



Universidad del Desarrollo
Facultad de Educación

PROFESORES JEFES III° CICLO, UN CARGO EN CRISIS.

¿Cómo contribuir a su rol desde la gestión de los
líderes educativos?

POR: ITALA CARLA BENZI SANZANA

Seminario de Grado presentado a la Facultad de Educación de la Universidad
del Desarrollo para optar al grado académico de Magíster en Liderazgo y
Gestión Educativa.

PROFESOR GUÍA
SR. CHRISTIAN LAZCANO

Junio, 2025

SANTIAGO

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad de acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referenciación de la obra.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE ABREVIATURAS	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES CONTEXTUALES Y DIAGNÓSTICO	3
2.1 CONTEXTUALIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	3
2.2 PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	4
2.2.1. Resultados de pruebas estandarizadas.....	4
2.2.2. Resultados Encuestas Internas	5
2.2.3. Resultados del plan de levantamiento de información.....	6
3. PROBLEMATIZACIÓN	7
3.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
3.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PROBLEMÁTICA	9
4. INTERVENCIÓN	11
4.1 PRESENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	11
4.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA INTERVENCIÓN	12
4.3 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	14
5. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN/ RESULTADOS	17
5.1 RESULTADOS INTERVENCIÓN 1: REUNIÓN CON EQUIPOS DIRECTIVOS.	17
5.2 RESULTADOS INTERVENCIÓN 2: ENCUESTA EQUIPO DIRECTIVO	17
5.3 RESULTADOS INTERVENCIÓN 3: ENTREVISTA PROFESORES JEFES.....	19
5.4 RESULTADOS INTERVENCIÓN 4: ANÁLISIS DE DATOS PARA PROPUESTA.....	21
5.5 RESULTADOS INTERVENCIÓN 5: JORNADA DE DIÁLOGO Y VALIDACIÓN	23
5.6 RESULTADO INTERVENCIÓN 6: ENTREGA DE PROPUESTA DE MEJORA	24
5.6.1 PROPUESTA DE MEJORA ROL DEL PROFESOR JEFE III° CICLO COLEGIO FORTALEZA	24
6. CONCLUSIONES	28
7. BIBLIOGRAFÍA	32
8. ANEXOS	34

ANEXO N°1: RESULTADOS SIMCE II° MEDIO	34
ANEXO N°2: RESULTADO ENCUESTA CONVIVENCIA ESCOLAR.....	35
ANEXOS N°3: SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN A RECTOR	36
ANEXO N°4: CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	37
ANEXO N° 5: RESULTADOS ENCUESTA DIAGNÓSTICO.	37
ANEXO N° 6: LISTADO DE TAREAS.....	40
ANEXO N°7: PLANIFICACIÓN DE ACCIONES DE INTERVENCIÓN	41
ANEXO N° 8: ACCIÓN 1- RESULTADOS ENCUESTA	44
ANEXO N°9: ACCIÓN 2- CONSENTIMIENTO INFORMADO.	45
ANEXO N°10: ACCIÓN 2 – RESULTADOS ENCUESTA.....	45
ANEXO N°11: ACCIÓN 3 - ENTREVISTAS A PROFESORES JEFES	49
ANEXO N°12: ACCIÓN 6 – CARTA ENTREGA DE PROPUESTA.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS

1. **CRA** – Centro de Recursos para el Aprendizaje
2. **FAs** – Fuerzas Armadas
3. **FyCE** – Formación y Convivencia Escolar
4. **MINEDUC** – Ministerio de Educación de Chile
5. **PEI** – Proyecto Educativo Institucional
6. **PIAL** – Programa de Inclusión Alcázar
7. **PJ** – Profesor Jefe
8. **SIMCE** – Sistema de Medición de la Calidad de la Educación

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo fortalecer el rol del profesor jefe en el tercer ciclo del Colegio Fortaleza, frente a la desmotivación y sobrecarga laboral que amenazan su continuidad. El diagnóstico institucional evidenció una alta valoración del cargo, pero también un desajuste entre las expectativas institucionales y las condiciones reales para ejercerlo, lo que ha generado desgaste docente y tendencia a la renuncia.

Se desarrolló una intervención en seis sesiones, que incluyó instancias de diálogo, encuestas, entrevistas y diseño colaborativo de una propuesta de mejora. Esta propuesta contempló la redefinición de funciones, aumento de horas asignadas, clarificación de dependencias jerárquicas y creación de espacios de formación y trabajo colaborativo. Los resultados reflejan un compromiso del equipo directivo por avanzar en cambios significativos.

La investigación destaca la importancia estratégica del profesor jefe en la articulación pedagógica, formativa y relacional dentro de la comunidad escolar. El trabajo concluye con una propuesta validada para su implementación en 2026 y con la recomendación de monitorear y evaluar sistemáticamente su impacto.

Palabras clave: Condiciones institucionales – Gestión educativa – Liderazgo – Liderazgo intermedio – Mejora institucional – Motivación docente – Profesor jefe – Sobrecarga laboral.

ABSTRACT

This study aims to strengthen the role of the *profesor jefe* (head teacher) in the third cycle at Colegio Fortaleza, in response to the demotivation and work overload that threaten the sustainability of the position. The institutional diagnosis revealed strong appreciation for the role, but also a mismatch between institutional expectations and actual working conditions, contributing to teacher fatigue and intentions to resign.

A six-stage intervention was implemented, involving dialogue sessions, surveys, interviews, and the collaborative design of an improvement proposal. The plan included redefining functions, increasing assigned hours, clarifying hierarchical structures, and creating spaces for professional development and collaborative work. Results indicate a strong commitment from the leadership team to promote meaningful change.

The research highlights the strategic importance of the head teacher in fostering pedagogical, formative, and relational connections within the school community. It concludes with a validated proposal for implementation in 2026 and recommends ongoing monitoring and evaluation of its impact.

Keywords: Educational management – Institutional conditions – Institutional improvement – Intermediate leadership – Leadership – Head teacher – Teacher motivation – Work overload.

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, los establecimientos enfrentan múltiples desafíos relacionados con la calidad educativa, la gestión institucional y el bienestar de sus comunidades. En este marco, el liderazgo escolar emerge como un factor clave para la mejora continua, especialmente en roles estratégicos como el del profesor jefe, quien cumple un liderazgo intermedio, articulando funciones pedagógicas, formativas y de vinculación con los estudiantes, familias e institución.

El presente informe se centra en el Colegio Fortaleza, establecimiento particular pagado del sector oriente de Santiago, con más de mil trecientos estudiantes y tres décadas de trayectoria. A pesar de contar con una propuesta educativa sólida, los resultados recientes, tanto académicos como formativos, evidencian la necesidad de implementar mejoras de gestión que favorezcan a los liderazgos intermedios claves para la formación de los estudiantes.

El análisis se enfoca en el rol del profesor jefe del tercer ciclo, marcado por un aumento de responsabilidades que ha impactado en su motivación, satisfacción y permanencia en el cargo. A través de un diagnóstico con diversos instrumentos de recolección de datos, se identificaron tensiones entre las altas expectativas institucionales y las condiciones reales para ejercer el cargo, lo que ha generado desmotivación.

La presente investigación propone una estrategia de mejora orientada a fortalecer el liderazgo del profesor jefe desde una mirada integral, que considere tanto sus funciones como condiciones necesarias para ejercer de forma efectiva. Esta propuesta, se construye basada en datos y de forma colaborativa junto a docentes y equipo directivo.

El informe que a continuación se presenta se organiza en los siguientes apartados:

1. Contextualización: proporciona un marco general que permite comprender el contexto en el que se desarrolla la investigación.
2. Diagnóstico: entrega un análisis de los resultados y antecedentes.
3. Problematización: delimita la problemática central de la investigación.
4. Intervención: presenta la planificación y ejecución de las seis acciones realizadas.
5. Resultados: presenta el análisis de los resultados y la propuesta de mejora construida en forma colaborativa.

En este marco, la investigación entrega una propuesta de mejora validada basada en evidencia que pretende fortalecer el rol del profesor jefe desde una mirada integral, contribuyendo a la mejora de la gestión institucional y al bienestar de los actores educativos.

2. ANTECEDENTES CONTEXTUALES Y DIAGNÓSTICO

2.1 CONTEXTUALIZACIÓN INSTITUCIONAL.

La investigación se desarrolla en el Colegio Fortaleza, establecimiento mixto y particular pagado del sector oriente de Santiago, perteneciente a una fundación educacional sin fines de lucro. Fundado en 1994, con el objetivo de brindar educación a hijos de funcionarios de las Fuerzas Armadas (Fas) y abierto a la comunidad. Cuenta con 30 años de trayectoria y un proyecto educativo que sigue el ideario “Dios, Patria y Familia” (PEI, 2024).

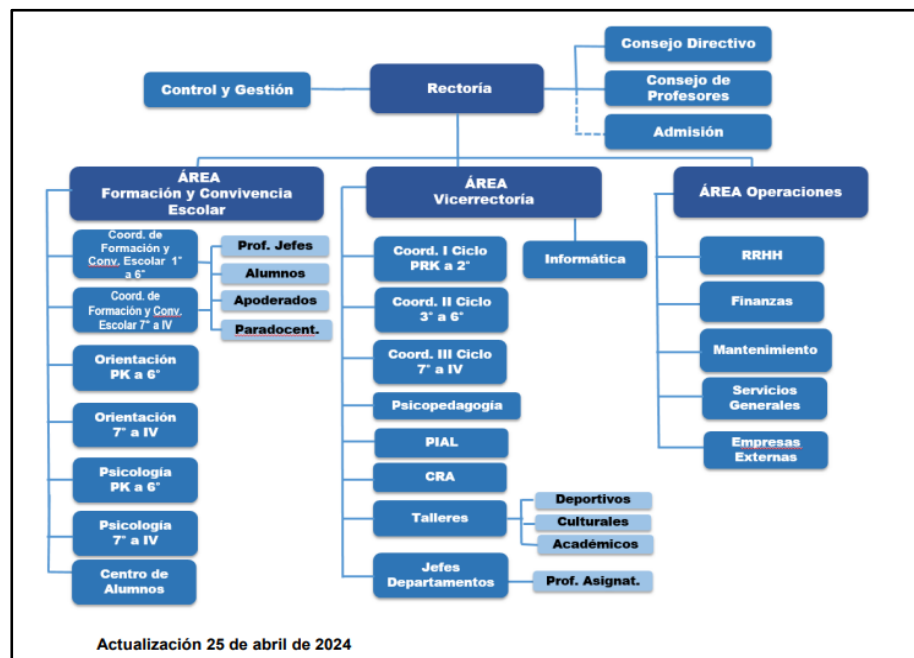
El colegio brinda educación integral desde Pre Kínder a IV° medio, con una matrícula de 1.314 estudiantes, en su mayoría hijos de funcionarios de las FAs. Está organizado en tres ciclos y tres cursos por nivel, con un promedio de 30 alumnos por sala. Es considerado un colegio de acogida debido a una rotación anual del 22% de estudiantes, producto de las destinaciones de los apoderados.

El colegio declara una misión y visión que aspira a la formación integral, considerando aspectos académicos, valóricos y espirituales, además del desarrollo de habilidades que le permita a sus alumnos integrarse a la sociedad como ciudadanos que aporten al país. (PEI, 2024)

El colegio Fortaleza cuenta con 145 funcionarios y es liderado por un Rector, junto a un equipo directivo compuesto por el Vicerrector Académico, Encargado

de Formación y Convivencia Escolar, Jefe de Operaciones y un Asesor de Control y Gestión, quien trabaja directamente con rectoría. Este equipo desempeña su liderazgo en tres áreas principales: área de formación y convivencia escolar, área vicerrectoría y área de operaciones con sus respectivos equipos a cargos, tal como se muestra en el organigrama (figura 1).

Figura 1: Organigrama



2.2 PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

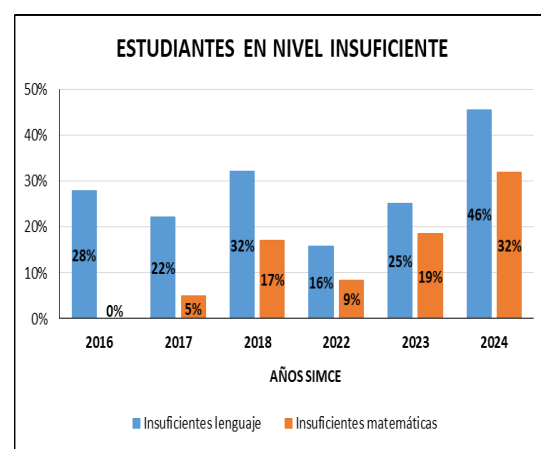
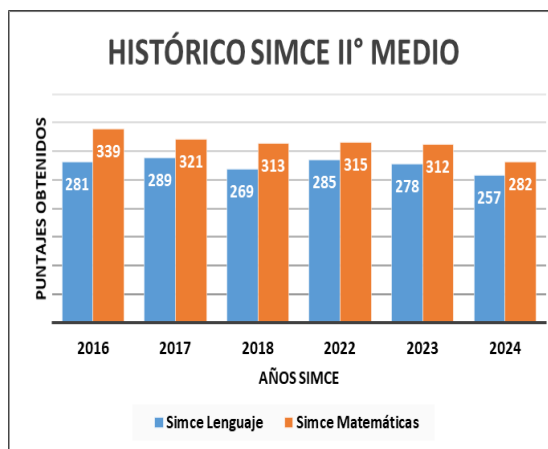
2.2.1. Resultados de pruebas estandarizadas.

Los resultados de la evaluación SIMCE II° Medio, evidencia que existe una tendencia a la baja en los puntajes, tanto en Lenguaje como en Matemáticas, tal como se muestra en la figura 2. Mientras que en el 2016 se registraron los

puntajes más altos en ambas disciplinas, en el 2024 se observa una caída significativa. Si bien, en años intermedios hubo cierta recuperación, la tendencia evidencia un deterioro sostenido del rendimiento. Lo que demuestra, que el colegio no ha logrado aumentar sus resultados. Además en la figura 3 se evidencia un aumento de estudiantes en nivel insuficiente en ambas disciplinas.

Figura 1

Figura 2



2.2.2. Resultados Encuestas Internas

El diagnóstico de convivencia escolar evidenció problemáticas en la autopercepción estudiantil, destacando que un 37% no se considera bueno en nada y un 24% no se siente orgulloso de sí mismo. Aunque la mayoría declara sentirse parte de la comunidad (58%) y seguro en el colegio (61%), preocupa el quienes no comparte esta visión. En cuanto a los docentes, si bien se identifican con el proyecto educativo, el 73% experimenta estrés y desgaste emocional, además de falta de tiempo. A raíz de esto el colegio implementó mejoras

basadas en los estándares indicativos de desempeño, **enfocando una de sus mejoras en el protagonismo del profesor jefe como figura clave de vínculo con estudiantes y familias**. Sin embargo, este protagonismo implicó una **sobrecarga** de sus funciones, lo cual no consideró condiciones institucionales.

2.2.3. Resultados del plan de levantamiento de información

El levantamiento de información se realizó con el propósito de profundizar en la labor del profesor jefe, dado que la institución no contaba con datos específicos relacionados con este cargo. Para ello, se aplicó una encuesta a los profesores jefes, se llevó a cabo una mesa de trabajo y se recopiló información institucional pertinente.

La encuesta fue respondida por el 80% de los profesores jefes del tercer ciclo, lo que representa una muestra significativa de la realidad. Se utilizó una escala de Likert, considerando las respuestas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” para su análisis. Las respuestas evidencian que **el 80% manifiesta gusto por ejercer el rol de profesor jefe**. Sin embargo, esto se ve tensionado por la carga laboral y el tiempo, ya que el **47% ha pensado en renunciar al cargo**. Si bien el colegio ofrece instancias de capacitación para apoyar el rol, solo el 53% considera que estas son suficientes.

Los datos muestran que la reticencia de los docentes a ejercer el rol de profesor jefe se asocia a la alta carga laboral y emocional del cargo. **El 80% considera insuficientes los tiempos asignados**, y un 87% indica que no existen espacios

para compartir buenas prácticas, evidenciando un **desequilibrio entre responsabilidades y tiempo**, especialmente tras el aumento de funciones en 2024 como medida de mejora. Solo un 40% siente que su rol es valorado por la comunidad, y un 77% señala la ausencia de incentivos motivadores. Además, el 47% percibe que las responsabilidades del cargo interfieren con su labor como docente de asignatura, y un 53% admite haberse sentido frecuentemente estresado. A pesar de ello, un 53% recomendaría ejercer el rol, lo que confirma el valor de la encuesta como instrumento para recopilar información.

La mesa de trabajo y la recopilación de información evidenciaron que los PJ **asumen 18 funciones en 6 horas asignadas**, con un incentivo mensual de \$80.000. Además, la dependencia del cargo no está bien clara, algunos docentes atienden hasta 13 cursos en su asignatura, lo que incrementa significativamente su carga laboral. Estos antecedentes permitieron reflexionar sobre la realidad institucional y las exigencias del rol.

3. PROBLEMATIZACIÓN

3.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Según los antecedentes expuestos anteriormente, se puede determinar que en el Colegio Fortaleza existe un elevado grado de interés por ejercer el cargo de profesor jefe en el tercer ciclo, no obstante, se ve perjudicado por factores tales como, responsabilidades múltiples, potencial falta de tiempo y la probable ausencia de elementos motivadores que reconozcan, estimulen y valoren su rol.

Aspectos que disminuyen la motivación y aumentan las posibilidades de deserción del cargo. Esta deserción puede deberse a varios factores en los cuales influye el agotamiento y la baja satisfacción laboral, que se reflejan en una baja calidad de relaciones entre profesores, estrés y falta de reconocimiento (Lazcano, 2022). Aspectos evaluados en la encuesta que concuerdan con la literatura.

La problemática de esta investigación radica en la desmotivación y creciente deserción del rol de profesor jefe en el tercer ciclo, asociado a una sobrecarga de funciones, falta de tiempo para el adecuado ejercicio del cargo y la ausencia de mecanismos de reconocimiento que valoren su rol. Bajo este contexto se plantea la siguiente pregunta de investigación **¿Qué mejoras específicas pueden implementarse para aumentar la motivación de los docentes por ejercer el cargo de profesor jefe en el tercer ciclo?**.

Esta problemática se considera de liderazgo debido a que la labor del profesor jefe es fundamental en el establecimiento, ya que es una figura que establece vínculos, orienta, acompaña el desarrollo de los estudiantes y articula la relación de los apoderados con el establecimiento. Existen tareas referenciales asociadas a su rol, las cuales se encuentran insertas en los estándares indicativos de desempeño, lo que demuestra que **desde la gestión escolar se debe trabajar junto a los profesores jefes**, como líderes de sus cursos, para

fortalecer las capacidades institucionales que promuevan la mejora continua. No obstante, es fundamental desde el liderazgo no solo enfocarse en los estándares como tareas a desarrollar para alcanzar el nivel avanzado, sino también brindar las condiciones que permitan su ejecución.

3.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PROBLEMÁTICA

El presente estudio se justifica en la necesidad de generar mejoras que aumenten la motivación por ejercer el cargo de PJ, debido a la importancia del cargo en el proceso formativo y educativo de los estudiantes y en los vínculos que establece con las familias.

El profesor jefe cumple una función central en el proceso formativo de los estudiantes. Su labor abarca diversas responsabilidades que lo posicionan como un agente articulador entre el currículum, la formación personal y social de los alumnos, y la comunidad educativa. No solo debe implementar la asignatura de Orientación, sino también acompaña el desarrollo integral de sus estudiantes a través del consejo de curso, trabajo con las familias y la coordinación con otros docentes y profesionales del establecimiento (MINEDUC, 2018).

Lo anterior se refuerza con el estudio de Peña et al. (2022), quienes destacan al profesor jefe como una figura clave en la articulación con otros actores de la comunidad educativa. El ejercicio de múltiples funciones, muchas veces con

recursos limitados y alta carga emocional, evidencia la sobrecarga que enfrentan y el impacto que esto tiene en su vínculo con los estudiantes. A pesar de su presencia histórica en el sistema escolar chileno, el rol aún carece de una definición normativa clara, lo que ha provocado que las expectativas institucionales superen las condiciones reales de ejercicio. Por ello, los autores plantean la necesidad urgente de redefinir esta función, entregando mayor reconocimiento, formación y apoyo para asegurar su sostenibilidad y efectividad.

En esta línea, resulta necesario generar condiciones para ejercer el rol de profesor jefe. Grissom et al. (2021) enfatizan que el liderazgo escolar cumple un rol importante en la creación de entornos educativos efectivos, al influir de manera indirecta en los resultados estudiantiles mediante el impacto que tiene a través de los docentes. Los líderes que se centran en construir relaciones profesionales de confianza, apoyar el crecimiento docente y generar condiciones laborales adecuadas logran fortalecer el compromiso y reducir la rotación del personal. En particular, se señala que un liderazgo eficaz no solo establece expectativas claras, sino que también garantiza el diseño de estructuras organizacionales que equilibren las demandas del cargo con los recursos disponibles. En este marco, visibilizar las tensiones que enfrenta el PJ y tomar medidas concretas constituye una tarea estratégica para el equipo directivo, ya que el bienestar de estos docentes repercute directamente en la calidad del acompañamiento que brindan a sus estudiantes.

La literatura nacional expuesta en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015) refuerza la idea de que el liderazgo escolar efectivo no se limita a la gestión administrativa, sino que tiene como eje central la generación de condiciones organizacionales y profesionales que permitan a los docentes desplegar su labor con eficacia y sostenibilidad. Los equipos directivos deben apoyar el desarrollo de capacidades profesionales, a través de prácticas que fortalezcan el bienestar docente. A través de este marco se establece que los líderes escolares deben identificar necesidades, apoyar el desarrollo profesional, promover un buen clima y generar espacios de reflexión.

En síntesis, la evidencia teórica respalda la necesidad de mejorar las condiciones del rol de profesor jefe y destaca al liderazgo escolar como un factor clave en este proceso. Lo anterior fundamenta la pertinencia de una propuesta de intervención que fortalezca esta función y su impacto en la comunidad educativa.

4. INTERVENCIÓN

4.1 PRESENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

A partir del análisis diagnóstico y de la problemática planteada, se presenta un plan de intervención de 6 acciones, orientado a **generar mejoras que permitan incrementar la motivación y permanencia en el cargo, del profesor jefe.**

Su objetivo estratégico es diseñar, de forma colaborativa, un plan de mejora para el rol del profesor jefe, considerando las necesidades identificadas por los propios actores. La meta principal, plantea validar la propuesta con el equipo directivo de III° Ciclo; y hacer entrega al rector de la institución los acuerdos tomados en una propuesta de mejora que pueda implementarse el 2026.

4.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA INTERVENCIÓN

La intervención propuesta, posiciona al liderazgo como un elemento central en la construcción del plan de mejora. Tal como sostienen Leithwood, Harris y Hopkins (2006) , existen prácticas de liderazgo exitosas vinculadas a la influencia indirecta que ejercen los líderes escolares mediante la creación de condiciones, tales como la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia del personal. Esta perspectiva se complementa con lo planteado por Grissom et al. (2021), quienes afirman que los directores escolares generan impacto principalmente a través de la gestión estratégica del personal y los recursos institucionales, más que por intervenciones directas en el aula. En este marco, la primera acción de intervención adquiere un valor fundamental, ya que permite al equipo directivo acceder a evidencia concreta sobre la problemática diagnosticada, lo que facilita una toma de decisiones informada y orientada a proponer.

Las acciones 2 y 3 del plan buscan identificar tareas claves del PJ desde la mirada docente y directiva. Estos datos permiten construir las siguientes acciones creando una visión compartida de este cargo. Tal como sostienen

Leithwood et al. (2006), el establecimiento de una visión clara y compartida constituye una práctica fundamental para movilizar al equipo docente, ya que proporciona sentido, dirección y cohesión al trabajo institucional. Esta visión, lejos de ser impuesta, debe ser construida colectivamente, promoviendo la participación activa de los profesores y favoreciendo su apropiación del PEI.

La intervención en general busca contribuir, a partir de su propuesta de mejora, al rol del PJ a través de mejoras estructurales, así como también relacionadas al desarrollo profesional lo que se constituye como un eje esencial no solo en términos técnicos, sino también en lo que respecta al fortalecimiento de la motivación y el compromiso. En este sentido, capacitar a los docentes en un marco de liderazgo distribuido y colaborativo permite generar condiciones organizacionales que potencien su desempeño y contribuyan a mejorar los aprendizajes y el bienestar de los estudiantes (Leithwood, 2006).

Según Jennings y Greenberg (2009), los docentes que reciben apoyo para gestionar su entorno laboral tienden a establecer relaciones más positivas con sus estudiantes, manejar con mayor eficacia los desafíos del aula y comprometerse con prácticas educativas más sostenibles. En este sentido, fortalecer el liderazgo intermedio del profesor jefe mediante estrategias participativas, formativas y de reflexión profesional no solo busca atender las condiciones estructurales del rol, sino también contribuir al desarrollo de climas escolares más saludables.

El plan de intervención se fundamenta en la comprensión del liderazgo escolar como una práctica que moviliza hacia propósitos compartidos a través de la generación de condiciones organizacionales que favorezcan la colaboración, el desarrollo profesional y la mejora continua. Abordar el rol del PJ desde esta perspectiva implica reconocer la necesidad de fortalecer su liderazgo a través de procesos participativos, orientados a la mejora institucional (MINEDUC, 2015).

4.3 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

A continuación se presenta el diseño e implementación de la intervención, a través de seis acciones, enfocadas en construir colaborativamente una propuesta de mejora del rol del profesor jefe en el tercer ciclo. (ver figura 4)

La primera acción consistió en una reunión con el equipo directivo, en la que se presentaron resultados del diagnóstico, el cual incluyó los principales hallazgos de la encuesta aplicada a los PJ, tareas que desempeñan, y datos asociados a sus horarios, número de cursos atendidos e incentivos económicos. Esta información permitió visibilizar la carga laboral que enfrentan y el nivel de interés por el cargo. Además, se contrastó la realidad actual con las expectativas institucionales del rol, vinculadas a los Estándares Indicativos de Desempeño, lo que evidenció brechas significativas. Al finalizar, se aplicó una encuesta anónima de tres preguntas dicotómicas para evaluar la percepción del equipo directivo.

La segunda acción fue la aplicación de una encuesta de carácter cualitativo, con ocho preguntas abiertas dirigida al equipo directivo. El instrumento se respondió a través de Google Forms y tuvo como objetivo recoger información sobre apoyos, tareas, ajustes y posibles mejoras. Lo anterior, permitió profundizar en la mirada del equipo directivo respecto a los desafíos actuales del rol, aportando evidencia relevante para el diseño colaborativo del plan de mejora.

La tercera acción consistió en entrevistas individuales a cuatro PJ, seleccionados en base a criterios de género, asignatura que imparten y niveles de jefatura, para asegurar representatividad y recoger distintas miradas sobre su rol. Las entrevistas fueron grabadas y estructuradas en seis preguntas abiertas, orientadas recoger antecedentes sobre las tareas y aspectos relevantes del rol.

La cuarta acción se desarrolló de forma interna, la cual consistió en el análisis de los antecedentes de las tres acciones anteriores en conjunto con documentos institucionales como: horarios, perfil de cargo y tareas, lo que permitió planificar la quinta acción y generar una propuesta de mejora.

La quinta acción fue la realización de una jornada de diálogo junto al equipo directivo, donde se expuso el análisis de los antecedentes y la propuesta de mejora, la cual tuvo algunos ajustes, permitiendo enriquecer esta propuesta.

La última acción consistió en la entrega de propuesta finalizada y validada, con el objetivo de ser considerada el 2026.

Figura 4: Plan de acción

N°	Acción	Objetivo	Descripción	Recurso a Implementar	Indicador	Meta	Participantes
1	Reunión equipo directivo	Socializar resultados del diagnóstico al equipo directivo.	Citación a Reunión Reunión con directivos y exposición de resultados.	Sala PC - proyector Encuesta	% de participantes reunión.	El 100% del equipo directivo toma conocimiento de lo informado.	Equipo Directivo
2	Encuesta Equipo Directivo.	Recoger información relevante del rol del profesor jefe.	Encuesta equipo directivo por google form.	Encuesta google form	% de encuestas respondidas.	El 100% del equipo directivo responde la encuesta	Equipo Directivo
3	Entrevista Profesores jefes	Recoger información relevante sobre el rol del profesor jefe.	Se realiza entrevista grabada a 4 profesores jefes.	Preguntas Celular para grabar	% que responde encuesta.	El 100% de los seleccionados realiza entrevista.	4 profesores jefes tercer ciclo
4	Análisis de datos y diseño de propuesta de mejora	Diseñar propuesta de mejora basado en evidencia.	Análisis de datos y diseño basado en evidencia.	Encuesta Entrevistas	Considerar el 100% de los datos en la propuesta de mejora	Diseño de propuesta de mejora.	Trabajo interno
5	Jornada de diálogo y validación propuesta.	Validar propuesta de mejora junto al equipo directivo.	Reunión con equipo directivo. Exponer propuesta. se realizan ajustes.	Sala de reuniones PPT	Ajustar y validar propuesta de mejora.	Validación de propuesta por equipo directivo.	Equipo Directivo
6	Entrega de propuesta de mejora al rector de la institución.	Entregar formalmente la propuesta de mejora del profesor jefe.	Entrega de documento formal al rector del colegio.	Documento	Incorporar mejoras en planificación 2026.	Meta post intervención: Puesta en marcha de plan de mejora.	Rector PJ 2026

5. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN/ RESULTADOS

5.1 Resultados Intervención 1: Reunión con equipos directivos.

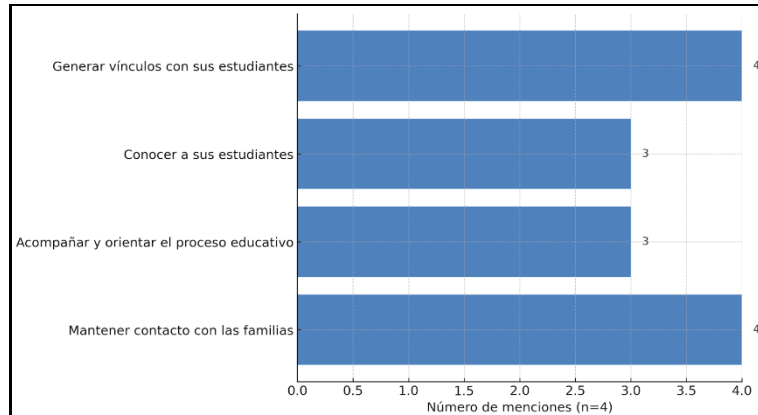
Participó la totalidad del equipo directivo convocado (4), quienes de forma unánime reconocieron la importancia de los datos entregados, coincidiendo en la necesidad de generar mejoras en el rol. No obstante, sólo 2 de los 4 participantes tenía conocimiento absoluto de las tareas y tiempos de los PJ.

5.2 Resultados intervención 2: Encuesta equipo directivo

La encuesta aplicada a los 4 directivos arrojó opiniones divididas respecto a los apoyos institucionales brindados a los PJ. Mientras dos directivos reconocen un aumento de horas e incentivo económico para el rol, los dos restantes afirmaron que los PJ no cuentan con apoyos efectivos. Cabe destacar que, si bien las políticas institucionales contemplan un aumento de horas en los PJ de 7° y 8° básico, en la práctica, esto no se visualiza en sus actuales horarios.

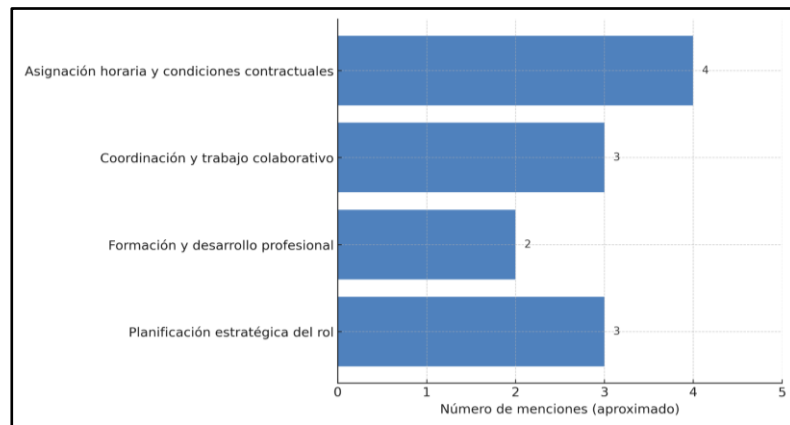
En relación a las tareas esenciales del PJ, se observa en la figura 5 que existe una alta coincidencia en las respuestas, entregando un insumo importante para la construcción de la mejora. Considerando el vínculo con los estudiantes y con las familias como aspectos fundamentales.

Figura 5: Tareas claves del PJ (pregunta 2 encuesta a equipo directivo)



Como mejoras en el rol, los encuestados coinciden en que se deben mejorar las condiciones horarias. Tres de cuatro, destacan el poder incorporar espacios de trabajo colaborativo. Además, de incluir capacitaciones y una planificación estratégica que considere el perfil del docente al asignar el curso (ver figura 6).

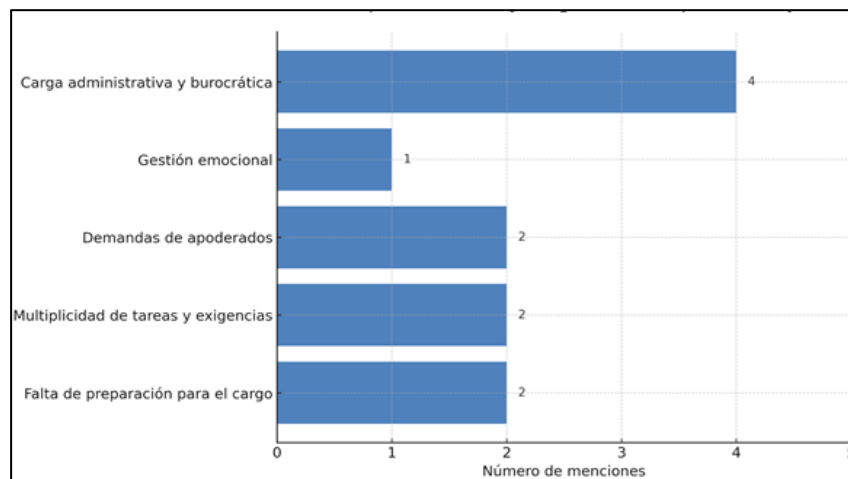
Figura 6: Propuesta de mejoras (análisis pregunta 4 y 6)



Se evidencia una valoración crítica en los reconocimientos, mencionando la necesidad de evaluar tanto aspectos económicos como simbólicos que permitan dar relevancia al rol.

La totalidad de los directivos menciona que el agobio de los PJ se debe a la carga administrativa, además de mencionar otras observadas en figura 7.

Figura 7: Tareas que causan mayor agobio a los profesores jefes



5.3 Resultados Intervención 3: Entrevista profesores jefes

Los resultados reflejan un claro consenso respecto a los factores que hacen atractivo el cargo. Todos los profesores jefes valoran la posibilidad de establecer vínculos significativos con los estudiantes y acompañarlos en su desarrollo formativo:

“Lo mejor es conocer a los estudiantes y formar con ellos un vínculo verdadero y duradero” (Docente 1).

Sin embargo, 3 de los 4 entrevistados coincidieron que la sobrecarga de trabajo y la escasa retribución económica son aspectos desmotivadores:

“...los bonos no compensan el tiempo adicional” (Docente 2).

En relación a los aspectos que deberían mejorar, existe coincidencia en contar con mayor tiempo, tanto para trabajo con estudiantes como para planificar

“...necesitamos más horas para entrevistas, preparación de consejos de curso e intervención con los estudiantes” (Docente 4).

Además, 3 de los 4 docentes sugieren simplificar la carga administrativa.

“...deberíamos prescindir del trabajo estadístico. Nos quita tiempo valioso con los estudiantes.” (Docente 1).

Todos los docentes concuerdan que la tarea más importante de este rol es el contacto con sus estudiantes a través de entrevistas y clases de orientación:

“La orientación no solo es una clase, es una instancia para escucharlos y contenerlos.” (Docente 2).

En cuanto a las tareas que podrían prescindir, los docentes coinciden en lo administrativo, ya que desvían el foco.

“...todo lo administrativo, como las estadísticas de notas o el envío constante de información a apoderados, debería automatizarse” (docente 3).

Esta percepción se vincula con la principal dificultad referida a la falta de tiempo.

“Se termina usando tiempo de planificación o trabajando fuera de horario” (docente 2).

5.4 Resultados intervención 4: Análisis de datos para propuesta.

Para fundamentar la propuesta, se consideraron aportes de docentes, equipo directivo e información institucional permitiendo identificar categorías:

- ***Vínculo y acompañamiento de estudiantes:*** La totalidad del equipo directivo y docentes destacan el rol del profesor jefe como guía y acompañante, considerando esta labor como el aspecto central de su rol. No obstante, coinciden en que la formación de este vínculo requiere tiempo y condiciones favorables, las cuales no están garantizadas.
- ***Relación con Familias:*** Se reconoce como la segunda función más relevante del rol, el vínculo entre colegio y hogar. Sin embargo, los docentes advierten que esta tarea puede ser compleja y demanda habilidades específicas. El equipo directivo concuerda en la necesidad de formación y lineamientos claros para el rol. Aunque los documentos institucionales exigen al menos tres entrevistas anuales por familia, esta meta resulta inalcanzable, ya que el tiempo asignado (una hora semanal) permite realizar solo 38 entrevistas al año, número insuficiente para cumplir con lo estipulado en cursos con 35 estudiantes.

- **Trabajo colaborativo:** Se evidencia la necesidad de contar con espacios para compartir buenas prácticas entre docentes y equipo técnico, quienes puedan apoyar y orientar el trabajo del profesor jefe.
- **Tiempo asignado para el cargo:** Docentes y directivos coinciden en que el tiempo destinado al profesor jefe es insuficiente, lo que dificulta el cumplimiento de sus funciones. Se evidencia la necesidad de aumentar las horas asignadas y asegurar tiempos protegidos para el rol.
- **Carga administrativa:** Existe crítica desde ambos actores respecto a la sobrecarga de tareas administrativas, las cuales deben ser realizadas en horas de planificación, por no contar con horas asignadas en este ítem.
- **Reconocimientos:** Percepción generalizada de una baja valoración del rol. Se considera que el bono económico es insuficiente, aunque lo asocian a factores institucionales o presupuestarios. Esta coincidencia permite fundamentar una propuesta en incentivos no monetarios, como reconocimiento público, tiempo protegido o formación especializada.

Se visualizan cinco puntos claves para construir una propuesta, que permita mejorar condiciones y contar con una visión compartida del rol. Además de incluir capacitaciones y lineamientos claros.

5.5 Resultados intervención 5: Jornada de diálogo y validación

La intervención consta de una jornada del equipo directivo que tiene como objetivo de validar la propuesta de mejora, construida con los datos aportados por equipo directivo y docentes. La intervención cuenta con la totalidad de equipo directivo, quienes coinciden en los siguientes puntos visualizados en el análisis:

1. Existe un **desequilibrio** de tareas y horas asignadas. Se valida el aumento de 4 horas y disminuir 2 las entrevistas de apoderados.
2. Se confirma **incoherencia** en documentos institucionales respecto a la dependencia del rol. Se concuerda que el PJ debe depender del Encargado de Formación, quien se apoya en equipo técnico según tarea. Se deberán ajustar documentos relacionados al perfil de cargo.
3. Se validan tareas del rol y **tiempos destinados** para ejercerla
4. En relación a **reconocimientos**, el equipo directivo concuerda que si bien no pueden decidir respecto a incentivo económico, sí respecto a entrega de otro tipo de reconocimientos que deben ser estudiados.

Se aprueba la propuesta basada en las categorías, la cual deberá incluir la dependencia, la solicitud de 4 horas adicionales y las tareas específicas que permitan tener una visión compartida de las funciones del rol. En relación a los reconocimientos, el equipo directivo lo ve como una tarea pendiente que debe ser estudiada en profundidad y en mayor análisis, por lo que no será incluida en esta propuesta.

5.6 Resultado intervención 6: Entrega de propuesta de Mejora

En esta acción se hace entrega física al rector del colegio de la propuesta de mejora del rol del profesor jefe para ser implementada el 2026, construida de forma colaborativa en base a datos aportados por docentes y directivos, aprobada previamente por el equipo directivo.

5.6.1. Propuesta de Mejora Rol del Profesor Jefe III° Ciclo Colegio Fortaleza

Como parte de las acciones de fortalecimiento del rol del profesor jefe, esta propuesta plantea una redefinición de sus funciones, dependencias y condiciones horarias, con el propósito de otorgarle mayor coherencia, respaldo institucional y tiempo efectivo para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Definición de dependencia jerárquica del rol: Se propone que el rol del profesor jefe dependa del Encargado de Formación y Convivencia Escolar, quien será responsable de comunicar, monitorear y apoyar su trabajo con el respaldo técnico del equipo profesional. Con el objetivo de articular el liderazgo del PJ con los ejes de convivencia y formación de los estándares indicativos de desempeño, facilitando el acompañamiento y la mejora continua del desempeño del PJ.

Definición de formación del rol: Se propone capacitar a los profesores jefes en tareas asociadas a su rol, principalmente en su vínculo con los estudiantes y trabajo con familia. Además de contar con espacios en que puedan reunirse con equipo técnico para apoyar y orientar su trabajo.

Definición de lineamientos: Se propone generar lineamientos claros de entrevistas de estudiantes y apoderados. Además de conductos claros en caso de situaciones complejas.

Definición de horas asignadas al rol: Las 6 horas actuales de PJ son **insuficientes** para cubrir las tareas asignadas. Por ello, se propone un incremento de 4 horas, quedando con un total de 10 para el ejercicio del cargo, especificado el detalle en figura 9.

Figura 9: Propuesta de distribución de horas

Acción	Propuesta 2026	PROPUESTA 2026	OBJETIVO
Entrevista apoderado	2 horas	Aumentar de 1 a 2 horas Disminuir de 3 a 2 entrevistas anuales.	Fortalecer la relación colegio - familia
Entrevista alumnos	3 horas	Aumentar de 2 a 3 horas. Con 114 horas anuales disponibles, se asegura al menos dos entrevistas por estudiante y trabajo focalizado con pequeños grupos.	Fortalecer el vínculo profesor - alumno
PJ administrativo	1 hora	Nueva asignación de 1 hora. Facilita la planificación de clases, informes y estadísticas de entrevistas, entre otros.	Facilitar el trabajo administrativo y uso de datos.
PJ reuniones nivel y/o ciclo	2 horas	Aumentar de 1 a 2 horas. Considera reuniones con PJ del ciclo o nivel, jornadas formativas, espacios con equipo técnico y/o capacitaciones. Casos especiales, coordinación con FyCE y trabajo colaborativo.	Brindar espacios de orientación y trabajo colaborativo y orientación para PJ..
Orientación	2 horas	Mantener hora semanal frente al curso para abordar temáticas del programa de cada nivel.	Trabajar temas específicos de la etapa de desarrollo.

Definición de tareas: Se proponen tareas y se especifica su quehacer contribuyendo a una visión compartida del rol.

- **Tareas permanentes del rol del profesor jefe**

N°	¿Qué deben hacer?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién monitorea?	Hora asignada
1	Clases de orientación	Preparar clases de orientación basada en planificación entregada por orientadora, realizando ajustes según la realidad del nivel. Revisar y evaluar actividades.	Semanal	Orientadora	Trabajo administrativo
		Ejecutar clase de orientación - registrar clase en plataforma.	Semanal	Orientadora	Clase de orientación
2	Entrevista estudiantes	Leer protocolo de entrevistas Realizar entrevistas a los estudiantes — dejar registro en acta- derivar situaciones especiales - dar cuenta de entrevistas realizadas (informe)	Semestral	Orientadora	Entrevista estudiantes.
3	Entrevista apoderados	Leer protocolo de entrevistas- realizar entrevistas a los apoderados - dejar registro y firma en acta - derivar situaciones especiales- dar cuenta de entrevistas realizadas (informe)	Semestral (una cada apoderado por semestre)	Orientadora	Entrevista con apoderados.
4	Reuniones de apoderados	Ejecutar reunión de apoderados según lineamientos del colegio	Semestral	Orientadora	sin hora
		Realizar acta digital de entrevista - completar planilla drive.	semestral	Orientadora	Trabajo administrativo
5	Informes de desarrollo personal	Realizar informes de Desarrollo personal	Semestral	Orientadora	Trabajo administrativo
6	Reunión de Profesores jefes	Asistir a reuniones de profesor jefe semanales: todos los profesores, por ciclo y/o nivel según planificación.	Semanal	Encargado FyCE	Reuniones PJ
7	Jornadas Formativas Integrales	Preparar informe de su curso para exponer en Jornada Formativas Integrales	Semestral	Encargado FyCE	Trabajo administrativo
		Exponer a profesores y equipo técnico directivo la información de su curso.	Una vez por semestre	Encargado FyCE	Reuniones PJ

Tareas emergentes según necesidad del curso y del PJ

N°	¿Qué deben hacer?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién monitorea?	Hora para realizar
1	Derivaciones	Derivar a equipo completando ficha Psicóloga: Dificultades de salud <i>mental</i> . Orientadora: Dificultades motivacionales Inspectoría General: Dificultades de convivencia y disciplina. Encargado de Convivencia: Vulneraciones de derecho - hechos que impliquen delitos - Dificultades de convivencia no resueltas.	Durante todo el año	Encargado de Formación y Convivencia escolar.	Hora de trabajo administrativo
2	PAI	Realizar acciones planificadas en el plan de acompañamiento, entregando registro.	Durante todo el año	Encargado FyCE	Hora de trabajo administrativo
3	Informes	Realizar informes de: cambio de curso y solicitados por entidades externas	Durante todo el año	Encargado FyCE	Hora de trabajo administrativo

4.3 Tareas Institucionales de acompañamiento al nivel

N°	¿Qué deben hacer?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién monitorea?	Hora asignada
1	Encuentros Padres e Hijos	Acompañar a sus estudiantes y apoderados en encuentros padres e hijos.	Dos veces al año	Encargado FyCE	Compensatorio en caso de estar fuera de horario
2	Misas y ceremonias	Acompañar a sus estudiantes en misas de término de etapas (8°- IV° medio), así como a ceremonias de confirmación, elección de portaestandartes, ceremonias de IV° medio y otras dependiendo del nivel.	Durante el año	Encargado FyCE	Compensatorio en caso de estar fuera de horario.

6. CONCLUSIONES

La investigación realizada permitió confirmar lo planteado en el diagnóstico, en cuanto a que existe un alto interés por ejercer el rol de profesor jefe en el III° ciclo. Sin embargo, dicho interés se ve afectado por la falta de condiciones institucionales que permitan desempeñar el cargo de manera efectiva. El estudio logró identificar diversas tensiones asociadas al ejercicio del rol. A partir de un plan de intervención centrada en el trabajo colaborativo entre docentes y equipo directivo, se elaboró una propuesta de mejoras concretas, las cuales fueron validadas por el Equipo directivo para ser incluidas el 2026.

Desde una perspectiva teórica, la construcción de esta propuesta, se fundamenta en el enfoque de liderazgo distribuido, el cual promueve la participación activa de múltiples líderes dentro de la institución, favoreciendo la construcción de una visión compartida y la creación de condiciones favorables para la mejora institucional (Leithwood et al., 2006). Asimismo, se consideraron lineamientos que enfatizan la necesidad de generar condiciones organizacionales y formativas para el desarrollo profesional (MINEDUC, 2015).

A continuación se describen en detalles cada uno de los hallazgos de esta investigación, los cuales contribuyeron a la creación de la propuesta de mejora:

El tiempo asignado para el ejercicio del cargo de profesor jefe es **insuficiente**. Los resultados reflejan un **desequilibrio** entre las responsabilidades y las condiciones disponibles para su cumplimiento. En este contexto, Leithwood et

al. (2006) sostienen que el liderazgo escolar incide de manera decisiva en la mejora educativa cuando asegura condiciones laborales adecuadas, promueve la equidad en la distribución de tareas y fortalece el compromiso docente a través de estructuras organizativas coherentes con los objetivos institucionales. Bajo esta evidencia se sustenta la propuesta **de aumentar en cuatro horas** semanales el tiempo destinado del rol. Estas se distribuirán en: una hora adicional para entrevista de estudiantes, fortaleciendo el vínculo profesor-alumno; una hora adicional para entrevistas de apoderados que permita estrechar lazos colegio – familia, una hora adicional para reuniones de equipo que incorporará formación docente, trabajo colaborativo y apoyo de equipo técnico; y una hora destinada a tareas administrativas del cargo, orientadas al uso de datos para la mejora continua.

Otra de las conclusiones relevantes en esta investigación, es el posicionamiento del rol del **profesor jefe como una figura altamente valorada por la institución**, principalmente por su dimensión formativa y por el vínculo que establece con sus estudiantes, aspecto considerado clave en la educación actual. Como señalan Peña et al. (2022), el profesor jefe cumple una función articuladora en la formación integral de los estudiantes, siendo un puente entre lo académico, lo emocional y lo relacional. Sin embargo, este componente relacional del rol se ve perjudicado por condiciones desfavorables de tiempo y formación. Este hallazgo valida la propuesta de aumentar de 2 a 3 horas el

tiempo destinado para trabajo con estudiantes. Además de apoyar la labor del PJ a través de formación docente que les permita contar con herramientas para generar este vínculo. En esta línea, lo expuesto se sustenta por lo mencionado por Jennings y Greenberg (2009) quienes advierten que los docentes requieren capacitación para establecer relaciones positivas y sostenidas con sus estudiantes, ya que estas habilidades no se adquieren de forma automática con la experiencia, sino que deben ser desarrolladas intencionadamente.

La investigación evidenció que **el contacto del profesor jefe con las familias constituye la segunda tarea más relevante de su rol**, al actuar como puente entre el hogar y el establecimiento. Sin embargo, la intervención permitió constatar que, pese al interés institucional por fortalecer este vínculo y avanzar hacia estándares de desempeño en nivel avanzado, no se habían definido condiciones que respaldaran dicha labor. La asignación de una hora semanal para entrevistas resultó insuficiente para cumplir con la exigencia de tres encuentros anuales. A partir de la evidencia, se respalda el aumento a dos horas semanales para este fin y la reducción a dos entrevistas anuales, lo que mejora la viabilidad de las metas institucionales. Asimismo, se recomienda establecer protocolos claros de acción y ofrecer formación en trabajo con familias, fortaleciendo así el acompañamiento desde un enfoque profesional y sostenible.

Otro de los hallazgos relevantes fue la **alta carga administrativa y rendición de cuentas** que enfrentan los profesores jefes, sin contar con tiempos protegidos

para abordar estas tareas. Esta situación limita su capacidad de gestión y genera un desgaste adicional. En este contexto, se justifica la incorporación de una hora semanal destinada exclusivamente al trabajo administrativo y al registro de información, lo que facilitará la sistematización de datos para la mejora continua.

La investigación también evidencio falta de momentos de desarrollo profesional y trabajo colaborativo, lo que sustenta el aumento a dos horas de reunión profesores jefes, momentos en los cuales se desarrollarán estas instancias.

Además se evidencia incongruencia en documentos institucionales respecto a la dependencia jerárquica del rol, quedando como acuerdo la dependencia del Encargado de Formación y la necesidad de corregir documentos institucionales.

Una de las fortalezas del estudio fue la metodología participativa, que permitió recoger y analizar información desde ambos actores. Esto entrega legitimidad a la propuesta de mejora, favoreciendo su validación institucional al basarse en la experiencia concreta y en las percepciones directas de los actores involucrados.

No obstante, el estudio presenta algunas limitaciones al haberse realizado en un solo establecimiento y con un número reducido de participantes. Además, la propuesta de mejora se implementará en el año siguiente, por lo que no es posible evaluar su impacto. Estas limitaciones abren la posibilidad de desarrollar estudios posteriores que analicen su efectividad a mediano plazo y su viabilidad en otras comunidades educativas.

7. BIBLIOGRAFÍA

Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). *How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research*. The Wallace Foundation.

Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2009). The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes.

Lazcano, C., Guerrero, P., & Volante, P. (2022). *Influencia del liderazgo instructivo en la retención docente*. Revista Internacional de Liderazgo en Educación.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.

Ministerio de Educación de Chile (2018). *Apoyo técnico pedagógico al rol de liderazgo de profesoras y profesores jefes en la asignatura de Orientación*. División de Educación General.

Ministerio de Educación de Chile. (2021). *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Unidad de Currículum y Evaluación.

Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. División de Educación General.

Proyecto Educativo Institucional Colegio Fortaleza (2024)

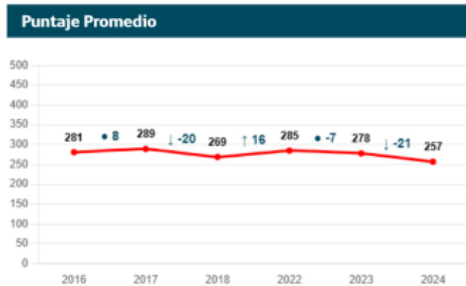
Peña, J., Weinstein, J., Ansoleaga, M. E., & Sembler, M. (2022). Profesores jefes, un eslabón clave para los estudiantes en pandemia. *Calidad en la Educación*.

8. ANEXOS

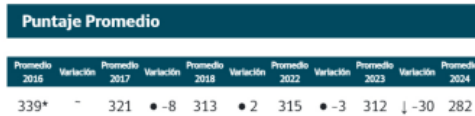
Anexo N°1: Resultados SIMCE II° MEDIO

Resultados en cada prueba Simce

Lengua y Literatura: Lectura

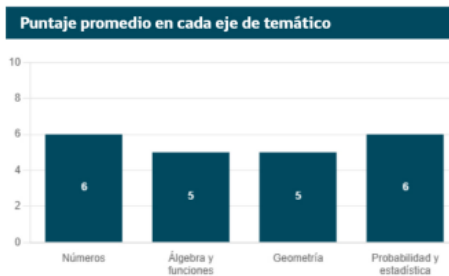


Matemática

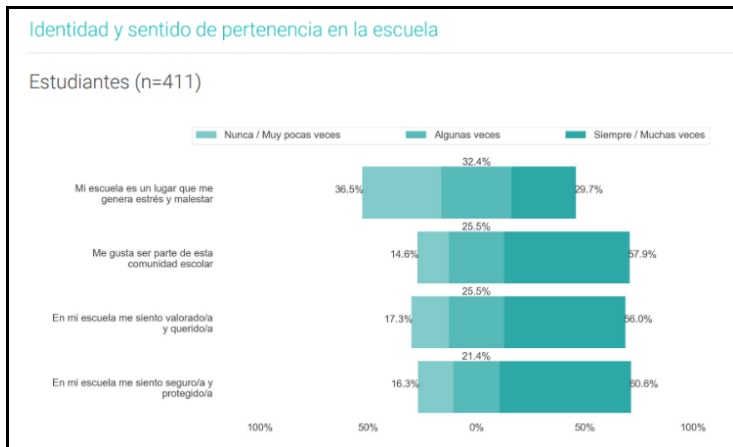
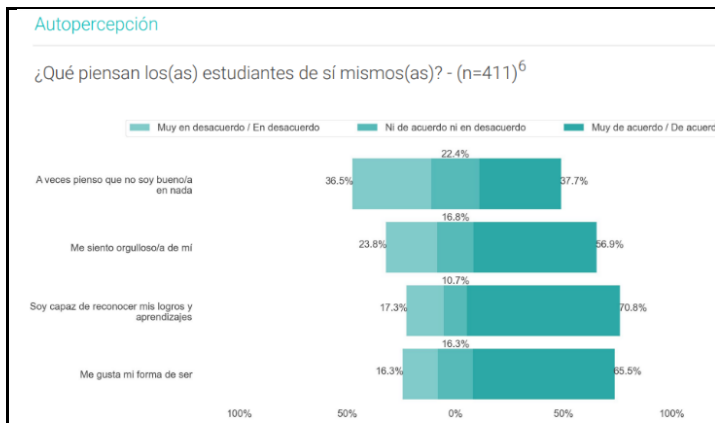


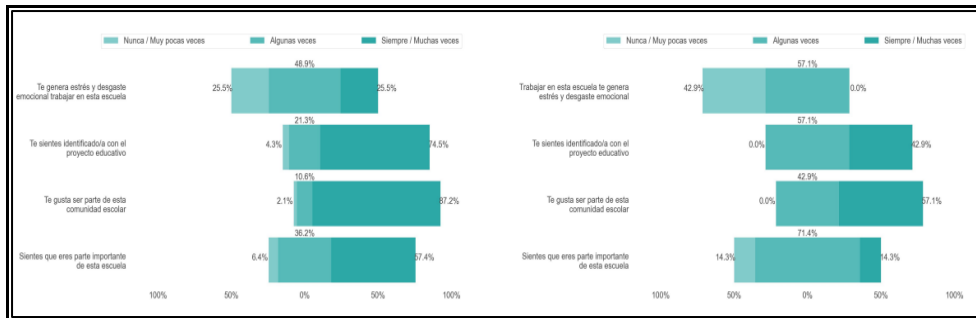
Distribución de estudiantes en los Estándares de Aprendizaje

Nivel	2016	2017	2018	2022	2023	2024
Nivel Adecuado	66.7%*	55.9%	53.7%	52.1%	52.0%	28.2%
Nivel Elemental	33.3%*	38.7%	29.3%	39.4%	29.3%	39.7%
Nivel Insuficiente	0.0%*	5.4%	17.1%	8.5%	18.7%	32.1%



Anexo N°2: Resultado encuesta Convivencia escolar





Anexos N°3: Solicitud de autorización a Rector

Las Condes, Julio 2024

Estimado Rector:

Sr. **Rodrigo Urrutia Oyarzun**

Presente

Junto con saludar, y cómo es de su conocimiento actualmente me encuentro cursando el segundo semestre del Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa en la Universidad del Desarrollo. En el contexto de la asignatura Diagnóstico Institucional Focalizado, mi trabajo final consiste en realizar un diagnóstico Institucional. Por esta razón quisiera solicitar su autorización para realizar un plan de levantamiento de información relacionado al Rol del Profesor Jefe en el Colegio **Aicázar de Las Condes** cómo parte de esta investigación.

Lo anterior implica la aplicación de una encuesta a profesores jefes de 7° Básico a IV° Medio como instrumento de recolección de datos, así como también una mesa de trabajo que permita conocer las tareas que realizan los profesores jefes y la revisión de tiempos disponibles para ejercer el rol (se adjunta ficha de cada uno de los instrumentos).

Es importante mencionar que la información y datos recopilados con su respectivo análisis será compartido con el establecimiento, pudiendo ser de utilidad para establecer mejoras institucionales.

Esperando una buena acogida

se despide cordialmente

Itala Benzi Sanzana

Anexo N°4: Consentimiento informado encuesta Profesores jefes (diagnóstico).

ENCUESTA PROFESOR JEFE

B I U ↻ ✕

Profesores Jefes :

Quiero invitarlos a participar de una encuesta que consta de 10 preguntas cerradas, la cual tiene como **objetivo conocer la percepción del rol de los profesores jefes en relación a su función** en el Colegio. Esta encuesta, forma parte de un trabajo de investigación de quien suscribe para el Magister en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Desarrollo.

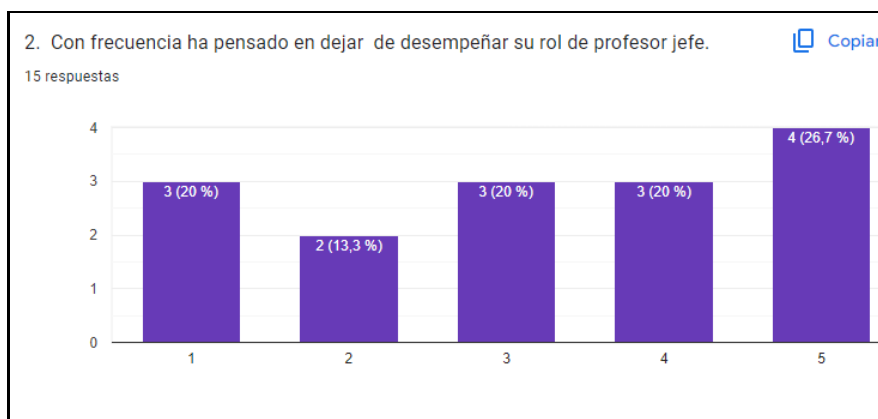
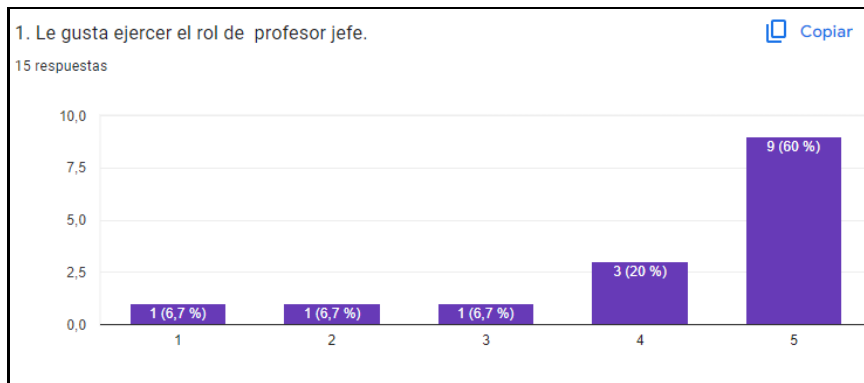
La encuesta se responde según escala de Likert del 1 al 5

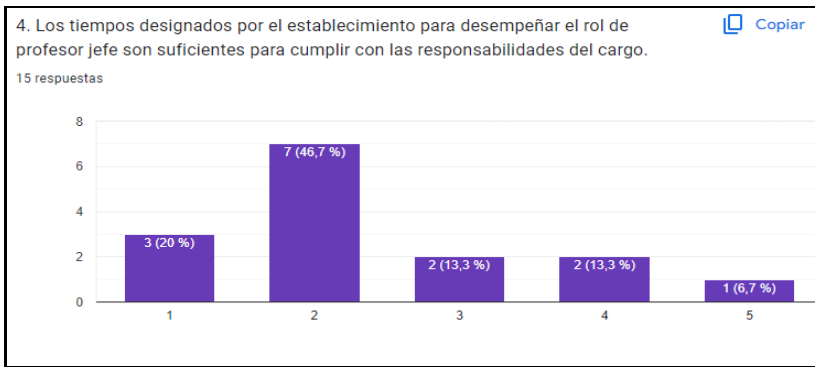
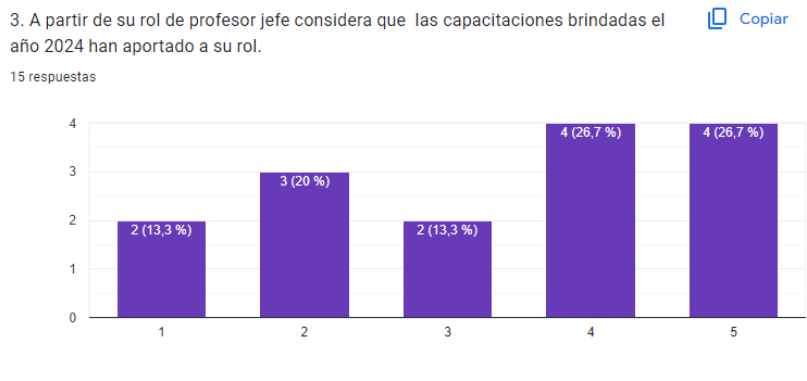
1: Significa totalmente en desacuerdo
2: Significa en desacuerdo
3: Significa ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4: Significa de acuerdo
5: Significa totalmente de Acuerdo

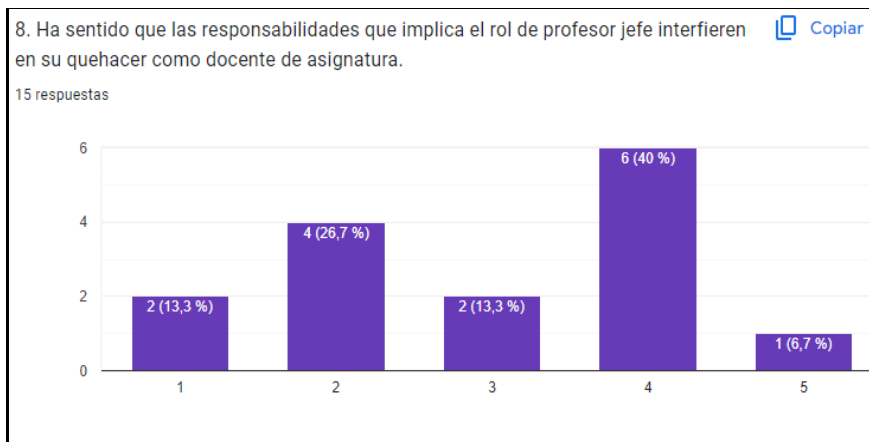
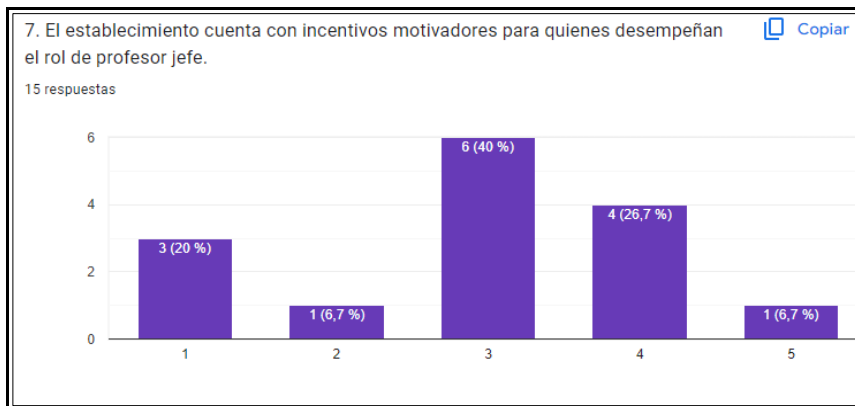
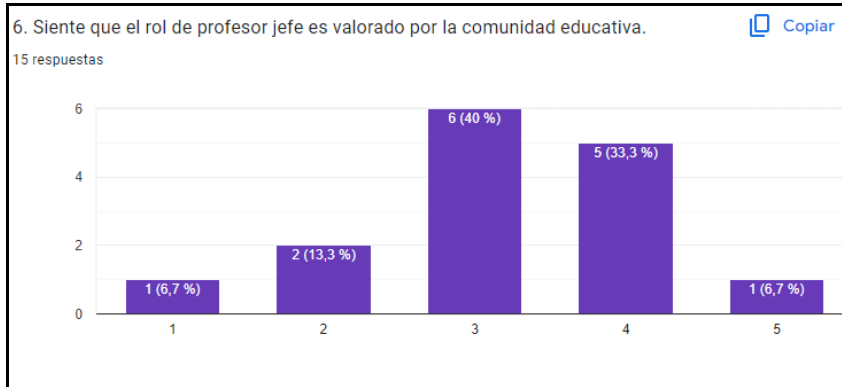
Consentimiento informado

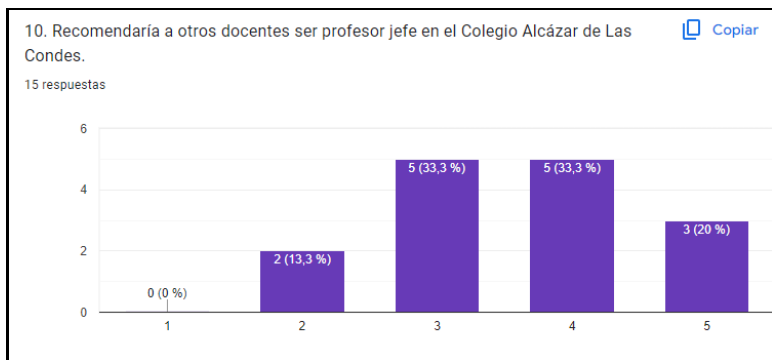
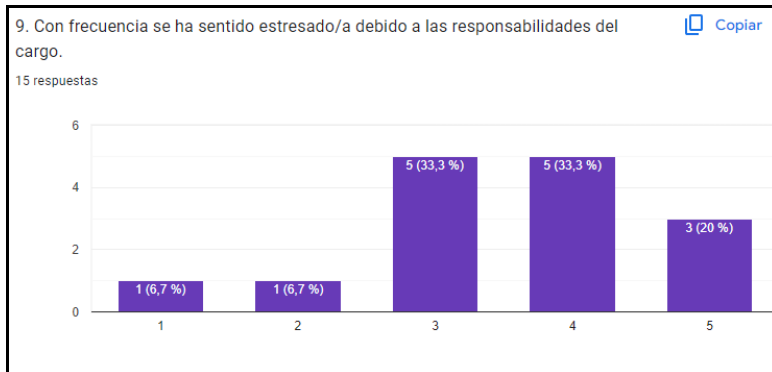
- Es importante mencionar que la encuesta es anónima, por lo cual NO debe registrar su correo.
- La información recopilada será utilizada solo para efectos de esta investigación.
- Su participación es totalmente voluntaria.
- En caso de aceptar la participación responda la pregunta de consentimiento

Anexo N° 5: Resultados encuesta diagnóstico.









Anexo N° 6: Listado de Tareas que realizan los profesores jefes (Resultados mesa de trabajo)

N°	TAREAS	TIEMPO	FRECUENCIA
1	CLASE ORIENTACIÓN	2 HORAS	TODAS LAS SEMANAS
2	ENTREVISTA APODERADOS (INICIO- PROCESO- FINAL)	1 HORA	3 VECES AL AÑO
3	ENTREVISTA EXTRA APODERADOS		TODOS EL AÑO
4	ENTREVISTAS PAI (SEGUIMIENTO APODERADOS)		TODOS EL AÑO
5	ENTREVISTA ALUMNOS (1° Y 2° SEMESTRE)		2 VECES AL AÑO
6	ENTREVISTAS EXTRA ALUMNO	2 HORAS	TODOS EL AÑO
7	ENTREVISTAS PAI (SEGUIMIENTO ALUMNOS)		TODOS EL AÑO
8	ASAMBLEA	40 MIN	LUNES A JUEVES
6	CANAL COMUNICATIVO DIRECTIVAS	S/HORA	TODOS EL AÑO
7	REUNIONES DE APODERADOS	S/HORA	2 VECES AL AÑO
8	PARTICIPACIÓN ACTIVIDADES CURSO	S/HORA	SEGÚN NIVEL /VOLUNTARIO
9	REUNIÓN PROFE JEFE	1 HORA	TODAS LAS SEMANAS
10	REUNIONES FORMACIÓN		CUANDO SE REQUIERE
11	REALIZAR INFORMES IDP		2 VECES AL AÑO
12	REALIZAR INFORMES CAMBIO CURSO		CUANDO SE REQUIERE
13	REALIZAR INFORME PARA ESPECIALISTAS		CUANDO SE REQUIERE
14	INFORME TRASPASO DE CURSO		1 VEZ AL AÑO
15	PREPARAR MATERIAL ORIENTACIÓN		TODOS EL AÑO
16	SEGUIMIENTO PAI ACADEMICOS		CUANDO SE REQUIERE
17	DERIVACIONES		CUANDO SE REQUIERE
18	ORDEN DE SALA		TODOS EL AÑO

Anexo N°7: Planificación de acciones de Intervención

ACCIÓN 1	Socialización de resultados de levantamiento de información de diagnóstico Escolar Focalizado al Equipo Directivo.
OBJETIVO	Informar al Equipo Directivo sobre evidencia obtenida en levantamiento de información, la cual tiene relación al rol del profesor jefe de III° ciclo.
FECHA	Enero - 2025
HORA	09:00 - 10:00
RESPONSABLE	Orientadora III° Ciclo (7° Básico a IV° Medio)
DESCRIPCIÓN	<p>Reunión con el equipo directivo para conocer información relevante en relación a diagnóstico escolar focalizado, la cual se divide en los siguientes momentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La orientadora de III° ciclo expone al equipo directivo (Rector, Vicerrector Académico, Jefe de Operaciones y Encargado de Formación y Convivencia), evidencia del levantamiento de información del diagnóstico relacionado a los profesores jefes (resultados encuesta "Percepción de los docentes en relación al rol del profesor jefe", tareas que desempeñan los profesores jefes y antecedentes relacionados a horarios, incentivos y cursos que atienden), con la finalidad de entregar evidencia al equipo directivo en relación a la carga laboral y grado de interés en el cargo. La Información se expondrá a través de una presentación PPT. (Tiempo: 40 min). 2. La orientadora expone qué se espera desde la gestión a nivel de profesores jefes basado en documentos ministeriales como: Estándares Indicativos de Desempeño y Marco de la Buena Dirección, realizando un comparativo con lo que hoy realizan los profesores del colegio Alcázar. (Tiempo: 15 minutos) 3. Encuesta de satisfacción de la reunión. (Tiempo: 5 min.) <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Preguntas de la Encuesta: La encuesta será anónima - 3 preguntas dicotómicas sí - no</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La información recibida en esta reunión es relevante para la institución. 2. Tenía conocimiento absoluto de todas las tareas que desempeñan los profesores jefes y los tiempos que disponen para hacerlo. 3. Creo relevante generar algún tipo de ajuste en el rol de los profesores jefes. </div> <p>Duración total de la acción : 60 minutos</p>
RECURSOS A IMPLEMENTAR	Sala de reuniones, proyector, computador, PPT (enlace PPT), encuesta, café - té - galletas.
INDICADOR	El 100% del equipo directivo toma conocimiento de los antecedentes del levantamiento de información.
RECURSOS FINANCIEROS	Sin recursos financieros.

ACCIÓN 2	Encuesta Equipo directivo
OBJETIVO	Recoger información relevante sobre el rol del Profesor jefe
FECHA	Enero 2025
HORA	09:00 - 10:00
RESPONSABLE	Orientadora III° Ciclo (7° Básico a IV° Medio)
DESCRIPCIÓN	<p>Se invita al Equipo directivo a responder una encuesta a través de google Formr (Google form)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerando las tareas actuales de los profesores jefes y el tiempo asignado a cada una de ellas (las cuales estarán proyectadas) ¿Qué apoyos concretos ha brindado el colegio para que puedan cumplir con estas tareas de forma efectiva? • ¿Cuáles consideras que son las tareas fundamentales que los profesores jefes deben realizar (enumerar de 3 a 5 de mayor a menor importancia)? • ¿Qué cambios o ajustes podrían hacerse para optimizar el tiempo que los profesores jefes disponen para sus tareas? • ¿Qué mejoras podrían implementarse para facilitar el rol de los profesores jefes en sus funciones diarias?
RECURSOS PARA IMPLEMENTACIÓN	Encuesta Google Form
INDICADOR	El 100% de los integrantes del equipo directivo responde la encuesta
RECURSOS FINANCIEROS	Sin recursos financieros.

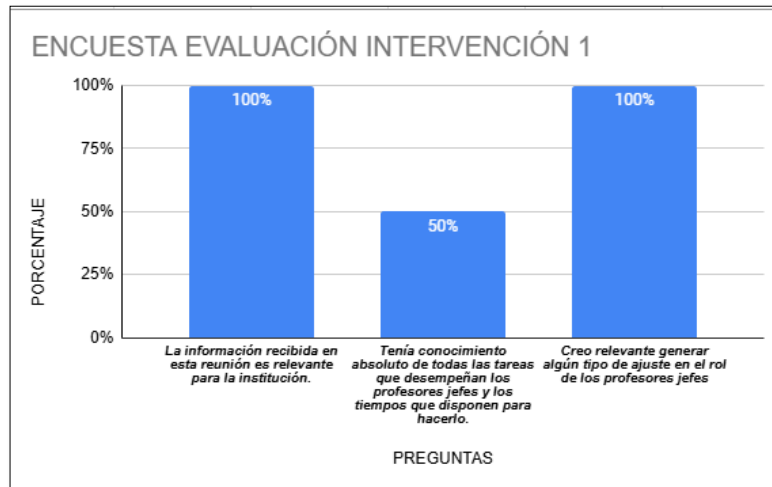
ACCIÓN 3	Entrevista a profesores jefes
OBJETIVO	Recoger información relevante sobre el rol del profesor jefe
FECHA	Marzo 2025
HORA	16:15 a 17:00
RESPONSABLE	Orientadora III° Ciclo (7° Básico a IV° Medio)
DESCRIPCIÓN	<p>Se realizarán entrevistas individuales a un grupo de profesores seleccionados bajo las siguientes características:</p> <p>Profesores de diferentes niveles</p> <p>Profesores de diferentes sexo</p>

	<p>Profesores de diferentes edades</p> <p>Profesores de diferentes asignaturas</p> <p>Se realiza la entrevista siguiendo las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Crees que el cargo de profesor jefe es atractivo para los docentes? ¿Por qué?. 2. ¿Qué aspectos, a tu juicio, deberían mejorar en este colegio en relación al rol del profesor jefe? 3. ¿Qué tareas consideras fundamentales y valiosas en tu labor como profesor jefe? 4. ¿Qué tareas podrías prescindir en tu rol como profesor jefe? 5. : ¿Qué es lo mejor de ser profesor jefe? 6. ¿qué es lo más complejo de este rol?
RECURSOS	Sala multipropósito - celular para grabar.
INDICADOR	El 100% de los profesores elegidos realiza entrevista
RECURSOS FINANCIEROS	Sin recursos financieros

ACCIÓN 4	Análisis de datos y diseño de propuesta de mejora
OBJETIVO	Recoger información relevante sobre el rol del Profesor jefe
FECHA	Marzo 2025
HORA	09:00 - 10:00
RESPONSABLE	Orientadora III° Ciclo (7° Básico a IV° Medio)
	<p>Se realizará una jornada de análisis con el equipo directivo la cual tendrá la siguiente estructura:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La orientadora de III° Ciclo comenzará recordando al equipo directivo los antecedentes y puntos clave abordados en la primera sesión, brindando un contexto que permita enfocar el diálogo en temas ya planteados.. (Tiempo 5 min) 2. La orientadora comunicará claramente el objetivo de la jornada, enfatizando la importancia de este espacio de reflexión para consolidar el rol de los profesores jefes y optimizar los apoyos institucionales. (Tiempo 5 min) 3. La orientadora entregará análisis de información de la jornada de reflexión de profesores jefes.

	<ol style="list-style-type: none"> 4. La orientadora entrega información obtenida en encuesta de equipo directivo 5. La orientadora expone el cruce de información y posibles acuerdos} 6. Se da la palabra al equipo directivo 7. se revisan tareas 8. se toman acuerdos en relación a horas y tareas
RECURSOS PARA IMPLEMENTACIÓN	Lugar: Sala de reuniones proyector, computador https://docs.google.com/presentation/d/1nSCMAzNXF9LvLAUgY5-Fggvll5ThZaAZWhvI9UAbHAc/edit?slide=id.g35c1e0eacb3_0_213#slide=id.g35c1e0eacb3_0_213
INDICADOR	Considerar el 100% de los datos en la propuesta de mejora
RECURSOS FINANCIEROS	Sin recursos financieros.

Anexo N° 8: Acción 1- Resultados Encuesta satisfacción intervención 1



Anexo N°9: Acción 2- Consentimiento informado encuesta Equipo Directivo.

<h3>ENCUESTA EQUIPO DIRECTIVO</h3> <p>B I U ↻ ✕</p> <p>Equipo Directivo :</p> <p>Quiero invitarlos a participar de una encuesta que consta de 8 preguntas abiertas la cual tiene como objetivo recopilar información relacionada al rol del profesor jefe que sirva de insumo para la implementación de mejoras en la institución. Esta encuesta, forma parte de un trabajo de investigación de quien suscribe para el Magister en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Desarrollo.</p> <p>Consentimiento informado</p> <ul style="list-style-type: none">- La información recopilada será utilizada solo para efectos de esta investigación.- Su participación es totalmente voluntaria.- En caso de aceptar la participación responda la encuesta <p>Se despide cordialmente <u>Itala Benzi</u> Sanzana</p>
--

Anexo N°10: Acción 2 – Resultados Encuesta

1. Considerando las tareas actuales de los profesores jefes y el tiempo asignado a cada una de ellas ¿Qué apoyos concretos ha brindado el colegio para que puedan cumplir con estas tareas de forma efectiva?

4 respuestas

- 1.- Aumento de horas PJ.
- 2.- En los horarios se definen las horas semanales destinadas para: Atención alumnos y apoderados, hora PIAL, Hora de planificación, Hora de reunión técnica, etc.
- 3.- Capacitaciones por parte del equipo de FyCE.

Se ha aumentado en una hora más el consejo de curso y/o orientación. Además en términos económicos se aumentó en una hora más la atención de apoderados en el ciclo de 6° a 8° básico.

Asignación de tiempo e incentivo monetario conforme limites definidos por el sostenedor.

No ha brindado apoyo. Solo último mes para terminar trabajo administrativo.

2. ¿Cuáles consideras que son las tareas fundamentales que los profesores jefes deben realizar ?
(enumerar de 3 de mayor a menor importancia)

4 respuestas

1.- Conocimiento de las potencialidades y dificultades de sus estudiantes.
2.- Contacto con sus padres y apoderados.
3.- Liderar al equipo de profesores que atienden al curso de la jefatura, dando a conocer las características del grupo curso y sus dinámicas.

1.- Generar vínculos con sus alumnos. 2.- Conocer e integrar a los apoderados. 3.- Dar cumplimiento a los requerimientos administrativos del rol.

Generar vínculos con los estudiantes a partir del conocimiento.
Generar contacto profesional regular con los apoderados
Gestionar necesidades de los estudiantes de manera integral

Tiempo para entrevista alumnos
Tiempo para Entrevista apoderados
Respeto por horas de planificación y elaboración de material

3. ¿Qué cambios o ajustes podrían hacerse para optimizar el tiempo que los profesores jefes disponen para sus tareas?

4 respuestas

Aprender a usar la nueva plataforma digital académica, que va en beneficio de disminuir los tiempos de trabajo, en los docentes, para que ese tiempo sea ocupado en otorgar mayor tiempo de atención a los estudiantes.

Precisar y hacer efectiva la atención de apoderados y alumnos; reuniones periódicas entre profesores jefes.

Tener presente las características de cada curso (necesidades), para priorizar atención de los estudiantes.
Integrar opiniones con los profesores de asignatura y otros profesionales del establecimiento.
Solicitar un aumento de horas conforme necesidades individuales (curso/nivel/ciclo)
Capacitar a los PJ

No enviarlos a reemplazar

4. ¿Qué mejoras podrían implementarse para facilitar el rol de los profesores jefes en sus funciones diarias?

4 respuestas

Para facilitar el rol de los profesores jefes, se podrían implementar mejoras como:

- 1.- Capacitación continua.
- 2.- Apoyo administrativo para tareas burocráticas.
- 3.- Uso de tecnologías para gestión de clases.
- 4.- Establecimiento de equipos de trabajo colaborativos entre profesores.

Una reunión final diaria para trabajar entre profesores jefes y de asignatura para comentar situaciones emergentes del curso.

Considerar necesidades de los estudiantes previo a la conformación de carga horaria.
Considerar perfil del PJ previa designación de curso
Generar instancias de diálogo intra e internivel dentro del ciclo y/o Inter ciclo según corresponda

Generar un plan de trabajo tenga objetivos y sea de acuerdo a las características del curso. Así poder potencial las características positivas y liderazgo. Al vez corregir y mejorar aquellos aspectos que el curso carece y requiere atención

5. Observando la estructura actual del horario de los profesores jefes ¿Qué apoyos específicos se han proporcionado para ayudarles a equilibrar su rol de profesor jefe con las tareas de su asignatura?

4 respuestas

Respondida en el punto 1 y 2 de la pregunta 1.

Se ha aumentado la hora de atención apoderados y alumnos.

Asignación de horas

No observo apoyo, más bien observo una recarga laboral y emocional

6. ¿Qué propuestas de mejora en la estructura de horario o en los recursos disponibles podrían ayudar a los profesores jefes a desempeñarse de forma más eficiente?

4 respuestas

Que los profesores jefes de curso sean contratados por jornada completa y que el 50% de ese tiempo sea destinada a la jefatura.

Mantener las reuniones periódicas entre el equipo técnico-directivo y profesores jefes.

Considerar los niveles más complejos
Dar continuidad a la jefatura respectiva

Respeto a las horas asignada y evaluar 1 hrs más para desarrollo de plan de profesor jefe

7. ¿Qué mejoras en términos de incentivos o reconocimiento del cargo de profesor jefe se podrían implementar para fortalecer su motivación y compromiso?

4 respuestas

Para fortalecer la motivación y compromiso de los profesores jefes, se podrían implementar incentivos como:

- 1.- Aumento en el reconocimiento institucional, incluyendo premios o menciones en eventos académicos.
- 2.- Ofrecer compensaciones adicionales por su carga de trabajo, como bonos en formación continua, fomentaría el compromiso.
- 3.- Establecer espacios de desarrollo profesional y liderazgo, así como la participación en decisiones pedagógicas clave, fortalecería su sentido de pertenencia.
- 4.- Generar un sistema de apoyo emocional y psicológico, para manejar el estrés asociado al rol.
- 5.- Respaldo administrativo para sus responsabilidades diarias.

En términos económicos debería existir un bono que realmente marque la diferencia entre ejercer este rol y no hacerlo. Se suma a ello el reconocimiento anual de profesores jefes por ciclo.

Las este año implementadas
Agregar un bono
Otorgar mayor tiempo de descanso

Ninguno, el bono es insuficiente para la carga laboral

8. ¿Qué tareas son las que causan mayor agobio en los profesores jefes?

4 respuestas

La preparación de una buena clase de orientación apuntando a las necesidades del grupo y que estén alineadas con el proyecto educativo y perfiles intermedios.

Por un lado la carga administrativa del cargo. Y sin duda el nivel de complejidad que representan los apoderados.

La gestión emocional de otros
La multiplicidad de actividades
La burocracia en registros
El sentirse solos
La falta de competencia específica

Trabajo administrativo ,cantidad de niveles que atiende

Anexo N°11: Acción 3 - Entrevistas a Profesores Jefes

- **Entrevista 1 – Docente 1**

Entrevistadora: Ya, vamos a comenzar entonces con la primera pregunta. ¿Crees que el cargo de profesor jefe es atractivo para los docentes? ¿Por qué?

Docente 1:

Sí, creo que el rol es atractivo porque permite formar un vínculo con los estudiantes. Ese vínculo nos ayuda a mejorar la forma en que ellos reciben nuestros aprendizajes y también nos permite validarnos como adultos con experiencia. Es una relación muy enriquecedora.

Lo que no es tan atractivo es el tiempo: para formar ese vínculo necesitamos tiempo, y siempre se hace corto. Además, los bonos asociados al cargo son bajos. Uno hace mucho esfuerzo para lograr resultados, pero la remuneración no es motivadora. Si fueran más atractivos, habría más motivación para asumir el cargo.

Entrevistadora: La segunda pregunta: ¿qué aspectos, a tu juicio, deberían mejorar en este colegio en relación al rol del profesor jefe?

Docente 1:

Lo primero es aumentar la cantidad de horas destinadas a la atención personalizada de los estudiantes y del curso en general. Eso permitiría estar más cerca de ellos, conocer sus dificultades y necesidades. También reducir el tiempo que dedicamos a informes y estadísticas del curso, porque ese tiempo se podría usar para fortalecer la cercanía con los estudiantes. Lo mismo con el envío masivo de correos a los apoderados: es lento y se podría simplificar.

Sería útil flexibilizar la atención a apoderados, por ejemplo, que se pueda hacer en modalidad remota según la necesidad del momento, no solo presencial.

Entrevistadora: ¿Qué tareas consideras fundamentales y valiosas en tu labor como profesor jefe?

Docente 1:

Para nosotros es fundamental tener un espacio diario de encuentro con los estudiantes, idealmente en la primera hora. Eso nos permite observar cómo está emocionalmente, cómo se relacionan entre ellos, si hay dificultades.

También es clave el espacio de oración que tenemos, porque a través de sus peticiones podemos detectar situaciones que necesitan atención. Además de eso, contar con un lugar cómodo y reservado para atenderlos es muy importante, para que se sientan seguros y puedan expresarse.

Otro espacio valioso es el de reflexiones grupales, que idealmente deberían incluirse dentro de la hora de orientación, más allá del contenido planificado, para tratar temas del curso que se puedan resolver colectivamente.

Entrevistadora: ¿Y qué tareas actuales podrías prescindir como profesor jefe?

Docente 1:

Una de ellas es el seguimiento académico detallado de estudiantes con dificultades, que podría ser responsabilidad compartida con los profesores de asignatura. Podríamos usar un Drive donde cada docente aporte información. Así nosotros podríamos enfocarnos más en lo personal y emocional.

También podríamos prescindir del trabajo estadístico, que consume mucho tiempo. Y de reuniones de convivencia escolar que son extensas y no siempre pertinentes al rol del profesor jefe, que debería centrarse más en acompañar y poner límites, no en supervisar la convivencia.

Entrevistadora: ¿Qué es lo mejor de ser profesor jefe?

Docente 1:

Lo mejor es conocer a los estudiantes y formar con ellos un vínculo verdadero y duradero. Que ellos te validen como alguien importante en sus vidas. Eso permite comprometerlos y guiarlos en su camino hacia la madurez y la adultez.

Entrevistadora: Y por último, ¿qué es lo más complejo de este rol?

Docente 1:

Lo más complejo es el manejo del tiempo. Tenemos muchas labores, y nos gustaría tener más espacios para conocer a nuestros estudiantes y estar presentes cuando enfrentan alguna dificultad. Muchas veces no podemos estar porque no tenemos el tiempo.

- **Entrevista 2 – Docente No Entrevistado/a 2**

Entrevistadora: La primera pregunta que te haré es ¿Crees que el cargo de profesor jefe es atractivo para los docentes? ¿Por qué?

Docente 2:

Sí, tiene aspectos positivos, como la posibilidad de guiar y ayudar a los estudiantes. Pero también hay una gran carga de trabajo: entrevistas con apoderados, situaciones de conflicto... todo eso genera cierto

rechazo hacia el cargo, especialmente en cursos del tercer ciclo, como séptimos y octavos, que suelen ser más conflictivos.

Entrevistadora: ¿Qué aspectos, a tu juicio, deberían mejorar en este colegio en relación al rol del profesor jefe?

Docente 2:

Principalmente, el tiempo. Uno no alcanza a hablar con todos los profesores ni a gestionar bien los conflictos. Se termina usando tiempo de planificación o trabajando fuera de horario. Además, el bono no compensa ese tiempo adicional.

Entrevistadora: ¿Qué tareas que hoy desempeñas como profesor jefe consideras fundamentales y valiosas?

Docente 2:

La orientación, sin duda. También las entrevistas personales y la gestión de conflictos, especialmente en cursos con muchas situaciones menores. Si uno no las aborda a tiempo, escalan y llegan a inspectoría. Intentar contenerlas antes de eso es clave.

Entrevistadora: ¿Qué tareas podrías prescindir en tu rol como profesor jefe?

Docente 2:

En general, hay tareas que podrían eliminarse sin afectar la función principal. Algunas funciones se podrían reducir o distribuir para no sobrecargar tanto.

Entrevistadora: ¿Qué es lo mejor de ser profesor jefe?

Docente No Entrevistado/a 2:

El vínculo con los estudiantes. Es muy gratificante ver que las conversaciones tienen efecto, que los estudiantes se regulan, que van tomando un mejor rumbo. Eso es lo más satisfactorio.

Entrevistadora: ¿Y qué es lo más complejo?

Docente 2:

Cuando intervienen entes externos, especialmente apoderados. A veces presionan o entran en situaciones escolares que se escapan de nuestras manos. Cuando el conflicto escala, uno pierde el control y hay que dejar que las cosas sigan su curso. Eso es muy difícil.

- **Entrevista 3 – Docente 3**

Entrevistadora: ¿Consideras que el cargo de profesor jefe es atractivo para los docentes de este colegio? ¿Por qué?

Docente 3:

Sí, porque te permite acercarte más a los alumnos y generar afectividad. Para mí, como profesor de Educación Física, es especialmente gratificante ser jefe de curso, ya que puedo conocer mejor a mis estudiantes, ver sus fortalezas y también ayudarlos en sus debilidades. Me enfoco mucho en mejorar lo que pueden desarrollar más.

Entrevistadora: ¿Qué aspectos del cargo deberían mejorar?

Docente 3:

Siento que los tiempos con el curso han disminuido. Antes teníamos una asamblea en las mañanas que hecho mucho de menos; nos daba cercanía y les permitía buscarme como figura de apoyo. También sería ideal tener más horas para preparar la clase de orientación con mejores recursos: videos, estrategias, juegos, algo más atractivo para ellos.

Entrevistadora: ¿Qué tareas consideras fundamentales y valiosas?

Docente 3:

Las entrevistas personales, ya sean individuales o grupales. A veces hago entrevistas con grupos pequeños o separados por género, lo que ayuda mucho en ciertos casos. Ese tipo de conversación profunda con los estudiantes es fundamental para orientarlos.

Entrevistadora: ¿Qué tareas podrías prescindir en tu rol como profesor jefe?

Docente 3:

Todo lo administrativo. Por ejemplo, las estadísticas de notas o tareas que podrían generarse automáticamente. También el envío constante de información a apoderados, que muchas veces no es tan necesario. Las entrevistas con estudiantes o apoderados deberían fluir de forma natural, no ser impuestas con tanta rigidez.

Entrevistadora: ¿Qué es lo mejor de ser profesor jefe?

Docente 3:

El cariño de los estudiantes. La relación que se forma es como una pequeña familia. Algunos me tratan como un papá postizo. Cuando te buscan para contar un problema o pedir ayuda, uno siente que su trabajo está bien hecho.

Entrevistadora: ¿Y qué es lo más complejo?

Docente 3:

Cuando uno no puede hacer más. A veces los niños tienen problemas que deben ser solucionados por sus padres, pero estos no lo hacen. Uno se siente atado de manos, y aunque el colegio ayuda, hay cosas que simplemente no dependen de nosotros. Eso frustra.

- **Entrevista 4 – Docente 4**

Entrevistadora: ¿Te parece que el cargo de profesor jefe es atractivo para los docentes de este colegio? ¿Por qué?

Docente 4:

Sí, para quienes disfrutan ser profesores y quieren involucrarse más con los estudiantes. Pero es un cargo que tiene muchas aristas, y no siempre es comprendido por los directivos. Nos faltan horas para conversar bien con los estudiantes, entender sus situaciones, resolver conflictos... y también está el tema económico: los bonos no siempre reflejan la intensidad del trabajo.

Entrevistadora: ¿Qué aspectos deberían mejorar?

Docente 4:

El tiempo. Necesitamos más horas para entrevistas, preparación de consejos de curso, intervención con

los estudiantes, incluso para actividades como salidas pedagógicas. También sería importante mejorar el bono y tener más criterio al momento de asignar las jefaturas.

Entrevistadora: *¿Qué tareas consideras fundamentales y valiosas?*

Docente 4:

Las entrevistas a estudiantes y apoderados, las convivencias, los consejos de curso. Todo eso es clave. También echo de menos los 10 minutos de la asamblea; daban una conexión diaria que se ha perdido.

Entrevistadora: *¿Qué tareas podrías prescindir?*

Docente 4:

Del trabajo administrativo excesivo. Por ejemplo, tener que enviar documentos familia por familia. Entiendo que el profesor jefe debe estar involucrado, pero con tan poco tiempo es inviable. Si tuviéramos más horas, sería distinto.

Entrevistadora: *¿Qué es lo mejor de ser profesor jefe?*

Docente 4:

El cariño de los estudiantes, sin duda. Verlos crecer, acompañarlos, formar personas íntegras. Me encanta saber que, aunque pasen los años, siguen saludándome con afecto. Eso no tiene precio.

Entrevistadora: *¿Y qué es lo más complejo?*

Docente 4:

Los apoderados, sobre todo cuando se presentan casos difíciles y no tienes el tiempo para abordarlos como quisieras. Uno quiere estar, mediar, acompañar... pero muchas veces no puede. Esa impotencia es lo más duro.

Anexo N°12: Acción 6 – Carta entrega de propuesta

Santiago, mayo 2025

Sr. Rector
Presente

Junto con saludar cordialmente, me dirijo a usted para hacer entrega formal de la propuesta elaborada y validada durante la quinta acción del plan de intervención desarrollado en el marco del seminario de grado.

Esta propuesta surge como respuesta a los hallazgos identificados en el diagnóstico institucional, y fue construida de manera participativa junto a docentes del tercer ciclo y el equipo directivo, lo que permitió integrar diversas miradas y necesidades en torno al ejercicio del rol del profesor jefe. El documento que se adjunta contiene orientaciones concretas destinadas a mejorar las condiciones del cargo, optimizar su estructura y fortalecer su dimensión formativa, pedagógica y relacional.

Agradezco sinceramente la disposición institucional para facilitar espacios de diálogo, reflexión y construcción conjunta, lo que permitió desarrollar un proceso significativo y coherente con los principios de liderazgo distribuido, colaboración profesional y mejora continua.

Esperando que esta propuesta contribuya de manera concreta al fortalecimiento del liderazgo intermedio en el colegio, quedo atenta/o a cualquier observación o instancia futura de seguimiento que se estime pertinente.

Atentamente

Itala Benzi