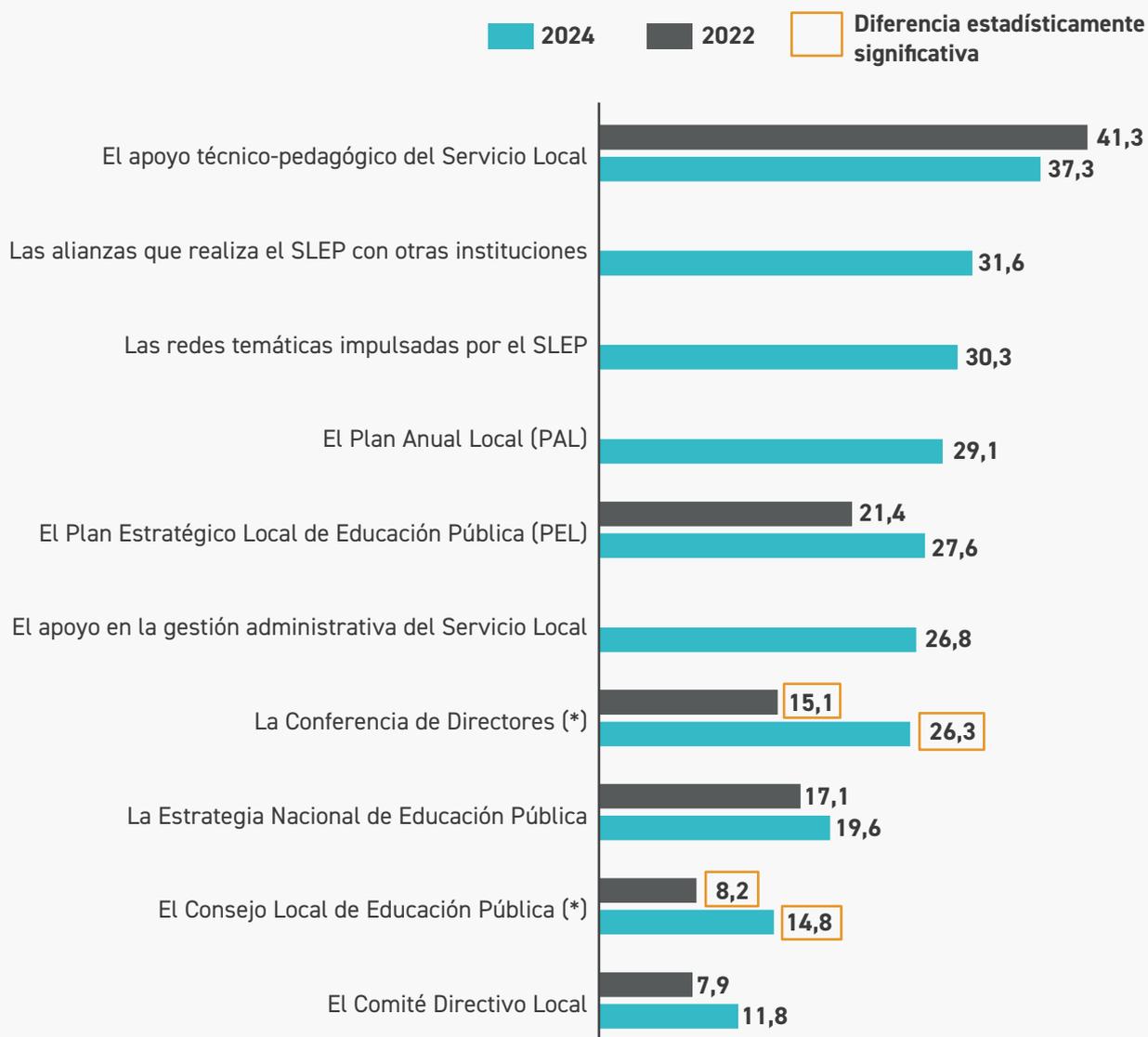


Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Los resultados también permiten realizar una comparación con la medición de 2022, aunque no todas las instancias fueron evaluadas en ese año. Para esta comparación, se ha considerado la proporción de encuestados que indicaron que la instancia ha contribuido mucho positivamente. En general, se observa una mejora en la percepción de los directores respecto al aporte de la NEP, como se muestra en el Gráfico N° 15. En la mayoría de los casos, la valoración ha aumentado entre ambas mediciones. En particular, las diferencias en la valoración de la Conferencia de Directores y el Consejo Local de Educación Pública son estadísticamente significativas.

El análisis por cohorte no muestra una tendencia claramente distinguible y estadísticamente significativa en las respuestas a estas preguntas, aunque los directores que llevan más tiempo en la NEP (ingresaron en 2018, 2019 y 2020) tienden a valorar más positivamente el aporte de las instancias de apoyo consultadas en comparación con aquellos que ingresaron más recientemente (2022).

Gráfico N° 15: Contribución a la labor directiva de instancias NEP, año 2024 y 2022



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta. (*) Diferencia estadísticamente significativa al 0,05.

3. Necesidades formativas de docentes y el impacto de las políticas nacionales

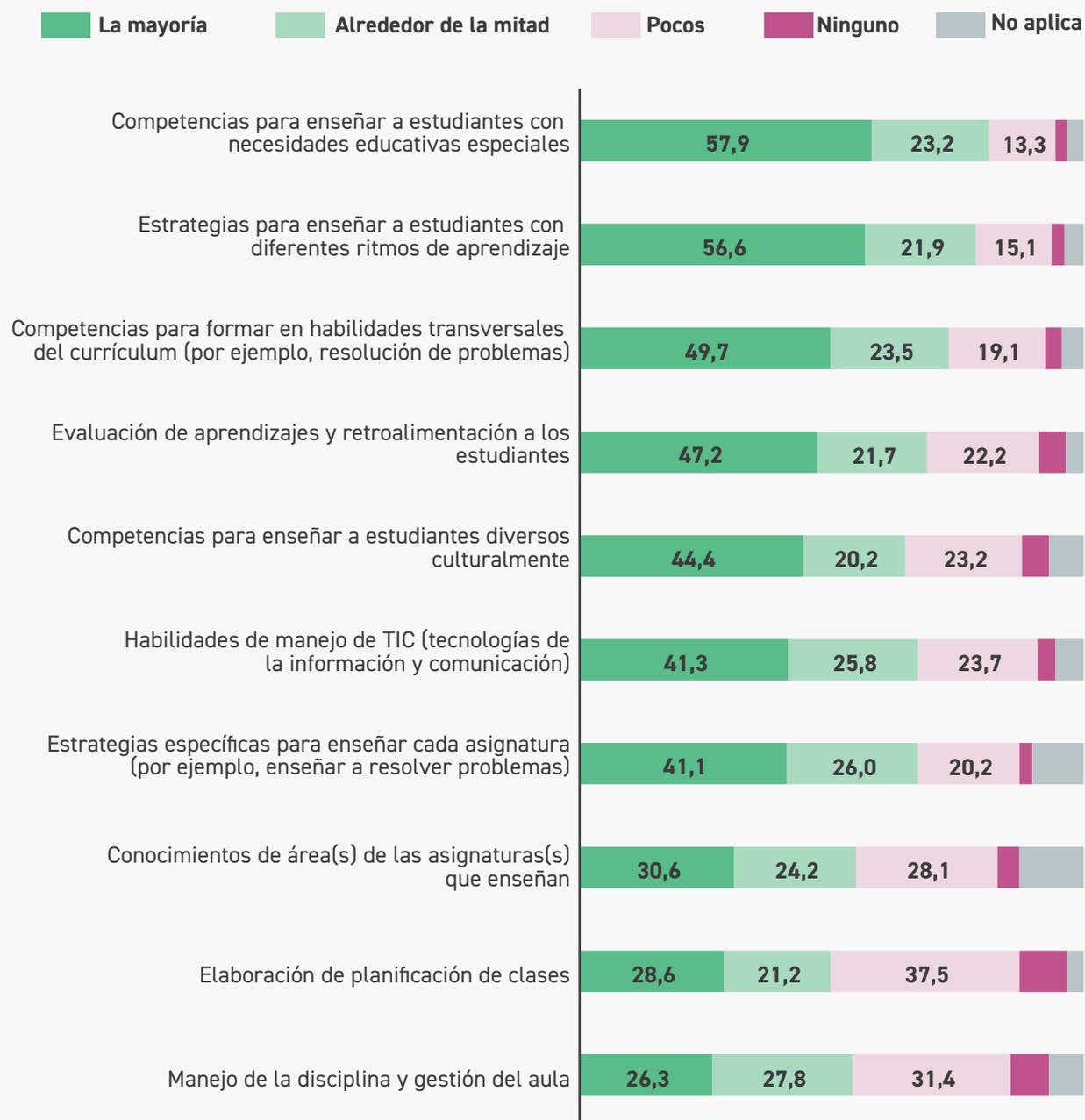
La encuesta realizada incorporó también en esta oportunidad dos preguntas consideradas pertinentes al contexto actual por el equipo a cargo del estudio, referidas a las necesidades formativas de los profesores y la valoración de las políticas educativas nacionales aplicadas en sus establecimientos.

a. Necesidades formativas de las y los docentes de la NEP

La encuesta incorporó una pregunta sobre las necesidades formativas de los profesores, en el entendido de que el desarrollo profesional docente es uno de los principales ámbitos de influencia de la gestión directiva (Leithwood et al, 2020). Para abordar este tema, se les planteó la siguiente pregunta: “Pensando en los docentes/ educadoras de este establecimiento/jardín infantil, ¿cuántos de ellos necesitan formación en las siguientes áreas?” Las respuestas se organizaron en una escala que incluía las opciones: La mayoría lo necesita, Alrededor de la mitad lo necesita, Pocos lo necesitan, Ninguno lo necesita y No aplica en mi establecimiento.

Los resultados indican que, en promedio, el 42,4% de los directores encuestados considera que la mayoría de los docentes en sus establecimientos necesita apoyo en áreas formativas clave. Entre las áreas consultadas, se observa que la mayor proporción de directores señala que la mayoría de los docentes requiere formación en “competencias para enseñar a estudiantes con necesidades educativas especiales” (57,9%), “estrategias para enseñar a estudiantes con diferentes ritmos de aprendizaje” (56,6%), y “competencias para formar en habilidades y aprendizajes transversales del currículum” (50%). Por otro lado, las áreas en las que los directores reportan que sus docentes tienen una menor necesidad de apoyo formativo son la elaboración de planificación de clases (37,5% indica que pocos docentes lo necesitan) y el manejo de la disciplina y gestión del aula (31,4%).

Gráfico N° 16: Necesidades formativas de docentes



Fuente: elaboración propia.

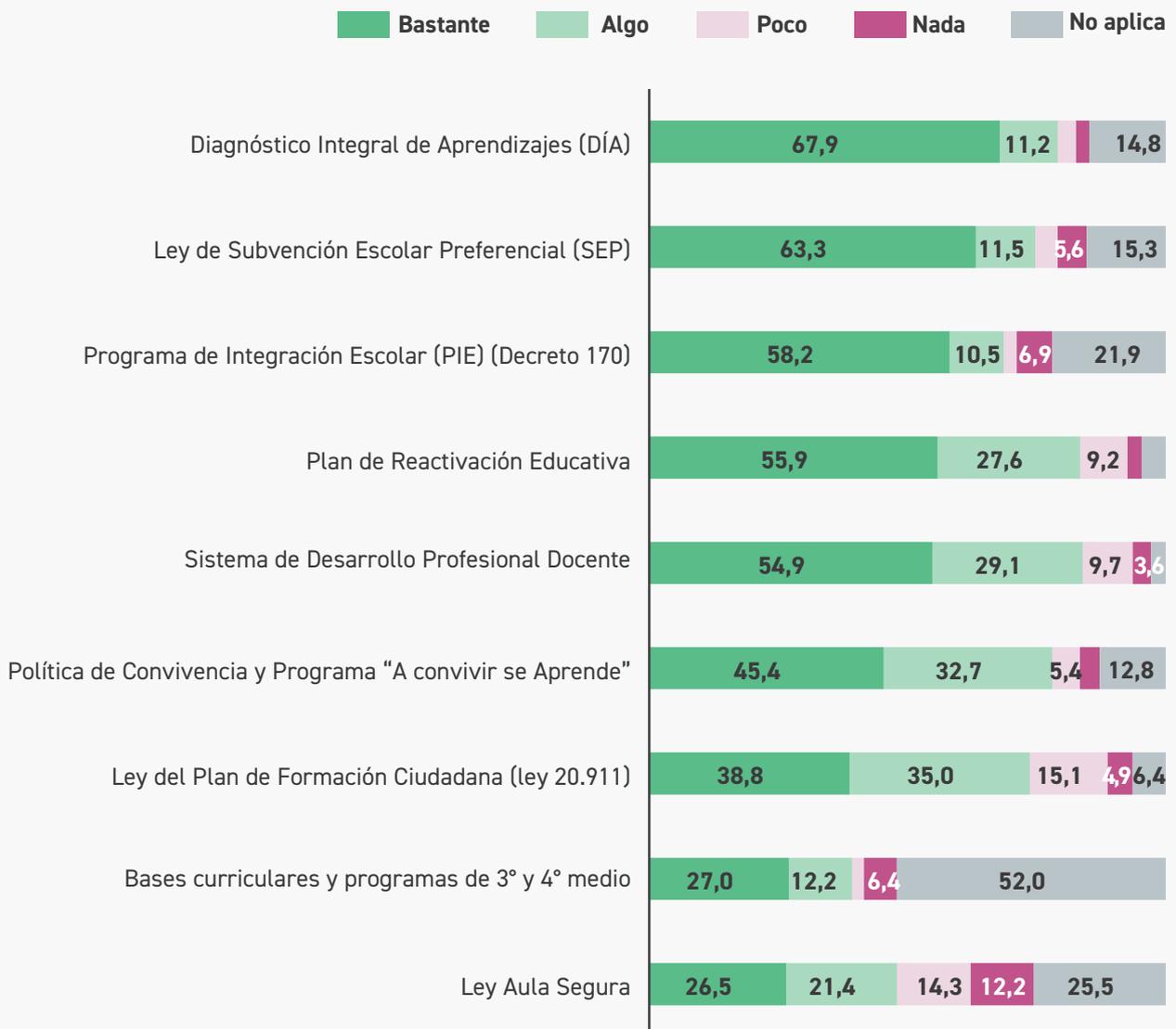
b. El aporte de las políticas educativas nacionales en los establecimientos

Finalmente, la encuesta del año 2024 incluyó una pregunta sobre cómo los directores evalúan el aporte de distintas políticas educacionales de nivel nacional. Para ello, se planteó la siguiente pregunta: “Durante los últimos años, se han impulsado diversos cambios en el sistema educativo, enmarcados en distintas políticas nacionales. ¿Cuánto han aportado las siguientes políticas al mejoramiento de la calidad de su establecimiento?” Los encuestados pudieron indicar si consideraban que estas políticas habían aportado bastante, algo, poco, nada o si no aplicaban a su contexto.

Los datos recopilados muestran que en promedio el 49% de los encuestados considera que las políticas educativas implementadas han contribuido bastante al mejoramiento de la calidad de sus establecimientos, mientras que un 21% señala que han aportado algo. En contraste, un 13% indica que estas políticas han tenido poco o ningún impacto en la calidad educativa. Entre las políticas mejor valoradas por su contribución al mejoramiento del trabajo de los establecimientos, el Diagnóstico Integral de Aprendizajes es el mejor evaluado, con un 68% que señala que ha contribuido bastante al mejoramiento educativo. A esto le sigue la Subvención Escolar Preferencial (SEP), con un 63%, y el Programa de Integración Escolar (PIE) (Decreto 170), con un 58,2% de respuestas en la misma categoría.

En el otro extremo, las Nuevas Bases Curriculares de 3° y 4° medio y la Ley Aula Segura se encuentran entre las políticas con menor valoración, con solo un 27% de directores que consideran que han aportado bastante. Además, la Ley Aula Segura presenta la mayor proporción de directores que indican que su aporte ha sido poco o nulo (26,7%). Otras políticas impulsadas recientemente, como la Política de Reactivación Educativa o la Nueva Política de Convivencia Escolar, muestran una valoración intermedia, con un 56% y 45% de encuestados, respectivamente, que consideran que ha aportado bastante al mejoramiento de la calidad de su establecimiento.

Gráfico N° 17: Nivel de aporte de políticas nacionales al mejoramiento de la educación



Fuente: elaboración propia.

IV. CONCLUSIONES

Los resultados de la encuesta La Voz de los Directores y Directoras de la Nueva Educación Pública 2024 reflejan la percepción de los líderes educativos sobre su labor en el contexto de la implementación de la NEP, identificando preocupaciones, desafíos y oportunidades para el fortalecimiento de su rol en el marco del desarrollo de esta reforma crítica para la educación en Chile. Este estudio ha permitido conocer específicamente la percepción de las y los directores, así como de los profesores encargados de la NEP sobre aquellos problemas que ven como más urgentes, su visión sobre los avances y desafíos de la NEP, y otros temas relevantes para su trabajo, como las necesidades formativas de docentes y educadoras. La comparación con la encuesta aplicada en 2022 ha permitido observar la evolución de algunas de estas percepciones a lo largo del tiempo.

Los resultados de la encuesta muestran que:

- Las preocupaciones centrales de los líderes han sufrido modificaciones en el período 2022-2024, evidenciándose que algunos problemas asociados con la pandemia perdieron peso, recuperándose lo que la evidencia anterior a la crisis ya indicaba como las principales preocupaciones de los líderes: la matrícula, los resultados de aprendizaje y la gestión/disponibilidad de recursos. Esta situación, asociada al proceso de “normalización” que ha afectado al conjunto del sistema educacional en los últimos 4 años, convive de todas formas con la persistencia de algunos problemas que se agudizaron con la pandemia y que hoy capturan una parte importante de la atención de los líderes, entre los que destacan el ausentismo de estudiantes y también de docentes.
- En términos de contingencias y tareas imprevistas, los directores continúan enfrentando desafíos administrativos y de gestión que afectan negativamente su capacidad para ejercer un liderazgo pedagógico. Sin embargo, la frecuencia de algunas de estas tareas imprevistas, como la gestión de infraestructura y la

resolución de conflictos de convivencia escolar, ha disminuido significativamente en comparación con 2022. Los problemas de violencia y convivencia, a pesar de que no aparecen dentro de las principales preocupaciones y contingencias, tienen un efecto relevante en la gestión educativa e implican una atención constante por parte de las y los directores de la NEP.

- En cuanto a la experiencia de liderazgo en la Nueva Educación Pública, la mayoría de los encuestados sigue considerando este sistema como una oportunidad para transformar y mejorar la educación pública. Aunque la mayoría de los líderes considera que el desafío principal del nuevo sistema radica en mejorar la calidad de los aprendizajes, también una mayor proporción de ellos considera que hay efectos positivos, de distinto tipo, en la gestión y procesos de enseñanza de los establecimientos.
- En relación con los cambios específicos provocados por la reforma, la implementación de la NEP sigue traducéndose en un aumento del trabajo administrativo de los directores, tal como se indicó en el informe del estudio 2022. Con todo, entre estos años se ha observado un incremento significativo en aspectos como el compromiso de los líderes con la reforma, las oportunidades de intercambio de experiencias, la participación en redes y el desarrollo profesional, o en los niveles de autonomía del trabajo de estos líderes. Adicionalmente, el nivel de estrés reportado por los directores ha disminuido en comparación con la medición previa, lo que sugiere una progresiva adaptación a las dinámicas del sistema. La nota de precaución la ponen los datos que muestran que ha empeorado la percepción sobre la preparación de los directores para afrontar estos cambios y la claridad de sus funciones dentro del sistema, así como el escaso aporte atribuido hasta el momento a las instancias colegiadas creadas por la reforma.
- Por último, la aproximación a las necesidades formativas de los profesores y a la visión de los líderes respecto algunas políticas educacionales recientes muestran, por una parte, que los directores y directoras perciben que el principal desafío de sus equipos docentes está en sus capacidades para atender adecuadamente la diversidad de estudiantes (estrategias de enseñanza para atender a estudiantes con necesidades educativas especiales y distintos ritmos de aprendizaje); por otra, que las iniciativas que entregan herramientas concretas y más espacios de autonomía a los establecimientos son las que mayor aporte hacen al mejoramiento educativo de acuerdo a la perspectiva de los líderes (Diagnóstico Integral de Aprendizajes, la Subvención Escolar Preferencial y el Programa de Integración Escolar).

En síntesis, los resultados de la encuesta evidencian tanto avances como desafíos en la implementación de la Nueva Educación Pública. Si bien se observa una mayor estabilidad en ciertos aspectos de la gestión educativa y una percepción general positiva del sistema, persisten aspectos clave a atender, como la fuerte carga administrativa que deben gestionar los directores, el ausentismo de niños, jóvenes y adultos y la gestión de la diversidad dentro y fuera de las aulas.

Estos hallazgos subrayan la importancia de seguir fortaleciendo el apoyo técnico y pedagógico a los establecimientos, promoviendo una mayor autonomía para los directores y asegurando que las políticas educativas respondan de manera efectiva a las necesidades de las comunidades de la educación pública.