



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**INNOVACIÓN EN GESTIÓN ESCOLAR
APRENDIZAJES PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GESTIÓN Y POLITICAS PÚBLICAS**

MARÍA TRINIDAD RAMÍREZ MOLINA

**PROFESOR GUIA:
CARLOS ANDRADE GUZMÁN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
MARÍA ANGÉLICA PAVEZ GARCÍA
GABRIELA RUBILAR DONOSO**

**SANTIAGO DE CHILE
AÑO 2012**

Resumen

Innovación en gestión escolar. Aprendizajes para las políticas públicas

En educación, la innovación es entendida como “aprender a hacer las cosas diferentes, con el fin de hacerlo mejor” (Hargreaves, 2003; p5). En gestión escolar la innovación se configura como un elemento necesario para mejorar prácticas y procesos claves en el establecimiento, los que tienen directa relación con el proceso enseñanza/aprendizaje, pero que no se refieren a contenidos, como la convivencia escolar, la gestión de recursos físicos, económicos y humanos, la relación con el entorno, entre otros.

La innovación permite a las escuelas establecer un proceso conocido para realizar mejoras que impacten los procesos o prácticas de la gestión escolar y finalmente los aprendizajes. “La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación” (UNESCO, 2000; p57).

Esta investigación busca elaborar recomendaciones de política pública en Chile, a partir de la identificación y el análisis de las condiciones que posibilitan el desarrollo de prácticas de innovación en la gestión educativa de los establecimientos educacionales.

Para elaborar dichas recomendaciones se utiliza una metodología de investigación de carácter descriptivo e interpretativo en dos líneas. Primero, un análisis documental y conceptual de referencia, describiendo el sistema educacional chileno y analizando conceptos como gestión escolar, liderazgo directivo e innovación escolar. En segundo lugar, se realiza un análisis cualitativo, por medio de la selección de cuatro informantes claves, dos directivos de escuelas y dos investigadores en temas de educación.

Al complementar ambos análisis fue posible construir una propuesta de modelo de gestión de la innovación, definiendo procesos y actores. Este modelo se complementa con diez condiciones necesarias para que la innovación pueda transformarse en una herramienta efectiva de gestión del cambio en las escuelas.

Dichas condiciones apuntan a definir la innovación como un elemento de la gestión escolar, que permite al director, y su equipo, liderar los procesos de cambio que buscan impactar los aprendizajes. Este proceso es más efectivo en la medida que el sostenedor del establecimiento fomenta y apoya la innovación, ya que para llevarlo adelante es necesario un diagnóstico, alineado con los objetivos y que convoque a toda la comunidad escolar en la búsqueda de una mejora.

Conforme a estas condiciones, las recomendaciones de política pública realizadas apuntan en tres direcciones: primero, fomentar la cultura de la innovación al interior de las escuelas, y en especial en los equipos directivos. En segundo lugar, entregar competencias para innovar a quienes toman las decisiones de gestión en los establecimientos, y finalmente, definir el rol innovador que debe poseer el sostenedor del establecimiento, como responsable primero de la gestión de las escuelas a su cargo.

Agradecimientos

Este trabajo está dedicado a Towa y Chopi.

Agradezco en primer lugar a Educación 2020 por creer que es posible tener una educación de calidad en Chile, y permitirme mostrar que en muchos rincones de nuestro país existen escuelas que día a día crean nuevas estrategias para entregar educación de mejor calidad a los niños y niñas.

Agradezco especialmente a Carlos y María Angélica por la convicción depositada en este estudio de caso y la confianza que me transmitieron en este proceso de investigación.

Quiero agradecer a Felipe y Mónica por ser compañeros de ruta y compartir la emoción en cada momento importante de esta historia. Por la incondicionalidad compartida y la convicción de que siempre es posible.

Finalmente, agradezco a mi familia, en especial a Anita y Raúl, por acompañarme siempre en este proceso de perfeccionamiento profesional y profundización de la vocación de servir a Chile desde lo público.

Muchas gracias

Índice de Contenidos

1. Introducción.....	1
1.1 Fenómeno a observar.....	1
1.2 Fundamentación.....	1
1.3 Objetivos del estudio de caso.....	3
2. Marco Metodológico.....	4
2.1 Etapas del estudio.....	4
2.2 Aproximación metodológica.....	5
2.2.1 Muestreo.....	5
2.2.2 Instrumentos.....	6
2.2.3 Técnica de análisis y presentación de los resultados.....	6
3. Marco conceptual y antecedentes.....	7
3.1 Sistema educacional chileno.....	7
3.1.1 Construcción histórica del actual sistema educacional chileno.....	7
3.1.2 Funcionamiento del Sistema Educativo Chileno.....	11
3.2 Innovación en gestión escolar.....	13
3.2.1 Gestión escolar.....	13
3.2.2 Liderazgo Directivo como una actitud para la innovación.....	15
3.2.3 Innovación en gestión educativa.....	17
4. Resultados: la voz de los actores.....	19
4.1 Definición de las prácticas innovadoras en gestión escolar.....	19
4.1.1 Gestión escolar.....	19
4.1.2 Prácticas de innovación en gestión escolar.....	20
4.1.3 Incidencia de la innovación en los resultados.....	22
4.1.4 Actores involucrados en la innovación.....	23

4.2	Elementos que facilitan y tensionan la implementación de la innovación	25
4.2.1	Elementos que tensionan o dificultan	25
4.2.2	Elementos que facilitan o posibilitan	26
4.2.3	Estrategias que permiten implementar la innovación	27
4.3	Propuestas de mejora para la política educativa	28
5.	Análisis conclusivo	31
5.1	Sobre la innovación en gestión escolar: condiciones necesarias	31
5.2	Sobre la innovación en gestión escolar: obstaculizadores y facilitadores	34
5.3	Propuestas para políticas públicas	37
6.	Bibliografía	39
7.	Anexos	42
7.1	ANEXO A: Pauta de entrevista a directores	42
7.2	ANEXO B: Pauta de entrevista a expertos	44
7.3	ANEXO C: La Feria de Innovación Escolar de Educación 2020	46
7.4	ANEXO E: Dos casos descritos como innovación por sus directivos	48

Índice de Tablas y Figuras

- Tabla 1: Mapa de análisis 6
- Figura 1: Modelo de Gestión Escolar 14
- Figura 2: La Naturaleza de la Innovación 18
- Figura 3: Propuesta de un modelo de gestión de la innovación escolar 34
- Tabla 2: Obstaculizadores y facilitadores del sistema educacional chileno para la innovación 35

1. Introducción

1.1 Fenómeno a observar

El presente estudio, realiza una investigación analítica y descriptiva de la innovación en gestión escolar en el contexto chileno, con el objetivo de elaborar recomendaciones de política pública, a partir de la identificación y el análisis de las condiciones que posibilitan el desarrollo de prácticas de innovación en la gestión educativa de los establecimientos educacionales.

1.2 Fundamentación

La calidad de la educación que reciben los alumnos está relacionada con la calidad del establecimiento, y esto no solo depende de los contenidos y competencias que los niños aprenden, ya que también está asociado a la capacidad que tenga las escuelas para gestionar y mejorar prácticas y procesos. La innovación surge, entonces, como una herramienta para gestionar esta mejora al interior de la escuela.

Por innovación en educación entendemos “aprender a hacer las cosas diferentes, con el fin de hacerlo mejor” (Hargreaves, 2003; p5). Esta definición se complementa con la desarrollada por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la cual refiere a que “por innovación o mejoramiento se entiende un plan deliberado para mejorar la escuela que tenga un claro inicio y un conjunto identificable de cambios que muevan la escuela hacia una organización de aprendizaje. Las innovaciones deberán ser amplias para la escuela, pero referidas al currículo, a la enseñanza, al desarrollo del personal, involucramiento local y de la comunidad, recursos, continuidad del aprendizaje, o a los componentes espaciales o temporales de la enseñanza y del aprendizaje. Las innovaciones deberán conducir o tener el potencial para inducir mejorías significativas en la calidad de la educación, en sus costos o en la equidad de acceso” (OCDE, 2000; p78).

Así, en la escuela no todo se juega en el aula. Además del proceso enseñanza/aprendizaje, es fundamental observar cómo se gestionan los recursos pedagógicos, profesionales, financieros, materiales y sociales, ya que se constituyen como un elemento clave al interior de los establecimientos.

La gestión escolar tiene relación con el sistema de normas que lo rige, “en Chile el gobierno es el responsable de garantizar el derecho al acceso a la educación, de definir los contenidos mínimos de los procesos educativos y de aportar buena parte de su financiamiento, pero en la realidad no administra ningún establecimiento educacional” (Marcel y Raczynski, 2010; p34). La responsabilidad de la administración y gestión de las escuelas en Chile fue delegada a los sostenedores, ya sea públicos, en el caso de los municipios, o privados, en el caso de los sostenedores de escuelas particulares

subvencionadas. Entonces, al no haber un sistema centralizado, hay tantos modelos de gestión de escuelas como sostenedores.

La gestión de establecimientos educacionales dependientes del Estado tienen diversas barreras. Existe una multiplicidad de actores que participan: directivos, apoderados, alumnos, profesores, sostenedor y Ministerio de Educación, los cuales ejercen diversas demandas sobre el establecimiento (Marcel y Raczynski, 2010). “En Chile, el sistema municipal se caracteriza por ser un sector altamente heterogéneo. Cada comuna enfrenta una realidad particular; territorios de diversa extensión, tamaño y densidad poblacional, con distinta composición de actividad económica, niveles de ingreso propio y dotación de recursos profesionales. Esta diversidad se extiende también a la gestión que realizan, pues si bien en materia educacional los municipios cumplen una función determinada, difieren notablemente en cómo la llevan a cabo” (Benedetti, 2010; p12).

En el sistema chileno coexisten un sistema privado subvencionado y uno público municipal. En esta administración desconcentrada y delegada en los municipios y sostenedores privados, el Ministerio de Educación solo vela por los contenidos y la entrega de recursos por medio de una subvención. “Existe acuerdo respecto de que el marco normativo que regula el funcionamiento del sistema educativo es inadecuado y restrictivo para una gestión eficiente de los recursos” (Benedetti, 2010; p14). Esto genera una gran variabilidad de resultados conforme al municipio que gestione los establecimientos y la cantidad de matrícula que posean, ya que los ingresos varían conforme la asistencia de los alumnos. (Benedetti, 2010).

Pese a las limitaciones del sistema, la innovación en la gestión escolar es una oportunidad para transformar estos establecimientos para que puedan hacer un salto cualitativo en la calidad de la educación que entregan a sus alumnos. Ello, porque la innovación permite a las escuelas establecer un proceso conocido para realizar mejoras que pueden cambiar los procesos o prácticas de la gestión escolar y finalmente impactar los aprendizajes. “La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación” (UNESCO, 2000; p57).

Es en este contexto, la presente investigación se enfoca en dos ejes analíticos: primero, la definición innovación en la gestión escolar y sus alcances, y segundo, los elementos que hacen posible o son necesarios para que innovación en gestión escolar se lleve a cabo en las escuelas.

Así, el presente estudio de caso busca responder la pregunta sobre qué condiciones son necesarias para el desarrollo de estrategias de innovación en la gestión escolar y qué aprendizajes se pueden levantar a partir de la identificación de dichos elementos para la política pública de educación.

1.3 Objetivos del estudio de caso

Los objetivos de la presente investigación son los siguientes:

General

Elaborar recomendaciones de política pública, a partir de la identificación y el análisis de las condiciones que posibilitan el desarrollo de prácticas de innovación en la gestión educativa de los establecimientos educacionales.

Específicos

- Determinar las condiciones que posibilitan el desarrollo de prácticas de innovación en la gestión escolar de los establecimientos educacionales.
- Identificar los obstaculizadores y facilitadores que el sistema educacional posee para el cumplimiento de las condiciones para el desarrollo de prácticas de innovación en la gestión escolar de los establecimientos educacionales.
- Realizar aportes a la política pública de educación en materia de innovación en la gestión escolar.

2. Marco Metodológico

El presente estudio de caso, realiza un análisis por medio de una metodología de investigación de carácter descriptivo e interpretativo. Para ello, se lleva a cabo un del análisis documental y conceptual de referencia, así como también un análisis cualitativo en profundidad, por medio de la selección de informantes claves. Esto permite identificar las condiciones necesarias para el desarrollo de prácticas de innovación en la gestión escolar en establecimientos educacionales.

2.1 Etapas del estudio

La investigación se llevó a cabo a través de cuatro etapas:

- I. **Construcción de un marco conceptual de referencia**, que permitió analizar y contextualizar la realidad educativa y determinar el campo de acción de la innovación en gestión escolar, por medio de la revisión de los siguientes puntos:
 - a) Análisis y descripción del sistema educacional chileno, enfatizando en:
 - Un análisis descriptivo/situacional del sistema educacional chileno a partir de diagnósticos disponibles.
 - La descripción del modelo de educación chileno desde la perspectiva de la gestión.
 - b) Conceptualización de la innovación en gestión escolar, poniendo el acento en:
 - El análisis de las definiciones abordadas por la literatura en materia de innovación en la gestión educativa.
 - La identificación de variables relevantes que permitan identificar prácticas de innovación en la gestión escolar.
- II. **Levantamiento de datos primarios por medio de entrevistas cualitativas** a informantes claves en materia de innovación en la gestión escolar, lo que permitió generar una visión comprensiva de la innovación en gestión escolar.

El estudio contempló el desarrollo de entrevistas en profundidad a informantes claves, pertenecientes a dos niveles de representación: expertos en gestión escolar y directivos.

En dichas entrevistas se recogió sus percepciones respecto a:

- i. El proceso de definición de las prácticas innovadoras en gestión escolar.
- ii. Los elementos que facilitan/tensionan el desarrollo de dichas prácticas de innovación en la gestión escolar.

- iii. Propuestas de mejora para la política educativa chilena, en relación al desarrollo de prácticas de innovación en la gestión escolar.

III. Análisis y conclusiones a partir de los resultados, a través del análisis integrado de los hallazgos, tanto de la revisión documental y conceptual, como de los datos levantados en la etapa del trabajo de campo. Dicho análisis permitió realizar:

- a) La construcción de las condiciones para la innovación en gestión escolar. A través del análisis descriptivo de fuentes secundarias y las entrevistas se sistematizaron las condiciones necesarias para la innovación en gestión escolar, conforme a la identificación de variables que permitan dar cuenta de prácticas de gestión innovadoras.
- b) Análisis de los principales obstaculizadores y facilitadores que posee el sistema educacional chileno para el desarrollo de prácticas de innovación en la gestión escolar.

IV. Desarrollo de propuestas de política pública, en materia de innovación en la gestión escolar. Realizado por medio de un análisis conclusivo de la revisión bibliográfica y las entrevistas realizadas.

2.2 Aproximación metodológica

2.2.1 Muestreo

El estudio contempló el desarrollo de entrevistas en profundidad a cuatro informantes claves, pertenecientes a dos niveles de representación: expertos en gestión escolar y directivos.

Para la selección de los entrevistados expertos en gestión escolar se escogió a dos académicos e investigadores, que a su vez se desempeñaran como asesores en temas de gestión escolar. Esto significó omitir de los posibles entrevistados a aquellos expertos, que si bien realizan investigación respecto al tema, no tenían contacto directo con escuelas que requieren apoyo en gestión escolar.

El primero de los expertos es un académico de post grado, con grado de doctor en educación y con veinte años de experiencia como asesor y líder de proyectos en gestión escolar. El segundo, es un investigador de temas de educación y política pública con grado de magíster y apoya procesos de mejora en gestión escolar a través de la institución en donde se desempeña.

Los directivos entrevistados fueron seleccionados de las experiencias expuestas en la Primera Feria de Innovación Escolar realizada por la Fundación Educación 2020 el año 2010 (Anexo C). Se utilizó dicha Feria como insumo, ya que permitía acceder a directivos que aplicaban medidas de innovación en gestión escolar en sus establecimientos, y que a su vez estaban interesados en que otros docentes aprendieran de dichas experiencias.

El primer entrevistado es director de escuela municipal con diez años de experiencia en una escuela semi rural. El segundo, es director de escuela subvencionada de sector urbano, con nueve años en el cargo. Los casos presentados por ambos directores a la Feria de Innovación Escolar están descritos en el Anexo D, sin mencionar sus datos de identificación para conservar la confidencialidad.

2.2.2 Instrumentos

A los entrevistados se les aplicó una entrevista en semiestructuradas en profundidad, diferenciada conforme a su categoría: directores y expertos. Ambas entrevistas se encuentran en los Anexos A y B de la presente investigación.

Los instrumentos poseen un módulo sobre descripción de la innovación en gestión escolar, un módulo sobre elementos que tensionan o posibilitan la innovación y un módulo con propuestas de mejora al sistema educacional chileno para promover las prácticas innovadoras y, finalmente, un módulo de identificación, que se utilizó exclusivamente para registro interno.

Las entrevistas fueron realizadas presencialmente y con compromiso de confidencialidad. Tuvieron una duración de dos horas en promedio, fueron realizadas a inicio del año 2012 y se rigieron por la pauta de entrevistas antes descrita, dejando un espacio para que los entrevistados ampliaran su opinión sobre la temática a analizar.

2.2.3 Técnica de análisis y presentación de los resultados

Las entrevistas fueron transcritas íntegramente y procesadas por medio de una rejilla que permitió guiar el análisis, el cual se llevó a cabo en tres dimensiones, y con sus respectivas variables, por medio de la técnica de análisis de contenido.

Tabla 1: Mapa de análisis

Dimensión	Variable relevante
El proceso de definición de las prácticas innovadoras en gestión escolar	Definición de gestión escolar y su distinción con respecto a la administración.
	Definición de prácticas de innovación escolar.

	<p>Incidencia de la implementación de prácticas de innovación escolar en los resultados.</p> <p>Actores involucrados en la innovación escolar, con especial atención en el rol del sostenedor, el director, el equipo directivo y los profesores.</p>
Elementos que facilitan/tensionan el desarrollo de prácticas de innovación en la gestión escolar.	Elementos que dificultan o tensionan la implementación de prácticas de innovación escolar.
	Elementos que facilitan o posibilitan la implementación de prácticas de innovación escolar.
	Estrategias que permiten la implementación de prácticas de innovación escolar.
Las propuestas de mejora para la política educativa, en relación al desarrollo de prácticas de innovación en la gestión.	Propuestas en el marco del sistema educacional chileno.
	Propuestas al interior de las escuelas

Fuente: elaboración propia

El análisis se realizó por medio de saturación por calidad, privilegiando la mayor variabilidad de los datos, por sobre la mayor presencia. De este modo, cuando uno de los entrevistados mencionó un elemento nuevo este fue incorporado al análisis.

Los resultados de las entrevistas se exponen depurados, manteniendo los sentidos y las estructuras de los relatos de los informantes, y son ordenados conforme a las dimensiones y variables antes mencionadas.

3. Marco conceptual y antecedentes

3.1 Sistema educacional chileno

3.1.1 Construcción histórica del actual sistema educacional chileno

La educación en Chile se rige conforme a la Reforma realizada en 1980, en la Dictadura Militar, con las posteriores modificaciones en tiempos de democracia. Esta Reforma genera dos tipos de cambios: administrativos y financieros.

En lo administrativo traspasó la gestión de los establecimientos públicos a los municipios, manteniendo en el Ministerio de Educación (MINEDUC) la responsabilidad

sobre las políticas educacionales y los contenidos curriculares. Situación que genera una doble dependencia de los establecimientos, donde en el plano administrativo deben responder ante el municipio, y en lo curricular ante el MINEDUC.

En lo financiero, este sistema se sostiene por medio de *vouchers*, donde el Estado entrega al municipio una subvención mensual por alumno, calculada conforme a la asistencia promedio trimestral por curso, generando un subsidio a la demanda por educación.

Esta Reforma permitió la creación de un nuevo tipo de establecimientos con administración privada, que se financian por medio de una subvención mensual entregada por el Estado, llamados colegios particular subvencionados. Con esta política se buscaba “incentivar una mayor oferta educativa y que significó un considerable aumento de establecimientos educacionales, contribuyendo así a que hoy en día Chile posea una de las tasas más altas de cobertura escolar en la región” (Benedetti, 2010; p9). En 1993, se permite a los colegios privados subvencionados el sistema de financiamiento compartido. Así, los establecimientos de administración privada que se financian con aportes del Estado, pueden requerir aportes mensuales a los padres y apoderados.

En materia de evaluación, durante la Reforma de los 80 se diseñó un Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación (SIMCE). Este sistema se sustenta sobre el entendido de que el modelo de competencia entre escuelas por matrícula supone una demanda informada de los padres, de tal manera que ellos puedan elegir conforme a los resultados que exhiben las escuelas, y a su vez que las propias escuelas puedan conocer su lugar en cuanto a resultados de aprendizaje. Así, con la Reforma se diseñó un sistema de evaluación casi censal que ha sido aplicado alternadamente cada dos o tres años en 4to y 8vo grado de la enseñanza básica en Lenguaje y Matemáticas, sumándose luego las materias de Historia, Ciencias, Inglés y Educación Física, y siendo aplicado también en 2do año de la enseñanza media. (Raczynski, 2007).

El resultado de esta Reforma fue “un Estado que se retira, delega su responsabilidad sobre la calidad de las escuelas y se despreocupa de las condiciones que debían generarse en el sistema para potenciar la calidad del trabajo de estos agentes” (Raczynski, 2007; p11).

Un elemento clave del sistema, que surge en democracia en 1991, es el Estatuto de los Profesionales de la Educación o Estatuto Docente, el cual funciona como mecanismo para definir la Carrera Docente en Chile. Este se aplica al sector de educación municipal y al subvencionado conforme al DFL N° 5/92 del Ministerio de Educación, así como a los establecimientos de educación técnico-profesional administrados por corporaciones privadas sin fines de lucro. Es importante señalar que los docentes del sector particular subvencionado, se rigen por las normas del Código del Trabajo en todos aquellos aspectos no contemplados en el Estatuto Docente.

La incorporación del Estatuto Docente se produce a raíz de una reivindicación gremial de los profesores con el objetivo de corregir y mejorar la situación salarial de estos

profesionales que se había visto disminuida en la reforma de 1980. Esta normativa impone restricciones a los despidos, a las negociaciones centralizadas y estructura un sistema de salarios fijo que depende solo de la antigüedad, restringió las posibilidades de los directores de administrar bien a sus docentes, incentivando la inamovilidad (Tokman, 2004).

El año 1996 se introduce un nuevo factor al sistema educacional para compensar los efectos negativos del Estatuto Docente, se crea el Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los Establecimientos Subvencionados (SNED). El SNED contempla la entrega de un beneficio económico, denominado Subvención por Desempeño de Excelencia para los establecimientos con mejor desempeño, el cual es distribuido entre los docentes de los establecimientos seleccionados. (Benedetti, 2010; p9).

Respecto al rol del Estado en educación, el retorno a la democracia conlleva un cambio, pero sin modificar la base del sistema: la administración delegada y el financiamiento por medio de vouchers. “Se produjeron cambios sustantivos respecto al marco general de la política y en el rol del Estado en la educación. Se pasa de un ‘Estado subsidiario’ que gasta lo menos posible en educación y limita su papel casi exclusivamente a la asignación de recursos a sostenedores de colegios, a un ‘Estado promotor’, responsable de la calidad y equidad de la educación, que diseña e implementa directamente programas de mejoramiento educativo” (Raczynski, 2007; p11).

Durante la década del 90 y el 2000 se implementan intervenciones dirigidas a mejorar la calidad y equidad en los aprendizajes. Se tradujeron en programas de mejoramiento y renovación pedagógica. Este período se concretizó en la implementación de un conjunto diversificado de programas de mejoramiento diseñados y financiados por el MINEDUC e implementados a través de sus estructuras. En términos generales, se transfirieron insumos y apoyos materiales y técnicos a las unidades educativas (Raczynski, 2007; p16).

Como reformas universales, el año 1996 se instala una Reforma Educacional, la cual tiene por principal objeto cambios curriculares y la instalación de la Jornada Escolar Completa (JEC), medida destinada a mejorar la calidad educacional en base al aumento en las horas de escolaridad. El año 2003 se produce una Reforma Constitucional en la cual se establece el aumento de 8 a 12 años de escolaridad obligatoria.

Con respecto a la inclusión, el año 2003 con la modificación de la Jornada Escolar Completa, se dispone que para recibir subvención del MINEDUC, los establecimientos al menos debían tener un 15% de los alumnos en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica. “Con ello, se estaría fomentando una mayor integración social (una marcada debilidad de nuestro sistema educativo) y, a la vez, generando las condiciones para mejorar los rendimientos educativos del país, puesto que estimula a las escuelas y liceos a nivelar los aprendizajes de los estudiantes más modestos con los del resto del alumnado” (Raczynski, 2007; p26).

El no cumplimiento de esta norma lleva a la creación en 2005 de la Subvención Escolar Preferencial (SEP), la cual con las últimas modificaciones de 2011 llegará a beneficiar a 800 mil alumnos del 40% más pobre de la población y actualmente asciende a 81 mil pesos, mientras que la subvención regular equivale a 50 mil pesos para alumnos con Jornada Escolar Completa (Educación2020, 2011).

Los recursos son entregados directamente al sostenedor y tienen ciertas condiciones para su uso. La SEP puede ser usada por cualquier establecimiento municipal o particular subvencionado que firme un convenio de Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa y se entrega por la asistencia de cada alumno prioritario¹. Dichos recursos deben ser utilizados en el Plan de Mejoramiento, que el mismo sostenedor debe desarrollar y debe apuntar necesariamente al fortalecimiento de la gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos, quedando excluida el aumento de la remuneración a los profesores (Concha, 2010).

En lo relacionado con la gestión, se crea en 2003 el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), con el propósito de promover el mejoramiento de las prácticas institucionales, instalando un “circuito” o itinerario de perfeccionamiento. Esto último a partir de una autoevaluación institucional en base a un “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar”. La revisión y validación de este autodiagnóstico por parte de un panel de externos que conocen el modelo de gestión, la planificación y desarrollo de mejoras en las áreas relevantes que la evaluación arroja y la vinculación de todo ese proceso a las decisiones de apoyo y recursos que provienen desde los sostenedores y desde el Ministerio a través de la supervisión, son elementos constitutivos de este sistema (Raczynski, 2007; p29).

Otro elemento clave en esta línea, es la concursabilidad y liderazgo de los directores. Para esto se ha promovido que los directores sean elegidos por medio de un concurso, eliminando la discrecionalidad en los nombramientos y manteniendo la duración de cada período en 5 años (MINEDUC, 2007).

Finalmente, con respecto a la evaluación docente, se ha implementado en el sistema municipal un sistema de evaluación de los profesores, lo que está permitiendo monitorear la calidad de la profesión docente y establecer las medidas de mejoramiento necesarias. Este sistema cubre solo a docentes de aula del sector municipal, es formativa (pues está orientada a perfeccionar la labor pedagógica), es explícita (porque el docente conoce los criterios con los cuales será evaluado), y sus resultados tienen una vigencia de 4 años (Raczynski, 2007; p28).

¹ La calidad de alumno prioritario será calificada por el MINEDUC como todo alumno que pertenezca a una familia del Sistema Chile Solidario, esté caracterizado como indigentes por el instrumento de caracterización socioeconómica vigente, sus padres o apoderados sean clasificados en el tramo A del Fondo Nacional de Salud o bien, si el alumno no cuenta con estos indicadores se considerarán en orden sucesivo los ingresos familiares del hogar, la escolaridad de la madre y, en su defecto, se considerará la escolaridad del padre o apoderado con quienes viva el alumno, y la condición de ruralidad de su hogar y el grado de pobreza de la comuna donde resida el referido alumno, en la forma que establezca el reglamento. http://www.dipres.gob.cl/574/articles-38686_doc_pdf.pdf

3.1.2 Funcionamiento del Sistema Educativo Chileno

El sistema educativo chileno construido desde la reforma de 1980 es un sistema mixto o de cuasi mercado con participación de los sectores público y privado en la producción y el financiamiento. “El propósito de este mecanismo es promover la competencia entre las escuelas bajo financiamiento fiscal - tanto públicas como privadas - para atraer y retener alumnos, al hacer depender el ingreso de los establecimientos de la elección que efectúen los alumnos y sus familias” (Aedo, 2000; p2).

“Se organiza en tres niveles de gestión: el Estado, los Sostenedores y los Directores de establecimientos. El Estado, a través del MINEDUC, administra el financiamiento, las políticas y programas en educación, además de los contenidos curriculares. En el caso del financiamiento, este es traspasado a los sostenedores de los establecimientos vía subvención” (Benedetti, 2010; p10).

El MINEDUC es representado en las regiones y provincias por medio de las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMIS) y los Departamentos Provinciales de Educación (DEPROV). Las SEREMIS son las responsables de ejecutar las políticas regionales y coordinar la labor de los servicios de su sector, de acuerdo a los lineamientos del Intendente Regional y con las normas del Ministro de Educación. Los Departamentos Provinciales, por su parte, tienen la función de orientar, asesorar y supervisar el cumplimiento de las normativas técnicas en las comunas, y conforman un nivel intermedio entre el nivel local y el nivel central.

El rol del MINEDUC en el sistema es definir las reglas con que debe funcionar y, con la pronta creación de la Agencia de la Calidad, poseerá un rol fiscalizador. “El Estado impone una serie de reglas y leyes al sector educacional que involucran infraestructura, contenido curricular, estructura de salarios y pagos por experiencia, las que afectan directamente las posibles innovaciones educacionales que se generarían por la competencia entre los establecimientos educacionales y que afectan principalmente los resultados obtenidos por el sector educativo municipal” (Aedo, 2000, p19).

Los Sostenedores Educacionales, se encuentran en un nivel de administración intermedio en el sistema y tienen ante el Estado la responsabilidad del funcionamiento y la administración de las escuelas y liceos, además su figura jurídica les permite administrar uno o más establecimientos educacionales. En el nivel más atómico, se encuentran los Directores de los establecimientos, quienes dirigen cada colegio y liceo, y son responsables de su adecuado funcionamiento y operación (Benedetti, 2010; p10).

De acuerdo al tipo de administración, los sostenedores pueden clasificarse en cuatro tipos: municipales, particulares subvencionados, de administración delegada y privados.

La **educación municipal**, presenta dos tipos de administración: la administración directa desde el municipio a través de la Dirección de Educación Municipal (DEM), o Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM), y la administración a través de Corporaciones Municipales, cuya principal diferencia radica en su marco

legislativo, ya que en la administración directa los funcionarios están afectos al Estatuto Administrativo, normativa que aplica a todos los trabajadores del sector público. Mientras que en las Corporaciones Municipales los funcionarios se rigen de acuerdo al Código del Trabajo, lo que permite que posean mayor movilidad en su gestión administrativa y financiera. Sin embargo, los docentes independientemente de si los establecimientos son municipales o de administración delegada se rigen conforme al Estatuto Docente. Conforme a datos del MINEDUC, el 80% de los establecimientos son municipales y solo el 20% es administrado por Corporaciones Municipales (Benedetti, 2010).

En términos presupuestarios los colegios municipales no poseen autonomía, ya que el sostenedor municipal administra tanto los recursos humanos como financieros. Existe un “desconocimiento en general del Director de la escuela tanto en los montos como su distribución entre las diferentes partidas” (Aedo, 2000; p26).

La educación **particular subvencionada**, por su parte, es administrada por personas naturales o jurídicas. “Dado que se rigen por el Código del Trabajo, presentan sistemas propios de contratación, remuneración y evaluación de su personal” (Benedetti, 2010; p11).

Los establecimientos particulares subvencionados poseen mayor flexibilidad administrativa porque “pueden adecuarse de mejor manera a las exigencias del mercado, teniendo, por ejemplo, una mayor flexibilidad en el pago a los profesores y en su contratación” (Zapata, 2010; p6).

El sistema de **administración delegada**, corresponde a corporaciones que se rigen por el DL 3166 y administran 70 establecimientos fiscales de enseñanza técnico profesional en virtud de convenios de concesión, que son negociados directamente con las instituciones. Este tipo de administración corresponde en su mayoría a corporaciones empresariales.

Por último, se encuentra la **educación privada**, administrada por privados que no reciben ayuda estatal de ningún tipo y se financian con aportes de los padres de los estudiantes que a ella asisten.

Según datos del MINEDUC² de abril del año 2010, la distribución de la matrícula corresponde a un 40,71% en educación municipal, 50,73% en la particular subvencionada, un 7,08% en la particular pagada y un 1,48% en la administración delegada. En los últimos años, la matrícula de la educación municipal ha ido disminuyendo a favor de la educación particular subvencionada. Así, en el año 2007 cada una representaba el 45,2% y el 46,5% de la matrícula respectivamente.

Durante los años 2010-2012 se plantea la necesidad de realizar cambios al modelo de gestión del sistema educacional chileno. El primero de ellos, el cual ya fue aprobado a principios de 2011 y debería entrar en vigencia durante 2013, es la creación del

² Datos obtenidos del sitio web del MINEDUC http://w3app.mineduc.cl/DedPublico/archivos_de_datos

Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, que crea la Superintendencia de Educación, la cual tiene por misión lograr que los Establecimientos Educacionales Subvencionados cumplan con los estándares educativos, normativos y los procedimientos establecidos, a través de una fiscalización moderna, estructurada, objetiva, oportuna y de calidad. (Educación2020, 2011)

A esta modificación se suma el proyecto de desmunicipalización, enviado por el gobierno al Congreso en noviembre de 2011, un proyecto de ley que busca terminar con la dependencia municipal y crea un nuevo sistema de administración local. “El proyecto de ley que tiene por fin modificar la institucionalidad de la educación pública. Propone la creación de agencias de educación de derecho público, descentralizadas, autónomas, con patrimonio propio, de giro único, que tienen por objeto administrar el servicio educativo de una o más comunas. Las agencias no dependerán del Ministerio de Educación, sino que estarán enraizadas localmente, pero estarán sometidas a la evaluación de la Agencia de Calidad de la Educación y a la fiscalización de la Superintendencia de Educación y la Contraloría de la República” (Eyzaguirre, 2012; p16).

3.2 Innovación en gestión escolar

3.2.1 Gestión escolar

Al referirnos a gestión escolar la primera distinción que se debe realizar es la diferencia entre administración escolar y gestión escolar.

Al hablar de **administración**, se “separa las acciones administrativas de las acciones técnicas o pedagógicas. Este principio de división del trabajo afirma la existencia de un grupo de acciones homólogas que se realizan racionalmente de la misma forma en una oficina de correo, en una empresa industrial o en un servicio de salud. Se trata de las acciones denominadas de administración general: planeamiento; confección de los programas operativos para cada unidad; distribución de los recursos materiales y humanos según las posibilidades y necesidades; control del funcionamiento de los servicios; documentación y archivo de las decisiones en expedientes, carpetas y depósitos; control de los horarios y de faltas del personal” (UNESCO, 2000; p 47).

La administración escolar sitúa a la escuela en una posición pasiva, en donde su única responsabilidad es velar por el correcto funcionamiento de los procesos pre definidos. Bajo esta lógica, UNESCO (2000) define las consecuencias que trae para la educación el hecho de que el manejo de los recursos se limite simplemente a la administración.

- Baja presencia de lo pedagógico.
- Énfasis en las rutinas.
- Trabajos aislados y fragmentados.
- Estructuras cerradas a la innovación.

- Autoridad impersonal y fiscalizadora.
- Estructuras desacopladas.
- Observaciones simplificadas y esquemáticas.

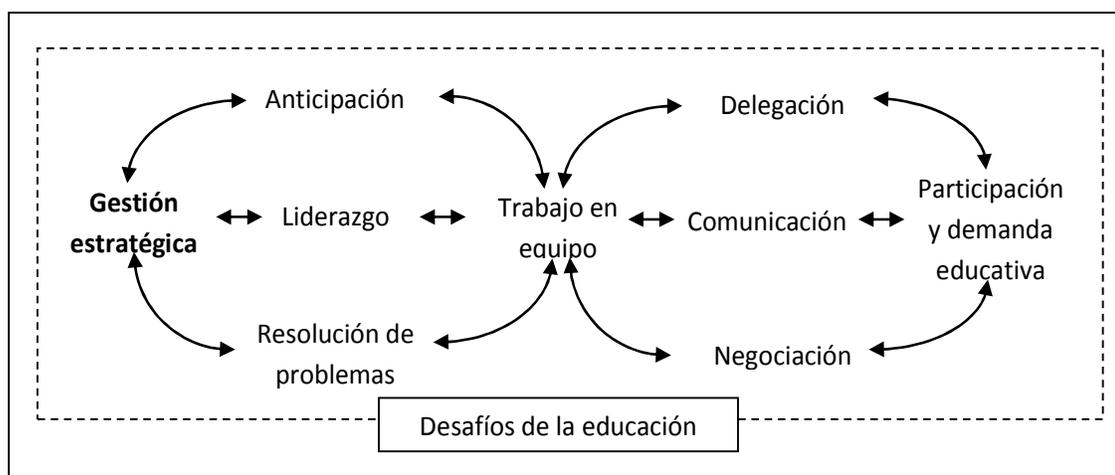
La **gestión escolar**, por su parte, es un concepto más complejo que, como principal diferencia con la administración, pone en el centro al aprendizaje. Es definida **“como la capacidad para movilizar los recursos pedagógicos, profesionales, financieros, materiales y sociales para el logro de resultados de aprendizaje”** (Marcel y Raczynski, 2010; p39).

Marcel y Raczynski (2010) distinguen cinco ámbitos en los que ocurre la gestión educativa, cada uno de ellos con procesos diferenciados.

1. El ambiente familiar y social en que se desenvuelven los niños y jóvenes
2. El proceso de enseñanza-aprendizaje en la sala de clases
3. El entorno institucional provisto por el establecimiento educacional
4. El entorno inmediato de los establecimientos, compuesto por los sostenedores y otros establecimientos educacionales
5. El sistema educativo en su conjunto, con sus correspondientes políticas, regulaciones, mecanismos de asignación de recursos y sistemas de supervisión

De este modo, la gestión escolar es un proceso dinámico y “puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; **y a la innovación permanente como proceso sistemático**” (UNESCO, 2000; p 53)

Figura 1: Modelo de Gestión Escolar



Fuente: UNESCO, 2000; p53

En la Figura 1 se puede observar a la gestión escolar como un proceso asociado a los desafíos de la educación, por ende requiere de una visión global y vinculada a las problemáticas que ocurren tanto al interior como al exterior de la escuela. De este modo, la gestión escolar debe ser entendida no solo como la mera administración de recursos, sino que debe centrarse en la comprensión de la complejidad de la realidad educacional.

3.2.2 Liderazgo Directivo como una actitud para la innovación

El liderazgo se configura como un elemento importante en la gestión escolar, ya que “consiste en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes” (Horn y Marfán, 2010; p83).

De este modo, un líder determina el norte y el foco, y a su vez lleva a todo su equipo a seguir dicho camino. Lo propio del liderazgo es “establecer consensos amplios en torno a metas significativas para la organización y hacer todo lo necesario, empujando y apoyando a las personas para movilizarlas en esa dirección” (Leithwood Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006; p11).

En el contexto de los establecimientos educacionales “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas, que se espera, mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70). Sin embargo, liderar un establecimiento no se debe confundir con administrarlo, ya que administrar tiene que ver con mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009).

El liderazgo educativo posee el potencial de impactar en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, así lo avala la revisión de estudios internacionales realizada por Leithwood (2006), quien describe, por medio de un análisis cuantitativo el impacto del liderazgo sobre los resultados académicos, identificando que esta variable explica entre un 5% y 7% de la varianza entre escuelas, lo que equivale a un cuarto de la diferencia explicada por variables escolares, una vez que se ha controlado por el contexto socioeconómico de los estudiantes.

En la escuela el liderazgo es la segunda variable con mayor capacidad de movilizar los resultados, luego de la enseñanza en la sala de clases realizada por los profesores (Leithwood, Harris, y Hopkins, 2008). Por esto, al hablar de innovación en la gestión escolar el liderazgo es un elemento clave para mejorar la calidad de la educación que entrega el establecimiento.

Leithwood, Harris, y Hopkins (2008), determinan que los directivos líderes llevan a cabo prácticas básicas comunes, que no se asocian necesariamente de manera directa con los aprendizajes, sino que más bien impactan indirectamente en estos a través de la

labor de los profesores en la sala de clases. “Las prácticas de liderazgo afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo (a nivel de escuela y de aula) de los profesores, lo que se traduce en un mejor o peor desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes” (Horn y Marfán, 2010; p85).

Estas prácticas básicas de un liderazgo directivo descritas por Leithwood, Harris, y Hopkins (2008) se agrupan en cuatro dimensiones:

1. Determinar una dirección: definiendo un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del equipo y los lleve a buscar sus propias metas.
2. Rediseñar la organización: estableciendo las condiciones que permitan el desarrollo de las motivaciones y las capacidades del equipo.
3. Fomentar el desarrollo de las personas: generando las instancias para construir el conocimiento y las habilidades que necesita su equipo para llevar adelante los objetivos y metas de la organización. Busca especialmente desarrollar el compromiso y la resiliencia.
4. Gestionar con cercanía a la sala de clases: desarrollando una gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en ella.

En el contexto chileno, Horn y Marfán (2010), luego de analizar 14 estudios relacionados con el liderazgo directivo realizados desde el 2000 en Chile, llegan a la conclusión que “en todos los casos se ha encontrado sustento empírico para apoyar la idea de que, en Chile, el liderazgo educativo es un factor capaz de producir cambios en la organización escolar que promuevan la calidad de los aprendizajes” (Horn y Marfán, 2010; p90).

Dentro de la investigación se describe la visión del liderazgo que resalta la visibilidad y autoridad, apoyada por la investigación de Bellei (2004), “que enfatiza una figura directiva que inspire respeto en la comunidad. Sin embargo, este respeto debe fundamentarse mucho más en el saber técnico pedagógico que posee el líder que en la formalidad de su cargo. Es a partir de este conocimiento y capacidad de brindar apoyo a los docentes, que se produce la validación” (Horn y Marfán, 2010; p91).

Los investigadores identifican que el liderazgo directivo se compone por seis elementos claves:

1. Líderes participativos, que permiten la opinión del cuerpo docente,
2. Líderes que motivan constantemente, reconociendo sus logros y proveyendo incentivos a los docentes y administrativos, logrando con eso generar un mayor compromiso.
3. La delegación de funciones.
4. Que el director demuestre tener altas expectativas sobre el futuro de sus alumnos y en las capacidades del cuerpo docente.
5. La accesibilidad y disposición para recibir sugerencias de docentes, apoderados y alumnos.
6. Líderes activos y en terreno.

3.2.3 Innovación en gestión educativa

En el entendido de que la gestión escolar es la capacidad de movilizar recursos, entonces la innovación es una estrategia oportuna para lograrlo.

La innovación en educación es “aprender a hacer las cosas diferentes, con el fin de hacerlo mejor” (Hargreaves, 2003; p5). Esta definición se complementa con la desarrollada por la OCDE: “por innovación o mejoramiento se entiende un plan deliberado para mejorar la escuela que tenga un claro inicio y un conjunto identificable de cambios que muevan la escuela hacia una organización de aprendizaje. Las innovaciones deberán ser amplias para la escuela, pero referidas al currículo, a la enseñanza, al desarrollo del personal, involucramiento local y de la comunidad, recursos, continuidad del aprendizaje, o a los componentes espaciales o temporales de la enseñanza y del aprendizaje. Las innovaciones deberán conducir o tener el potencial para inducir mejorías significativas en la calidad de la educación, en sus costos o en la equidad de acceso” (OCDE, 2000; p78).

Estas definiciones develan tres acentos relevantes en la innovación en gestión escolar:

- a) Deben ser implementadas, no basta con que solo sea una idea, sino que debe ser llevada a cabo en el establecimiento educacional.
- b) La innovación impacta en el aprendizaje de los alumnos y con esto está estrechamente ligada a la misión básica de toda escuela.
- c) La innovación es tendiente al mejoramiento y con esto se pone en evidencia la necesidad de evaluar aquellos aspectos de la gestión en que es necesario realizar mejoras.

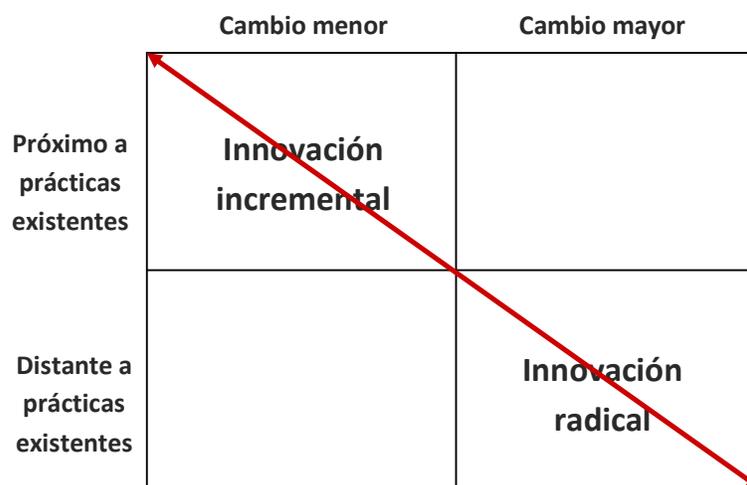
En la innovación, los directivos cobran gran relevancia ya que son los responsables de la toma de decisión. “¿Crear el conocimiento para generar una innovación radical en el nivel escolar incluye considerables tomas de decisión riesgosas? sobre si la innovación es adecuada para el reto enfrentado. Ni las autoridades, ni los ministerios de educación toman esos riesgos, son los directores los que calculan esos riesgos sobre si se adoptan en las escuelas” (Hargreaves, 1999; p55).

José Joaquín Brunner (2005) hace una interpretación de la innovación escolar basado en el estudio de David Hargreaves (2003). En dicho análisis explica que para incentivar la innovación en la gestión escolar es necesario:

- Que la innovación tenga su motivación en la necesidad de cambio a nivel de prácticas en el aula.
- Que la escuela entienda la innovación como un aprendizaje para llevar adelante los procesos de un modo distinto, de tal modo que se hagan mejor, respecto a una situación previa.
- Que se lleve a un cambio de prácticas de enseñanza/aprendizaje por medio de la adquisición nuevos conocimientos por parte de la escuela y los profesores.

- Que las innovaciones se den en el ámbito profesional, en los procesos, en la gestión y en la organización.

Figura 2: La Naturaleza de la Innovación



Fuente: David Hargreaves, 2003; p5.

La Figura 2 muestra la naturaleza de la innovación elaborada por David Hargreaves (2003) donde se observa que mientras más alejada sea la innovación de las prácticas existentes en la escuela es posible llegar a un cambio mayor. Para lograrlo hay dos niveles en los que se deben desarrollar las innovaciones y, cuando estas sean implementadas, debe haber plena conciencia del nivel en que están siendo desarrolladas (Brunner, 2005).

El primer nivel es el Nivel Aula, donde se deben llevar adelante innovaciones en los ámbitos de: estructuración y planificación de clases, estrategias de educación personalizada, uso de evaluaciones, asignación y retroalimentación ante las tareas, aprovechamiento del tiempo y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

El segundo nivel, es el Nivel Escuela, donde se realizan innovaciones en: adopción de procesos de planificación y de fijación metas, uso de resultados SIMCE, definición de perfiles docentes, convivencia escolar, evaluación profesores dentro del escuela, uso de incentivos, relación con familias y vínculos con la comunidad.

En cualquier de estos dos niveles se pueden producir innovaciones radicales, que generen cambios mayores al interior del establecimiento. Ya que esto no depende del nivel de la innovación, sino más bien de cuan alejada esté de las prácticas habituales de la escuela. “Cada eje es un proceso continuo, de modo que la línea diagonal es la escala de la innovación” (Hargreaves, 2003; p5). Así a una innovación radical, generalmente, la antecede y la preceden innovaciones incrementales que van fortaleciendo el proceso de mejora al interior del establecimiento (Hargreaves, 2003).

Hargreaves (2003) define los pasos de la innovación, de tal manera de que esta se incorpore en las lógicas de gestión:

- i. Evitar la sobrecarga de la innovación y una excesiva diversidad, mediante la elección. Esto implica ponerse de acuerdo sobre un enfoque limitado o contenido para que pueda ser bien gestionada.
- ii. Crear una disciplina de innovación, donde se desarrolle un diagnóstico y se incorpore a las lógicas de gestión de las mejoras del establecimiento.
- iii. Trasferir la innovación, por medio de la sistematización de buenas prácticas que posean alto nivel de apalancamiento, es decir que con el uso de pocos recursos se produzcan altos resultados en el proceso enseñanza/aprendizaje.
- iv. Uso de las Tecnologías de Información (TIC) para la creación de una red de aprendizaje y acompañamiento de la innovación.
- v. Promover el traspaso de información entre quienes piensan y lideran la innovación.

La innovación se configura como la estrategia para dirigir los procesos de cambio al interior del establecimiento y se como un elemento de la gestión escolar (UNESCO, 2000). “La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación” (UNESCO, 2000; p57).

4. Resultados: la voz de los actores

4.1 Definición de las prácticas innovadoras en gestión escolar

4.1.1 Gestión escolar

Para indagar en las prácticas de innovación en gestión escolar inicialmente se consultó a los entrevistados sobre la **definición de gestión escolar** y su importancia en los establecimientos.

Se observa que los entrevistados definen el concepto, destacando que la gestión es un proceso integral y complejo que determina el desempeño del establecimiento y está directamente relacionada con el proyecto educativo y objetivos previamente establecidos.

“La gestión es administrar y organizar en coherencia con los objetivos de los planes y el proyecto educativo que tiene la escuela” (Director).

“La gestión escolar es el piso base sobre el cual uno construye una escuela con buen desempeño. Gestionar es entender la complejidad del proceso completo y darse cuenta que están todos los elementos conectados” (Experto).

Los entrevistados destacan que la gestión permite guiar al establecimiento, siempre y cuando posea objetivos claros y un liderazgo definido. Al referirse a la gestión hacen referencia a prácticas, procesos y recursos disponibles, y como cada elemento debe estar al servicio del proceso de liderar la escuela.

“Gestionar significa hacer, dirigir y liderar. Significa dar funcionalidad a una institución, pero bajo los principios del marco de la buena dirección. Para gestionar se debe dirigir en forma ecuánime, una gestión democrática, centrada en la calidad educativa y en los alumnos” (Director).

“La gestión es organizar los equipos de trabajo y los recursos. Es acompañar a las personas para cumplir los objetivos. Desde esa perspectiva si no hay gestión, se pierde el objetivo” (Experto).

Un elemento que surge del relato desde la academia, destaca el valor del seguimiento y la evaluación en la gestión escolar, y a su vez desglosa el concepto en cinco ámbitos: curricular, recursos humanos, reforzamiento, convivencia escolar y recursos físicos y financieros.

“Gestionar es planificar, hacer seguimiento y evaluaciones de cada uno de los procesos que se están llevando a cabo, para posteriormente ser capaces de tomar decisiones informadas” (Experto).

“Una escuela bien gestionada vela por cinco elementos:

- Gestión Curricular: sabe gestionar currículum, planificar y hacer seguimiento.*
- Gestión de recursos humanos.*
- Gestión del reforzamiento. Entender que en todas las escuelas hay niños que se van a quedar atrás y se deben generar procesos de reforzamiento intra aula y extra aula.*
- Gestión de la convivencia escolar, con el clima institucional, con las comunicaciones internas y las relaciones con los apoderados.*
- La gestión de los recursos físicos y económicos”*

(Experto).

4.1.2 Prácticas de innovación en gestión escolar

Al definir **las prácticas de innovación en gestión escolar** se observa una aproximación al concepto desde la lógica de las prácticas y los procesos dentro del establecimiento y como herramienta para el cambio.

“No es inventar productos nuevos, el producto es siempre el mismo: educar. La innovación gira en torno a buscar un estándar de educación para todos los alumnos. Tiene que ver con qué hago en la gestión para que eso ocurra cuando cambia el entorno, la legislación, los contextos o los alumnos son distintos” (Experto).

“La innovación va a ser clave en la medida que la pueda meter en mi sistema o crear o apropiarse y facilitar el desarrollo del establecimiento” (Experto).

“Innovación es un paradigma, es una nueva mirada, una mirada audaz, basada en la tecnología. También en gestionar de acuerdo a las nuevas tendencias pedagógicas que se están dando, basado en la equidad, en la calidad educativa, en el principio del respeto hacia la persona” (Director).

“Un colegio bien gestionado es un colegio que innova, porque busca nuevas alternativas para resolver los problemas que enfrenta” (Experto).

Los directivos tienden a asociarla a atributos que debe poseer la acción directiva o hacen referencia a implementar algo “nuevo” en el establecimiento, haciendo hincapié en la innovación como hecho aislado y no como un elemento de la gestión.

“Es aplicar el liderazgo en todo el sistema. El director tiene que estar constantemente evaluando y monitoreando el proceso educativo” (Director).

“Es un concepto bien especial, porque nosotros decimos innovar por cosas nuevas y la experiencia nos dice que hay que experimentarlas para ver si dan resultados, porque en educación los resultados se ven más tarde” (Director).

Los entrevistados también destacan que el mejoramiento del proceso enseñanza/aprendizaje es una consecuencia deseable de la innovación y que determina su éxito.

“Innovación es crear para tener mejores estrategias para el aprendizaje de los niños” (Director).

“Innovar significa adecuar para un mejor resultado, en términos académicos y administrativos” (Director).

“Tiene que ver con cómo mejorar los procesos, aprender a cumplir el objetivo: que todos los alumnos aprendan” (Experto).

Los expertos van más allá, ya que identifican elementos y ámbitos de las prácticas de innovación en gestión escolar y determinan que el objeto de la innovación son las prácticas y procesos.

“La innovación se puede implementar en una cadena cuatro ámbitos por ejemplo: la misión del colegio y sus objetivos, lo que quiero lograr con los alumnos, con

los apoderados, con la comunidad, los procesos que se están implementando y el tipo de organización” (Experto).

“En la escuela se debe producir algo más o menos similar a lo largo de los años o que cambia poco, pero se debe innovar en los procesos para que eso ocurra. Esa innovación se refiere a las prácticas y procesos” (Experto).

4.1.3 Incidencia de la innovación en los resultados

Complementado la definición de innovación en gestión escolar se aborda la **incidencia que esta tiene en los resultados**, la cual no solo se refiere a resultados académicos, sino también en convivencia escolar, relación con los profesores, recursos humanos, entre otros.

Los entrevistados destacan que la incidencia es mayor en la medida que la innovación esté alineada con los objetivos del establecimiento y se involucre a los estamentos de la escuela. En este punto, aparecen responsabilidades más allá del director.

“La innovación si está bien aplicada incide positivamente, porque se refiere a reestructuraciones en los distintos pilares que tiene un establecimiento. Mejora los resultados y mejora los productos, de manera que es el óptimo del uso de los recursos” (Director).

“Si no se hacen innovaciones es difícil mejorar los procesos, si no existe un espacio para pensar cómo se va a mejorar, no se mejora. Para tener un resultado mejor se deben cambiar las prácticas, implica un cambio enfocado a algo. Se está permanentemente en un proceso de mejoramiento desde la participación, con una comunidad que mira su lugar de trabajo y propone mejoras” (Experto).

Con respecto al impacto en los resultados académicos los expertos mencionan que las innovaciones poseen un impacto indirecto, pero no por eso poco importante.

“Si medimos desempeño por cómo le va a los alumnos, la innovación siempre incide de manera indirecta, porque son cambios que no siempre producen cambios en las prácticas al interior del aula” (Experto).

“La forma en que la innovación incide en los aprendizajes siempre es indirecta y el éxito de la innovación depende de la cultura escolar. Ahí es distinto cuando tienes un director y un equipo directivo empoderado versus cuando no lo tienes” (Experto).

Finalmente, desde la academia sale a relucir un nuevo elemento, el rol del sostenedor. Como en Chile el responsable de la administración de las escuelas es el sostenedor, ya sea municipal o privado, este estamento se torna relevante a la hora de evaluar la efectividad de la innovación.

“En las escuelas municipales, que están obligadas a tener un sostenedor que está fuera del establecimiento, las innovaciones de gestión impulsadas por el sostenedor son muchos más lentas que aquellas que se implementan desde dentro del establecimiento” (Experto).

4.1.4 Actores involucrados en la innovación

Al indagar sobre la incidencia de la innovación en gestión escolar en el establecimiento salen a la luz los diversos **actores involucrados en este proceso**. Aquí destaca el rol del director, del equipo directo y del sostenedor.

Con respecto al rol de los profesores, estos poseen un lugar secundario en la innovación, pues queda circunscrito a los espacios que puedan generar los otros estamentos para que se incorporen en las lógicas de gestión del establecimiento.

Para guiar el análisis cada actor es descrito individualmente:

Rol director

Conforme a los relatos de los entrevistados el director se configura como el líder de la innovación, quien es el responsable de guiar el proceso e incorporarla en la lógica de la gestión de la escuela.

“El principal líder es el director. Si el director tiene una visión clara, moderna, basada en el marco de la buena dirección y de acuerdo a las teorías modernas educativas, va a innovar” (Director).

“El director puede trabajar haciendo el cosas, generando el los cambios o haciendo que otros produzcan las cosas. Inicialmente un director se puede encontrar con profesores que esperan ordenes desde la dirección y no tienen una cultura de la participación, ahí el director debe levantar estos temas e ir empoderando” (Experto).

“Un mal director potencia las malas prácticas educativas, los directores tienen una mirada educativa muy atrasada, donde ven que siempre el problema está afuera: “no puedo hacer cambios por la comunidad, los profesores, porque los niños son muy pobres”” (Director).

Rol del equipo directivo

Si bien el director se plantea como el líder de la innovación, en todos los relatos surge la importancia de que él no actúa solo, sino que para que la innovación sea efectiva debe contar con el trabajo y el apoyo de su equipo directivo.

“El director por supuesto es el gran líder, después tenemos a una persona fundamental en la escuela, que se ha dejado de lado, que no está bien reivindicado, que es la jefa de UTP (Unidad Técnica Pedagógica)” (Director).

“El director trabaja junto a la jefa de UTP y tienen que conocer las reformas y las nuevas tendencias que se están presentados en educación. Conocer todos los cambios que se están produciendo para tener en conjunto una visión moderna con grandes desafíos. Estar preparados en lo teórico y práctico, y empapar de esto a los profesores con perfeccionamiento y capacitaciones” (Director).

“El equipo directivo es clave, independiente de cómo este se organice, porque son fundamentales para gestionar un colegio” (Experto).

“La buena gestión y la innovación no se pueden separar porque van de la mano. En el contexto nacional la buena gestión requiere de un equipo directivo y de un staff empoderado que están constantemente buscando soluciones” (Experto).

Rol del sostenedor

El sostenedor es un actor que se encuentra fuera del establecimiento y es el responsable de la administración de este. Los entrevistados, en especial los académicos, hacen hincapié en la importancia de que el sostenedor esté alineado con el proyecto educativo de la escuela, y que promueva la innovación como un mecanismo de gestión de las mejoras.

“El sostenedor es el que tiene que facilitar el desarrollo de la innovación, tiene que realmente procurar que exista innovación, que exista capacitación para los distintos niveles” (Director).

“Si el sostenedor no empodera al director y no le da las facultades para hacer, no se puede hacer. Un sostenedor que está dispuesto a mejorar es lo más importante” (Experto).

“Los objetivos del sostenedor deben estar alineados con los objetivos del director” (Experto).

Profundizando en este punto, desde los expertos, surge la necesidad de que en el sistema educacional chileno se defina claramente el rol del sostenedor, más allá de sus responsabilidades administrativas.

“En Chile no está resuelto el rol del sostenedor, solo está resuelto por un desarrollo histórico. Cada sostenedor ha construido su propia idea de cuáles son sus responsabilidades. Hay consenso de que la parte administrativa es su responsabilidad, pero cuando hablamos de gestión escolar cada sostenedor tiene conceptos distintos, formas distintas y prácticas distintas” (Experto).

“El sostenedor debiese ser la entidad encargada de preparar toda la cancha para que las escuelas puedan hacer bien su trabajo, ahí hay sostenedores que entorpecen la cancha, otros que no aportan nada y otros que han logrado cambiar positivamente sus escuelas” (Experto).

Rol del profesor

Con respecto al rol del profesor en la innovación los entrevistados circunscriben su responsabilidad a su acción en el aula, por lo que son los responsables de implementar aquellas innovaciones que ocurren en la sala de clases, lo que implica que no necesariamente poseen un rol protagónico en aquellas innovaciones en gestión en el nivel extra aula.

“Hay responsabilidades y atribuciones que recaen en el director de la escuela, porque un profesor no posee las herramientas para innovar en la gestión, no podrá realizar lo que logra un director con un buen equipo” (Experto).

“Otros actores son los profesores. El laboratorio de una escuela es el aula, porque ahí se produce la alquimia educativa. Ahí se produce el liderazgo del director y de la jefa de UTP al ir a la sala, a monitorear dentro de la sala” (Director).

“El principal actor en una escuela para implementar los cambios en el aula es el profesor. Un profesor preparado, un profesor con competencias, un profesor que tenga una visión moderna de la educación, que tenga conocimiento de los programas y de instrumentos evaluativos” (Director).

4.2 Elementos que facilitan y tensionan la implementación de la innovación

4.2.1 Elementos que tensionan o dificultan

Entre los **elementos que tensionan o dificultan la implementación de la innovación en gestión escolar** los entrevistados hacen hincapié en la aversión al cambio como la principal barrera. Profundizan en la problemática haciendo ver que esta situación se explica porque muchas veces las innovaciones son impuestas y no surgen de un análisis o diagnóstico transversal de todos los estamentos de los colegios.

“El miedo al cambio, quieren seguir en un letargo, con las viejas prácticas educativas. Se ve en la actitud del profesor, la actitud del apoderado. Es un componente cultural” (Director).

“Cuando la gente no quiere innovar, esa desidia es la que dificulta la gestión escolar y la innovación” (Director).

“La dificultad de entender que es un proceso permanente de mejoramiento y entender que hay que estar ahí siempre tratando de mejorar” (Experto).

En el plano operativo, los académicos destacan que la falta de equipos de trabajo y una estructura preparada profesionalmente para la innovación dificulta su implementación.

“No hay estructura en los colegios para armar equipos e implementar una innovación grupal. Hay que generar innovaciones por goteo, porque ya el profesor esta recargado” (Experto).

“Cuando no hay una estructura permanente para que los profesores se puedan apropiar de las innovaciones y hacer una apropiación crítica es difícil que la innovación tenga buenos resultados” (Experto).

“No tener un equipo directivo con las capacidades, no tener una institucionalidad que defina las responsabilidades y las atribuciones para hacerlo” (Experto).

A su vez, relevan dos elementos importantes que dificultan implementar la innovación, que tienen relación con el tiempo disponible para gestionar la innovación, especialmente en lo referido a la necesidad de evaluar y la carga de trabajo de los profesores.

“Lo más difícil dentro del mundo escolar es tener que estar evaluando las propias prácticas y estar cambiando las prácticas que vienen hace años, y para innovar se requiere evaluar” (Experto).

“Cuando el profesor se lo come la máquina y está absolutamente agobiado porque su día es hacer y hacer, cuesta mucho incorporar cosas nuevas al proyecto” (Experto).

4.2.2 Elementos que facilitan o posibilitan

Con respecto a los **elementos que facilitan o posibilitan la innovación en gestión escolar** destacan las estructuras de apoyo para el director, es decir el sostenedor y el equipo directivo. Vuelve a salir a luz el hecho que los directores poseen la responsabilidad principal sobre la innovación, pero que para que esta sea exitosa es condición necesaria el apoyo del equipo directivo y el mandato y alineación con el sostenedor.

“Tener una muy buena jefa de UTP, competente profesionalmente y responsable. Además facilita que el director esté alineado en los planes de lineamientos educacionales y tener conocimiento sobre liderazgo educativo. Tener las herramientas profesionales que le permitan gestionar los recursos escolares” (Director).

“Un sostenedor que de la garantía y beneficios para que la gente pueda investigar y tener los tiempos y motivación para hacer las cosas. Si hay éxito en los niños por lo que estoy haciendo más ganas me van a dar de aprender y ser un agente facilitador” (Director).

“Autonomía en la administración y en la gestión, es importante que los directores cuenten con la autonomía para realizar contrataciones y manejar su planta docente, autonomía de recursos” (Experto).

Los académicos destacan que la innovación se ve facilitada cuando existe una estructura que sea capaz de liderar los procesos en el establecimiento, esto requiere instalar la lógica del mejoramiento y seguimiento dentro de la estructura de gestión de las escuelas.

“Primero, los establecimientos deben tener una estructura clara, con objetivos claros y una misión clara. Lo segundo, debe haber dentro del sistema una base, una estructura una normativa que permita la participación y esos espacios si son bien utilizados debieran ir apareciendo cambios, cosas nuevas, mejorías, innovaciones” (Experto).

“Se debe instalar un concepto de mejoramiento, lo que implica hacer cosas muy concretas para lograrlo, porque si a un profesor que se lo come el día a día, si a ese profesor se pone en la posición de innovar y se le impone, no tiene tiempo y no hay ninguna posibilidad ” (Experto).

“Tener una cultura del seguimiento, entender que todo se puede medir, no todo es SIMCE, pero las cosas se pueden medir para mejorar” (Experto).

4.2.3 Estrategias que permiten implementar la innovación

Complementando los elementos que facilitan la innovación, los entrevistados explican qué **estrategias permiten implementar la innovación en gestión escolar**, donde los directivos destacan la gestión de los recursos humanos y el trato hacia los profesores, sin hacer referencia a otros procesos de la gestión.

“Uno de los elementos es el respeto a los profesores y a los apoderados, ese es un eje fundamental: la cultura del buen trato” (Director).

“La capacitación, la formación, todos los minutos en la escuela sirven para capacitarnos. Revisar leyes o estrategias. Con esto los mismos profesores van entendiendo que las cosas que se deben implementar en la escuela muchas veces son disposiciones legales y no deseos antojados del director” (Director).

“El autoestima de los profesores, que se sientan y vivan en una escuela diferente, con prestigio, con reconocimiento regional y nacional. Se sienten parte

de una escuela exitosa y eso ayuda a que cada vez busquen nuevas estrategias y se involucren con los cambios” (Director).

“Esto no está exento de un carácter fuerte pero equilibrado, donde hay que imponer la disciplina, respecto a la presentación en la escuela, el medio ambiente, los horarios. Eso influye en el liderazgo porque un director debe dar el ejemplo, ser un referente” (Director).

“Es fundamental tener alta expectativa de los alumnos y transferirles eso a los apoderados y a los alumnos. Ahí la labor de los profesores es mostrar a los niños que pueden” (Director).

Los expertos, por su parte, destacan la definición clara de los procesos al interior del establecimiento, para que se posibiliten los espacios de innovación.

“Tener estrategias tendientes al mejoramiento y esas estrategias deben ir en la línea de definir tiempos para que los profesores puedan innovar y dirigir los contenidos de esos tiempos para que las cosas no se pierdan” (Experto).

“Una estrategia fundamental es dirigir el colegio por medio de procesos, el proceso de planificación de clases, el monitoreo y evaluación de los alumnos” (Experto).

“Hay que invertir en la gente. La estrategia es responsabilizar, visibilizar los logros, deben tener en cuenta que hay una escuela de la que son responsables” (Experto).

4.3 Propuestas de mejora para la política educativa

Los entrevistados resaltan el hecho que debe haber una cultura de la innovación determinada por una estructura que permita innovar, y las herramientas y los espacios para que esta ocurra. Desde esta perspectiva se analizan sus **propuestas para mejorar la política educativa**.

Uno de los elementos que surgen es la distribución del tiempo de los profesores dentro y fuera del aula, ya que al no haber el tiempo suficiente para actividades extra aula es complejo para el director traspasar conocimiento y generar procesos de innovación con el cuerpo docente.

“Cambiar la estructura horaria del sistema. Hay un exceso de horas para clases que no facilita un proceso educativo exitoso. Hay un 95% del tiempo en el aula y un 5% de preparación y debería ser distinto. De todo el tiempo que tiene el profesor debería tener un 30% de preparación diaria de la enseñanza” (Director).

“Cambiar la cantidad de horas que debe tener el profesor como horario no lectivo, para poder prepararse mejor, poder investigar y trabajar mejor con sus alumnos” (Director).

“Generar horas fuera para que los profesores puedan planificar y pensar, y que esas horas estuvieran relacionadas con los procesos, y que fueran presentadas como proyectos y financiadas aparte” (Experto).

Otro elemento que se relaciona con este punto, es la formación docente y el contar con directivos preparados para implementar procesos de cambios en la gestión, lo que a su vez se relaciona con la normativa laboral vigente.

“Modificar la formación académica de los profesores cuando egresan de las universidades o institutos” (Director).

“La baja competencia de los directores y jefes de UTP para dirigir las escuelas. Los directores no tienen competencias para liderar una escuela” (Director).

“El sistema vigente de las normas laborales, está muy caduco, una persona que lo hace mal puede quedarse para siempre haciéndolo mal. Hay normas que sirvieron en algún momento pero que ahora están caducos, gente que se ha aprovechado de la situación y el sistema los mantiene” (Director).

“Es necesario un control de las escuelas de pedagogía, intervención fuerte a la formación inicial y directiva” (Experto).

En temas relacionados con el funcionamiento del sistema los expertos destacan la necesidad de modernizar los mecanismos de administración para que sean elementos facilitadores de la gestión educativa.

“Generar una estructura base de procesos que haga que las personas comprendan como mejorar el proceso al cual se enfoca el problema a solucionar” (Experto).

“Se necesitan espacios concretos y una manera de gestionar esos procesos para que den frutos” (Experto).

“Los aumentos de subvenciones deben ir graduados con recursos para fortalecer temas administrativos” (Experto).

“Modernización del Estado, este es un techo que limita la acción, porque las escuelas reciben una bolsa de plata y no tienen idea cuánto les toca recibir ni en qué se la gastan y eso requiere tecnología y de modernización del Estado” (Experto).

“Acompañado a lo anterior, desburocratización, entregando autonomía local y creando un sistema de desmunicipalización que defina el rol del sostenedor” (Experto).

“El tema macro es cambiar el modelo, donde el Estado debe cambiar la forma en que se relaciona con los actores del sistema educativo, ya no puede seguir entregando cheque en blanco. Lo clave es transparencia y estandarizar por costo. Se entregan los recursos y eso significa que se tiene que entregar algo previamente definido a cambio. ¿Qué servicio debe entregar la escuela por este costo? ” (Experto).

5. Análisis conclusivo

El presente estudio de caso busca responder la pregunta sobre qué condiciones son necesarias para el desarrollo de estrategias de innovación en la gestión escolar y qué aprendizajes se pueden levantar a partir de la identificación de dichos elementos para la política pública de educación.

Conforme a dicha pregunta de investigación, los antecedentes recopilados en el marco conceptual y aquellos que salieron a relucir en la información entregada por los entrevistados, se presenta un análisis que integra ambas indagaciones en tres niveles.

Primero, se **realiza la definición de condiciones necesarias que permiten identificar que una acción llevada a cabo en un establecimiento se refiere al ámbito de la innovación en gestión escolar**, esto permite elaborar una propuesta modelo de la gestión de la innovación.

En segundo lugar, **se analizan los principales obstaculizadores y elementos que facilitan la innovación escolar al interior de los establecimientos**.

Finalmente, se presentan las **propuestas de mejora de la política educacional chilena**, de tal manera que incentive la innovación en gestión escolar.

5.1 Sobre la innovación en gestión escolar: condiciones necesarias

La definición de los conceptos claves y las entrevistas realizadas permiten reconocer ideas fuerza sobre la innovación en gestión escolar y establecer aquellas condiciones que posibilitan la innovación en gestión escolar:

1. *La innovación debe entenderse como un elemento de la gestión escolar, no es un bien en sí mismo, sino más bien es un proceso más que se debe gestionar en el establecimiento.*

Esto implica que debe existir la posibilidad de innovar, es decir que los sostenedores, como primeros responsables de la gestión de los establecimientos, deben comprender la importancia de la innovación y vincularse en su proceso. A su vez los directivos deben contar con las competencias para comprender el proceso de la innovación y guiar su diseño, implementación, seguimiento y evaluación.

2. *La innovación se configura como la estrategia para dirigir los procesos de cambio al interior del establecimiento, los directivos deben comprender que los procesos de mejora al interior del establecimiento se pueden llevar a cabo por medio de una innovación, la que implica una mirada crítica y evaluativa de los procesos y de las prácticas, y la definición de un plan con objetivos claros y evaluables.*

Desde esta perspectiva la innovación es una herramienta de liderazgo directivo, la cual les permite tanto al director como al equipo directivo gestionar los procesos de cambio, vinculando a la comunidad y definiendo mecanismos de evaluación y seguimiento.

3. *Se refiere siempre a la mejora de prácticas y procesos con el claro objetivo de incrementar la calidad de los aprendizajes*, la innovación no es solo un cambio, sino que debe estar ligada a los procesos y prácticas claves del establecimiento, y buscar siempre la mejora de la calidad de los aprendizajes.

Esto no significa que deba solo buscar cambiar las prácticas o procesos al interior del aula, puede implementarse tanto a nivel aula como a nivel escuela. La innovación puede ser tanto extra como intra aula.

Sin embargo, como esta se refiere a gestión escolar, no se refiere a contenidos ni metodologías de enseñanza/aprendizaje, sino que se relaciona con los procesos o prácticas necesarias para llevar adelante el proceso de enseñanza/aprendizaje.

La innovación en gestión escolar se refiere a todos aquellos elementos que hacen posible educar, como la convivencia escolar, la gestión de los recursos humanos en la escuela, el uso de los recursos físicos, los incentivos al cuerpo docente, la capacitación, el trato con los apoderados, la relación con la comunidad, entre muchos otros.

4. *El autoanálisis y el diagnóstico son una condición necesaria para que la innovación se implemente*, si en el establecimiento no existe una cultura del diagnóstico es complejo que el sostenedor, director y equipo directivo sean capaces de identificar los procesos y las prácticas que el establecimiento debe mejorar. Por esto el proceso de autoevaluación y diagnóstico deben estar incorporados en las lógicas de gestión, definiendo los mecanismos, responsables y tiempos de este proceso.
5. *La innovación agrega valor en la medida que esté alienada con los objetivos del establecimiento y toda la comunidad escolar sea vinculada en alguna etapa del proceso*, la profundidad de la innovación y su incidencia dependen de la sincronía de esta con los lineamientos estratégicos del establecimiento.

En este sentido, a la luz de las entrevistas y del marco conceptual, hay ciertos procesos que son comunes a todas las escuelas y en donde es posible implementar medidas de innovación en gestión escolar:

- Gestión curricular
- Convivencia escolar
- Acompañamiento y evaluación de profesores
- Reforzamiento
- Gestión de recursos físicos
- Gestión de recursos financieros

- Aplicación de la normativa emanada del MINEDUC
- Formación permanente de profesores y directivos
- Uso del tiempo
- Gestión de la asistencia y atrasos
- Relación con los apoderados
- Relación con el entorno cercano a la escuela

Cada establecimiento define cuál de estos procesos es más relevante y lo estipula como un objetivo de mejora. En la medida que la innovación esté enfocada con estos procesos, y a su vez vincule a la comunidad escolar, los resultados serán más efectivos y se integrarán a la cultura institucional.

6. *El “piso” para la innovación debe estar dado por el sostenedor*, para que la innovación ocurra es deseable que el sostenedor comprenda la importancia de este proceso y la promueva por medio de la entrega de herramientas concretas para que los directivos adquieran las competencias para llevar adelante el proceso de innovación.

El sostenedor es una pieza clave del sistema educacional chileno. Así, si el sostenedor ve a innovación como un elemento clave en el proceso de mejora de la calidad de la educación que entregan sus establecimientos, será más sencillo que los directivos y sus equipos logren implementarlas con mejores resultados.

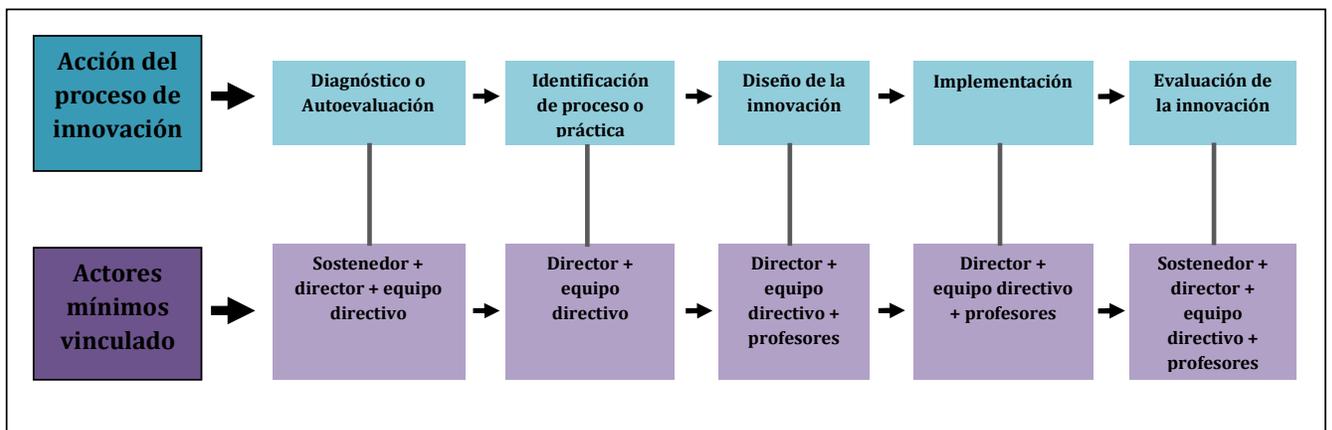
7. *El director del establecimiento debe poseer liderazgo directivo para llevar adelante las innovaciones*, ya que él es el principal responsable de gestionar el establecimiento. Por esto debe contar con las competencias necesarias para guiar el proceso y lograr que la comunidad escolar comprenda su importancia y su impacto en el proceso enseñanza/aprendizaje.
8. *Las personas directamente vinculadas con la innovación son el director y el equipo directivo*, el director se debe apoyar en su equipo directivo para lograr “bajar” las innovaciones. Si el director cuenta con un equipo directivo empoderado, proactivo y con las competencias necesarias este proceso será transparente y fluirá con facilidad. En el caso contrario el director debe convencer al equipo de la pertinencia y necesidad de los cambios.
9. *Los profesores son actores importantes en la innovación, pero su rol fundamental se concentra al nivel de la implementación*. Los profesores no guían la innovación ni son los responsables de su diseño, pero muchas veces son quienes deben implementar al menos parte de esta, por ello es recomendable plantear procesos participativos en donde los profesores se hagan parte de la innovación en sus diversas fases para que a la hora de implementarla se sientan parte de los desafíos y los logros.
10. *La comunidad escolar debe trabajar la aversión al cambio para poder implementar innovaciones radicales*, en la medida que el equipo directivo y los profesores comprendan la necesidad del cambio y no se sientan amenazados es

más fácil implementar la innovación, para esto es responsabilidad del director y su equipo directivo aclararle a la comunidad escolar los alcances y las consecuencias que traerá la implementación de la innovación a las acciones cotidianas de la escuela.

Teniendo presentes estas condiciones en la Figura 3 se presenta una propuesta de modelo de gestión la innovación, cuáles son las acciones necesarias y los estamentos de la escuela que deben vincularse.

Entendiendo a la innovación es una herramienta de gestión, esta **se transforma en un proceso que permite modificar otros procesos o prácticas al interior del establecimiento.**

Figura 3: Propuesta de un modelo de gestión de la innovación escolar



Fuente: elaboración propia, en base a entrevistas y marco conceptual

En la medida que la escuela tenga sistematizado de antemano todos los procesos que se llevan a cabo será más sencillo aplicar la innovación, ya que es posible realizar un diagnóstico más concreto y certero de las prácticas y procesos que requieren mejoras.

En el modelo se especifican los actores vinculados, estos son los mínimos necesarios para que la innovación sea efectiva, desde lo relatado por los entrevistados. Sin embargo, por el modelo de sostenedor se identifican diversos tipos de funcionamiento, por lo que es posible que en la etapa de diagnóstico y definición de proceso se vincule a los profesores para tener una mayor efectividad.

5.2 Sobre la innovación en gestión escolar: obstaculizadores y facilitadores

Con respecto a los obstaculizadores y facilitadores que inciden en la innovación en gestión escolar es pertinente observarlo desde la perspectiva de las condiciones antes

expuestas. De esta manera, en la Tabla 2 se sistematizan los obstaculizadores y facilitadores que es posible identificar, conforme a lo relatado por los entrevistados y especialmente a la información recopilada en el marco conceptual.

Una parte importante de los obstaculizadores que dificultan la implementación de innovación en gestión se refiere al modelo educacional chileno y cómo este no promueve la innovación ni capacita a los actores para guíen este proceso. Esto se debe principalmente a que la gestión escolar no está incluida en el sistema como un paradigma y por ende la innovación muchas veces se acota a situaciones aisladas, como fue mencionado en las entrevistas.

Los facilitadores institucionales tienen directa relación con los cambios incorporados al sistema en la última década, los cuales han introducido conceptos como liderazgo directivo, planes de mejoramiento, la Superintendencia de Educación y la desmunicipalización.

Tabla 2: Obstaculizadores y facilitadores del sistema educacional chileno para la innovación

Condición	Nodo	Facilitador
La innovación debe entenderse como un elemento de la gestión escolar	- La gestión no está del todo diferenciada de la administración.	-El MINEDUC ha tomado medidas tendientes a conceptualizar la gestión escolar, sobre todo a través de la Ley SEP y los planes de mejoramiento.
La innovación se configura como la estrategia para dirigir los procesos de cambio al interior del establecimiento	- Las escuelas municipales poseen aversión al cambio, avalado por el Estatuto Docente y la municipalización. - Las escuelas comprenden la innovación como algo novedoso y no necesariamente como el cambio en los procesos.	- Se ha instalado con la Ley SEP y la discusión sobre desmunicipalización la necesidad de entregar autonomía a las escuelas capaces de gestionar sus recursos.
Se refiere siempre a la mejorar de prácticas y procesos con el claro objetivo de incrementar la calidad de los aprendizajes	- Al interior de las escuelas, y en los DAEM o Corporaciones, no hay una operacionalización común y conocida de los procesos y prácticas centrales de un establecimiento.	- Las escuelas han centrado sus objetivos en el proceso enseñanza/aprendizaje
El autoanálisis y el diagnóstico son una condición	- Los equipos directivos tienden a responsabilizar al sostenedor de los procesos de diagnóstico.	- La incorporación del liderazgo directivo y la autonomía de las escuelas ha permitido que se instale

necesaria para que la innovación se implemente		la necesidad del diagnóstico.
La innovación agrega valor en la medida que esté alienada con los objetivos del establecimiento y toda la comunidad escolar sea vinculada en alguna etapa del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> - Las escuelas y sostenedores no poseen un proceso de definición en objetivos en conjunto, lo que dificulta determinar las áreas necesarias de innovar - Los directivos y profesores suelen arrojar unos a otros la responsabilidad de pensar e implementar los cambios necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - El fortalecimiento de los equipos directivos entrega al director un equipo de apoyo para generar innovaciones ligadas a los objetivos de la escuela.
El “piso” para la innovación debe estar dado por el sostenedor	<ul style="list-style-type: none"> - No hay claridad normativa ni en la práctica de la responsabilidad de los sostenedores en la gestión, sino que se acota al plano administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La desmunicipalización se puede transformar en un facilitador en la medida que sea elaborada desde la lógica de la gestión escolar y no solo en la administración.
El director del establecimiento debe poseer liderazgo directivo para llevar adelante las innovaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Los directores no cuentan con las competencias necesarias, sobre todo aquellos que no han sido concursados. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Ley SEP permite el fortalecimiento de la gestión de las escuelas y los esfuerzos realizados por el MINEDUC para formar directivo con competencias en gestión y liderazgo.
Las personas directamente vinculadas con la innovación son el director y el equipo directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Los equipos directivos no cuentan con las competencias necesarias y muchas veces poseen una relación compleja con el director. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Ley SEP permite el fortalecimiento de la gestión de las escuelas y los esfuerzos realizados por el MINEDUC para formar directivos con competencias en gestión y liderazgo.
Los profesores son actores importantes en la innovación, pero su rol fundamental se concentra al nivel de la implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Los profesores no poseen los tiempos necesarios para poder vincularse con otros procesos más allá de los académicos. -El Estatuto Docente no tiene incentivos para que los profesores se vinculen con procesos de gestión escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Superintendencia de Educación traerá nuevas obligaciones a los profesores que permitirá exigirles conforme a las nuevas necesidades de los establecimientos.

La comunidad escolar debe trabajar la aversión al cambio	- La normativa que rige a las escuelas municipalizadas se basa en un modelo vertical y rígido creado en dictadura.	- Las modificaciones legales tendientes a la desmunicipalización y la autonomía.
--	--	--

Fuente: elaboración propia, en base a entrevistas y marco conceptual

5.3 Propuestas para políticas públicas

Al realizar el análisis del sistema educativo chileno, la innovación en gestión escolar y con base en las entrevistas realizadas, a continuación se sugieren propuestas para las políticas públicas, las cuales van en la línea de entregar un terreno oportuno y propicio para que las escuelas puedan realizar la innovación no como un accidente, sino como una herramienta permanente para gestionar los procesos de mejora.

1. Fomentar la cultura de la innovación

Las políticas públicas en educación deben instalar la cultura de innovación, introduciendo este concepto dentro de los instrumentos con que se busca fortalecer la gestión de las escuelas, tales como la formación en liderazgo directivo, los planes de mejoramiento y la Superintendencia de la Educación.

Es necesario definir las responsabilidades y los procesos asociados a la gestión de un establecimiento educacional, determinando mecanismos de formación, acompañamiento y evaluación de la innovación.

De esta manera será posible separar la innovación de lo nuevo y llevarla al ámbito de la gestión del cambio al interior de los establecimientos. En la medida que haya un modelo para gestionar el cambio será posible evaluarlo e introducirlo en los instrumentos de seguimiento que utilizan las escuelas.

2. Entregar competencias para innovar

Innovar implica comprender el proceso y no basta con la mera intención, para esto es necesario que los equipos directivos cuenten con las competencias necesarias para gestionar el cambio. Estas competencias son las que requiere un equipo que gestiona y no solo administra un establecimiento, competencias que deben ser entregadas a los docentes desde su formación inicial.

A su vez, para que la innovación tenga un mayor impacto es fundamental generar espacios participativos para su diseño, implementación y evaluación. Esto, en términos concretos, implica tiempo para innovar, el cual actualmente no está definido. Se sugiere entonces definir dichos tiempos dentro de las acciones básicas de una escuela, con los recursos financieros y humanos necesarios.

3. Un sostenedor innovador

Los lineamientos de los establecimientos educacionales los da el sostenedor, por lo tanto, esta entidad debe comprender su rol en el proceso y valorar la

importancia de la innovación para generar mejoras en la calidad de los aprendizajes.

En el proyecto de desmunicipalización, se propone incluir este ítem como una de las responsabilidades directas del sostenedor, quien debe ser el responsable de fomentar los procesos de innovación, de guiar su diseño y participar en las evaluaciones.

6. Bibliografía

- AEDO, C (2000) *Educación en Chile: Evaluación y Recomendaciones de Política*. Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile.
- BENEDETTI, C. (2010) *Análisis y Evaluación de la gestión de Educacional Municipal*. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad De Chile, Chile.
http://www.educacion2020.cl/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=98&Itemid=55
- BRUNNER, J. (2005) “*Modernización, mejoramiento, e innovación en la educación*” primera Conferencia Nacional de iNet Chile, realizada en octubre en Santiago de Chile, con el patrocinio del Ministerio de Educación.
- CONCHA, C. (2010) *La Subvención Escolar Preferencial, más allá del mercado y de los modelos de mejoramiento de las escuelas*. Facultad de Educación, Universidad Alberto Hurtado, Chile
- COX, C. ed. (2003) *Políticas educacionales en el cambio de siglo. La reforma del sistema escolar de Chile*, Editorial Universitaria, Santiago, Chile.
- EDUCACION2020 (2011) *Modificaciones a la Ley Sep*, Chile
<http://prezi.com/iejccqpo4ks/modificaciones-a-ley-sep-en-que-cambio/>
- EDUCACION2020 (2010) *Convocatoria la para la Feria de Innovación Escolar*, Chile.
- EDUCACION2020 (2011) *Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación parvularia, básica y media y su fiscalización*, Chile.
- EYZAGUIRRE, B. (2004) *Claves para la educación en pobreza*. Centro de Estudios Públicos, Chile. http://www.cepchile.cl/dms/lang_1/doc_3249.html
- EYZAGUIRRE, B., FONTAINE, L. (2008) *Las escuelas que tenemos*. Centro de Estudios Públicos, Chile.
http://www.cepchile.cl/dms/lang_1/doc_4167.html
- EYZAGUIRRE, S. (2012) *Fortalecimiento de la educación escolar pública: ¿Desmunicipalización?* Centro de Estudios Públicos, Chile.
- HORN, A., MARFAN, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile*.

Psicoperspectivas, 9 (2), 82-104. Recuperado el 23 de octubre de 2011 desde www.psicoperspectivas.cl

- HARGREAVES, D. (1999). *Schools and the Future: the Key Role of Innovation in: Innovation Schools*. Centre for Educational Research and Innovation. Paris, OECD.
- HARGREAVES, D (2003) *Working laterally: how innovation networks make an education epidemic*. Department for Education and Skills, United Kingdom
- LEITHWOOD, K., DAY, C., SAMMONS, P., HARRIS, A., Y HOPKINS, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning*. UK: National College for School Leadership.
- LEITHWOOD, K., HARRIS, A., Y HOPKINS, D. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- MARCEL, M., RACZYNSKI, D., (2010) *La Asignatura pendiente*. CIEPLAN, Uqbar Editores, Chile
<http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/centro-de-documentacion-libros.php>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2007). *Indicadores de la Educación en Chile*.
- OCDE, (2000). "Schooling for Tomorrow. Learning to bridge the digital divide". Centre for Educational Research and Innovation, Paris.
- PAREDES, GARCÍA (2006): *Reducing the Educational Gap in Chile: Good Results in Vulnerable Groups*, documento no publicado, PUC, Escuela de Ingeniería. Chile
- PÉREZ, L., BELLET C., RACZYNSKI, D., MUÑOZ, G. (2004) *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. UNICEF, Chile. http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/
- RACZYNSKI, D., MUÑOZ, G. (2007) *Reforma educacional chilena: el difícil equilibrio entre la macro y la micropolítica*. CIEPLAN, Chile
- REY DE MARULANDA, N., TANCREDI, F. (2010) *De la innovación social a la política pública: Historias de éxito en América Latina y el Caribe*. CEPAL, Chile.

- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration*. New Zeland: Ministry of Education.
- TOKMAN, A. (2004): *Educación y Crecimiento en Chile*, Banco Central, Documentos de Trabajo. Chile
- TREVIÑO, E. DONOSO, F. (2010) *Agrupación de escuelas para intervenciones de política: análisis del caso chileno*. Facultad de Educación, Universidad Diego Portales, Chile.
http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/Trevino_valorAgregado2010.pdf
- UNESCO (2000) *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*, Argentina.
- VALENZUELA, J., MONTECINOS, C., ABUFHELE, V., FERNÁNDEZ, B., GÁLVEZ, V. (2010) *Estándares e indicadores de desempeño de sostenedores en el sistema educacional público chileno*. Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile, Chile. <http://www.cedus.cl/?q=node/1697>
- ZAPATA, I (2010) *El impacto del paro de profesores en la matrícula de los establecimiento municipales*. Tesis para optar al grado de Magister en Economía, Instituto de Economía, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile. http://www.economia.puc.cl/docs/tesis_izapata.pdf

7. Anexos

7.1 ANEXO A: Pauta de entrevista a directores

Pauta de entrevista semi estructurada: Estudio de Caso Directores de Escuelas

“Estimado/a Director/a:

Junto con saludarte, y agradecer el que nos haya concedido la entrevista, queremos comentarle que esta se enmarca en un estudio de caso que busca comprender las dinámicas referidas a la innovación en la gestión escolar, profundizando en aquellos aspectos que facilitan o dificultan su desarrollo, y a su vez, recogiendo sus propuestas en términos de contribuir a facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión, dadas de su experiencia como Director.

Es importante señalar que todo sobre lo cual conversemos, será utilizado únicamente para los fines del estudio, resguardando en todo momento, la confidencialidad de quienes participan en la entrevista.

Así mismo, quisiéramos pedirle que nos de su autorización para grabar esta conversación, de manera de poder recoger con total fidelidad los aspectos que comparta con nosotros durante la entrevista.

Sin embargo, si por alguna razón, prefiere que algo no se grabe, podemos detener la grabación.

Con todo, queremos invitarle a conversar abiertamente sobre aquellos elementos que, a su juicio, facilitan o tensionan el desarrollo de prácticas de innovación en gestión escolar, y sobre las propuestas que realizaría al sistema educativo para propender a facilitar el desarrollo de este tipo de prácticas.

Dimensión 1: Identificación

1.1	Fecha	
1.2	Nombre	
1.3	Establecimiento	
1.4	Cargo	
1.5	Años desempeñando el cargo	
1.6	Teléfono	
1.7	Teléfono celular	
1.8	Mail	

Dimensión 2: Concepto de innovación en gestión escolar y el rol de los actores

2.1	En su experiencia como director ¿Qué papel cumple la gestión escolar en el desempeño de un establecimiento?
2.2	A su juicio ¿Cómo definiría innovación en gestión escolar?
2.3	De acuerdo a su conocimiento, ¿cómo incide innovar en la gestión

	escolar en el desempeño del establecimiento? ¿Por qué?
2.4	Considerando lo anterior, ¿a qué actores les corresponde facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión escolar? ¿Por qué?

Dimensión 3: Elementos facilitadores / obstaculizadores de la innovación escolar

3.1	En su experiencia como director ¿Qué elementos han dificultado el implementar medidas innovadoras en la gestión de su establecimiento?
3.2	Ante estos obstáculos, ¿qué estrategias ha implementado para desarrollar prácticas de innovación en gestión escolar?
3.3	A su juicio, ¿cuáles son los elementos que facilitan el desarrollar prácticas de innovación en gestión escolar?
3.4	De los elementos mencionados, ¿cuáles considera los más importantes para el desarrollo de innovación en gestión escolar? ¿Por qué?

Dimensión 4: Propuestas para facilitar la innovación escolar

4.1	Desde su experiencia como director ¿Qué cambios o propuestas realizaría al sistema educativo para facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión escolar?
4.2	¿Cuáles de ellas considera como prioritarias? ¿Por qué?

Guión de Cierre:

“Quisiera agradecerle la conversación que ha sostenido con nosotros, y en especial, la confianza con la que ha compartido sus reflexiones en torno a la innovación en la gestión escolar.

Así mismo, queremos que se sienta con la total confianza para hacer cualquier consulta adicional, o para incorporar alguna nueva idea o reflexión o, tal vez, profundizar sobre algo que nos haya mencionado durante la entrevista.

Los resultados de esta investigación estarán a mediados de este año.

Muchas gracias por su colaboración.

7.2 ANEXO B: Pauta de entrevista a expertos

Pauta de entrevista semi estructurada: Estudio de Caso Investigadores

“Estimado/a

Junto con saludarte, y agradecer el que nos haya concedido la entrevista, queremos comentarle que esta se enmarca en un estudio de caso que busca comprender las dinámicas referidas a la innovación en la gestión escolar, profundizando en aquellos aspectos que facilitan o dificultan su desarrollo, y a su vez, recogiendo sus propuestas en términos de contribuir a facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión, dadas de su experiencia en la investigación en educación.

Es importante señalar que todo sobre lo cual conversemos, será utilizado únicamente para los fines del estudio, resguardando en todo momento, la confidencialidad de quienes participan en la entrevista.

Así mismo, quisiéramos pedirle que nos de su autorización para grabar esta conversación, de manera de poder recoger con total fidelidad los aspectos que comparta con nosotros durante la entrevista.

Sin embargo, si por alguna razón, prefiere que algo no se grabe, podemos detener la grabación.

Con todo, queremos invitarle a conversar abiertamente sobre aquellos elementos que, a su juicio, facilitan o tensionan el desarrollo de prácticas de innovación en gestión escolar, y sobre las propuestas que realizaría al sistema educativo para propender a facilitar el desarrollo de este tipo de prácticas.

Dimensión 1: Identificación

1.1	Fecha	
1.2	Nombre	
1.3	Lugar de trabajo	
1.4	Cargo	
1.5	Años desempeñando el cargo	
1.6	Teléfono	
1.7	Teléfono celular	
1.8	Mail	

Dimensión 2: Concepto de innovación en gestión escolar y el rol de los actores

2.1	En su experiencia como investigador ¿Qué papel cumple la gestión escolar en el desempeño de un establecimiento?
2.2	A su juicio ¿Cómo definiría innovación en gestión escolar?
2.3	De acuerdo a su conocimiento, ¿cómo incide innovar en la gestión

	escolar en el desempeño del establecimiento? ¿Por qué?
2.4	Considerando lo anterior, ¿a qué actores les corresponde facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión escolar? ¿Por qué?

Dimensión 3: Elementos facilitadores / obstaculizadores de la innovación escolar

3.1	En su experiencia como investigador ¿Qué elementos han dificultado el implementar medidas innovadoras en la gestión de un establecimiento?
3.2	Ante estos obstáculos, ¿qué estrategias recomienda implementar para desarrollar prácticas de innovación en gestión escolar?
3.3	A su juicio, ¿cuáles son los elementos que facilitan el desarrollar prácticas de innovación en gestión escolar?
3.4	De los elementos mencionados, ¿cuáles considera los más importantes para el desarrollo de innovación en gestión escolar? ¿Por qué?

Dimensión 4: Propuestas para facilitar la innovación escolar

4.1	Desde su experiencia como investigador ¿Qué cambios o propuestas realizaría al sistema educativo para facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión escolar?
4.2	¿Cuáles de ellas considera como prioritarias? ¿Por qué?

Guión de Cierre:

“Quisiera agradecerle la conversación que ha sostenido con nosotros, y en especial, la confianza con la que ha compartido sus reflexiones en torno a la innovación en la gestión escolar.

Así mismo, queremos que se sienta con la total confianza para hacer cualquier consulta adicional, o para incorporar alguna nueva idea o reflexión o, tal vez, profundizar sobre algo que nos haya mencionado durante la entrevista.

Los resultados de esta investigación estarán a mediados de este año.

Muchas gracias por su colaboración.

7.3 ANEXO C: La Feria de Innovación Escolar de Educación2020

La Feria de Innovación Escolar fue realizada en conjunto con la Asociación Chilena de Municipalidades y Educar Chile.

Los objetivos de dicha actividad fueron los siguientes:

Objetivo general: generar un espacio para que las escuelas puedan compartir las experiencias innovadoras que han permitido potenciar la mejora de la calidad de la educación de sus alumnos.

Objetivos específicos:

- Crear una comunidad de educadores que dialogue sobre temáticas de gestión educativa.
- Sistematizar las innovaciones escolares para promover su práctica y conocimiento entre los profesionales que trabajan en educación.
- Reconocer a aquellos establecimientos educacionales que han innovado en la forma en que gestionan la educación de sus alumnos.

La definición de innovación en gestión escolar utilizada para la selección de los postulantes fue:

“Innovación es una nueva manera de pensar o hacer algo con el objetivo de hacerlo mejor.

La Feria busca relevar aquellas escuelas que han innovado en el modo como se gestiona o se lleva a cabo la educación de sus alumnos, por lo que se buscan experiencias implementadas sistemáticamente con el fin de mejorar la calidad de la educación³”.

Se convocó a todas las escuelas del país y se destacó que la selección estaría determinada por el Índice de Vulnerabilidad que entrega JUNAEB.

Para definir el contexto en que los casos fueron seleccionados se realiza una descripción cuantitativa de los postulantes y los seleccionados en la Feria. Postularon 121 escuelas y liceos de ocho regiones del país.

Respecto a la validez de las postulaciones, pese a que las bases eran claras frente al punto, solo 36% de los postulantes presentó iniciativas referidas a gestión, el restante 64% estuvo fuera de base, porque presentó iniciativas asociadas a temas netamente pedagógicos.

³ Texto obtenido de las Bases de la Feria de Innovación Escolar

Descripción de los postulantes:

Gráfico 1: Postulantes a Feria de Innovación Escolar

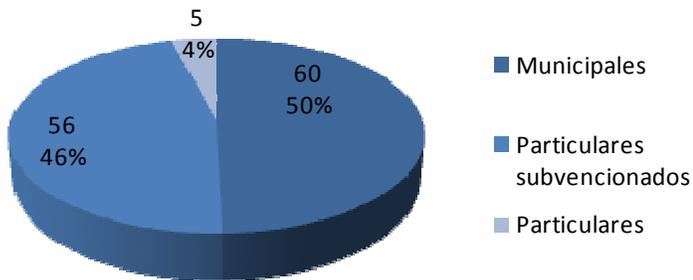
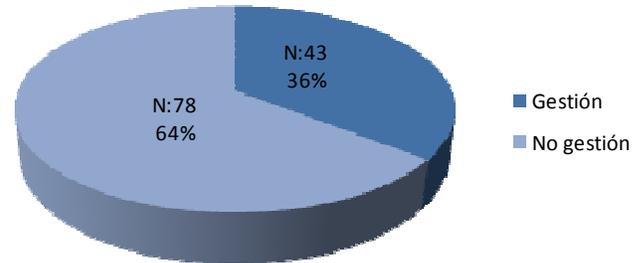


Gráfico 2: Ámbito de la postulación

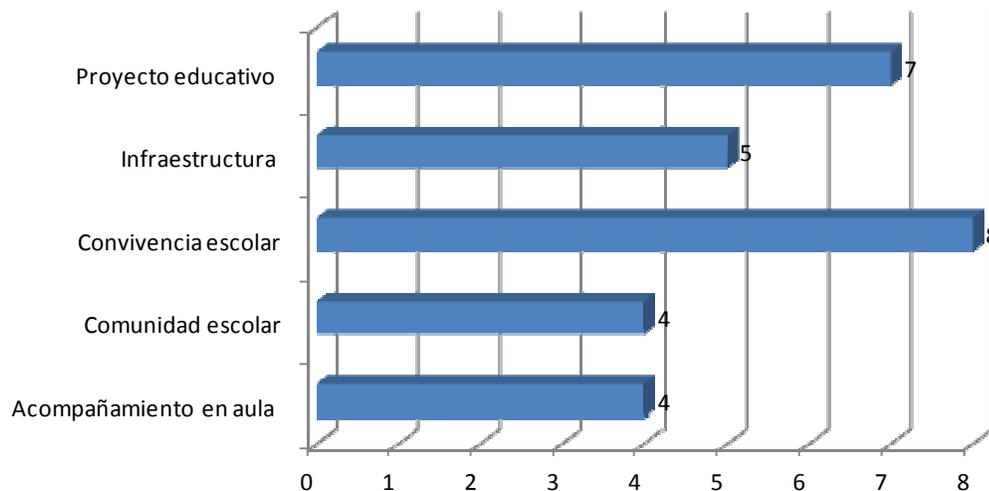


Fuente: Feria de Innovación Escolar

Descripción de los seleccionados:

De las 43 experiencias que cumplían las bases fueron seleccionadas 28 escuelas, 4 subvencionadas y 24 municipales. El Índice de Vulnerabilidad promedio de estos establecimientos era de 70,86%.

Gráfico 3: Temas de las experiencias seleccionadas



Fuente: Feria de Innovación Escolar

7.4 ANEXO E: Dos casos descritos como innovación por sus directivos

Para respetar la confidencialidad de los entrevistados los nombres de las escuelas y su ubicación ha sido omitida.

1. Escuela1: cambiando el paradigma

La Escuela1 está ubicada en un sector semi rural, posee 210 alumnos en enseñanza básica y media, 17 profesores y un 93,3% de Índice de Vulnerabilidad. La escuela tiene 70 años y hace 10 es dirigida por el mismo director. Posee el reconocimiento de excelencia académica por parte del MINEDUC y 87 alumnos prioritarios.

A un año de su llegada a la escuela el director tuvo la posibilidad de leer el libro “¿Quién dijo que no se puede? Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza”, realizado por UNICEF y Asesorías para el Desarrollo el año 2003.

Este documento realiza un estudio de catorce escuelas vulnerables con buenos resultados y concluye que buenas y motivadoras prácticas pedagógicas en el aula son fundamentales para el éxito en el aprendizaje, además de una alianza proactiva entre la escuela y los padres. Por otra parte, la investigación destaca que estas escuelas efectivas lograron comprender el contexto en donde se encontraban insertas, la necesidad de que los esfuerzos de cambio fueran coordinados entre los estamentos del establecimiento, con objetivos claros y con una permanente evaluación.

De este modo, el director de la Escuela1 tomó estas consideraciones e ideó un plan para implementarlas en su establecimiento. Esto significó reformar completamente las formas de hacer las cosas e involucrar a toda la comunidad escolar en sus cambios, que buscaban obtener resultados a 10 años plazo.

Un elemento clave de este proceso fue contar con una Jefa de UTP empoderada y que tomara este desafío como propio, de tal manera de ir involucrando prontamente a todos los profesores.

Las líneas de cambio fueron formarse en liderazgo directivo, modificar la gestión curricular y la convivencia escolar. Para esto se implementó un proceso de planificación anual y un plan de acompañamiento en el aula, complementado con un trabajo en la mejora de las expectativas de los apoderados y alumnos.

Las claves para el funcionamiento de esta innovación, descritas por sus directivos, han sido:

- Un proyecto educativo con una visión amplia, basado en el desarrollo de las competencias metacognitivas en los alumnos, en especial el fomento de la lectura.
- Liderazgo directivo, tanto del director como de la Jefa de UTP, quienes poseen metas muy precisas, alto monitoreo en el aula y planificaciones estructuradas.
- Acompañamiento en el aula a los profesores por medio de una metodología consensuada entre directivos y docentes

- Alta participación de la comunidad escolar
- Mejora permanente de la convivencia escolar gracias al uso de un Reglamento de Convivencia conocido y aceptada por la comunidad escolar.
- Cambios en el aula, donde se exigen buenas planificaciones, aprovechamiento del tiempo, evaluaciones permanentes y clases centrada en el desarrollo de competencias y habilidades del pensamiento.

Luego de 8 años de implementación las mejoras más notorias han sido el compromiso de los docentes y alumnos con el establecimiento y el aumento en 80 puntos en los resultados SIMCE. Los resultados más destacables según su director son:

- Mejoramiento de los resultados SIMCE: se mejoraron los resultados en la medición nacional de un promedio de 207 puntos a un promedio de 270 puntos, e incluso 300 en algunos subsectores.
- Cultura de altas expectativas: pese a ser un colegio rural con gran vulnerabilidad se ha logrado crear una cultura de altas expectativas en base al trabajo de toda la comunidad educativa y los liderazgos internos del director y la jefa de UTP.
- A modo de ejemplo: cuando el actual director asumió su cargo, sólo un 30% terminaba la enseñanza media, actualmente el 100% de los estudiantes consiguen completar la enseñanza media y esperan continuar sus estudios en la educación superior.

Los cambios implementados en la Escuela1 fueron una gran reforma al modo de gestionar el establecimiento, que asumió a la innovación como la herramienta la realizar los cambios.

La planificación anual y su evaluación han permitido seguir introduciendo cambios para ir mejorando diversos temas, esto ha sido gracias a que la cultura de la mejora permanente y el cambio guiado y medible, que se ha instalado en la cultura institucional.

Esta escuela es un ejemplo de cómo introducir la lógica de la innovación dentro del establecimiento, una vez que los objetivos institucionales son conocidos y aceptados por toda la comunidad educativa.

2. Escuela2: acompañamiento y formación continua

La Escuela2, está ubicado en una zona urbana, tiene 1360 alumnos, 586 de ellos son alumnos prioritarios. Posee 52 profesores y un Índice de Vulnerabilidad de 47,8%. Fue creada en 1988 para satisfacer la demanda de un nuevo sector de la comuna.

A fines del año 2009 el director identificó que existían importantes dificultades para realizar el acompañamiento en el aula a los profesores y que esto tenía una de sus razones en la falta de confianza entre el cuerpo docente y el equipo directivo.

En el análisis de esta problemática, en conjunto con los profesores, se decidió reformar el sistema de observación de clases y pasar a un modelo de acompañamiento, para esto se ideó un sistema participativo.

Se creó una comisión de profesores que elaboraron instrumentos de observación en aula, auto evaluación, evaluación de par y la evaluación de la dirección. Estos instrumentos consensuados son los que se implementa para realizar el proceso de acompañamiento a los profesores y han permitido medir el compromiso con el colegio, el cumplimiento de los objetivos y la observación de clases fundada en el marco para la buena enseñanza propuesto por el MINEDUC.

El director define las claves de esta innovación como las siguientes

- El equipo directivo ha logrado potenciar un liderazgo transformacional y promover una cultura de apoyo y administración de los talentos existentes en el establecimiento, como a su vez construir un perfil docente ad-hoc a la cultura y Proyecto Educativo del establecimiento.
- El equipo directivo ha reconocido la necesidad de conocer y comprender las prácticas pedagógicas.

El equipo directivo reconoce los siguientes resultados de la implementación de esta innovación:

- Se han consolidado procesos como Planificaciones de aula y la coherencia de esta con lo realizado en el aula
- Disposición y motivación de los profesores ha mejorado, no presentando resistencia ante la visitas al aula
- Se han introducido innovaciones pedagógicas a través de variadas metodologías e incorporación de TIC al aula

La experiencia de la Escuela2 permite observar diversos elementos que la configuran como innovación. Primero que su director realiza un diagnóstico y desde ahí plantea la necesidad de modificar un proceso ya establecido en el colegio. Esto significó replantear el tema de la observación de clases y proponer un modelo de acompañamiento en aula.

En segundo lugar, fue necesario reconocer las complejidades que significaba esta decisión y tener en cuenta que para que la medida fuera exitosa era necesaria la participación de los profesores. De este modo el equipo directivo cede espacio de toma de decisiones y le otorga a los profesores un espacio oportuno para vincularse los con objetivos del establecimiento, logrando así que el acompañamiento en el aula fuera una herramienta de crecimiento para la escuela.