UNIVERSIDAD MAYOR
FACULTAD DE HUMANIDADES
POSTGRADOS EDUCACIÓN

Gestión Educacional y la relación entre Innovación Disruptiva y Educación de Calidad según los Equipos Directivos de tres Escuelas Municipales de San José de Maipo Durante el Año 2017

SOLO USO ACADÉMICO

TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Alumnos:
- Acevedo Pavez Marcos Andrés
- Espinoza Püschel Javier Ignacio

Profesor Guía Magíster
Julio Miranda Vidal

AÑO: 2017

DEDICATORIA

A nuestras familias, por hacer más grande
aquello en lo que creemos.

SOLO USO ACADÉMICO

AGRADECIMENTOS

Extender nuestros agradecimientos a la Corporación Municipal de Educación y Salud de San José de Maipo, por concebir los permisos respectivos y apoyar la labor investigativa en el marco del crecimiento profesional de quienes integran nuestro Sistema Educacional Chileno.

A los equipos directivos, Directores y Jefes de Unidad Técnica Pedagógica, quienes amablemente abrieron las puertas de sus establecimientos para la recolección de datos; por su acogida y sinceridad en la entrega de respuestas, las cuáles significativamente contribuyeron a lograr los objetivos de la presente investigación.

Especial reconocimiento a nuestro profesor guía, Julio Miranda Vidal, por sus valiosas ediciones y acompañamiento, por su comprensión y visión de futuro.

SOLO USO ACADÉMICO

ÍNDICE

Contenido **Página**

1. INTRODUCCIÓN 1

2. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes. 3

2.2. Formulación del Problema. 5

2.3. Fundamentación de la investigación. 8

2.4. Justificación e importancia de la investigación. 11

2.5. Preguntas de investigación. 13

2.6. Objetivo general. 13

2.7. Objetivos específicos. 13

3. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

3.1. Gestión Educacional en Chile. 15

3.2 Modelo de Gestión Educativa Estratégica. 18

3.3 Tránsito del actuar Normativo Burocrático a un enfoque Estratégico Sistémico. 21

3.4 Concepto de calidad. 22

3.4.1 Conceptualización histórico - cultural. 22

3.4.2 Calidad y Gestión de Calidad. 23

3.5 De la Cobertura Escolar al impulso de una Educación de Calidad. 29

3.6 Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar en Chile. 31

3.7 Innovación Disruptiva. 36

3.8 Del Modelo Escolarizante tradicional de aula a Comunidades de Aprendizaje. 40

3.9 Impacto de las TIC’S en el proceso de Enseñanza - Aprendizaje. 42

SOLO USO ACADÉMICO

4. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

4.1 Enfoque de la investigación. 46

4.2 Diseño, instrumento y técnicas de la Investigación. 46

4.3. Universo, Muestra y Variables. 48

5. CAPÍTULO IV: RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

5.1 Presentación y Análisis de Datos. 50

5.5.1 Categoría 1: perspectivas y creencias de gestión educacional. 51

5.1.2 Categoría 2: Concepto de Innovación Disruptiva en la Gestión Educacional. 63

5.1.3 Categoría 3: Medidas de Gestión enfocadas en la Calidad en Educación. 68

6. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

6.1. Generales. 75

6.2. Desde los objetivos. 76

6.3. Desde lo teórico. 78

6.4. Limitaciones. 79

6.5. Proyecciones. 81

7. BIBLIOGRAFÍA 83

8. ANEXOS 88

SOLO USO ACADÉMICO

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
TABLA 1: Perspectivas y Creencias en Gestión Educacional.	60
TABLA 2: Conceptualización Administración y Gestión Educacional.	66
TABLA 3: La Gestión en el Desempeño de un establecimiento.	69
TABLA 4: Definición del Concepto de Innovación Disruptiva.	73
TABLA 5: Cambios o propuestas para facilitar el desarrollo de Prácticas de Innovación en Gestión Educacional.	76
TABLA 6: Definición de Calidad de los Aprendizajes.	78
TABLA 7: Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar al interior de los establecimientos.	81

SOLO USO ACADÉMICO

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración	Página
ILUSTRACIÓN 1: Sistema de Conocimiento Profundo, en base a los conceptos de Deming.	26
ILUSTRACIÓN 1: Modelo de Gestión Educacional Estratégica.	28
ILUSTRACIÓN 3: Esquema Sistema de Aseguramiento Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo.	41
ILUSTRACIÓN 4: Áreas del Modelo de Gestión Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo.	43
ILUSTRACIÓN 5: La Naturaleza de la Innovación.	47

SOLO USO ACADÉMICO

RESUMEN

La gestión educacional se presenta como un concepto de acción complejo y crítico, y que busca optimizar procesos internos institucionales. En este sentido, el nudo crítico investigativo intenta comprender cómo los equipos directivos de tres Escuelas Municipales de la Comuna de San José de Maipo entienden la gestión educacional, considerando la relación entre innovación disruptiva y educación de calidad.

Se busca impactar el campo investigativo desde un enfoque cualitativo sobre la comprensión de los saberes, creencias y opiniones, recogidos a través de una entrevista semiestructurada, procediendo a un desarrollo analítico descriptivo temático, otorgando sentido a la relación dialéctica y progresiva entre los datos recogidos y el proceso de teorización, y explicando los fenómenos a la luz de la literatura investigativa reciente.

La síntesis investigativa, propone que la praxis de elementos en gestión se ve coartada por la baja optimización del tiempo frente a la sobrecarga administrativa que obedece a un sistema tradicional que prioriza la administración por sobre la gestión e innovación educacional.

SOLO USO ACADÉMICO

Palabras claves: Gestión Educacional, Innovación Educacional, Calidad de la Educación.

ABSTRACT

Educational management is presented as a concept of complexity and critical action, which seeks to optimize internal institutional processes. In this sense, the research project attempts to understand how school management teams of three Municipal Schools in the Commune of San José de Maipo understand educational management, considering the relationship between disruptive innovation and quality in education.

The aim is to impact the research field from a qualitative perspective in terms of understanding the knowledge, beliefs and opinions, collected through a semi-structured interview, while presenting an analytical descriptive development of the topic, and giving meaning to the dialectical and progressive relationship between the data collected and the theorizing process; as well, as explaining the phenomena in light of recent research literature.

In synthesis, the research proposes that the praxis of management elements is constrained by the low optimization of time in face of the overload in administrative duties; this obeys to a rigid and traditional system that prioritizes administration over educational management and innovation.

SOLO USO ACADÉMICO

Keywords: Educational Management, Educational Innovation, Quality in Education.

INTRODUCCIÓN

La gestión educacional se presenta como un fenómeno complejo y dinámico, exteriorizando diferentes aristas en su configuración y praxis, razón por la cual necesita espacios claros y definidos en su comprensión, desarrollo e implementación en las diferentes instituciones educativas. Así, el Ministerio de Educación en conjunto con el desarrollo de políticas educacionales y la normativa legal vigente, consideran a la gestión educacional desde una mirada tecnócrata, fiscalizadora y orientadora con respecto a las acciones conducentes a la evolución de una organización educativa y a la colaboración efectiva y eficiente en la optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje, dejando de lado los significados que tiene el desarrollo de la gestión educacional para los sujetos que participan en ella y los diversos espacios de encuentro que se generan en su implementación.

Consecuentemente, la complejidad del fenómeno también ha generado un tránsito en los roles de los miembros en una comunidad educativa con respecto a quién debe guiar los procesos de gestión interna; así, los equipos directivos, de quienes se les están exigiendo nuevos estándares de desempeño, buscan perfilar su actuar desde la experiencia, creencias y opiniones con respecto a la gestión educacional dando paso a un cambio de paradigma en relación a cómo las instituciones educacionales son dirigidas con un enfoque de gestión, alejándose de un sistema tradicional administrador-burocrático.

A partir de estas nuevas exigencias los equipos directivos han requerido resignificar su tarea directiva a través de la puesta en marcha de nuevas formas de ver y entender la educación, ya desde un liderazgo compartido y desde un sentido profundo de planificación, organización, dirección y control de las acciones conducentes a la mejora de los resultados de aprendizajes, dando paso al encuentro del nudo crítico investigativo, entendido desde la poca certeza que se tiene sobre la reconfiguración de prácticas internas y de los significados atribuidos al concepto de gestión en pos de

SOLO USO ACADÉMICO

potenciar la innovación como eje conductor de las organizaciones educativas insertas en la era del conocimiento.

En consideración de lo complejo del sistema educacional chileno y de la arquitectura institucional creada para el aseguramiento en los procesos de gestión y obtención de calidad en los aprendizajes, es que se realiza la presente investigación que apunta a develar los significados, creencias y opiniones que tres equipos directivos de las escuelas municipales de la comuna de San José de Maipo le otorgan a la comprensión del concepto de gestión educacional, considerando la relación que se produce entre innovación disruptiva y educación de calidad.

Se indaga desde una perspectiva cualitativa, aventurándose en la comprensión de los procesos de gestión interna de las tres escuelas del estudio y desde la complejidad de la cambiante realidad educativa pública y en contraste con la literatura investigativa. Desde ahí surge la importancia del análisis discursivo de los equipos directivos permitiendo comprender las prácticas internalizadas en el quehacer directivo con respecto a la gestión escolar y gestión pedagógico-curricular y sobre las posibilidades de cambio con la entrada de procesos de innovación educacional.

El desarrollo investigativo se presenta con un enfoque descriptivo del actual sistema educacional en términos de gestión y administración educacional, a la luz de la literatura investigativa reciente, desde lo probado en la teoría y desde la actual concepción que las políticas para educación pública y normativa legal vigente presentan a quienes dirigen organizaciones educacionales en el sector municipal.

Se ofrece así, un marco referencial para la comprensión de los saberes, creencias y opiniones de los equipos directivos, buscando generar un análisis descriptivo y discusión acerca de las proyecciones de la temática frente al actuar directivo en las instituciones de educación pública.

SOLO USO ACADEMICO

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

En Chile tras la puesta en marcha de la Reforma Educacional se han desencadenado un sin fin de procesos que enfocan sus esfuerzos en la entrega de una educación atingente y de calidad para quienes integran el sistema educacional nacional. A raíz de esto, se han realizado significativas inversiones de recursos al sistema; no obstante, los resultados de los procesos educativos emprendidos por las diferentes organizaciones educacionales no han visto mejoras según lo mostrado por instrumentos de evaluación nacional como la Prueba de Selección Universitaria y el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (en adelante PSU, SIMCE).

Este escenario cita a profundizar en las causas que subyacen a estos resultados, poniendo como protagonistas a los equipos directivos y gestores en los diferentes establecimientos educacionales del país. Surgen así, numerosas preguntas acerca del cómo se gestionan los procesos que conducen a la concreción de la reforma educacional, acerca de las realidades organizacionales de estas instituciones, sobre las creencias, opiniones y acciones de quienes las dirigen y cuáles son las estructuras que estos fijan para dar respuesta a las demandas del medio sobre calidad de educación en la era del conocimiento.

En la obtención de resultados de calidad, es imperativo el manejo eficiente y eficaz de los recursos dentro de una organización educativa. Surge así la gestión escolar como aquel agente movilizador de cambio y auspiciante de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, sobre la optimización de los recursos y sistematización planificada de acciones conducentes al logro de metas institucionales y nacionales en educación pública.

Consecuentemente, la gestión educativa pasa a transformarse en un elemento central y determinante de calidad en el desempeño de los establecimientos, el análisis del cómo de los procesos internos de gestión en una escuela nos entrega información

SOLO USO ACADÉMICO

preliminar acerca del porqué no hay avances en resultados de calidad para la educación pública. En otras palabras, se hace énfasis en el análisis de factores como el desconocimiento de herramientas modernas de gestión, la ausencia de un líder efectivo para estas organizaciones, y la cultura organizacional, fuertemente, marcada por la oposición al cambio organizacional.

En esta misma línea, la política nacional para educación pública propone diversos procesos transformacionales que orientan a los equipos directivos en la dirección efectiva de sus instituciones; por otro lado, fiscaliza que diversas acciones institucionales (creación y actualización de Proyectos Educativos Institucionales y Planes de Mejora Escolar) estén en regla; no obstante, para quienes dirigen estas instituciones embarga una sensación de fiscalización punitiva por sobre un rol orientador y de acompañamiento, creando una realidad en gestión educacional altamente fragmentada y por ende con resultados insatisfactorios.

Desde el año 2009 y con la creación de la Ley General de Educación, Ley N° 20.370, que da paso, en año 2011, a la creación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad se busca promover la gestión escolar como un agente determinante en la calidad del desempeño de las escuelas y que gracias a una arquitectura organizacional, integrada por el Ministerio de Educación, el Consejo Nacional de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación, se robustece la entrega de respuestas a las demandas sociales actuales en educación.

A raíz de estas decisiones en la política para educación pública nacional, surgen diferentes factores o antecedentes que inciden en la entrega de una educación de calidad. Se presentan como variables, que bien controladas al interior de los establecimientos establecen mayores posibilidades en la producción de logros académicos y movilidad social. De acuerdo a lo revelado por la experiencia empírica internacional en materias de gestión educacional, factores como la fijación óptima de climas de aprendizaje, el monitoreo sistemático del progreso de aprendizajes de los estudiantes, tanto como la evaluación y reconocimiento constante del cuerpo docente y

SOLO USO ACADÉMICO

el grado de liderazgo y cooperación entre los actores de una comunidad educativa, genera condiciones que benefician la evolución de un establecimiento educacional.

El monitoreo constante de estos factores, podría ser asociado a mejores resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, tanto como en la gestión interna escolar. Esta corriente investigativa, confiere centralidad al sentir compartido de elementos dentro de una institución como la misión, visión, liderazgo, trabajo en equipo, nivel de compromiso, planificación institucional participativa y participación efectiva de los actores de la comunidad en un clima laboral y de convivencia positivo.

Avanzar en el mejoramiento de la gestión educacional a nivel país requiere establecer nuevas formas de hacer las cosas, fortaleciendo aspectos como la planificación estratégica, la adaptación de modelos de gestión internacionales y posibilitar aspectos de innovación en áreas estrechamente relacionadas con la gestión pedagógica-curricular. En relación a este aspecto, la realidad chilena ha ido incorporando diversos modelos de calidad y que gracias a la literatura investigativa encontramos como figura central al ciclo de Deming; en este sentido, la política para educación pública nacional recoge aprendizajes en este ámbito, para la creación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar y que en complemento con la aplicación orientadora del Marco para La Buena Dirección, sientan las bases para los aspectos de gestión escolar al interior de organizaciones educacionales a nivel nacional.

SOLO USO ACADÉMICO

2.2. Formulación del Problema

La gestión educacional se presenta como un concepto de acción crítico entre las diferentes sociedades que buscan optimizar, mejorar y dar cuenta de su evolución en los procesos asociados a la educación. Ya a mediados de los años sesenta, Estados Unidos plantea la interpretación de los procesos de gestión empresarial para sus instituciones educacionales. De la misma forma, durante la década de los setenta, Reino Unido confiere vital importancia a la aplicación de modelos de gestión educacional dentro de sus recintos escolares; no obstante es durante los años ochenta

donde América Latina comienza procesos de implementación de gestión educacional como parte de las reformas educativas en los diferentes países de la región. Es en este contexto que, la gestión educacional se presenta como una disciplina reciente con carentes niveles de especificidad y de estructuración, en otras palabras es una disciplina en búsqueda de identidad y gestación dentro de los países de América Latina.

Esta relación entre la aplicación teórica del concepto de gestión educacional y la fijación de prácticas sistemáticas de modelos educacionales y de dirección pasados pone en jaque a los países de América Latina. En este planteamiento, la concentración de los esfuerzos por poder concretar modelos de gestión educativa dentro de las instituciones ha sido truncado por las reformas educativas que los países de la región han experimentado durante los años noventa, razón por la cual las políticas educacionales de los diferentes gobiernos han tratado, constantemente, reestructurar cambiando las reglas del funcionamiento de los sistemas educativos, tanto en sus diseños como en ejecución, generando tensión entre los actores involucrados a nivel de dirección del sistema, burocracia, y los actores al nivel escolar.

Consecuentemente, quienes están al frente de instituciones educacionales han quedado sin respuesta al cómo de la formalización del concepto de gestión y al cómo en la comprensión de la dimensión educacional dentro de la gestión. Ya lo cuestionaba Boyd (1992) "¿qué es lo educacional en la gestión educacional?" atendiendo a que aquellos actores que dentro de la escuela ven su actuar condicionado y restricto por las características que impone la educación a la gestión. En la misma Línea Casassus (2000) plantea que desde la raíz de la teoría de la gestión, todos los procesos son formalizados en funciones, que básicamente responden a las de:

> Planificación, gestión financiera, gestión de recursos humanos y la vinculación con los usuarios. Estas funciones han sido aplicadas a la gestión educativa. […] el supuesto es que los procesos educativos pueden ser abstraídos de manera tal que los principios generales de la gestión pueden ser aplicados sin alteraciones sustanciales.

SOLO USO ACADÉMICO

No obstante, esta reconceptualización de las formas de entender los procesos educativos se presenta de manera ajena a lo que los actores dentro de una escuela manejan. En este sentido, la gestión educacional se incluye a aquellos saberes pedagógicos, filosóficos, psicológicos y sociológicos que tanto docentes como equipos directivos acostumbraban a manejar dentro de su actuar cotidiano. Una de las consecuencias de tal proceso de inclusión, es la generación de un doble lenguaje a la hora de aplicar las nuevas políticas en referencia a la dirección de las instituciones educacionales y cómo sus procesos internos han de estar regidos por procesos de gestión, que en la práctica actual, son ejecutados solo desde la formalidad de las prácticas. Congruentemente, la simulación aparece como la forma de direccionar las instituciones educacionales, con una manera de hacer "como si" los procesos de gestión fueran aplicados de manera eficiente en la concreción del Proyecto Educativo Institucional de las escuelas.

Es en este contexto que, Chile y sus políticas educacionales actuales enfrentan el desafío de mejorar su sistema educativo desde las raíces, dando especial importancia a quienes dirigen instituciones educacionales. Así, en el año 2005 se presenta al país la primera versión del Marco para la buena Dirección, que detalla y entrega directrices de buenas prácticas a los equipos directivos con enfoque en el liderazgo, la gestión y dirección de las intuiciones educacionales.

En base a lo anterior, y desprendido de la compleja realidad socioeducativa, surge el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, que a través de un modelo no prescriptivo, sino más bien indicador de los procesos significativos con los cuáles apuntar al mejoramiento y evaluación continua dentro toda institución educacional del país.

Esta responsabilización por parte del Estado a través de nuevas y mejores políticas educacionales funda el retrato por el cual sostenedores, directores y equipos directivos fijan sus funciones transformacionales a la hora de dirigir un recinto educacional, y por

SOLO USO ACADÉMICO

lo tanto, dan pie a generar dimensiones investigativas en torno a su quehacer cotidiano dentro del sistema educacional chileno.

Es en esta línea de pensamiento que surge la necesidad de conocer aquellos aspectos relacionados a las prácticas de gestión educacional y cómo estas posibilitan opciones de innovación dentro de los centros educativos. Abordar este aspecto, fundamentalmente desde la perspectiva de aquellos actores educacionales que inciden en la gestión educativa, y por lo tanto en el logro de las políticas estatales que apuntan a aprendizajes de calidad.

Resulta imperativo y crítico analizar la perspectiva actual en fundamentación de una evolución y concreción real de las reformas educacionales implantadas en Chile. Surge así, la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo los equipos directivos de tres Escuelas Municipales de la Comuna de San José de Maipo entienden la gestión educacional, considerando la relación que se produce entre innovación disruptiva y educación de calidad?

SOLO USO ACADÉMICO

2.3. Fundamentación de la investigación

Tras la puesta en marcha de la Reforma Educacional, Chile y quienes integran el sistema educativo han experimentado el creciente interés y demanda por parte de las políticas públicas en relación a la incorporación de mejores mecanismos e indicadores de gestión que permitan a quienes dirigen establecimientos educacionales, identificar la efectividad e impacto de sus acciones referentes a la entrega de calidad en educación.

Actualmente, las capacidades de una institución académica para gestionar sus procesos internos, equipos de trabajo y recursos educativos, van en estrecha relación y coherencia con el cumplimiento de sus idearios y metas. Esta posibilidad, se organiza teniendo como fondo el proceso de enseñanza-aprendizaje, que gracias a un direccionamiento estratégico y el sustento de políticas públicas, da pie a la entrega eficiente y efectiva de calidad.

En otras palabras, el cumplimiento de lo declarado por cada institución dentro de sus proyectos educativos es reflejo de cómo una institución aborda el concepto de gestión, comprendiendo su dinamismo y sistematización. En la misma línea, Treviño et al. (2009) destacan que dentro de las instituciones educativas se debe cautelar el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de acciones significativas, “se trata de promover entre las escuelas la lógica de la planificación, implementación y evaluación como una forma de revisión sistemática del rumbo y obtención de retroalimentación para ver si se están consiguiendo los objetivos”. Esta idea de sistematizar los procesos es entendida, ante todo, como una nueva forma de conducir las organizaciones educacionales, reconociendo las posibilidades de aplicar cálculos estratégicos situacionales y transformacionales, que acompañen y den complemento a la acción educativa, de tal modo que en la labor cotidiana de la enseñanza se refleje el proceso de transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación y hacer sentido de lo propuesto en la reforma educacional.

En este sentido, el desafío actual presentado a los establecimientos educacionales y sus equipos directivos, viene de la comprensión y aprendizaje del concepto de auto gestión interna para transformarse en organizaciones que mejoren, optimicen y sistematicen sus procesos y resultados. Así, directivos y equipos de gestión han de desarrollar competencias que les permitan gestionar la organización educativa en función de la mejora de los aprendizajes para la calidad, aludiendo a competencias que permitan gestionar de manera más eficiente el currículo escolar desde la gestión pedagógica-curricular con el fin de mejorar los procesos que potencian y engrandecen la enseñanza y el aprendizaje.

Lo anterior, como elemento central de la tarea educativa en el contexto chileno actual, a modo de permitir que los establecimientos tiendan a transformarse en sistemas educativos en permanente crecimiento y mejoramiento educativo. Sin duda, el establecer parámetros de movilidad interna en aspectos de gestión y administración de recursos, ya sean financieros o de capital humano, habilita a las organizaciones educacionales a cumplir sus metas e idearios desde una visión prospectiva, que se

SOLO USO ACADÉMICO

funda en el actuar planificado y controlado de aquellos procesos conducentes a la evolución de una comunidad educativa desde lo cultural, social y más significativamente, desde las capacidades de auto reinventarse.

Consecuentemente, la responsabilización del actuar en gestión involucra no solo a los equipos directivos o a quien se le asigna el título de gestor, corresponde a un trabajo en equipo, sistematizado, con claridad en las metas, y en cómo conseguirlas. Conducir un establecimiento en la optimización de la calidad educacional, involucra poseer un espíritu innovador que siente bases firmes para la planificación y aplicación de aspectos de innovación permitidos dentro del sistema educacional imperante. Se trata sobre tomar las posibilidades existentes y que dan pie a cambiar estrategias, optimizar procesos y establecer una cultura de visión de futuro.

Así, es prudente verificar al menos de forma exploratoria, a través de la presente investigación, si existen las bases sustentables mínimas en tres establecimientos municipales de la comuna de San José de Maipo sobre la comprensión del cómo y de qué forma implementar el concepto de innovación disruptiva a través de una gestión educacional óptima para la introducción de un nuevo paradigma en educación.

Asimismo, el presente estudio funda sus bases investigativas sobre las creencias, opiniones y visiones profesionales de los equipos directivos y su actuar dentro de los establecimientos en función del marco legislativo actual y de políticas públicas que apuntan a la concreción de aprendizajes de calidad para quienes se benefician del proceso de enseñanza-aprendizaje, permitiendo también observar el grado de posibilidades que facultan la integración de innovaciones dentro de la gestión educacional y sus consecuencias en la comprensión y actuar de los equipos directivos que buscan movilizar sus instituciones según la demanda social actual.

Finalmente, la optimización de los procesos de gestión educacional dentro de un establecimiento no ha de ser tomada como el fin último de la institución, sino como un medio para el logro de las metas institucionales y nacionales para la educación de los niños, niñas y jóvenes que integran el sistema escolar público y privado.

SOLO USO ACADÉMICO

2.4. Justificación e importancia de la investigación

La idea de transformar la gestión dentro de una organización educativa para mejorar la calidad de la educación en Chile, tiene varios significados e implicancias, se trata de enfrentar un proceso de cambio a largo plazo y que debe ser mantenido en la razón de su comprensión como aspecto dinámico y transformacional de los procesos que ocurren dentro de la institución. Se trata de sistematizar de forma efectiva y eficiente el conjunto de prácticas de los actores en la comunidad educativa, así, equipos directivos, docentes supervisores y personal de apoyo consolidan nuevas y mejores formas de hacer las cosas, promoviendo una gestión basada en la evaluación para la mejora continua y la planificación prospectiva que impulsa la innovación educativa.

Es en este contexto que se manifiesta de manera imperativa la necesidad de generar avances en los procesos de gestión sobre la base del análisis de los mismos, dimensionando perspectivas, conceptualizaciones, procesos, medidas y estrategias que den pie a una evaluación sobre si las instituciones educacionales están desarrollando buenas prácticas de enseñanza-aprendizaje para sus alumnos; información crítica a la hora de entender si la estrategia de política pública educacional está garantizando calidad en el sistema.

Resulta significativo ahondar en esta temática toda vez que Chile y sus vecinos dentro de la región, asumen la necesidad de cambio, tomando la experiencia de otros y adoptando enfoques que reconozcan la urgencia de mejorar el modelo de gestión actual, con un enfoque rígido y rutinario, a uno con visión prospectiva donde la comprensión de la complejidad de lo que ocurre dentro de una organización educativa sea el pie de cambio y ampliación de posibilidades para el Chile del futuro.

Así, los desafíos que se deban asumir dentro de los establecimientos educacionales han de ser representativos de la realidad interna del mismo, razón por la cual, el conocimiento profundo de la cultura escolar interna y de la comunidad educativa aluden a enfocar el mejoramiento de procesos tomando en cuenta el pesar, saber y actuar con visión de futuro para la institución.

SOLO USO ACADÉMICO

Por estas razones, la presente investigación busca profundizar en el saber de los equipos directivos, aludiendo a sus convicciones y creencias sobre la gestión educacional y su impacto en la calidad de los aprendizajes generados a partir de ella. Así mismo, busca evidenciar la relevancia y comprensión de lo que significa una buena gestión escolar, que apunta la mejora constate y a la sistematización de procesos por los cuáles exista una evolución institucional, marcada por el contexto de conocimiento y su impacto en el desarrollo personal y académico de los estudiantes dentro de estos establecimientos.

Se propone entonces investigar la temática desde una perspectiva o enfoque cualitativo, buscando dar a conocer la relevancia de procesos internos efectivos y eficientes que propicien la toma de decisiones responsables y conducentes a la concreción de innovación dentro de la cultura escolar.

Poder distinguir con claridad cómo establecimientos educacionales que viven en la realidad de la educación pública chilena, sumará a la concreción de conocimiento de campo que enfoca sus esfuerzos en proponer aspectos que movilicen la política educacional actual, y la comprensión legislativa y normativa del sistema educacional chileno.

En particular, la presente investigación permitirá entregar una visión acabada sobre aquellos procesos internos educacionales, y que a nivel comunal, permitirán la consolidación e importancia de la gestión para las transformaciones significativas de protocolos, formas de ver y entender la dirección y liderazgo de establecimientos educacionales, determinando la comprensión de tareas y responsabilidades de los actores dentro de una comunidad educativa y el cómo ellos se trasforman en agentes que potencian innovaciones a nivel de gestión administrativa, escolar y pedagógico-curricular.

Finalmente, se busca impactar el campo investigativo con información y proyecciones significativas acerca de aquellos aspectos institucionales internos que posibilitan la aplicación de estrategias y pensamiento innovador desde la gestión

SOLO USO ACADÉMICO

educacional, abriendo paso a la comprensión y concreción de un nuevo paradigma en educación.

2.5. Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las perspectivas y creencias de los equipos directivos en relación a la conceptualización de la gestión educacional y su impacto en la calidad de aprendizajes de sus estudiantes?

2. ¿Cómo se aplica el concepto de innovación disruptiva en la gestión educacional de los equipos directivos de tres Escuelas Municipales de la Comuna de San José de Maipo?

3. ¿Cómo operan las medidas de gestión interna de tres escuelas de la comuna de San José de Maipo en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes?

4. ¿Cuáles son las percepciones de los equipos directivos sobre la implementación de estrategias de innovación disruptiva que vinculan la gestión pedagógica curricular y gestión educacional en las escuelas de la muestra?

2.6. Objetivo general

Analizar cómo los equipos directivos de tres Escuelas Municipales de la Comuna de San José de Maipo entienden la gestión educacional, considerando la relación que se produce entre innovación disruptiva y educación de calidad.

2.7. Objetivo específicos

1. Determinar las perspectivas y creencias de los equipos directivos en relación a la conceptualización de la gestión educacional y su impacto en la calidad de aprendizajes de sus estudiantes.

SOLO USO ACADÉMICO

2. Revisar la conceptualización de innovación disruptiva considerando su aplicabilidad en la gestión educacional de los equipos directivos de tres Escuelas Municipales de la Comuna de San José de Maipo.

3. Describir cómo operan las medidas de gestión interna de tres escuelas de la comuna de San José de Maipo en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes.

4. Estudiar la percepción de los equipos directivos sobre implementación de estrategias de innovación disruptiva que vinculan la gestión pedagógica curricular y gestión educacional en las escuelas de la muestra.

SOLO USO ACADÉMICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

3.1. Gestión Educacional en Chile

En toda institución educacional el proceso de enseñanza-aprendizaje se plantea al centro de los esfuerzos de gestión con el fin de impregnar eficiencia y eficacia al momento de llevar a cabo el Proyecto Educativo Institucional. Así, todos y cada uno de los procesos asociados a la gestión interna y externa de la institución se alinean con las políticas educacionales vigentes en Chile, definiendo:

> Conocimientos, habilidades y actitudes que se espera que las y los estudiantes logren, con el fin de promover en ellas y ellos un desarrollo armónico e integral, a la vez que les permiten fortalecer las herramientas necesarias para participar de manera activa y responsable en la sociedad. (MINEDUC, 2015)

Consecuentemente, imperativo es conocer la definición de gestión educacional que tiene su génesis y explicación en los contextos de modelos de gestión empresariales, implicando procesos asociados al "dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema" (Molins,1998: 25), pero que dista del contexto empresarial al impregnar un sentido y carácter que apunta a la pedagogía. En la misma línea, Pozner (2008) se refiere a la gestión escolar como:

> El conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa. El objetivo primordial de la Gestión Escolar es Centrar-Focalizar-Nuclear a la Unidad Educativa alrededor de los Aprendizajes de los niños y jóvenes. (p.71)

Por otro lado, la gestión educacional en Chile ha puesto a los directores de establecimientos educacionales como protagonistas de las acciones que promuevan el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de su institución; alejando a otros miembros de la comunidad del concepto de *gestor educacional.* Tradicionalmente, se ha

SOLO USO ACADÉMICO

construido una “memoria episódica, semántica y prospectiva de los procedimientos de las propias prácticas de los directores de recintos educacionales” (Carrasco, 2013) articulando un interaccionismo social simbólico entre los actores internos o vinculados con la institución. En este sentido, Blumer (1982) plantea que “el sujeto director quién se comprende como un agente que interactúa con los otros sujetos de su comunidad y también consigo mismo (autointeracción), otorgando significado a su prácticas de gestión.” Sin embargo, la literatura contemporánea ha configurado el rol del director como un gerente educativo que en conjunto con su equipo directivo aplican, de manera continua, el ciclo de PLANIFICAR-ORGANIZAR-DIRIGIR Y CONTROLAR (Deming, 1989; Guédez, 1998). Graffe (2002) plantea que “la aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles."

Ahora bien, la gestión educacional en Chile ha puesto en marcha diversos requerimientos que apunten a la oferta y obtención de educación de calidad dentro de los establecimientos educacionales. Por tanto, para ejercer el puesto de gestor educacional se debe contar con un perfil profesional que apunte a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" (Amarate, 2000: 11) y que coordine “las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes" (Álvarez, 1988:23).

De lo anterior, se desprende la idea de que una gestión educacional de excelencia exige del equipo directivo un conocimiento profundo de todas y cada una de las acciones, objetivos y metas que conduzcan a la optimización del centro educacional. Para esto Deming (1989) plantea la aplicación del "Sistema de Conocimiento Profundo", donde Graffe (2002) esquematiza (Ilustración 1) la idea de que ningún agente de cambio podrá mejorar la calidad de los servicios educativos si la escuela no es percibida como un sistema o red compleja de procesos, controlando las variaciones, sean éstas:

SOLO USO ACADÉMICO

1) Variación aleatoria, dada por la naturaleza o diseño del proceso mismo, y que su mejoramiento implica un esfuerzo gerencial para cambiarlo; 2) Variación no aleatoria la cual obedece a un conjunto de causas especiales que pueden ser solucionadas por los estudiantes, docentes y personal administrativo (Conway, 1986b).

Ilustración 2. Sistema de Conocimiento Profundo, en base a los conceptos de Deming (1989) por Graffe (2002)

Por lo tanto, el ideario creado en torno al sistema de conocimiento profundo, apunta ante todo, a comprender una nueva forma de conducir la organización escolar, donde el gestor y sus acciones se vean regidas por un proceso práctico generador de decisiones con canales de comunicación específicos. De ahí que el Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (IIPE) de la UNESCO (2000) aproxime una definición más detallada del concepto de gestión educacional, entendiéndolo como,

> un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales.

Dichas acciones han de estar impregnadas de un conocimiento profundo de la realidad y contexto educativo, esgrimiendo acciones conducentes a metas significativas, es decir, desde la gestión educativa se deben combinar diferentes aspectos por los cuales una institución sea conducida hacia el futuro de manera responsable. En otras palabras, un gestor educacional deberá contar con:

> 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)

Dicho lo anterior, la gestión en el ámbito educacional se ha dividido para su estudio en tres aspectos que integran el concepto de gestión educacional estratégica, definiendo: Gestión Institucional, Gestión Escolar y Gestión Pedagógica.

SOLO USO ACADÉMICO

3.2 Modelo de Gestión Educativa Estratégica

A lo largo del desarrollo social y político de los países que enfocan sus esfuerzos en mejorar sus procesos de enseñanza-aprendizaje, existen sociedades que han logrado impregnar su sistema educativo con definiciones claras de lo adscrito a gestión educacional. Tal es el caso de México, que en el marco de su política pública educacional da impulso al modelo de gestión desarrollado y promovido por el Programa Escuelas de Calidad, creando un Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

Como resultado, el modelo considera el accionar de las instituciones educacionales como un aspecto clave a la hora de direccionar el proyecto educativo institucional, es decir, el cómo planifican la concreción de la misión y visión institucional con una

definición amplia de su filosofía y valores, alienando mecanismos para proyectar a la institución donde todos los actores dentro de la comunidad escolar comprendan una cultura de colaboración y uso eficiente y eficaz de sus recursos.

Es en este proceso de transformación que las estrategias adquieren sentido, es decir, “cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos” (SEP, 2009)

En este sentido, el Modelo de Gestión Estratégica se perfila con un enfoque en la organización, funcionamiento y prácticas de los actores en educación con una mirada gestora de resultados.

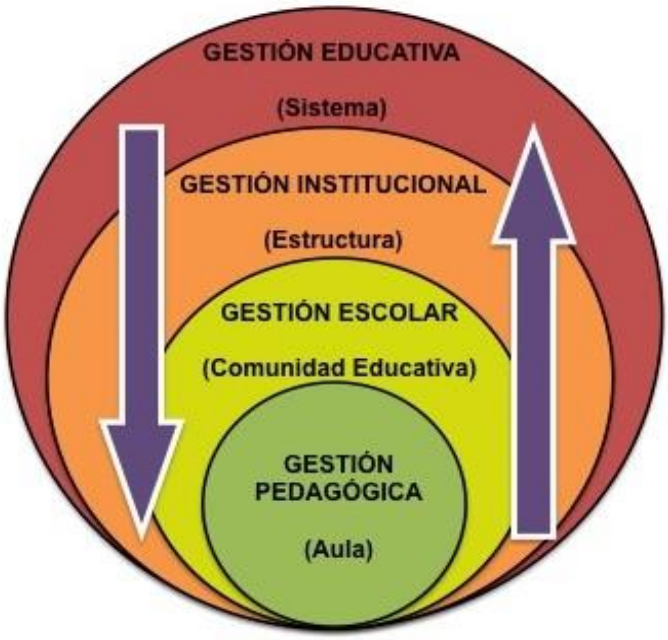

Ilustración 3. Modelo de Gestión Educacional Estratégica, Secretaría de Educación Pública SEB. 2009

Conforme a la ilustración, la gestión educacional se plantea como un sistema que articula su actuar y desarrollo sobre la base de otros tres conceptos que desglosan la tarea de un gestor educacional.

La Gestión Institucional, se enfoca al cómo se traducen las políticas educacionales públicas, dando estructura al marco referencial y legal para cada una de las instituciones educativas. **La Gestión Escolar**, toma a los actores escolares y sus acciones para dar sentido a la tarea educacional que emprende un recinto educativo, generando condiciones, ambientes y procesos imperativos para que se concrete el proceso de enseñanza-aprendizaje. Finalmente, la **Gestión Pedagógica**, se encuentra como núcleo de todo el modelo, donde el docente asume el currículo, lo interpreta y lo traduce en su planificación didáctica para la concreción de aprendizaje en sus alumnos.

Para que una gestión educativa sea estratégica, imprescindibles son los ciclos de mejora de procesos y resultados, apuntando al cumplimiento del ciclo PODC (PLANIFICAR-ORGANIZAR-DIRIGIR-CONTROLAR) integrando las siguientes características: "Centralidad de lo pedagógico, Reconfiguración de nuevas competencias y profesionalización, Trabajo en equipo, Apertura al aprendizaje y a la innovación, Asesoramiento y orientación para la profesionalización, Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro, Una intervención sistémica y estratégica" (SEP, 2009)

Comprendiendo las implicancias de adoptar un modelo de gestión estratégico como el anterior, es indispensable reconocer la urgencia de superar el modelo imperante en Chile, donde la escolaridad es entendida como una tarea rígida, formal y rutinaria, y sus procesos de gestión apuntan a la consecución y logro de estándares propios de un sistema obsoleto, donde el ideal es evolucionar a un sistema donde la comprensión de la complejidad y la diversidad que caracteriza a las sociedades actuales, sea la unidad de organización clave de un nuevo sistema de gestión educacional que genere aprendizajes acordes a las exigencias de la sociedad actual.

SOLO USO ACADÉMICO

3.3 Transito del actuar Normativo Burocrático a un enfoque Estratégico Sistémico

Las instituciones educativas como organizaciones complejas y dinámicas hacen frente a los nuevos desafíos en los procesos transformacionales del sistema a través del liderazgo de directores y equipos directivos, incorporando nuevas formas de gestión no solo en el ámbito administrativo, sino que también en la gestión de prácticas pedagógicas-curriculares.

Razón por la cual, las instituciones educativas deben sedimentar sus procesos con un enfoque comprensivo, pluralista y humanista. Se requiere que los equipos directivos y los diferentes actores del sistema cuenten con un conjunto de fundamentos que orienten las prácticas y desarrollo profesional continuo.

Potenciar un mejor desempeño de quienes están a cargo de establecimientos educacionales desde una conceptualización teórica-practica para el desarrollo sistemático de funciones, es imperativo para la mejora del establecimiento. Por esta razón, el abandono de prácticas normativas burocráticas significa una reestructuración del sentido y función de quienes dirigen las instituciones.

No se trata de abandonar las jerarquías, la delimitación rigurosa de competencias o el seguimiento estricto de procedimientos, se trata de optimizar dichos procesos desde el trabajo colaborativo y en equipo; promoviendo la participación transversal de los miembros de la comunidad educativa en función de las propuestas y planificaciones de mejora.

En Chile, este proceso transformacional se encuentra orientado y fundamentado en la propuesta que el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile (en adelante CPEIP) actualiza desde su primera aparición en el año 2005. El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar se presenta como “un elemento orientador que ayuda a tomar decisiones para la mejora de la gestión de manera responsable, reflexiva, empática y asertiva, lo que redundará en elevar la calidad de la educación” (MINEDUC, 2015)

SOLO USO ACADÉMICO

Dicho documento se presenta a los equipos directivos de las instituciones educacionales no con un ánimo prescriptivo o normativo, sino más bien como un instrumento orientador de las políticas públicas en el campo del desarrollo profesional directivo y de los procesos de evaluación del concepto de liderazgo en los establecimientos educacionales.

Consecuentemente, se fundamenta un enfoque estratégico sistémico que surge desde la necesidad de fraguar una política educativa que robustezca el rol directivo a la luz de los desafíos, y tendencias que exigen la educación en la Era del Conocimiento, con creciente demanda al respeto por la diversidad y las identidades de los estados y naciones.

3.4 Concepto de calidad

3.4.1 Conceptualización histórico-cultural

Desde la valoración de la conciencia humana como creadora de sistemas que propician su evolución y grados de satisfacción de necesidades en el mundo contemporáneo, surge la necesidad de comprender cómo estas formas de actividad humana se valen de instrumentos (concretos y simbólicos) y formas sociales, para dar significado a las actividades que construyen realidad, en donde el aprendizaje de esos instrumentos y su valor para transformar el medio y las condiciones de vida propician y aseguran el bienestar humano. En este sentido, las acciones humanas y su contexto histórico confieren al concepto de calidad una mirada pluralista, con diferentes aristas y concepciones, por ende, un significado que no es homogéneo o absoluto.

En educación, la irrupción del concepto de calidad se desprende del pensar crítico acerca de la trama epistemológica, política, ideológica, económica y ética que se articula en la práctica educativa y su administración, propiciando la comprensión del concepto de calidad como algo histórico y en constante desarrollo. Angulo (1999) evidencia que dentro de la historia de la educación, la crisis del estado benefactor y la irrupción del neoliberalismo dan pie a la implementación de iniciativas privadas que

SOLO USO ACADÉMICO

reestructuran los medios y formas de producción gracias a la irrupción de las tecnologías de la información y comunicación, dando pie al “ciclo cualitativo” que organiza el pensar contemporáneo “desde el poder en torno a la idea de calidad en los sistemas de educación” Así, la escuela se transforma en un centro social donde el individualismo, la eficiencia, la productividad, la competitividad, y el pragmatismo son vistos solo como una versión del concepto de calidad, que a su vez esgrime oportunidades con espíritu de justicia social, superación de desigualdades y valoración por la diversidad.

En otras palabras, la ideología neoliberal y las prácticas culturales asociadas a ella han transformado la forma de ver y entender la educación desde el siglo XX en adelante. Así, conceptos provenientes de áreas como la economía y administración de empresas se introducen dentro de los discursos educativos. Este desplazamiento semántico, trajo consigo la introducción de conceptos como la privatización, rendimiento de cuentas, énfasis en resultados, mejora de la competitividad, medidas estandarizadas y procesos de acreditación internacional para asegurar la calidad dentro de las instituciones educativas del siglo XX.

Sin embargo, la educación del siglo XXI requiere de la gestión del concepto de calidad para asegurar los procesos que ocurren dentro de la escuela y que traerán consecuencias favorables en el futuro para el desarrollo social y humano de los estados o naciones. En este sentido, el paso de la Era de la Industrialización a la Era del Conocimiento modifica, profundamente, la escala de valores sociales afectando al estilo y estructura de las organizaciones, resaltando la importancia del ser humano y los procesos que ajustan en las organizaciones educacionales nuevos valores, necesidades y demandas.

3.4.2 Calidad y Gestión de Calidad

En la Era del Conocimiento la forma de “producir” educación se ha visto marcada por el desarrollo del concepto de calidad como parte del discurso, no solo ideológico, sino que también desde la praxis. Este cambio, genera nuevos estándares de medición

SOLO USO ACADÉMICO

de productividad, calidad y excelencia ya no solo de un producto o servicio en relación con el costo, sino que implica la satisfacción y optimización de un beneficio o bienestar de las personas, por la simple razón que las organizaciones tienen clientes y consumidores que requieren y adquieren sus servicios o productos; las instituciones educacionales no son la excepción.

Para Lepeley (2002) el concepto de calidad en el siglo XXI es el,

> beneficio, utilidad o satisfacción que genera para una persona un producto o servicio. Calidad está dada por la libertad de poder elegir entre varias opciones. Calidad es un camino, no es un destino. Es un concepto dinámico que varía con los gustos, valores, necesidades y expectativas.

Consecuentemente, la definición de calidad está dada en el fundamento de la misión de servir a las personas que atienden, es decir, aquellos que dirigen y administran instituciones educativas deberán enfocar sus esfuerzos en el cumplimiento de esta misión, con capacidad de gestión para guiar, supervisar y mejorar continuamente la contribución de sus colaboradores, promoviendo esta misión para aumentar calidad.

En otras palabras, la organización contemporánea de la escuela, requiere de líderes capaces de consolidar calidad dentro de sus procesos. Para Lepeley (2001) la gestión de calidad es primordial para la sobrevivencia de las instituciones en la Era del Conocimiento, definiendo este quehacer como un conjunto integral de saberes, fundamentos y actividades imprescindibles a la hora de

> crear, planificar, realizar, evaluar y mejorar la gestión de una institución a través del mejoramiento continuo de liderazgo, satisfacción, uso de la información, optimización de los procesos de apoyo, articulación de la institución con otras organizaciones, la economía, sociedad y preocupación por el medio ambiente.

La gestión de calidad dentro de instituciones educacionales consolida el desarrollo económico y social de las naciones y entre naciones. Desde los postulados de Lepeley,

SOLO USO ACADÉMICO

las instituciones educativas deberán asegurar su calidad desde dos niveles: Nivel institucional o micro; Nivel nacional o macro.

Surge así, desde el pensamiento de Lepeley, el desarrollo conceptual de Calidad Interna, implementado gracias a dos instrumentos institucionales (micro) de gestión: La Misión y Visión institucional. El desarrollo conceptual de Calidad Externa y la visión que los líderes de las instituciones visualizan como objetivos fundamentales en los procesos de planificación estratégica para la organización apuntando al desarrollo de políticas educacionales dirigidas a promover calidad de acuerdo a los parámetros del siglo XXI.

De lo anterior se desprende lo fundamental del concepto de calidad total, que en educación busca prestar un servicio (educación) lo más perfecto posible, entregando un producto (la persona formada) de excelencia. En la misma línea de pensamiento Shewart (1997) define calidad como “el resultado de la interacción entre dos dimensiones: la dimensión subjetiva (del cliente) y la dimensión objetiva (de quien garantiza el producto o servicio)” dicho de otra manera, la “dimensión subjetiva” requiere el cumplimiento de la promesa que hace la institución educativa sobre las experiencias de aprendizaje que emprenden los estudiantes; por otro lado la “dimensión objetiva” se configura como el garantizar procesos educativos que permitan tener los resultados de aprendizajes en estudiantes.

Por lo tanto, la definición de calidad en educación desde la mirada de Shewart estaría influenciada por las finalidades y resultados de aprendizaje que una institución educativa emprenda. Este enfoque plantea que los servicios educativos estén centrados en el aprendizaje, y que gracias a modelos de gestión participativos, integren la mejora continua para la satisfacción de necesidades educativas garantizando mediante equipos profesionales docentes y de redes de apoyo, que el estudiante reciba coherentemente los aprendizajes y finalidades educativas prometidas por la institución.

Ahora bien, la definición de calidad es percibida en dos categorías, que llevadas al mundo educacional corresponderían a la forma en que políticas educacionales, pensadores y quienes están a cargo de instituciones educativas ven y entienden la

SOLO USO ACADEMICO

gestión de la misma. El nivel uno de calidad significa trabajar en las especificaciones del servicio (educativo), mientras que el nivel dos significa satisfacer al cliente (estudiantes).

En este sentido, Crosby (1979) plantea una definición de calidad enfocada en el nivel uno, basada en la idea de "Conformidad con requerimientos", así los requerimientos deben:

> Estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición.

Tomando esta visión, imperativo sería la definición de los aspectos formales de una institución educativa contenidos en el Proyecto Educativo Institucional, es decir conocer las características medibles del servicio ofertado para una comunidad o núcleo familiar.

Otro aspecto a considerar, son los procesos que subyacen en la generación y aseguramiento de calidad dentro de una organización. Referidos a este punto, Deming (1988) plantea que la calidad está solamente definida en términos del agente,

> ¿Quién es el juez de la calidad? En la mente del operario, produce calidad si toma orgullo en su trabajo. La mala calidad, según este agente, significa la pérdida del negocio o de su trabajo. La buena calidad, piensa, mantendrá a la compañía en el negocio. Todo esto es válido en industrias de bienes y servicios.

Este aspecto multidimensional de la definición de calidad en nivel dos, plantea que existe una imposibilidad de definición ya que el cliente y sus necesidades subyacen en la subjetividad del mismo.

Sin embargo, otros autores se refieren a la definición de calidad desde un punto de vista macro, que proyectado a nivel de sistemas educativos, traería beneficios o

SOLO USO ACADÉMICO

repercusiones negativas en los procesos de gestión financiera o económica de los estados o naciones. Para Tagushi (1986) “Calidad es la pérdida que un proceso ocasiona a la sociedad luego de embarcarse” En otras palabras, las especificaciones del servicio a prestar son imperativas para que no exista una pérdida dentro del sistema, es decir, dentro del sistema educacional deberá existir claridad de lo ofertado.

En el contexto chileno actual, dicha claridad se ve alejada en la legislación toda vez que se generan consecuencias colaterales del sistema en rigor de la planeación del producto. En líneas de legislación, la ley N° 20.845 de Inclusión, establece el fin del financiamiento compartido, dejando al azar a un sinfín de establecimientos educacionales con ofertas educativas que, para muchos clientes (núcleos familiares, estudiantes) son atractivas, es decir, la estimación de la demanda para una función dada a un precio dado. En resumen, “los problemas de calidad se hacen ver solo después del uso del producto y para evitar traicionar la confianza del público una compañía debe desarrollar y producir artículos de alta calidad” Mejía (1990)

En contraste con la perspectiva de pérdida económica de Taguchi, la UNESCO (2005) propone un marco comprensivo para la concreción de calidad a nivel de procesos internos dentro de organizaciones educativas, no desde la perspectiva económica sino más bien con centralidad en la dimensión de la enseñanza y el aprendizaje, abarcando también el acceso a esta dimensión y los resultados, influenciados por el contexto y calidad disponible

> hay que recordar que un acuerdo sobre las metas y objetivos de la educación es marco de toda discusión sobre la calidad, y que dicho acuerdo incluye cuestiones morales, políticas y epistemológicas que son frecuentemente invisibles o que se ignoran. (UNESCO, 2005)

Se entiende por esta definición, que el marco comprensivo propuesto por la UNESCO apunta al monitoreo y control de los procesos que apuntan a la calidad dentro de una institución educativa, con posibilidades de emprender análisis estratégicos para la mejora haciendo referencia al ciclo PODC de Deming (1989).

SOLO USO ACADÉMICO

En la misma línea, la OCDE (2016) toma la definición de “calidad de la enseñanza” bajo un enfoque pragmático, entendido como la manera en que las instituciones definen la calidad en sus propias circunstancias.

El compromiso con la calidad supone pues, la introducción de políticas institucionales que se presenten como respuestas efectivas y de cara a la calidad de la enseñanza, dando paso a la unión de:

> Factores externos a las instituciones, a nivel nacional y frecuentemente también, internacional […] Factores internos de cada institución: el contexto institucional (por ejemplo, el desarrollo de una cultura de calidad interna, la participación de los estudiantes en los asuntos académicos) y circunstancias […] pueden afectar el ritmo de desarrollo de iniciativas para la calidad de la enseñanza. (OCDE, 2016)

En esta concepción de calidad, la política pública nacional propone una definición de educación de calidad integral, que comprensivamente incorpora perspectivas de desarrollo individual y social para los estudiantes del país. De acuerdo a lo planteado en el Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016-2019 propuesto por el Ministerio de Educación, la definición de educación de calidad es entendida como un proceso formativo integral con centro en la persona y sus dimensiones, desde la espiritual hasta la cognitiva, además de ser un proceso:

> Que se orienta a proveer oportunidades de desarrollo e integración social al conjunto de los niños, niñas, jóvenes y adultos de manera equitativa e inclusiva, previniendo la discriminación y la segregación de cualquier tipo, garantizando que todas y todos puedan ser ciudadanos autónomos, responsables, proactivos y críticos. (MINEDUC, 2016)

Para efectos del presente estudio, la definición de calidad a tomar, está influenciada por las corrientes de pensamiento propuestas por los diferentes actores, dando valor protagónico a lo propuesto por Lepeley, comprendiendo que el concepto de calidad

SOLO USO ACADÉMICO

aplicado a la educación se concibe como un proceso dinámico que depende de la subjetividad de las necesidades y expectativas. Adicionalmente, la calidad en educación surge de la capacidad de gestión de quienes están a cargo de la institución educativa y de cómo ellos conciben los procesos que apuntan al desarrollo social y económico del medio en el que surgen y se desarrollan. A su vez, la conceptualización en torno a calidad desde la perspectiva educacional es entendida dentro de la presente investigación desde la perspectiva del MINEDUC en su plan 2016-2019 como un proceso integral de desarrollo individual y social para la satisfacción ciudadana y desarrollo del país.

3.5 De la Cobertura Escolar al impulso de una Educación de Calidad

En la búsqueda del desarrollo de las potencialidades de los y las estudiantes en Chile, diversas políticas públicas y legislaciones buscan dar el paso hacia una educación, donde los aprendizajes sean de calidad y vayan en aporte directo al crecimiento social y económico del país.

Este es sin duda, el propósito fundamental de la Reforma Educacional que gracias a la entrada en vigencia de diversas legislaciones ponen en lugar protagónico la calidad de los aprendizajes en el Sistema Educacional Chileno. Durante la década de los noventa los gobiernos democráticos centraron sus esfuerzos en aumentar la cobertura y acceso en la educación pública, enfrentando

> grandes deudas pendientes en materia de infraestructura y equipamiento educacional, condiciones laborales de los docentes, así como a apoyar particularmente a los establecimientos y escuelas con más dificultades a través de programas focalizados como el Programa de las 900 Escuelas (P 900) o el Programa Básica Rural. (SAC, 2016)

A efectos de estas medidas, y a partir de la década del 2000, el debate público nacional deja en evidencia problemas de crecimiento dispar e inequidad educativa, resaltando la deuda con los sectores más vulnerables de la sociedad, quienes no

SOLO USO ACADEMICO

alcanzan los aprendizajes mínimos propuestos en el currículo nacional. Razón por la cual, se crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa que "formaliza un modelo de gestión escolar para la mejora y una modalidad colaborativa entre autoevaluación y evaluación externa" (SAC, 2016) Al año siguiente, las movilizaciones estudiantiles del 2006 marcan un punto de inflexión en el desarrollo de políticas públicas que apunten a la creación de un sistema de calidad, equitativo y sin segregación. En esta línea, durante el año 2009 se crea la Ley General de Educación, Ley N° 20.370, dando paso en el año 2011 y por medio de la Ley N° 20.529, la creación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (en adelante SAC) que cumple sus funciones gracias a cuatro instituciones estatales; el Ministerio de Educación, el Consejo Nacional de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación.

La creación de esta arquitectura institucional, hace efectiva la responsabilidad estatal de asegurar una educación de calidad en todos y cada uno de los niveles educacionales del sistema, poniendo énfasis en la calidad de las acciones que subyacen en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para abordar y sistematizar el aseguramiento de la calidad, el SAC establece un grupo de acciones

> entre ellas: define una estructura de gobernanza, establece la existencia de una Secretaría Ejecutiva, indica la formación de Gabinetes Regionales SAC y la elaboración a nivel nacional de un Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar, que tiene una vigencia de cuatro años y que orienta en sus propósitos y estructura la elaboración en cada región de un Plan. (SAC, 2016)

Articular el trabajo interinstitucional, estableciendo objetivos claros y prioridades estrategias significativas que apliquen a las realidades de las instituciones educacionales, dan pie a procesos de mejora del sistema educacional chileno y marcan el cumplimiento de la reforma educacional.

SOLO USO ACADÉMICO

3.6 Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar en Chile

Las políticas educativas vigentes en Chile, apuntan a la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad en todos los niveles en que se imparte educación. Razón por la cual, diversas políticas de fomento, que en conjunto con el desarrollo de políticas que avanzan en crear marcos de calidad, recogen todas las reflexiones técnico-profesionales de cada uno de los actores del sistema con el fin de identificar responsabilidades y puntos de acción correspondientes en la tarea de alcanzar resultados y aprendizaje.

Estas políticas tienen, fundamentalmente, un significado que apunta al aseguramiento de la calidad, reflejo de esto es la aplicación del Marco Para la Buena Enseñanza, el Marco para la Buena Dirección y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar. Así, desde el conocimiento profundo de los diferentes ámbitos educativos, el planteamiento de políticas públicas busca fomentar una visión de educación comprensiva y basada en la concepción integral del ser humano, “se trata de poner en el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje al niño, niña, joven y/o adulto, promoviendo el despliegue de todas las dimensiones de su desarrollo” (SAC, 2016)

Como reflejo de lo anterior, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar que el Ministerio de Educación plantea para su desarrollo, intenta promover sistemáticamente el mejoramiento de prácticas institucionales, que a través de la instalación de un circuito de mejoramiento y autoevaluación institucional sienten las bases para un “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar”, con sentido planificador y ejecutor de mejoras en ámbitos administrativos y pedagógicos.

SOLO USO ACADEMICO

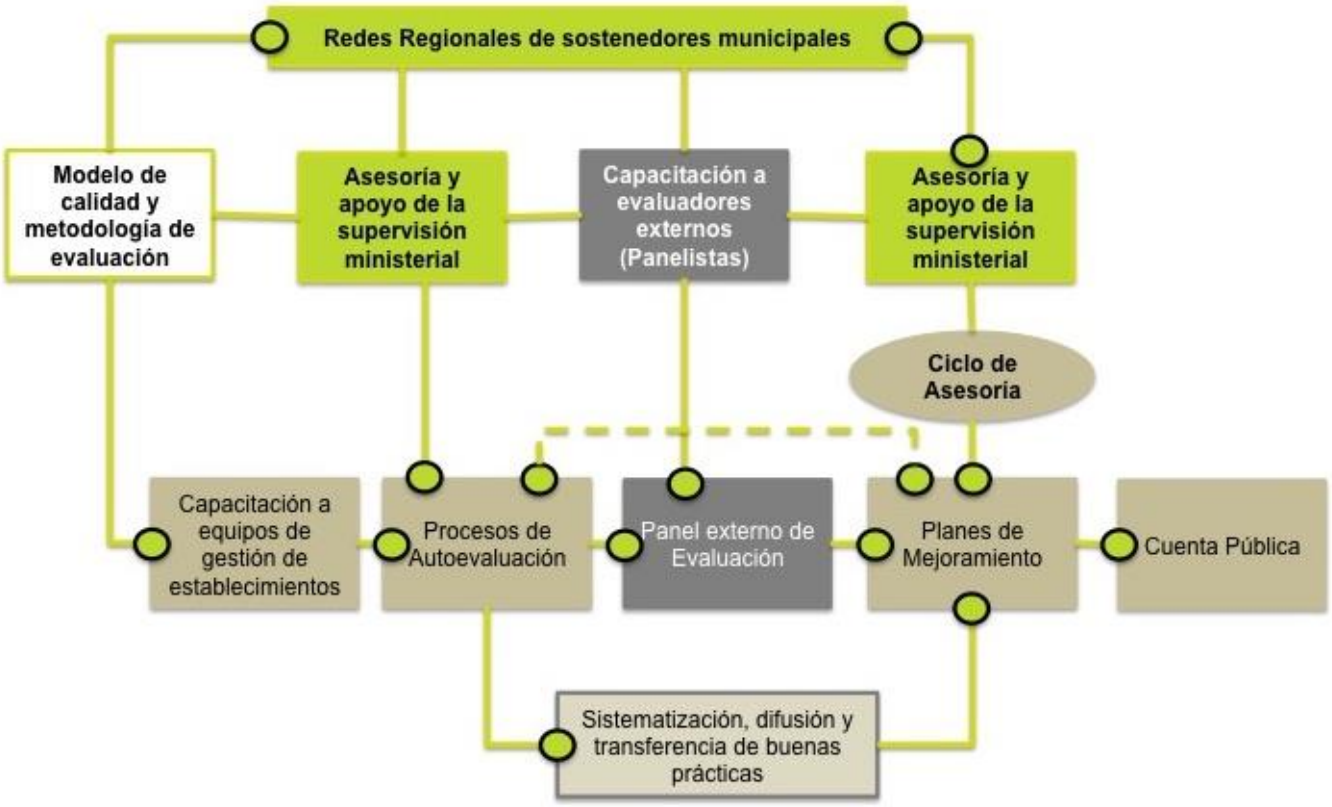

Ilustración 3. Esquema Sistema de Aseguramiento Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo. División Educación General MINEDUC, 2005.

Solo uso A

Por lo tanto, el planteamiento de este sistema centra sus esfuerzos en evaluar las capacidades de gestión institucional, que abordadas de manera profesional, son capaces de implementar eficientemente el currículo nacional propendiendo el alcance de aprendizajes de calidad para los estudiantes del país. Para el Ministerio de Educación (2005) el Modelo de Calidad para la Gestión Escolar se presenta como el resultado de la evidencia empírica de establecimientos educacionales que en condiciones socioeducativas similares, son capaces de obtener resultados educacionales importantes y que se generan producto de:

> Una gestión escolar que no deja nada al azar, al menos en ámbitos tan relevantes como los procesos de liderazgo y conducción escolar, la gestión y

supervisión de la implementación curricular, la convivencia escolar, la administración y gestión de recursos, y el análisis y evaluación permanente de sus resultados. (MINEDUC, 2005)

Esta idea de recorrido de mejoramiento continuo para los establecimientos, supone elevar sus capacidades de gestión de forma autónoma y que con el paso del tiempo se transformen en acciones afectivas del sustento que implican los sostenedores y el Ministerio de Educación.

Orientar la generación de condiciones institucionales para la obtención de mejores resultados educativos, no supone ser resultado de un modelo prescriptivo, más bien resultado de un proceso de aprendizaje institucional, capaz de responder a las necesidades y realidad de cada establecimiento, otorgando espacios de desarrollo profesional significativos del contexto de cada comunidad escolar.

Referente a la metodología y estructura del modelo, se señalan tres funciones que abarcan las diferentes áreas o ámbitos dentro de una institución. Estas funciones, detallan los procesos sistemáticos por los cuales la institución apunta y da sentido a la mejora. Estas funciones son: **Función Normativa**, identificando dimensiones claves de gestión escolar e implementación del currículo para la obtención de resultados significativos de aprendizajes. **Función Comprensiva**, interrogando los elementos de gestión, de las capacidades y condiciones de la acción educativa a través de una comprensión profesional de la institución; finalmente la **Función Transformacional**, orientada al mejoramiento y el cambio en la cultura y práctica escolar en función de niveles de excelencia.

Estas funciones, se desarrollan en todas las áreas de la institución educativa, e implican una organización de los procesos de gestión interna en diversos niveles. A continuación se observan las áreas del Modelo de Gestión.

SOLO USO ACADEMICO

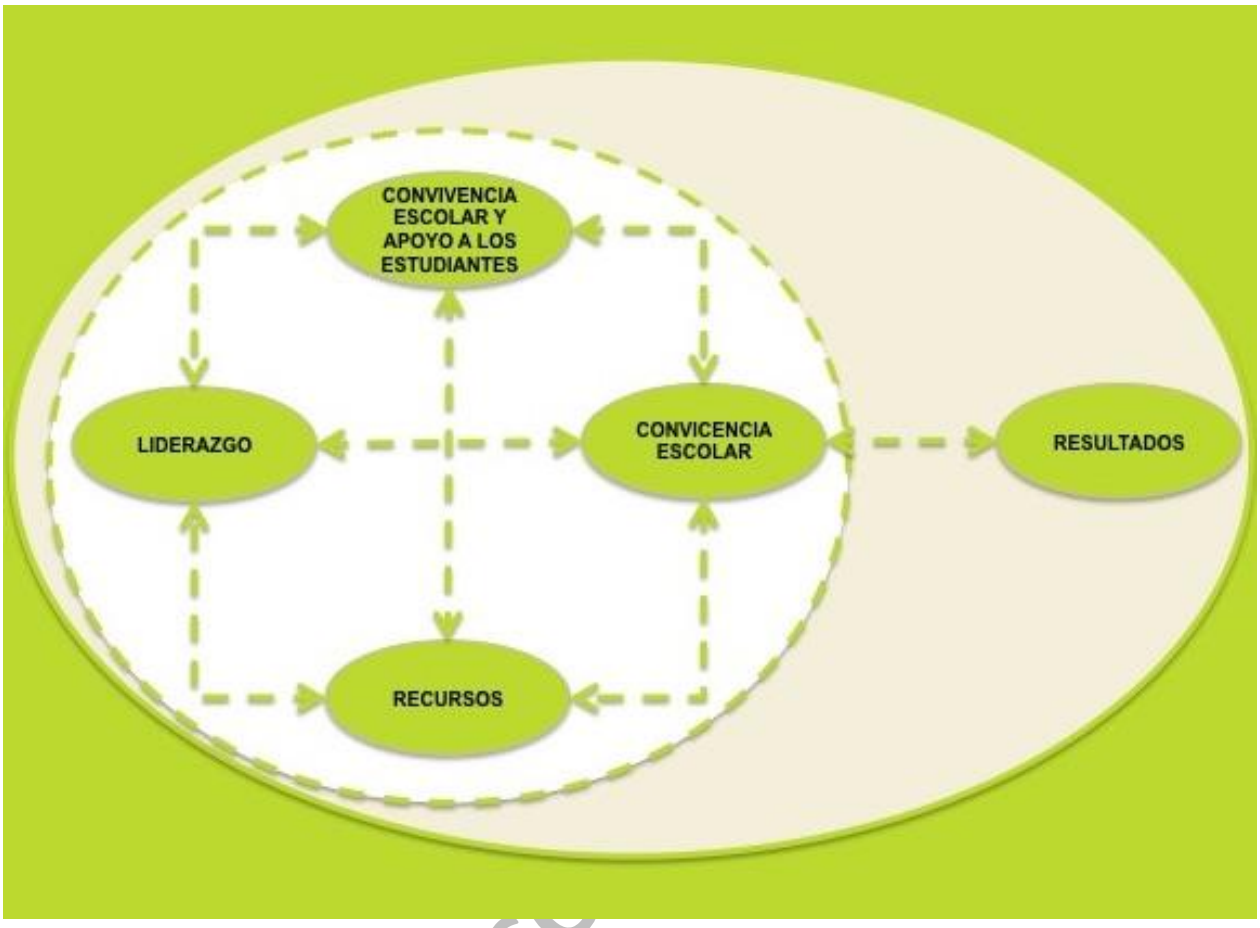

Ilustración 4. Áreas del Modelo de Gestión Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo División Educación General MINEDUC, 2005.

SOLO USO

La presente investigación focaliza sus puntos de desarrollo en el Área de Gestión Curricular de acuerdo a lo propendido en los objetivos trazados por los investigadores.

La identificación de los procesos educativos claves que explican y determinan el actuar de las instituciones educativas, permiten conocer el cómo de la gestión interna de las escuelas, que propician el logro de más y mejores aprendizajes en los estudiantes.

Las características fundamentales del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (MINEDUC, 2005) encuentran su base estructural en tres momentos de acción:

1. Identificación de los procesos significativos posibles de abordar reconociendo, valorando y promoviendo la diversidad de los establecimientos para aplicarlos a su contexto, cultura e historia particular.
2. Promoción del mejoramiento constante a través del incremento de la calidad de los procesos de gestión y de sus resultados.
3. Promoción de la responsabilización de los establecimientos y de los diferentes actores de la comunidad escolar por los resultados alcanzados.

Estas claves de acción, generan posibilidades de gestión interna, donde Gestión Curricular se plantea como el área central del modelo y corresponde a la entrega de evidencias de los principales procesos dentro de la institución. En este sentido, el Proyecto Educativo Institucional sienta las bases por las cuales la institución genera la aplicación y desarrollo del currículo nacional en un diseño coherente con los objetivos, metas, misión y visión propuestos a la comunidad escolar.

Dadas las condiciones que antecede, las instituciones educacionales involucran sus prácticas de gestión en la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de una propuesta curricular que considera cuatro dimensiones del área de Gestión Curricular.

1. La Organización Curricular tiende a asegurar la propuesta curricular articulando el Marco Curricular con las Bases Curriculares y el PEI, de acuerdo a las necesidades e interés de los estudiantes.
2. La Preparación de la enseñanza esgrime acciones que aseguren el análisis y evaluación del actuar pedagógico de los docentes en concordancia con la propuesta curricular y sus estudiantes.
3. La Acción Docente en el Aula se presenta como las prácticas del establecimiento en pos de garantizar un proceso de enseñanza-aprendizaje significativo para los estudiantes.

SOLO USO ACADÉMICO

4. La Evaluación de la Implementación Curricular ayuda a determinar el logro de la implementación de la propuesta curricular realizando ajustes líneas de trabajo a futuro para la concreción de mejoras por parte de cada institución.

La aplicación de este modelo, sienta las bases del aseguramiento de la calidad de la gestión institucional, por ende esquematiza el trabajo en tres momentos claves para el crecimiento institucional de las comunidades educativas.

Significa entonces, tener claridad que el Sistema de Aseguramiento de La calidad de la Gestión Escolar promueve la puesta en marcha de procesos de diagnóstico institucional para la planificación y ejecución de mejoras a través de la instalación de prácticas con sustentabilidad, no solo en los recursos financieros y materiales del establecimiento, sino que en el poder de quienes integran la institución y cómo ellos participan en procesos sistematizados de acompañamiento y asesoría durante la búsqueda de la mejora.

En este propósito, la cuenta pública dicta el cómo se transparentan dichos procesos de mejoramiento y que comprometan esfuerzos de quienes integren la comunidad educativa para emprender metas y objetivos planificados.

Ante lo planteado, la Asignación de Desempeño Colectivo y Evaluación de Desempeño de docentes directivos y técnico pedagógicos, viene a fortalecer la gestión escolar y liderazgo directivo, buscando dar cumplimiento a las metas institucionales y dando paso a seguir trabajando en la búsqueda del bienestar institucional y de la comunidad educativa.

SOLO USO ACADEMICO

3.7 Innovación Disruptiva

Los modelos educacionales requeridos para la Era del Conocimiento, buscan explotar las potencialidades del capital humano un sentido de crecimiento social individual y colectivo para el desarrollo de las personas de las naciones y estados en el mundo globalizado. De ahí que, la educación se encuentra frente a un proceso de cambio regido principalmente por la irrupción del concepto de innovación.

Al analizar, desde su desgaste, las consecuencias y efectos del sistema educativo chileno, es posible articular un nuevo sentido, ya no a lo educativo de la pedagogía escolarizante, sino más bien, a los procesos que subyacen en la generación de nuevas políticas públicas desde la experiencia disruptiva del concepto de innovación. En este sentido, Pilonieta (2016) esgrime una definición de innovación disruptiva como:

> Un proceso transformador de tipo radical, sinérgico, que surge desde un planteamiento marginal a situaciones o fenómenos comúnmente aceptados, en donde la aplicación de componentes altamente científicos y tecnológicos, hace de ese proceso un factor transformador muy eficiente, económico y altamente significativo. Se trata de un nuevo paradigma.

La innovación en educación es “aprender a hacer las cosas diferentes, con el fin de hacerlo mejor” (Hargreaves, 2003) y al igual que la creación de políticas públicas que aseguren la calidad de los aprendizajes, los aspectos de gestión del concepto de innovación han de imperar en los sistemas educativos del siglo XXI. La OCDE (2000) define el concepto de innovación en educación como un plan intencionado a la mejora del establecimiento, con un inicio claro y con promoción de cambios conducentes hacia una organización de aprendizaje, así las innovaciones se presentan como aspectos amplios de trabajo,

> 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. (OCDE, 2002)

Surge así la comprensión del concepto de innovación en gestión escolar, promoviendo aspectos que impactan la administración y dirección de los establecimientos educacionales, la forma en que se llevan a cabo los procesos de mejora y el efecto de estos en los aprendizajes de los estudiantes.

SOLO USO ACADÉMICO

Los grandes lineamientos de dirección dentro de la institución cobran especial relevancia toda vez que son estos los que marcan las decisiones conducentes al cambio. Por lo tanto, las comunidades educativas deberán ser reflejo del cambio de mentalidad y actores protagónicos en el cambio de sistema educativo. Para incentivar procesos que implican innovación en la gestión escolar, es necesario tener claridad de las motivaciones para el cambio. Brunner (2005) interpreta la innovación escolar a través de las investigaciones de Hargreaves (2003), haciendo un análisis explicativo de las necesidades de cambio a nivel de prácticas pedagógicas, como una forma de hacer las cosas de un modo diferente, involucrando prácticas de enseñanza-aprendizaje significativas como resultado del desarrollo profesional, de los procesos, de la gestión y la organización dentro de la institución.

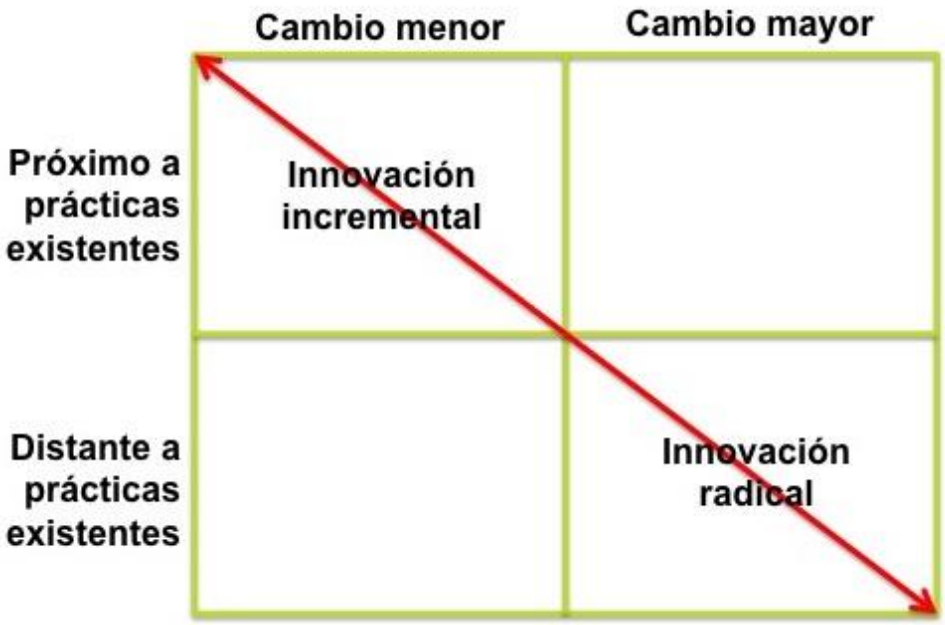

Ilustración 5. La Naturaleza de la Innovación. David Hargreaves, 2003

En otras palabras, apuntar al cambio involucra alejarse de las practicas existentes actuales, entendiendo que el trabajo ha de abarcar todos los ámbitos dentro de la institución, posibilitando así el desarrollo de innovaciones de estructuración y

planificación bajo la comprensión clara de quiénes integran la comunidad escolar, propendiendo a establecer lineamientos uniformes dentro de la institución para el proceso de enseñanza-aprendizaje (nivel aula) y la implantación de estrategias personalizadas, del uso de evaluaciones y retroalimentación conducentes a la mejora y no a lo punitivo.

Del mismo modo, la fijación de metas y planificaciones, perfiles y evaluaciones docentes, convivencia escolar, y la triangulación entre el núcleo familiar, la escuela y la comunidad conforman las áreas del ámbito institucional (nivel escuela) que dan sustento a la incorporación de innovaciones.

Desde la perspectiva más general, Hargreaves (2003) precisa la sistematización de la innovación incorporada en las lógicas de gestión interna de la institución educacional: (1) Evitando la sobrecarga de la innovación, dando cuenta de un enfoque claro y limitado en pos de una gestión productiva, (2) Creando una disciplina de innovación, desde el proceso de diagnóstico hasta la aplicación y evaluación de las lógicas de mejora; (3) Transfiriendo la innovación a través de la fijación de buenas prácticas de gestión, produciendo más con menos y más con lo mismo; (4) Usando las Tecnologías de Información (en adelante TIC) en la creación de redes de aprendizaje y acompañamiento; (5) Promoviendo el traspaso de saberes y experiencias entre los líderes dentro de la institución.

Por supuesto que este fenómeno no aplica de forma aislada a la gestión de las instituciones educativas, también agita los cimientos de los sistemas educativos actuales. En este sentido, la política pública en educación fija el paso de modelos productivos reafirmados en la Era de la Industrialización hacia un enfoque integral y comprensivo del ser humano desde la perspectiva de la Era del Conocimiento.

De tal forma, se hace frente a la problemática social chilena en relación a tres factores: El Económico, pasando de una economía de producción a la prestación de servicios y desarrollo de capital humano como materia prima. El Cultural, de la interdependencia a la fijación de un sentimiento cultural y memoria colectiva. El

SOLO USO ACADEMICO

Personal, a través del descubrimiento personal de talentos y aptitudes que nos diferencian, visión limitada en el actual Sistema Educacional chileno.

Actualmente, el debate público nacional exige un cambio de estándares para dar paso protagónico a la educación artística, musical, educación física y tecnológica, entendidas como oportunidades de crear un pontificado entre el conocimiento teórico (conocer la realidad) y el conocimiento práctico (saber actuar inteligentemente ante la realidad).

Se plasma pues la noción de que la experiencia en el mismo sistema educacional es la que posibilita la irrupción de innovaciones tanto escolares (gestión pedagógico-curricular) como de la gestión administrativa y financiera en las instituciones educacionales.

3.8 Del Modelo Escolarizante tradicional de aula a Comunidades de Aprendizaje

Desde la perspectiva de innovación, se propone desarrollar un sistema educacional en que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea reflejo de oportunidades (facilitación del conocimiento) y participación (aprendizaje activo) individual de los estudiantes. Razón por la cual, la educación

> no puede ser igual para todos ya que todos somos diferentes y llevamos diferentes ritmos de aprendizaje así como diferentes intereses. Con el apoyo de las plataformas digitales se conseguirá una educación adaptada a cada individuo en el que el espacio de las escuelas desaparecerá como las entendemos hoy en día. (Pérez, 2014)

En efecto, se trata de construir un nuevo modelo basado en una economía de servicios en la que la escuela salga de los parámetros basados en economías industrializadas y de producción, dando posibilidades reales a los estudiantes de ver y entender el mundo desde la experiencia, creación y reflexión de su propio aprendizaje.

SOLO USO ACADÉMICO

Para Christensen, Horn y Johnson (2008) existe la necesidad de un nuevo paradigma, en donde las escuelas existan para maximizar el potencial humano, desarrollando habilidades, capacidades y la modelación de actitudes que den valor al pensamiento individual. Se señalan múltiples factores por los cuales, los sistemas escolarizantes no han dado el paso en la Era del Conocimiento, uno de ellos es el proceso de enseñanza-aprendizaje el cual no cautiva o motiva a los estudiantes, sino más bien, maximiza los niveles de frustración toda vez que no se cumple el estándar.

Dentro de esta concepción, se busca pasar de la transmisión unidireccional de contenidos homogéneos a facilitar esos conocimientos, a través de la gestión pedagógica de los ritmos y enfoques de las necesidades del estudiante.

> [La necesidad del momento es contar con un modelo centrado en estudiante. El aprendizaje basado en la computación es la gran promesa en este contexto. El software de computadora puede permitir que los estudiantes aprendan de maneras que tomen en cuenta sus tipos de inteligencia y velocidad de aprendizaje. El software puede combinar contenido en secuencias personalizadas y en el proceso también ayuda a los docentes a avanzar hacia roles que agregan más valor.][1] (Christensen, Horn y Johnson, 2008)

Poner al estudiante al centro de la tarea educativa implica dar el paso a la construcción de un nuevo paradigma en educación, en donde la escuela expande sus fronteras a la creación de redes y comunidades de aprendizaje, en donde los docentes modifican sus roles dentro del aula y los estudiantes toman conciencia de su rol gracias a la aplicación de estrategias metacognitivas y trabajo colaborativo. En efecto, el docente debe "supervisar y explicar al alumno las formas más eficientes de colaboración cuando se trabaja en equipo, una habilidad que casi no se practica en la

SOLO USO ACADÉMICO

[1] The need of the hour is a more student centric model. Computer based learning holds great promise in this context. Computer software can enable students to learn in ways that take into account their intelligence types and speed of learning. Software can combine content in customized sequences and in the process also help teachers move towards more value adding roles. (Trabajo original publicado en 2008).

enseñanza tradicional pero que resulta fundamental para tener éxito en el mundo laboral" (Gonzales y Gómez, 2010).

La puesta en marcha de un nuevo modelo educativo, marcado por la irrupción del concepto de innovación en los ámbitos de gestión y pedagogía marca el tránsito del actual sistema escolarizante a la preparación de estudiantes para el mundo contemporáneo.

3.9 Impacto de las TIC'S en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje

De las crecientes transformaciones en educación, la incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (en adelante TIC) ha traído una serie de cuestionamientos que dan pie a la creación de un nuevo paradigma en educación, uno en el que las TIC cuestionan la calidad académica entregada por la pedagogía y didáctica del siglo XXI, así como también, el cambio de roles entre docente y estudiante.

La irrupción de conceptos como tecnoeducación, y alfabetización digital traen consigo efectos en las formas en que los estudiantes aprenden, investigan, trabajan, se comunican e interactúan entre pares, teniendo que implementar el uso de nuevas estrategias para la elaboración, producción, construcción y adquisición de sus propios conocimientos, dando pie a la creación de una nueva pedagogía, con modelos innovadores de aprendizaje centrados en el alumno a través del aprendizaje virtual. En consecuencia, "la construcción de conocimientos se realiza en forma colectiva, participativa, dinámica, activa, colaborativa y critico-reflexiva" (Cano, 2012).

Las acciones que facilitan este fenómeno requieren de cambios transformacionales en la gestión interna de las instituciones educativas, desde la modernización infraestructural hasta la actualización de didácticas; todos aspectos que se integran en el concepto de tecnoconstructivismo.

En primera instancia, estos cambios se relacionan directamente con la eficiencia en la gestión escolar para el análisis de procesos de mejora y actualización del centro

SOLO USO ACADÉMICO

educativo y del desarrollo profesional docente y directivo. En segundo lugar, la idea del tecnoconstructivismo exige procesos de innovación facilitando la trasformación institucional cerrada y rígida a establecimientos abiertos y flexibles, capaces de trabajar colaborativamente en la creación de redes y transferencia de conocimientos, capaces de generar experiencias de aprendizaje donde la apropiación y enriquecimiento del estudiante pase por la praxis del contenido.

La generación de destrezas activas y colaborativas sientan las bases para la implementación de las TIC dentro de los establecimientos educacionales. Para la UNESCO, estas prácticas de aprendizajes no tradicionales, propician la creación de conocimiento y contribución al campo investigativo a cargo del desarrollo de ambientes virtuales de aprendizaje, fomentando el desarrollo social globalizado e intercultural de las naciones.

El cambio de roles de quienes integran el proceso de enseñanza-aprendizaje, sitúa nuevas características a la tarea educativa. El docente es visto como un facilitador o punto de contacto, mientras que el estudiante se plantea como un aprendiz digital dentro y fuera del sistema educativo. Se asigna un nuevo rol a los establecimientos educacionales, creando espacios virtuales de aprendizaje que trascienden las aulas físicas y dan paso al desarrollo de plataformas virtuales.

La aplicación de las TIC dentro de los establecimientos educacionales significa una reestructuración de las prácticas internas de la institución. En este sentido, el Banco Interamericano del Desarrollo (en adelante BID) propone un modelo para sistematización de las TIC, esclareciendo los requerimientos y áreas de cambio, ya sean de infraestructura, recursos humanos, gestión y políticas públicas de desarrollo, apoyando el monitoreo y evaluación de las implementaciones en el logro de mejoras a la calidad educativa.

Las etapas de maduración sugeridas por el BID toman en cuenta diversos elementos entre los que se cuentan: (1) los aprendizajes como objetivo final; (2) las modificaciones en las prácticas de enseñanza-aprendizaje apuntando al desarrollo de

SOLO USO ACADÉMICO

habilidades de pensamiento superior; (3) las etapas de desarrollo tras la incorporación de entornos virtuales de aprendizaje; (4) la gestión activa de la infraestructura, recursos humanos y desarrollo de políticas; (5) los productos o evidencias de la intervención de prácticas pedagógicas virtuales; (6) el proceso de seguimientos y evaluación de estas prácticas en relación al contexto y desarrollo de aprendizajes de los estudiantes.

En consecuencia, los establecimientos educacionales deben contar con planes de desarrollo profesional docente, centrados en la utilización de estrategias didácticas con el uso de las TIC, en decir, se debe contar con una serie de medidas que apoyen "la innovación educativa y a la generalización de buenas prácticas, estímulos a la producción y distribución de materiales formativos de calidad, planes para promover el aumento de la calidad y la cantidad de la comunicación entre profesores y estudiantes" (CENT, 2004).

De lo anterior, es posible desprender el valor fundamental de la disrupción de la educación con tecnología, en otras palabras, es pasar del aprendizaje centrado en un currículo estándar, a un aprendizaje centrado en el estudiante. Hurtado (2015) hace evidente este fenómeno, y va más allá de él, afirmando que:

> La tecnología permite liberar la camisa de fuerza que representan el currículo y el grado cursado para hacer realidad un aprendizaje personalizado. De los pocos consensos que hay en educación es la aceptación de que cada estudiante aprende a su propio ritmo. Sin embargo, el sistema está diseñado para enseñar lo mismo a lotes de 10 y 50 aprendices.

De esta manera, los requerimientos mínimos de la educación del siglo XXI, desglosan términos como el aprendizaje adaptativo y la evaluación formativa. Aspectos que no son nuevos en educación, pero que su implementación en función de un nuevo paradigma, atribuye valor tanto a la profesión docente como a los estudiantes. En esta misma línea, diversas empresas dedicadas a la producción y desarrollo de tecnologías se comportan como organismos auxiliares de la educación en la Era del Conocimiento, así es el caso de la división de educación de INTEL, que proyecta la labor docente

SOLO USO ACADÉMICO

desde la reformulación de la misma, hacia una profesión que forme estudiantes para la vida.

> La profesión docente está sometida a una mayor presión. Existe la creencia errónea de pensar que la tecnología permite prescindir del docente, pero su rol es más importante que nunca. Hay que dotarlo de las herramientas, enseñarle a usarlas y a ser un gran tutor para el aprendiz, pues su rol sí que cambia. (Hurtado, 2015)

En resumen, el impacto de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje reformula la concepción de educación escolarizante de los sistemas educacionales, dándole un nuevo sentido a la labor docente y su desarrollo profesional y poniendo como énfasis el descubrimiento de nuevas destrezas en los estudiantes, significando nuevas formas de ver y entender el mundo.

SOLO USO ACADÉMICO

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

4.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación es concebida por medio del enfoque de investigación cualitativo, en donde su orientación busca profundizar en los fenómenos relacionados con la comprensión de concepto de gestión educacional, considerando la relación que se produce entre innovación disruptiva y educación de calidad, explorado desde la perspectiva de los participantes.

4.2 Diseño, instrumento y técnicas de la Investigación

En el presente estudio, la recolección de datos se realizó en los ambientes cotidianos de los participantes, siendo los investigadores los encargados de recoger la información necesaria para la investigación.

Considerando la gestión educacional como una práctica, se busca definir este concepto desde el punto de vista de los participantes, teniendo como fundamento la idea de actividad continua, así como también la relación existente entre la innovación disruptiva y educación de calidad.

Dentro del proceso de observación, los investigadores se adentraron en profundidad en la investigación, manteniendo un papel activo, así como una reflexión permanente sobre las diferentes percepciones a investigar por parte de los Directores y Jefe de Unidades Técnicos Pedagógicas seleccionados para el estudio, estando atento a los detalles y a los posibles eventos ocurridos por medio de las interacciones. Del mismo modo, la participación de los observadores fue del tipo activa, en donde estos, formaron parte en la mayoría de las actividades que se realizaron en la recolección de datos, sin embargo no se mezclaron completamente con los participantes, con el propósito de mantener su postura de observador.

SOLO USO ACADÉMICO

Otro punto a considerar para la realización de la investigación, es que los sujetos de análisis considerados son actores claves en sus respectivos establecimientos educacionales, considerados líderes dentro de su organización y quienes toman decisiones de tipo estratégicas en los diferentes procesos de enseñanza-aprendizaje de los educandos.

Por otro lado, por medio de las entrevistas realizadas a los sujetos de estudio seleccionados, se propuso interactuar con ellos para lograr una conversación más íntima, flexible y abierta, la cual tuvo como objetivo intercambiar información entre los entrevistadores y el entrevistado, y así obtener información acerca de experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, percepciones, entre otros. Esto con el fin último de dar a conocer el cómo de la gestión educacional en tres escuelas de la comuna de San José de Maipo, considerando la relación que se produce entre innovación disruptiva y educación de calidad. Consecuentemente, los tipos de preguntas utilizadas en dicha entrevista son del tipo semiestructurada, para lo cual se tuvo una base de preguntas, teniendo los entrevistadores la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener información sobre los temas deseados.

En cuanto al tipo de preguntas realizadas durante las diferentes entrevistas, se inició con preguntas generales y de complejidad menor, con el propósito de realizar un planteamiento global de la gestión educacional en los establecimientos correspondientes a cada entrevistado, y así, conducir al tema principal de estudio, el cual busca obtener la percepción de la relación de la innovación disruptiva con la educación de calidad. Posterior a esto, se realizaron preguntas críticas para la obtención de información, dirigidas a la distinción sobre el concepto y aplicación de innovación disruptiva y la oferta de educación de calidad entregada en cada establecimiento. Seguidamente, se buscó por medio de preguntas de opinión y conocimiento, relacionar la innovación disruptiva y la calidad educacional, concluyendo con preguntas de cierre y confirmación de datos.

SOLO USO ACADÉMICO

El tema de investigación, se abordó de manera general, realizando una interpretación de los diferentes datos recolectados durante las diferentes entrevistas. Del mismo modo, por medio de los datos empíricos obtenidos, se desarrolló la teoría fundamentada, la cual busca explicar en un nivel conceptual la información obtenida para generar una teoría. Asimismo, se busca impactar el campo investigativo no desde una representatividad estadística, sino que desde un análisis cualitativo temático otorgando sentido a los fenómenos revisados en la entrevista con el objetivo de eliminar cualquier redundancia que se pueda presentar y así poder organizar las diferentes categorías para llevar a cabo las interrelaciones por medio de una codificación axial para otorgar sentido a la relación dialéctica y progresiva entre los datos recogidos y proceso de teorización, el cual proviene de los datos en sí mismos. Finalmente, se presenta la labor final de análisis del corpus de datos, en donde se realizó el análisis descriptivo de los discursos explicando los fenómenos a la luz de la literatura investigativa reciente.

SOLO USO ACADÉMICO

4.3. Universo, Muestra y Variables

Universo

Se consideran las escuelas municipales de la Comuna de San José de Maipo.

Muestra

La muestra es del tipo homogénea y busca describir un subgrupo en profundidad, los que poseen un mismo perfil o características, para lo cual se ha seleccionado a los Directores y Jefes de Unidades Técnico Pedagógicas de tres escuelas municipales de la Comuna de San José de Maipo. El propósito de dicha muestra, es centrarse en el tema de investigación relacionado con la comprensión conceptual que los participantes tienen sobre la gestión educacional, considerando la relación que se produce entre innovación disruptiva y educación de calidad.

Variables

Las variables a considerar durante el presente trabajo de investigación son:

1. La percepción de los Directores sobre el concepto de gestión educacional.
2. Conceptualización del término innovación disruptiva por parte de los Directores.
3. La percepción de los Directores sobre el concepto y fenómeno de educación de calidad.
4. La percepción de los Jefes de Unidad Técnico Pedagógica sobre el concepto de gestión educacional.
5. Conceptualización del término innovación disruptiva por parte de los Jefes de Unidad Técnico Pedagógica.
6. La percepción de los Jefes de Unidad Técnico Pedagógica sobre el concepto y fenómeno de educación de calidad.

SOLO USO ACADÉMICO

CAPÍTULO IV: RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

5.1 Presentación y Análisis de datos

A continuación se presenta el análisis investigativo que busca dar cuenta de los significados, opiniones y creencias que los equipos directivos de tres escuelas municipales de la comuna de San José de Maipo, tienen en relación a la gestión educacional, considerando la relación que se produce entre innovación disruptiva y educación de calidad.

En este sentido, se determinan las perspectivas y creencias, la conceptualización e identificación de procesos a la hora de implementar medidas de gestión en los establecimientos mencionados anteriormente. El análisis se sumerge en la comprensión de los significados que en contraste con la literatura investigativa propician, cualitativamente, un proceder discursivo que reformula, explica y teoriza los testimonios y experiencias del concepto de gestión educacional y los sentidos implícitos que se presentan en el sistema educacional chileno para la educación pública a la hora de innovar.

Los datos recogidos son presentados en cuatro categorías entregando un análisis por sección; aventurando respuestas a las preguntas y objetivos de investigación. Las categorías corresponden a las siguientes:

1. Perspectivas y creencias en relación al concepto de Gestión Educacional
2. Revisión del concepto de Innovación Disruptiva en la gestión educacional
3. Medidas de gestión enfocadas en la calidad de la educación

Posteriormente, se dio paso al contraste de la información recolectada con la teoría y normativa actual para la educación pública, tomando como ejes centrales las políticas

SOLO USO ACADÉMICO

de educación imperantes y la interpretación que los equipos directivos realizan a partir de ellas.

En consideración a lo anterior, la labor final de análisis se formula desde una perspectiva descriptiva y de contraste acerca de los discursos de los equipos directivos, en relación a la temática investigativa.

5.1.1 Categoría 1: perspectivas y creencias de gestión educacional

Esta categoría en análisis, corresponde a la presentación reflexiva de los equipos directivos en cuanto a su conocimiento de las distintas herramientas y marcos regulatorios tanto como teoría acerca de la gestión educacional.

Esta categoría, surge del primer objetivo investigativo en relación al cómo los equipos directivos conciben la gestión educacional y su impacto en la calidad de aprendizaje de sus estudiantes. Fue así que lo equipos directivos respondieron acerca de la pregunta sobre cómo ellos definen la gestión educacional.

Tabla 1. *Perspectivas y Creencias en Gestión Educacional.*

	Cargo Directivo	**Desde su perspectiva ¿Cómo definiría la gestión educacional?**
Escuela 1	Director 1	"Gestión es hacer que las cosas sucedan […] debe estar centralizado en los alumnos y que ellos logren el objetivo de la escuela, que es que logren aprendizajes".
	Jefe UTP 1	"Es todo lo que tiene que ver con la organización para lograr cumplir las necesidades que se plantean de todo tipo de aprendizaje, de organización, de funcionamiento, de todo".
Escuela 2	Director 1	"Como un sistema y digo sistema porque abarca no solamente un área […] Cuando uno tiene que generar acciones para poder eh llevar a cabo las metas no solo

SOLO USO ACADEMICO

		como directivo sino como comunidad educativa”.
	Jefe UTP 1	“Teniendo un buen equipo directivo se pueden llevar a cabo muchas instancias de trabajo colaborativo”.
Escuela 3	Director 1	“Mira la gestión educacional pasa por mí en el ámbito pedagógico, recursos humanos, recursos financieros y en definitiva todo lo que está ligado al movimiento de este sistema, de este sistema macro por lo tanto son varias variables las que uno tiene que manejar”.
	Jefe UTP1	“Desde mi cargo la gestión educacional se basa en generar, generar recursos de estrategias y didácticas que los profesores deben aplicar dentro del aula… esa generación de didácticas apropiadas a los objetivos de aprendizaje y a los indicadores de evaluación, tanto de clases, como de una pruebas sumativas”

Fuente: elaboración propia.

SOLO USO ACADEMICO

Ambos directivos de la Escuela Nº1 concuerdan que la gestión educacional debe enfocarse en que los alumnos logren los aprendizajes.

El Director de la Escuela Nº 2 y 3, y el Jefe UTP de la Escuela Nº1, consideran que la gestión educacional es un sistema que abarca varias áreas.

A partir de la información tabulada, se revela que la concepción de la gestión educacional por parte de los equipos directivos debe enfocarse en que los alumnos logren los aprendizajes; en este sentido, las prácticas se acercan más administrar el currículum que a gestionarlo, realizando acciones de rutinización como prácticas reproductivas sin profundización en el sentido de la gestión para los aprendizajes.

No obstante, queda explícito que la gestión es un sistema que abarca varias áreas, así la instalación de metas de aprendizaje, la revisión de planificación, instrumentos, observación y acompañamiento se presentan como prácticas asociadas a la sistematización de procesos para la gestión educacional de un establecimiento.

Existe una fuerte experiencia reflexiva sobre las prácticas de gestión que enfocan sus esfuerzos en el cumplimiento de metas a corto plazo. Ahora bien, lo interesante de sus respuestas es que se plantean desde una perspectiva de reflexión crítica acerca de las orientaciones ministeriales. Así, en relación a la pregunta sobre la forma en que orienta el Ministerio de Educación la aplicación de estrategias de gestión educacional referentes a su cargo, los entrevistados concuerdan que para fortalecer la práctica en gestión dentro de los establecimientos, debe existir un proceso de acompañamiento significativo que se aleje de la concepción fiscalizante punitiva *"es súper poco lo que nos da el Ministerio, eeeh… te da algunas directrices, pero más que nada, ni siquiera es una orientación o un acompañamiento, lamentablemente la orientación es muy tardía, es ehh a veces sorpresiva, porque a veces te sacan una multa, o te dejan en una categoría deficiente si tu cometes un error o a lo mejor no lograste las metas que tenías que lograr en un cierto tiempo, sobre todo como están algunas escuelas, que están intervenidas, tienes que cumplir con ciertas cosas que a plazo ahogan más que proponen"* (Jefe UTP, Escuela Nº2).

En la misma lógica del argumento anterior, la dependencia de los equipos directivos con la corporación municipal en torno a la toma decisiones, los inhabilita de participar directamente y de forma autónoma acerca de cómo sistematizar procesos de mejoramiento interno, así lo manifiesta uno de los Directores de las escuelas mencionadas en este estudio: *"yo con la experiencia que tengo, siento a nivel municipal falta autonomía, todavía está todo demasiado pauteado, como para pensar en atreverse a hacer otro tipo de innovación"* (Director, Escuela Nº1)

Por lo tanto, se infiere que los equipos directivos en este estudio configuran la gestión educacional desde la reproducción de las acciones ministeriales y corporativas

SOLO USO ACADÉMICO

alejándose de la aplicación de sus saberes y experiencia en los cargos directivos*; "Solamente aquí hay un plan de mejoramiento y hay que ejecutarlo, hay que tener buenos resultados y el ministerio hace su evaluación, decide acompañar, interviene un poco y de ahí si tuviera buenos resultados se aleja. La ley exige calidad de educación al estar dentro del aseguramiento de la calidad"* (Jefe UTP, Escuela Nº1)

Finalmente, el grupo de equipos directivos plantea el mejoramiento y evolución de sus instituciones desde el cumplimiento de metas a corto plazo. En relación a este aspecto, una de las preguntas referidas a la definición de las etapas de gestión interna en los establecimientos estudiados revela una carencia en el planteamiento de acciones concretas provenientes de modelos de gestión educacional exitosos, y que producto de su interpretación y aplicación sientan las bases por las cuales organizaciones educacionales pueden llegar a concretar con éxito la entrega de aprendizajes de calidad.

Se busca resignificar la práctica a través de la teoría del cambio. Se plantea que los procesos internos obedecen a cuatros ámbitos por los cuales la gestión articula la evolución de la institución. Estos enfocan sus esfuerzos en definir un liderazgo pedagógico significativo, articulando la confianza entre pares, el trabajo en equipo y el conocimiento de herramientas y estrategias de gestión.

En relación a lo anterior, los equipos directivos manifiestan ciertos aspectos enfocados a estos ámbitos, no obstante, carecen de sistematización y claridad con enfoque en lo planificado, organizado, dirigido y controlado; esto se podría explicar debido a lo joven en conformación de los equipos directivos entrevistados, dejando en evidencia que los equipos directivos y su conocimiento están estrechamente ligados al conocimiento profundo de la cultura de la comunidad escolar, su realidad, las políticas educativas nuevas y de sus capacidades como gestores o líderes.

Se presentan como evidencia de esto las siguientes citas en relación a la descripción de etapas y procesos de gestión educacional interna de los establecimientos escrutinados. En relación al liderazgo pedagógico, el Jefe de UTP de

SOLO USO ACADÉMICO

la Escuela Nº 3, señala que: *"estamos consolidando un cambio de planificación, cambios de estrategia de trabajo, hee articulaciones pedagógicas en inglés, en ciencias naturales, en lenguaje, matemática, educación física, o sea todos alineados para trabajar las mismas tipos de habilidades desde la transversalidad".* A partir de esta cita, se infiere que la situación institucional en relación a gestión, depende de varias limitantes estructurales del sistema educacional chileno, dadas desde una dependencia municipal y corporativa, por los tiempos escolares y por los permanentes cambios en política pública nacional, todas estas limitantes en la gestión pedagógica-curricular interna de los establecimientos.

Sin embargo, las respuestas están dadas en la concreción de un liderazgo pedagógico sólido, con comprensión y centralidad en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Por otro lado, la dimensión de trabajo en equipo se plantea como un aspecto esencial a la hora de articular la gestión pedagógica-curricular, así lo manifiesta el Jefe de UTP de la Escuela Nº 2 *"primero que todo hacer un plan de trabajo, un plan de acción para la escuela, pero también, antes de eso conocer al entorno, antes de realizar un plan de acción, principalmente el trabajo entre pares, el trabajo colaborativo, muchos acompañamientos de aula que generalmente eso no se hacía mucho en esta escuela, y compartir experiencias pedagógicas"*; el poder declarativo del conocimiento profundo de la cultura e identidad institucional, propicia prácticas esperables para la articulación y sistematización de procesos ejecutados no solo desde los equipos directivos, sino que, desde un enfoque grupal *"Tratamos de funcionar con el equipo completo, de ponernos una meta, ya tenemos que llegar a esto, tratar de estructurar el paso a paso de esa meta, que se va ir cumpliendo a medida, lamentablemente te van surgiendo cosas en el camino que entorpecen, o la falta de recursos que también empieza a… pero siempre tratamos de fijarnos un norte y empezar a estructurar los pasos que vienen, en todo orden de cosas"* (Director Escuela Nº 2).

Esta situación de conciencia reflexiva acerca de las tareas conducentes a articular el año escolar, se evidencia en los discursos de los equipos directivos desde un actuar remedial frente a lo que en periodos anteriores se había ejecutado, razón por la cual, el

SOLO USO ACADÉMICO

conocimiento de herramientas y estrategias de gestión, invita a transformar las prácticas y condiciones estructurales de ellas, con el conocimiento de la experiencia acerca del cómo se gestionan de forma interna las instituciones.

No obstante, esto no devela que haya una verdadera gestión educacional, lo que demuestra es que existen equipos directivos con capacidad discursiva, que se amoldan a procesos establecidos dejando de lado oportunidades de cambio estructural y de las bases para la evolución de una institución en la era del conocimiento; en relación a esto, el Director de la Escuela Nº 3, declara que *"nosotros planteamos en la escuela un proyecto nuevo donde estamos diseñando, estamos descubriendo, para luego llegar a articular y concretar nuestras acciones para que aquí en dos años más, o el próximo año, ya tenemos escuela más gorda y ser parte de una escuela de excelencia"* (Director, Escuela Nº 3), esta concepción diagnostica del proceso de gestión, dista significativamente, de la ejecución de acciones concretas que permitan movilizar a la institución en el aquí y ahora. Por otro lado, se evidencia una reflexión crítica, sobre la poca participación en la toma de decisiones a nivel comunal que afectan a sus escuelas, en relación a la valoración de la autonomía para la gestión interna, se declara que: *"son muy pocas las decisiones que podemos tomar, tenemos poca autonomía"* (Jefe de UTP, Escuela Nº 1)

Esta visión de la gestión educacional y del impacto en la evolución de una institución, da cuenta de la complejidad de la implementación de medidas de gestión actualizadas en una estructura de dependencia municipal o corporativa. Así mismo, la dependencia orientadora pero no acompañante de la figura ministerial, coarta la gestión educacional de los directores y sus equipos, y les condiciona su actuar, perdiendo espacio para tener proyectos propios y una conciencia proyectiva de la institución, el desarrollo profesional docente, el trabajo en equipo y la generación de espacios de reflexión en torno al actuar interno de todos los miembros de la comunidad educativa.

SOLO USO ACADÉMICO

Tabla 2. *Conceptualización Administración y Gestión Educacional*

	Cargo Directivo	**¿Haría usted alguna diferencia entre los conceptos de administración educacional y gestión educacional?**
Escuela 1	Director 1	"Sí, yo creo que la administración está muy ligada a la parte más bien de procesos solamente, yo creo que la gestión educacional es mucho más amplia, y esto implica claramente que exista un liderazgo de la situación […] El Director ya no es un personaje meramente administrativo, haciendo solo papeleo como era antiguamente, y yo creo que en ese sentido ha habido muchos cambios , entre ellos el uso de nuevas técnicas para enfrentarse a los cursos […] hay que renovarse de acuerdo a los tiempos, y eso significa nuevas formas de gestión, potenciamiento de trabajos de equipo, reflexión pedagógica, capacitación".
	Jefe UTP 1	"La administración tiene que ver con la corporación y la gestión tiene que ver que nosotros gestionemos con los recursos que tenemos. Así es la normativa, no tenemos mucho capacidad de decisión".
Escuela 2	Director 1	"Sí, porque la administración educacional lo que me hace es que yo mantengo vivo esto, administro para que esté vivo, en cambio cuando tú haces gestión educacional tu estas trabajando en torno a metas, administrar es meramente […] gestionar requiere de metas claras, sistematizar esas acciones para llegar a esas metas, tener claridad de qué

SOLO USO ACADÉMICO

		forma vas a diversificar estas acciones también”
	Jefe UTP 1	“Administración yo lo veo como más del sostenedor. He, aquí generalmente los colegios municipales se basan con la, con el, con la corporación, lo que es el tema, en este caso la corporación municipal y gestión la dirección es netamente de la escuela, los directivos de la escuela, quienes dirigen la escuela, que es el director, inspectoría general, UTP, que son los que llevan digamos, la, los que direccionan la, a una escuela”
Escuela 3	Director 1	“Si por supuesto, administración yo lo llevo más que nada al término de recursos, recursos horarios, recursos de personal, en términos de horas, recursos financieros lo que yo pueda hacer y gestión educacional pasa más que nada por el diseño que yo pueda implementar en el establecimiento educacional, las estrategias, el cambio de JEC, como yo movilizo el PME, cómo yo voy articulando todas estas asignaturas del establecimiento, cosa de poder tener resultados de aprendizaje”
	Jefe UTP 1	“Siii, yo creo que la administración educacional es todo lo que tiene que ver con los insumos que te pide la dirección provincial o el ministerio que tiene que tener la escuela y que tienen que estar basados en lo que es personal, infraestructura, materiales. Mientras que la gestión, se tiene que dirigir hacia cómo va la línea de los aprendizajes y las progresiones de cada nivel, esa es para mí la diferencia”.

Fuente: elaboración propia.

SOLO USO ACADÉMICO

Tanto los Jefe de UTP como los Directores, declaran que sí existe una diferencia entre administración y gestión educacional. Atributos que confieren claridad en la comprensión de los procesos que subyacen en ambos conceptos, y su aplicabilidad dentro del sistema educacional. En este sentido, todos los entrevistados, relacionan la administración con la capacidad de *administrar* los diferentes recursos que participan de manera independiente para el funcionamiento de la entidad educativa. Del mismo modo, relacionan el término administración con la labor que cumplen los sostenedores, por medio de la corporación municipal. Haciendo especial referencia en las acciones conducentes a la evolución de una institución y cómo se gestionan los recursos, a través de los llamados "gatekeepers", en relación a este punto el director de la escuela Nº 3 menciona que: *"detección de los holders, donde eso me ha llevado a tener los recursos necesarios […] independiente del buen trato que yo pueda tener con ellos el día a día, son personas esenciales, por lo tanto yo tenía que tener llegada con ellos y esa es la empatía que un director tiene que generar, las confianzas que tiene que tener y el conocimiento absoluto de todas las áreas de gestión"*

Por otro lado, los entrevistados consideran que gestionar involucra la capacidad que tienen los diferentes puestos directivos, en facilitar por medio de su liderazgo, la posibilidad de interacción de los diferentes recursos, áreas y agentes educativos que pertenecen a las diferentes instituciones. Se entrega así un discurso más acabado y coincidente con la literatura investigativa en torno a la gestión educacional y el cómo esta posibilita la movilidad evolutiva de la organización educativa.

En la actualidad, dentro de las políticas de educación pública, podemos encontrar que existen parámetros que propician a los equipos directivos para colaborar en aspectos de gestión al interior de las diferentes entidades educativas públicas, así lo afirma el Director de la Escuela Nº 3 *"existen heee varios mecanismos de supervisión o de apoyo técnico como el Marco de la Buena Enseñanza, como el Marco de la Buena Dirección"*; en este sentido, ambas orientaciones ministeriales corresponden a entregar atisbos por los cuales directores o quienes lideran organizaciones educativas puedan

SOLO USO ACADEMICO

establecer parámetros claros de trabajado, sistematizando y controlando procesos conducentes a la mejora continua.

En otro apartado, las percepciones de los directivos son diversas y contrarias en ocasiones, debido a que algunos de estos, consideran que el hecho de poseer bajos niveles académicos por parte de sus estudiantes se presenta como contrariedad al buen trabajo o gestión por parte de los directivos, incluyendo a nivel de gestión pedagógica-curricular, así directores y jefes UTP manifiestan sus ganas por tener más apoyo ministerial en el acompañamiento de los procesos normativos que conducen a la mejora de la institución, *"desde el Ministerio de Educación, Agencia de la Calidad, yo creo que no han hincado mucho el diente aquí, por lo menos en esta escuela y creo que falta como más apoyo de parte del Ministerio"* (Jefe UTP, Escuela Nº 2) Esto deja de manifiesto, que en esta escuela el apoyo ministerial debería ser más significativo, para así conducir al cambio y poder revertir los resultados académicos enfocándolos a la calidad.

TABLA Nº 3: *La Gestión en el Desempeño de un establecimiento.*

	Cargo Directivo	**De su experiencia en cargos directivos ¿Qué papel cumple la gestión educacional en el desempeño de un establecimiento?**
Escuela 1	Director 1	"Es central, es vital, si no se gestiona con claridad […] una escuela debe tener sus objetivos, sus metas muy claras, y que sean metas que sean medibles y que sean monitoreadas constantemente, centrada en resultados, centrada en aprendizajes".
	Jefe UTP 1	"Los profesores se están preocupando más por la parte académica, más que de la afectiva, es algo que no lo entienden y no van a lograr nunca resultados académicos si no llegan a la parte afectiva".

SOLO USO ACADÉMICO

Escuela 2	Director 1	“Tiene que ver con ser la columna vertebral” […] Es esencial tener una buena gestión educacional para poder tener claro también a dónde va ir el colegio, el colegio A no es lo mismo que el colegio B, y se van a diferenciar única y exclusivamente en la cultura del establecimiento”.
	Jefe UTP 1	“Creo que es la columna vertebral […] Mientras el Jefe de UTP no direccione bien a sus profesores, no puede trabajar en, no puede en llevar digamos, mejorar los niveles académicos de los niños”.
Escuela 3	Director 1	“Lo es todo, si si el líder del establecimiento educacional no tiene claridad con respecto a su quehacer el establecimiento tiende a perjudicar y tiende a desmejorar en términos profesionales el desempeño de un establecimiento”.
	Jefe UTP1	“La gestión ehh ha ido direccionando, direccionando cada uno de los aprendizajes de los chicos hacia los sellos que la escuela propone. Entonces, entonces es importante la gestión porque necesitamos que nos vayan conduciendo, que nos vayan ordenando”.

Fuente: elaboración propia.

SOLO USO ACADÉMICO

Los diferentes participantes de la entrevista concuerdan en que la gestión educacional es fundamental para poder direccionar a los agentes educativos de los distintos establecimientos educacionales de acuerdo a las metas y objetivos propuestos por estos, enfocados principalmente en los aprendizajes de los estudiantes y la obtención mejores resultados académicos. Por otro lado, el Director de la Escuela Nº 1, afirma que ante la ausencia de claridad de las tareas que debe desempeñar cada cargo directivo, se desencadena una suerte de merma en los resultados obtenidos una vez se

realice el monitoreo respectivo. En relación con la anterior, el Jefe UTP de la Escuela Nº 2, hace mención a un aspecto distinto a los anteriormente mencionado, aseverando que los docentes, al demostrar afectividad y siendo más cercanos con los estudiantes, los resultados académicos del establecimiento mejorarían potencialmente.

Respecto a los resultados académicos que obtienen los diferentes establecimientos y en lo que se refiere a gestión educacional, se alude a la gestión afirmando que *"no es solamente gestión de recursos, gestión de tiempos, también requiere de gestión en torno a lo académico, tienes que saber efectivamente a dónde quieres llegar con los niños, explorar acciones técnico pedagógicas, gestionar también acompañamientos de aula, gestionar e intencionar todas las acciones que van tendientes a que los niños tengan un aprendizaje exitoso"* (Director, Escuela Nº 2) Esto implica que para poder lograr los estándares exigidos por las entidades superiores, una buena gestión, debe considerar involucrarse en las diferentes áreas del cometido institucional, entrelazando estas, para poder gestionar de manera efectiva los diferentes recursos que se encuentran a su alcance y así poder consolidar los procesos de enseñanza – aprendizaje enfocado en los estudiantes.

Referido a las orientaciones realizadas a los docentes en la aplicación de estrategias de gestión educacional, podemos encontrar una diferencia reveladora entre las acciones realizadas por los diferentes Directores y Jefes de UTP, todo esto, directamente relacionado con el cargo que ostentan. Por un lado, el Director de la Escuela Nº 2 asegura que la gestión que realiza este con los profesores consisten en procesos donde *"Se les empodera, se les trata también de entender de que uno como directivo da las directrices, pero ellos también tienen una gestión en aula y esa gestión que ellos hacen en aula hacen vida todas las directrices centrales que tiene la escuela, pero son ellos los actores principales en aula"* Esta estrategia utilizada, tiene como fin último, entregarle a los docentes la confianza por parte del director para realizar gestión dentro del aula, al ser estos trascendentales en la sala de clases, al influir directamente en la construcción del conocimientos significativos por parte de los alumnos.

SOLO USO ACADÉMICO

Un tema que no deja de ser relevante al interior de los establecimientos educacionales, teniendo en consideración que los cargos directivos trabajan con profesionales de la educación y con el futuro de Chile, la presencia de estos en la diferentes actividades relacionadas con el proceso de enseñanza – aprendizaje, cobra distinción al ser estos los líderes educacionales principales que orientan y dirigen en pos del Proyecto Educativo Institucional respectivo a cada uno de los organismos. Es por esta razón, que al burocratizar la educación, los docentes, y según la percepción de Jefe de UTP de la Escuela Nº 1, perciben que existe una falta de presencia y monitoreo en la gestión pedagógica, ligada directamente a lo siguiente: *"Yo le decía al Director que vaya a la sala, que conozca a los alumnos, pero es un sistema que no te permite salir de la oficina, está lleno de papeleo, si no es el ministerio, la superintendencia, la corporación, la agencia de la calidad […] nos volvemos personas de oficina"*. Lo antes expuesto, deja de manifiesto la excesiva demanda de documentación que se solicita a los establecimientos educacionales, pudiendo inferir que esto se debe a los nuevos procesos que se están levantando a nivel nacional.

Derivado de lo anterior, también se menciona una propuesta que involucraría una inversión que a corto plazo no vería resultados inmediatos, pero que en un largo plazo, podría llegar a ser fructífera "Debería existir un departamento que dé respuestas a todos esos documentos externo" (Jefe UTP, Escuela Nº 1) liberando de responsabilidades burocráticas a quienes deban encargarse únicamente de los procesos internos a ser gestionados. Esta nueva concepción en dirección institucional, requiere de un conocimiento profundo de los procesos y roles asignados a cada miembro dentro de la organización, es una apuesta en las confianzas generadas por un equipo directivo fundado en el liderazgo compartido y tendiente a potencializar las habilidades personales de los miembros en un sentido de trabajo en equipo.

5.1.2 Categoría 2: Concepto de Innovación Disruptiva en la Gestión Educacional

En la presente categoría, se realizará el análisis del concepto innovación disruptiva en la gestión educacional, basado en la percepción de los equipos directivos desde los

SOLO USO ACADÉMICO

elementos que posibilitan su implementación, los actores principales que influyen en la ejecución de dicho concepto y los cambios que estos proponen para su aplicabilidad.

La siguiente categoría, mana del segundo objetivo de investigación al revisar la conceptualización de innovación disruptiva considerando su aplicabilidad en la gestión educacional de los diferentes equipos.

Derivado de lo anterior, lo equipos directivos entregan su percepción de este concepto, relacionándolo con la gestión educacional desarrollada al interior de sus establecimientos educacionales respectivos.

TABLA 4. *Definición del Concepto de Innovación Disruptiva.*

	Cargo Directivo	**¿Cómo definiría innovación en gestión escolar?**
Escuela 1	Director 1	"Una innovación es un cambio, disruptivo es repentina […] hay una necesidad notoria de renovarnos, de cambiar prácticas y hoy día, esto, efectivamente yo lo asocio mucho a la incorporación de las TICs en la sala de clases […]nosotros tenemos suerte que tenemos dos laboratorios […]hoy día los niños nacen en un mundo digitalizado […] pasa por la persona, por el profe, una de las críticas que nos hicieron de la agencia de calidad, es que no están muy diversificadas nuestras prácticas, fuero a visitar quince clases y en dos o tres habían usos de TICs".
	Jefe UTP 1	"Tiene que ver con la innovación tecnológica […] es aquí lo que nos separa con la antigua pedagogía. Los alumnos tienen otras características, son de otros tiempos".
Escuela 2	Director 1	"Creo que innovar en la gestión es empezar a hacer equipos de trabajo por áreas de trabajo con especializaciones de trabajo, para mí. No sé si estaré muy

SOLO USO ACADEMICO

		equivocada, pero ehhh sería una innovación”.
	Jefe UTP 1	“Trabajar netamente con la tecnología, es el tema que la lleva en realidad, todo el tema de la era digital, la robótica , en donde creen piensen a través de la programación […] lamentablemente la gente con más experiencia, no les interesa trabajar el tema tecnológico […] Los profesores tienen que trabajar en aula con material tecnológico, deben trabajar ocupando todos los recursos que estén a la mano, es lo que los chiquillos tienen que aprender en realidad, es lo que les motiva […] el profesor que utiliza material tecnológicos, es el que tiene una buena disciplina en el aula”.
Escuela 3	Director 1	“Es tomar estas estrategias que ocupan algunos establecimientos como escuelas efectivas, como escuelas particulares, escuelas que sin duda han logrado tener un sello que los vaya identificando y poder impregnar de esta estrategia los distintos establecimientos educacionales […] de esta forma cambiar el paradigma y poder implementar estrategias atractivas y motivadoras para los estudiantes”.
	Jefe UTP1	“Provocar cambio en la gestión […] una innovación en cuanto a lo que es entrega de recursos pedagógicos, de evolución pedagógica por parte de los profesores hee instalar heee evaluaciones constante, tanto de proceso como sumativa ha sido ha sido un impacto súper fuerte en los profesores […]son reacios al cambio sí y sobre todo los docentes que son más antiguos […]hemos provocado cambios dentro de la estructura misma de la escuela, el

SOLO USO ACADÉMICO

		traer especialistas no se estaba acostumbrado”.

Fuente: elaboración propia.

De la tabla antes descrita, se puede observar que si bien durante la entrevista se les entrega a los participantes la definición de innovación disruptiva, no todos los actores la asocian con el uso TICs al interior de sus establecimientos educacionales. Ahora bien, todos consideran que una innovación consiste en un cambio que busca obtener mejores resultados en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Además, destacan el uso de herramientas tecnológicas, debido a que estas mantienen la disciplina al interior del aula, al ser llamativas y motivantes para los estudiantes como nativos de la era digital. Por otro lado, al considerar la implementación de un cambio al interior de cada entidad educativa, se puede advertir que los docentes con más experiencia, presentan mayor resistencia a estos debido a que son sustraídos de su zona de confort.

Respecto a cómo incide innovar en la gestión educacional en el desempeño de los distintos establecimientos escrutados, los participantes subyacen en la premisa que al implementar nuevas prácticas pedagógicas al interior del aula, trae consigo la obtención de mejores resultados *“existe la posibilidad de mejorar algo, se quiere algo de hacer de una manera distinta, y hoy día yo creo que es una tremenda necesidad el tema de las TICs porque el mundo hoy día va para allá, pero eso significa que los profesores tenemos que renovar nuestras prácticas, tenemos que atrevernos”* (Director, Escuela Nº 1) De lo anterior, se infiere que innovando por medio de las TICs, posicionamos a los alumnos en una zona de confort altamente atractiva, al ser estas parte de su cotidianidad.

Del mismo modo, dentro de los elementos que facilitan el desarrollo de prácticas de innovación, los entrevistados consideran que para poder implementar estas prácticas innovadores deben *“propiciar el atreverse, el apoyarla, el hacerle sentir a los profesores*

SOLO USO ACADÉMICO

el valor pedagógico que tiene hoy día la tecnología, las TICs" (Director, Escuela Nº 1) Así, aseguran que la innovación disruptiva es beneficiosa al habilitar el aula para los estudiantes, realizando un cambio de rol dinámico de poder, al ser estos los que se encuentran en la vanguardia tecnológica y así el profesor, de manera empática, simpatizar con los educandos.

SOLO USO ACADÉMICO

TABLA 5. *Cambios o propuestas para facilitar el desarrollo de Prácticas de Innovación en Gestión Educacional.*

	Cargo Directivo	**Desde su experiencia en cargos directivos ¿Qué cambios o propuestas realizaría al sistema para facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión educacional?**
Escuela 1	Director 1	"Cuando voy a utilizar TICs, que esté incorporado digamos y que no quede solo en una declaración, que podamos efectivamente mostrarlo".
	Jefe UTP 1	"El uso de tecnologías debería estar insertado como una asignatura, yo creo que los profesores podrían llegar a incorporarlo dentro de sus prácticas curriculares"
Escuela 2	Director 1	"Difusión es lo que más me gustaría, que tuviésemos nosotros, que tuviésemos la oportunidad los docentes de tener acceso ilimitado a todo lo que es investigación, tecnología, cultura, arte".

	Jefe UTP 1	“Yo siempre les digo que se tienen que perfeccionar, profesor que no se perfeccione, no está cumpliendo con los lineamientos del establecimiento y traer sus clases bien preparadas”.
Escuela 3	Director 1	“Tener la llegada con ellos y esa es la empatía que un director tiene que generar, las confianzas que tiene que tener y el conocimiento absoluto de todo las áreas de gestión”.
	Jefe UTP1	“Generación de estrategias heee los talleres que hacemos pedagógicos, porque vamos viendo que hay cosas que no hemos hecho y que podemos ir ehh realizando para la obtención de logros significativos dentro de los estudiantes”.

Fuente: elaboración propia.

SOLO USO ACADÉMICO

En lo referido a las propuestas realizadas por los diferentes directivos, podemos encontrar que destacan la incorporación real de las TICs al interior del aula de clases por medio de un diseño curricular diferente, también proponen que exista una difusión de estas herramientas debido al desconocimiento del concepto y su aplicabilidad, perfeccionar a los docentes en el área tecnológica y así poder cooperar en su confianza al enfrentarse a los alumnos, para finalmente, desarrollar las estrategias efectivas en el área pedagógica con el propósito de obtener mejores resultados académicos.

Derivado de lo anterior, los equipos directivos mencionan que varios son los actores que deben facilitar las prácticas de innovación: políticas públicas emanadas desde el Ministerio de Educación, las corporaciones por intermedio de los sostenedores, Directores de los diferentes establecimientos, profesores, entre otros. Razón por la cual, *“todos los participantes de un sistema educativo son esenciales que tengan el dominio, el empoderamiento y la confianza para hacer su buen desempeño” (*Director, Escuela

Nº 3) En consecuencia, todos los agentes pertenecientes al sistema educacional, independiente de su nivel, son los responsables de poner en práctica, y según corresponda, estrategias innovadoras, con el fin último de mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.

5.1.3 Categoría 3: Medidas de Gestión enfocadas en la Calidad en Educación

A continuación se presenta un desglose descriptivo e interpretativo los saberes y opiniones que los equipos directivos tienen con respecto al fenómeno e irrupción del concepto de calidad en la educación. Se esgrimen relaciones temáticas sobe las experiencias y perspectivas que los sujetos declaran con respecto a las medidas de gestión internas enfocadas a la obtención de calidad dentro de sus instituciones, y aquellas entregadas por el Ministerio de Educación, poniendo énfasis en sus creencias y proyecciones que fundan su labor dentro de la escuela.

SOLO USO ACADÉMICO

TABLA 6. *Definición de Calidad de los Aprendizajes.*

	Cargo Directivo	**¿Cómo definiría calidad de los aprendizajes?**
Escuela 1	Director 1	"La educación de calidad es un verdadero arte de formar personas, equilibrada en distintas dimensiones del ser humano, que aseguren el objetivo del ser humano, que es lograr la felicidad, con la responsabilidad de la construcción de uno sociedad cada vez mejor […] se mezclan, lo cognitivo, lo emocional, lo espiritual, lo ciudadano, lo político, todo es una mezcla de formación de persona […] una de las condiciones de base es que la enseñanza sea pertinente y contextualizada definiendo cuales son las necesidades que tienen nuestros niños […] a mi parecer es que haya un liderazgo pedagógico, que se comunique

		inspiración, que haya un norte definido”
	Jefe UTP 1	“Lograr de una forma aprendizajes de acuerdo a las características de los alumnos, que se satisfagan todas las necesidades académicas, debido a que los niños tienen diferentes ritmos de aprendizaje […] la calidad en educación tiene que ver con que los alumnos sean felices y que logren aprendizajes”.
Escuela 2	Director 1	“Los aprendizajes son de calidad cuando te permiten a ti utilizar lo aprendido como herramienta en tu vida […] son de calidad cuando tu logras tener la claridad de poder transmitirlos a la sociedad también de una forma ehhh ya sea o enseñando o haciendo, creando”
	Jefe UTP 1	“Trabajar con los profesores para que planifiquen, creen los instrumentos de evaluación, que es lo esencial para poder realizar una buena clase y dar una educación de calidad a los alumnos”
Escuela 3	Director 1	“Desde el primer día, desde cuando el alumno ya integra el sistema educativo, y va pasando por las realidades familiares, por los conocimientos y estrategias y habilidades que te puedan entregar los establecimientos, la elección de amistades, por lo tanto para mí la calidad es un cumulo de cosas […] si nosotros lo llevamos a la escuela, en estos momentos, es todo lo relacionado con los valores”.
	Jefe UTP1	“Enseñamos habilidades para la vida, esa es nuestra consigna […] habilidades que nosotros les vamos entregando no solo en ámbitos académicos, sino en

SOLO USO ACADÉMICO

		desarrollo, en desarrollo de competencias de habilidades sociales, en competencias académicas en competencias emotivas, como yo hee logro ser empático”.

Fuente: elaboración propia.

Considerando la tabla anteriormente descrita, se aprecia que todos los entrevistados convergen en el punto que a través la escuela, los alumnos reciben herramientas necesarias que les permitan enfrentar su vida profesional, pudiendo a su vez gobernar su vida personal por medio de la aplicación de los diferentes valores y sellos inculcados en estas. Del mismo modo, señalan que si bien lo académico es relevante, no hay que perder de vista la importancia que tienen las relaciones sociales el día de mañana, debido a que van a tener que interactuar con personas que son totalmente diferentes una vez que egresen de sus respectivos establecimientos educacionales, fomentando así la tolerancia mutua. Es por este motivo, que la enseñanza en las escuelas no se enfoca en su totalidad en la entrega de conocimientos, sino que también, consideran el desarrollo de habilidades blandas que le permiten desenvolverse en un mundo que es cambiante y cargado de incertidumbre. Así, se infiere que la calidad en educación va más allá del aula de clases, tiene como objetivo principal, formar personas íntegras, que buscan su felicidad constantemente y que son capaces de integrarse a la sociedad, pudiendo convivir en armonía.

SOLO USO ACADÉMICO

Ahora bien, relacionado con el punto anterior, queda en evidencia que el concepto de calidad de los aprendizajes del sistema educacional chileno *“es demasiado academicista, pruebas estandarizadas que lo único que hacen es poner un puntaje pero no van dirigidos hacia a la persona que se va a desarrollar en la sociedad” (*Jefe UTP, Escuela Nº 3) Derivado de esto, se puede inferir que si bien el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Escolar para el año 2016 – 2020, define el concepto de educación de calidad, su aplicabilidad depende directamente del contexto escolar de los estudiantes de los diferentes establecimientos educacionales del país. Por otro lado, la

exigencia constante de resultados por parte de los estamentos superiores, provoca que los docentes enfoquen sus esfuerzos en dar cumplimiento a los estándares académicos, mermando sus energías en el desarrollo íntegro de la persona.

De acuerdo a la aplicabilidad del término de calidad en educación en los diferentes establecimientos educacionales, se considera que es *"Súper dispar, osea hay colegios con proyectos educativos que son súper distintos y tienen una concepción de calidad de educación que es lo que se propone ahora, una cosa más integral; y otros colegios como el Nacional que única y exclusivamente se dedica al tema académico"* (Directora, Escuela Nº 2) Esto deja de manifiesto, que cada entidad educativa acuña el término de calidad en educación, de acuerdo a lo que estime conveniente orientado sus voluntades hacia los objetivos trazados, disipando la importancia de formar a un ciudadano íntegro, con valores y capaz de desenvolverse en la sociedad.

TABLA 7. *Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar al interior de los establecimientos.*

	Cargo Directivo	**Desde su cargo ¿cómo actúa el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar dentro de su establecimiento?**
Escuela 1	Director 1	"Bueno el SAC a nosotros nos permite tener una pauta general, dentro de la política pública […] uno tiene que hacer una bajada al interior de cada uno de los establecimientos […] Desde el año pasado, tenemos un tema importante con la asistencia a clases […] La corporación a armado duplas que tienen como objetivo ir a la casa de los niños, a traerlos, entonces lo que yo evito es suspender clases".

SOLO USO ACADÉMICO

	Jefe UTP 1	“Nos da las bases para armar todo un proceso que afecta a la escuela. Nos dan los lineamientos generales al nivel de todos los diferentes ámbitos”
Escuela 2	Director 1	“Nunca lo he visto, lo que pasa es que llegué este año, pero el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, además de los estándares que uno revisa constantemente y se maneja con eso, alguien que me venga a decir sabes que ustedes van bien enfocados mal enfocados”
	Jefe UTP 1	“Por lo menos el año pasado, nadie se hizo presente en esta escuela, y por ende los lineamientos no se dieron, siento que la escuela estuvo a la deriva, no existió acompañamiento y creo que necesitaba. […] Que no vengan a pedir tantos papeles y retroalimenten a la escuela con acciones a seguir para mejorar los bajos niveles académicos”
Escuela 3	Director 1	“Es un monitoreo de un PME en donde yo puedo inventar la evidencia […] Por lo tanto, no hay mayor relevancia con estos sistemas de aseguramiento de la calidad […] no se enfocan en lo que se hace, por lo tanto no veo mucha claridad, esperemos que esto cambie, esperemos que esto en algún momento tenga una lógica distinta”.
	Jefe UTP1	“No ha venido nunca, no la he visto jamás”.

Fuente: elaboración propia.

SOLO USO ACADÉMICO

Si bien los algunos directivos aseguran que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar entrega los lineamentos para la gestión educacional al interior de las

escuelas, la mayoría afirma que su control es deficiente al no retroalimentar posterior a la intervención que realizan a los diferentes establecimientos educacionales, más bien, realizan sanciones pecuniarias. Del mismo modo, los entrevistados declaran que aparte de ser un control deficiente, en algunos casos, no se ha ejecutado intervención alguna.

Con el propósito de orientar la aplicación del Modelo de Aseguramiento de la Calidad, el Ministerio de Educación genera *"documentos que son oficiales, hay indicadores que son claramente medibles, entonces uno no puede decir, mire no sabemos que nos van a preguntar, nos sabemos que nos van a preguntar frente a esto"* (Director, Escuela Nº 1) En consecuencia, los diferentes establecimientos educacionales son orientados por el Ministerio de Educación para generar las condiciones apropiadas para lograr una equidad en la calidad en educación.

Por otro lado, con la entrada en vigencia de la Ley de Inclusión, *"Yo creo que tiene que ver el tema con el derecho, con el acceso, pero no siento que esté asegurada la calidad […] cómo se asegura la calidad si no cambiamos las prácticas pedagógicas, si no hacemos una nivelación que efectivamente en sistema municipal estén los mejores profesores"* (Director, Escuela Nº 1) Si bien existe un derecho para todos los niños de ingresar a los diferentes establecimientos educacionales, independiente de su condición social, física y/o intelectual, esto no asegura una calidad en la educación, debido a que en los niveles superiores, ya existe una desnivelación de conocimientos entre los estudiantes, al igual que el desempeño en el aula de los diferentes docentes.

En conclusión, las creencias, opiniones y perspectivas planteadas por los equipos directivos entrevistados, entregan una visión global y significativa de los procesos internos y externos de vinculación de prácticas sistematizadas en relación a la gestión educacional. Desde una arquitectura institucional propuesta por el Ministerio de Educación se entregan las bases orientadoras y que de acuerdo a la percepción institucional y de las comunidades educativas va generando procesos de cambio y evolución en el sistema educacional chileno.

SOLO USO ACADÉMICO

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones Generales

A través del presente estudio, y cumpliendo con el objetivo general de esta investigación, se pudo observar que los equipos directivos de las tres escuelas entienden el concepto de gestión educacional y la relación que se produce entre innovación disruptiva y educación de calidad en dos grandes perspectivas.

La primera perspectiva de comprensión se enfoca en la praxis de elementos de la gestión educacional dentro de los tres establecimientos, no obstante se ve coartada por la baja optimización del tiempo frente a la sobre carga administrativa que obedece a un sistema tradicional que prioriza la administración por sobre la gestión, dando cuentas de lo obsoleto del sistema y cómo los diversos establecimientos de la educación pública no son capaces de generar todas aquellas acciones tendientes a apoyar a los macroprocesos en pos de mejorar la calidad de los aprendizajes.

La segunda perspectiva de comprensión corresponde a que es imposible asegurar la ejecución de prácticas de innovación desde la gestión educacional y gestión pedagógico-curricular, toda vez que los equipos directivos no cuentan con el conocimiento y puesta en práctica de elementos de gestión educacional en la era del conocimiento, dando paso aplicar estrategias reaccionistas frente a propuestas de acciones sistematizadas a través de la aplicación de modelos de gestión exitosos enfocados en la planificación, organización, dirección y control.

Ahora bien, estos procesos de gestión educacional interna en los establecimientos del estudio, en líneas gruesas contienen aspectos distinguibles en cuanto a la comprensión del logro de metas a corto y largo plazo, y el trabajo dentro de estándares definidos a través de la normativa y legalidad vigente. En términos más específicos, estos procesos carecen de una orientación ministerial al actuar reactivamente, en vez de priorizar procesos de gestión sistematizados.

SOLO USO ACADÉMICO

La conclusiones a partir de las categorías, basan sus esfuerzos en las descripciones de lo inferido respecto a los vínculos entre creencias, opiniones y perspectivas de los conceptos de la temática investigativa orientada y enmarcada tanto en los significados construidos por la literatura investigativa, como también, en un intento por responder a los objetivos que guían esta investigación, lo que llevó a conocer el poder de la gestión educacional y su impacto en el logro de mejoras enfocado en el proceso de enseñanza aprendizaje.

6.2. Desde los objetivos

Objetivo general

Analizar cómo los equipos directivos de tres Escuelas Municipales de la Comuna de San José de Maipo entienden la gestión educacional, considerando la relación que se produce entre innovación disruptiva y educación de calidad.

La gestión educacional es entendida discursivamente como un aspecto positivo y fundamental en la dirección de un establecimiento educacional, es concebida como un sistema con diferentes aristas, todas y cada una a ser cauteladas por el director del establecimiento, dando énfasis al trabajo en equipo y la repartición de tareas en pos de lograr las metas institucionales. No obstante, este discurso se ve coartado por la sobre carga administrativa desde una perspectiva burocrática del sistema educacional municipal.

SOLO USO ACADÉMICO

Objetivos específicos

1. Determinar las perspectivas y creencias de los equipos directivos en relación a la conceptualización de la gestión educacional y su impacto en la calidad de aprendizajes de sus estudiantes.

La gestión educacional es vista como fundamental en el logro de mejores aprendizajes en los estudiantes, toda vez que esta busca optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, los equipos directivos concuerdan que una buena gestión escolar es conducente a mejores resultados. Sin embargo, evidencian procesos

internos arraigadas en la praxis de gestión a través de un sistema administrativo tradicional. Por otro lado, los equipos directivos manifiestan la poca autonomía que tienen para la aplicación de gestión educacional, desde una dependencia municipal y ministerial.

2. Revisar la conceptualización de innovación disruptiva considerando su aplicabilidad en la gestión educacional de los equipos directivos de 3 Escuelas Municipales de la Comuna de San José de Maipo.

Desde lo declarado como gestión educacional dentro del escrutinio en los tres establecimientos es posible afirmar que la aplicabilidad del concepto de innovación disruptiva es necesario para la evolución de las escuelas en la era del conocimiento, pero se declara una baja o nula comprensión del concepto por quienes dirigen las mismas, extrapolando este desconocimiento al cuerpo docente. En otras palabras, la urgencia por afinar procesos de gestión interna desde la gestión pedagógica-curricular potenciaría la aplicación del concepto de innovación disruptiva siempre y cuando existiese una conciencia plena de las acciones a ser sistematizadas para el logro de mejores resultados institucionales.

3. Describir cómo operan las medidas de gestión interna de 3 escuelas de la comuna de San José de Maipo en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes.

Se evidencia de los equipos directivos que las medidas de gestión interna obedecen a un accionar refaccionista más que a la optimización y sistematización de procesos planificados, organizados, direccionados y controlados. Existe una baja optimización de los tiempos, debido al alto nivel burocrático del sistema y su arquitectura técnica ministerial tendiente a la fiscalización y poco acompañamiento según lo declarado. También, en un apartado significativo, se declara un actuar aletargado a nivel comunidad educativa, aspecto evidenciado por los tres directores, quienes poseen experiencia laboral y directiva fuera de la comuna.

SOLO USO ACADÉMICO

4. Estudiar la percepción de los equipos directivos sobre implementación de estrategias de innovación disruptiva que vinculan la gestión pedagógica curricular y gestión educacional en las escuelas de la muestra.

La percepción de los equipos directivos sobre la implementación de estrategias de innovación disruptiva son atribuidas, principalmente, al uso y sistematización de las TICS. En este sentido, la irrupción de las TICS a nivel didáctico y pedagógico es considerada como una innovación, ya que responde a las necesidades de los estudiantes, desde el mejoramiento en su motivación y comportamiento dentro del aula. Sin embargo, dicho discurso se ve coartado por la ausencia de gestión pedagógico-curricular tendiente a la inclusión de herramientas y lineamientos de innovación, se declara que desde el liderazgo docente existe una resistencia permanente al cambio, resultado en una baja o nula optimización de los recursos en cada uno de los establecimientos.

6.3. Desde lo teórico

En consideración a la recogida y análisis descriptivo de datos, y a la luz de la literatura investigativa es posible entregar conclusiones en tres grandes perspectivas.

Perspectiva 1: Desde la estrategia de mejora continua y las propuestas de gestión de Deming (1989) surgen perspectivas que dan significancia al actuar bajo la optimización y sistematización de procesos en el ámbito educacional. Desde este punto vista, lo declarado por los equipos directivos, con respecto a sus creencias y opiniones en cuanto a la gestión educacional se acerca, discursivamente, a la teoría generada desde el campo investigativo; sin embargo, desde la praxis, se aleja dejando en evidencia la baja comprensión y aplicación del Modelo de Calidad para la Gestión Escolar (2005) desarrollado y propuesto por el Ministerio de Educación y la poca comprensión de la optimización de procesos consignados en un sistema que considere la planificación, organización, dirección y control; alejándose del actuar reactivo y de sobre-diagnóstico que los equipos directivos proponen como parte de quehacer en gestión interna.

SOLO USO ACADÉMICO

Perspectiva 2: La gestión de la calidad es fundamental en la evolución de una organización educativa en la Era del Conocimiento, para Lepeley (2001) gestionar la calidad involucra un conjunto integral de saberes, fundamentos y actividades imprescindibles cuando se crea, planifica, realiza y evalúa en pos de la mejora. Bajo esta concepción lo manifestado por los equipos directivos se funda más en las creencias y definiciones que dan acerca de lo que para ellos calidad en los aprendizajes es, dejando de lado el cómo concretar sus discursos a través de una gestión óptima.

En pos del mejoramiento continuo y la oferta significativa de calidad de los aprendizajes es que el Ministerio de Educación crea el Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016-2019 al alero de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, matrices orientadoras y divididas en ámbitos de trabajo, de los cuales los sujetos entrevistados manifiestan no recibir control de lo propuesto, dejando en evidencia un sistema de aseguramiento que no cumple con las expectativas institucionales de los equipos directivos entrevistados, dando paso a la insatisfacción y el sentimiento de poco acompañamiento.

Perspectiva 3: Con la entrada en vigencia de la Ley de Inclusión (2015) el discurso ministerial y de políticas públicas ha visto un cambio sustancial referido al concepto de calidad de los aprendizajes y oferta educativa sin distinción para los niños y jóvenes del país. Desde esta perspectiva lo evidenciado por los equipos directivos entrevistados, funda las esperanzas de construir un sistema educacional menos fragmentado, declaran haber sido testigos de cómo la educación sufría daños a raíz del lucro y las pocas consideraciones de lo educacional en la educación.

SOLO USO ACADÉMICO

6.4. Limitaciones

La primera limitante de esta investigación se relaciona con los sujetos de la muestra utilizada, debido a que todos los equipos directivos entrevistados son jóvenes en conformación dentro de la comuna, siendo sus directores externos a la realidad cultural, social e histórica de las escuelas pertenecientes a la corporación municipal, esto aumenta la posibilidad de que la muestra considerada no sea lo suficientemente

representativa con respecto a la realidad educacional a nivel comuna. No obstante todos sus jefes de UTP manifiestan larga trayectoria de trabajo y experiencia en la comuna, sopesando las opiniones, saberes y creencias referidos en relación a la temática investigativa.

En segundo lugar, la investigación no considera la influencia del tiempo en los resultados obtenidos; es decir, todos los equipos directivos entrevistados llevan ejerciendo sus labores con un máximo de un año, dando paso a interpretaciones y periodos de ajuste significativos y remediales a raíz de gestiones y administraciones anteriores, de ahí el carácter de sobre-diagnóstico que manifiestan los equipos a la hora de planificar y ejecutar acciones conducentes a la optimización de la gestión educacional interna.

Por otro lado, el presente estudio es de carácter descriptivo e interpretativo, toda vez que los datos obtenidos provienen de las apreciaciones, opiniones y creencias de los equipos directivos. El instrumento de recolección de datos a través de una entrevista semiestructurada puede ser complementada con otros instrumentos o métodos como el llevar a cabo focus group, considerando a otros actores involucrados en la gestión pedagógica-curricular como los docentes, incluyendo a los representantes en el área de educación de la corporación municipal, o bien aplicando entrevistas en profundidad u observación directa; no obstante, limitantes en tiempo y alta codificación de los datos hace difícil poner en marcha instrumentos más acabado en la recogida de datos y que puedan dar complementariedad a las perspectivas recogidas.

Finalmente, no se consideran las diferencias en los Proyectos Educacionales Institucionales o Planes de Mejora Escolar, ambos documentos declarativos de la oferta educacional, sellos, valores formas de entender la educación que ofrecen las diferentes escuelas escrutadas. En este sentido, el tipo sellos, misión, visión u objetivos institucionales afecta el proceso de gestión escolar interna y cómo cada equipo directivo concibe la optimización de la misma. La variación de las realidades internas institucionales de la escuela, se presentan como variables ajenas a la presente

SOLO USO ACADÉMICO

investigación y que pueden ser de influencia sobre las condiciones y puntos de partida de una buena gestión educacional.

6.5. Proyecciones

Los equipos directivos y sus diferentes establecimientos educacionales analizados en esta investigación poseen diferentes sellos y proyectos educativos, con características históricas y económicas propias que se han omitido en este estudio. Al respecto es interesante proyectar o aventurar una investigación que considere estos aspectos como de relación directa frente a la puesta en marcha de proceso de gestión interna dentro de la misma comuna y con la misma dependencia corporativa.

El objetivo y nudo crítico sería considerar las diferentes realidades internas que como comunidades educativas enfrentan, considerando que cada establecimiento arrostra situaciones distintas en términos de sus factores internos de desempeño o catalogación ministerial. Considerando, número de matrícula, tipo de oferta educacional, ya sea multi-grado o con más de un nivel por curso.

Otra línea interesante de investigación, corresponde al contraste entre los proceso de gestión interna con el nivel de compromiso de quienes integran la comunidad educativa. En este sentido, a nivel de organización una variable adicional a considerar es el impacto que puede tener el número de docentes en cada escuela, influyendo si son de planta o rotantes dentro de la comuna, midiendo su nivel de representatividad e identificación con los valores, sellos y culturas internas.

Finalmente, se debería buscar impactar el campo investigativo con una mirada cualitativa que sea capaz de relacionar todos los aspectos anteriormente mencionados, profundizando en el grado de asociación y consecuencias. Profundizar en este aspecto permitiría generar un modelo interno comunal de gestión educacional que ayude a optimizar y sistematizar los resultados institucionales en forma conjunta y a nivel comunal.

SOLO USO ACADEMICO

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, M. (1988). El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión. Madrid: Popular.

Amarate, A. M. (2000). Gestión Directiva. Módulos 1 a 4. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Angulo, Félix. (1999). El neoliberalismo y el surgimiento del mercado educativo. En F. Angulo Rasco (Ed.). Escuela pública y sociedad neoliberal (pp.17-38). Miño y Dávila Editores. Madrid.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2012). Banco Interamericano del Desarrollo: TICs en educación. Recuperado de http://www.iadb.org/es/temas/educacion/tecnologias-de-la-informacion-y-la-comunicacion-tic-en-la-educacion-en-america-latina-y-el-caribe,6980.html

Blumer, H (1982). El Interaccionismo simbólico, perspectiva y método. Barcelona: Hora D.

Boyd, W (1992) “The power of paradigms: reconceputalising Educational Policy and Management”. Educational Administration Quarterly 28 (4): 504-28

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.

Carrasco, A (2013) “El discurso de los directores sobre la Gestión Escolar: de Administradores a Gestores en una Institución Educativa”. Los significados que le otorgan a la gestión curricular los directores de establecimientos municipalizados. Universidad de Chile. Santiago.

SOLO USO ACADÉMICO

Casassus, J (2000) Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Santiago de Chile. . Extraído desde http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf

CENT. (2004). Centre d'Educació i noves tecnologies. Selección de un entorno virtual de enseñanza aprendizaje de código fuente abierto para la Universitat Jaume I. Recuperado de: http://cent.uji.es/doc/eveauji_es.pdf

Christensen, Clayton. Horn, Michael. Johnson. Curtis. (2008) Disrupting Class How disruptive innovation will change the way the world learns. Mc Graw Hill. Recuperado de: http://vedpuriswar.org/Book_Review/Learning/Disrupting%20Class.pdf

Crosby, Philip (1979). Quality is Free. Mc Graw Hill, New York.

Deming, W. E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Deming, W. E. (1989). Foundation for management of quality in western world. Ponencia presentada en la reunión del Institute of Management Sciences. Osaka, Japón. Julio 24, 1989.

Fabrice, Hénard. (2016). Aprendamos la Lección, Un repaso a la Calidad de la Enseñanza en la Educación Superior. Sumario. OCDE. Recuperado de: https://www.oecd.org/edu/imhe/47521693.pdf

González, Francisco. Gómez, Velandia. (2010). La Teoría de la Innovación Disrruptiva y el Final de La Profesión Docente. Recuperado de: http://secundaria.info/portal/article.php?sid=20101108103350#&panel1-3

Graffe, J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela Educational management for school transformation. Escuela de Educación, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Central de Venezuela versión impresa ISSN 0798-9792.

SOLO USO ACADÉMICO

Guédez, V. (1998). Gerencia, cultura y educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos / CLACDEC

HARGREAVES, D (2003) Working laterally: how innovation networks make an education epidemic. Department for Education and Skills, United Kingdom

Hurtado, Carlos. (2015). La Innovación Disruptiva en la Educación. INTEL Newsroom. Recuerado de: https://newsroom.intel.la/la-innovacion-disruptiva-en-la-educacion/

IIPE-UNESCO. (2002). Planeamiento de la educación. Desafíos de la educación. Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.

Lepeley, María Teresa. (2001). “Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluacion”. McGraw-Hill Interamericana.

Lepeley, María Teresa. (2002). Gestión de Calidad en Educación Superior: Condición para maximizar el beneficio de la Globalización. Pensamiento Educativo. Vol. 31 (diciembre 2002).

Mejía, Javier (1990). Taguchi. Revista Universidad Eafit. N°78. Recuperado de:http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad eafit/article/view/1548/1420

MINEDUC, (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Publicación del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. República de Chile. Recuperado de: http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf

MINEDUC, (2015) Nuevas Bases Curriculares y Programas de Estudio 7° y 8° año de Educación Básica / 1° y 2° año de Educación Media. División de Educación General y Unidad de Currículum y Evaluación del Ministerio de Educación. Chile.

SOLO USO ACADÉMICO

MINEDUC. (2005). Sentidos y Componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar. Material producido por la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo dependiente de la División de Educación General. Gobierno de Chile.

MINEDUC. (2011). Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Gobierno de Chile. Recuperado de: http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/antecedentes.php

MINEDUC. (2016). Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016 - 2019. Ministerio de Educación, Gobierno de Chile.

Molins, M. (1998). Teoría de la planificación. Caracas: CEP - FHE -UCV.

OCDE, (2000). “Schooling for Tomorrow. Learning to bridge the digital divide”. Centre for Educational Research and Innovation, Paris.

Pérez, Pablo. (2014). La innovación disruptiva en la educación. Publicaciones Didácticas. Recuperado de: http://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/043022/articulo-pdf

Pilonieta, Germán. (2016). La innovación disruptiva y la educación de futuro. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá. Recuperado de: http://www.magisterio.com.co/articulo/la-innovacion-disruptiva-y-la-educacion-de-futuro

Pozner, Pilar. (2008). El director como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires. Aique Grupo Editor.

SEP. (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica. México.

Shewhart, Walter. (1997). Control económico de la calidad de productos manufacturados. Madrid: Diaz de Santos.

SOLO USO ACADÉMICO

Taguchi, Genichi. (1986). Introduction to Quality Engineering. Tokyo: ASIAN Productivity Organization.

Treviño, Ernesto – Órdenes, Miguel – Treviño, Karina (2009); “¿Cómo los planes de Mejoramiento Educativo SEP pueden ayudar a mejorar los aprendizajes?”; En Foco 2 - Educación, CPCE - Expansiva Universidad Diego Portales; Santiago.

SOLO USO ACADÉMICO

ANEXOS

Anexo 1:

Pauta de entrevista semi-estructurada:
Tesis para optar al Grado de Magíster en Ciencias de la Educación Mención Administración y Gestión Educacional, Universidad Mayor

Estimados/as miembros del Equipo Directivo:

Junto con saludar, y agradeciendo el que nos haya concedido la presente entrevista; nos gustaría entregar un marco referencial de la presente investigación, centrada principalmente en la comprensión de los conceptos de gestión educacional, innovación disruptiva y los aspectos que posibilitan la educación de calidad en las escuelas municipales de la comuna de San José de Maipo.

El objetivo de esta entrevista es profundizar en la percepción, definición y comprensión de las dinámicas referidas al concepto innovación disruptiva en la gestión educacional, dando profundidad a aquellos aspectos que facilitan o dificultan su desarrollo e implementación, y a su vez, recoger la visión particular desde su cargo directivo acerca de aquellas propuestas de gestión curricular apuntadas al desarrollo de prácticas de innovación.

Nos gustaría señalar que todo y cuanto conversemos, será utilizado solamente para fines investigativos, resguardando en todo momento, la confidencialidad de quienes participan en la entrevista. De la misma manera, pedimos nos de su autorización para grabar esta conversación, para así recoger con total fidelidad la información que comparta con nosotros durante el trascurso de la entrevista. Cabe señalar, que dicha entrevista ha sido aprobada por su empleador y superior directo, bajo el resguardo que la Corporación Municipal de Educación y Salud de San José de Maipo toma parte en dicha investigación solo al concebir dicha recolección de información.

SOLO USO ACADÉMICO

Con todo, le invitamos a conversar abiertamente sobre aquellos aspectos que, a su juicio, contribuyen a entregar una respuesta más acabada a cada una de las preguntas formuladas en este instrumento.

Dimensión 1: Identificación

Cargo:

Años de Desempeño en el Cargo:

Años de Experiencia en Cargo Directivo:

Dimensión 2: Concepto de Gestión Educacional

Desde su perspectiva ¿Cómo definiría la gestión educacional?

¿Haría usted alguna diferencia entre los conceptos de administración educacional y gestión educacional?

De su experiencia en cargos directivos ¿Qué papel cumple la gestión educacional en el desempeño de un establecimiento?

De acuerdo a su punto de vista, ¿cómo incide la gestión educacional en los resultados académicos de un establecimiento?

¿Piensa usted que el actual sistema educacional chileno establece parámetros por los cuales los establecimientos educacionales y sus equipos directivos propicien el desarrollo de aspectos de gestión?

¿De qué forma orienta el Ministerio de Educación la aplicación de estrategias de gestión educacional referentes a su cargo?

¿De qué forma orienta usted a sus docentes en la aplicación de estrategias de gestión educacional?

¿Qué consideraciones ve usted entre la gestión administrativa y gestión pedagógica?

SOLO USO ACADÉMICO

¿Qué tipo de inquietudes/resistencias manifiestan directivos/docentes al burocratizar la educación?

¿Podría describir las etapas o procesos de gestión educacional internas de su establecimiento?

Dimensión 2 Conceptualización del concepto Innovación Disruptiva.

De acuerdo a la siguiente definición de innovación disruptiva:

“Proceso transformador de tipo radical, sinérgico, que surge desde un planteamiento marginal a situaciones o fenómenos comúnmente aceptados, en donde la aplicación de componentes altamente científicos y tecnológicos, hace de ese proceso un factor transformador muy eficiente, económico y altamente significativo. Se trata de un nuevo paradigma.” (Pilonieta, 2016)

¿Cómo definiría innovación en gestión escolar?

Considerando lo anterior, ¿a qué actores les corresponde facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión educacional? ¿Por qué?

Desde su perspectiva, ¿cómo incide innovar en la gestión educacional en el desempeño del establecimiento? ¿Por qué?

Desde la concepción actual del Sistema Educacional Chileno para la Educación Pública, ¿Qué elementos posibilitan la implementación medidas innovadoras en la gestión de un establecimiento?

Desde la perspectiva de su cargo, ¿Cuáles son los elementos que facilitan el desarrollo de prácticas de innovación dentro de un establecimiento?

De los elementos mencionados, ¿cuáles considera claves para el desarrollo de innovación en gestión educacional? ¿Por qué?

Desde su experiencia en cargos directivos ¿Qué cambios o propuestas realizaría al sistema para facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión educacional?

SOLO USO ACADEMICO

¿Cuáles de ellas considera como prioritarias? ¿Por qué?

Dimensión 4 Concepto y Fenómeno de Calidad en Educación?

De acuerdo a la siguiente definición de Educación de Calidad:

“Una educación de calidad va más allá de que todos nuestros estudiantes sean capaces de comprender lo que leen, que sepan de ciencias, matemáticas, la historia de nuestro país y el mundo, además de un segundo idioma como el inglés. El que los estudiantes obtengan un adecuado desarrollo personal y social, una experiencia escolar atractiva y estimulante y que el proceso educativo se genere en espacios de encuentro social donde se valore y respete la diversidad de cada individuo, forma también parte de la concepción que tenemos sobre calidad educacional. El objetivo de nuestra educación debe ser que todos nuestros estudiantes obtengan los aprendizajes necesarios para construir sus proyectos de vida, cumplir sus sueños y ser un aporte a la sociedad desde los distintos ámbitos que ellos elijan”. (Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Escolar 2016-2020).

SOLO USO ACADÉMICO

¿Cómo definiría calidad de los aprendizajes?

¿Piensa usted que el actual sistema educacional nacional ha fallado en entregar una definición de calidad?

¿Piensa usted que la concepción de calidad en educación es dispar en los diferentes tipos de establecimientos dentro del Sistema Educacional Chileno?

Desde su cargo, ¿cómo actúa el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar dentro de su establecimiento?

¿De qué forma orienta el Ministerio de Educación la aplicación del Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar?

¿Piensa usted que con la entrada en vigencia de la Ley de Inclusión el Estado Chileno promueve una educación de calidad para sus estudiantes.

Cierre:

Quisiéramos agradecer la conversación que ha sostenido con nosotros, especialmente, la confianza con la que ha compartido sus puntos de vista en torno a la temática investigativa. De la misma forma, queremos se sienta en total confianza para agregar, rectificar o profundizar en alguna idea o reflexión de lo mencionado durante el transcurso de esta entrevista.

Los resultados del estudio estarán disponibles para su institución al finalizar el proyecto de investigación. Muchas gracias por su colaboración.

SOLO USO ACADÉMICO

Anexo 2: Consentimiento para la aplicación de entrevistas

SAN JOSÉ DE MAIPO
Corporación Municipal

AUTORIZACION

MARIA ISABEL SALINAS FLORES, Secretaria General de la Corporación Municipal de San José de Maipo, autoriza a los Sres. JAVIER ESPINOZA PÜSCHEL (Oficial de Ejército Mención Caballería Blindada) y MARCOS ACEVEDO PAVEZ (Docente Inglés Escuela Julieta Becerra), ambos estudiantes de la Universidad Mayor, para que ingresen a los establecimientos educacionales dependientes de esta Corporación Municipal, a realizar entrevistas a los Directivos y Jefes Técnicos de las Escuelas, San Alfonso, El Manzano y Escuela Julieta Becerra, con la finalidad de llevar a cabo una investigación, que consiste en relacionar os conceptos de innovación disruptiva con educación de calidad, dentro de los Establecimientos Municipales.-

Se solicita a los Sres. Directores, dar las facilidades para el ingreso de las personas individualizadas en la presente autorización, siempre y cuando no altere el funcionamiento normal del establecimiento.-

SAN JOSE DE MAIPO, SEPTIEMBRE 25 DE 2017.-

Anexo 3: Transcripción entrevistas.

Entrevista Director: Escuela N° 1.

Dimensión 1: Identificación.

Cargo: mi cargo actual es ser el Director de la Escuela XXXX, al cual accedí por un concurso de alta dirección pública, este es mi segundo año.

Años de desempeño en el cargo: diecinueve años como Director.

Años de experiencia en cargo directivo: esos son muchos más, desde el año mil novecientos ochenta y cinco, inicié mi servicio educativo el año setenta y tres, soy profesor normalista, así que soy como una especie en extinción, soy de la última generación de normalistas. Mi experiencia experto comenzó en la educación pública, partí en una escuela fiscal de aquella época, y después fuimos la primera comuna que pasó a ser enseñanza municipal, y de ahí me concentré porque trabajaba paralelamente en una escuela particular subvencionada en la compañía de Jesús, en la cual me mantuve hasta el dos mil quince, y en el dos mil dieciséis partí en este nuevo reingreso a la educación pública, por un tema de opción de devolver mi último año al servicio público.

SOLO USO ACADÉMICO

Dimensión 2: Concepto de Gestión Educacional

Desde su perspectiva ¿Cómo definiría la gestión educacional?

Yo definiría la gestión educacional con una palabra bien simple que se lo digo a los profesores, gestionar es hacer que las cosas sucedan, así yo creo que el término es más simple y cuando hablamos de gestionar en educación, tendríamos que ver para que están los organismos educativos y lo he dicho también en los términos más simples, tenemos que generar aprendizajes, si no generamos aprendizajes, somos cualquier cosa y no somos escuela, y de ahí viene que nosotros hemos hecho una declaración a partir de esta nueva administración, que es centralidad en lo pedagógico. Todo lo que sea gestionar, ya sea recursos, personas, métodos, lo que ustedes

estimen, debe estar centralizado en nuestros alumnos y que ellos logren el objetivo de la escuela, que es que logren aprendizajes.

¿Haría usted alguna diferencia entre los conceptos de administración educacional y gestión educacional?

Sí, yo creo que la administración está muy ligada a la parte más bien de procesos solamente, yo creo que la gestión educacional es mucho más amplia, y esto implica claramente que exista un lideramiento de la situación. Efectivamente, lo roles de los directivos que trabajan en los centros educativos ha cambiado, en lo posible tiene que haber una direccionalidad que sea notoriamente clara en todo orden de cosas. El Director ya no es un personaje meramente administrativo, haciendo solo papeleo como era antiguamente, y yo creo que en ese sentido ha habido muchos cambios , entre ellos el uso de nuevas técnicas para enfrentarse a los cursos que van más allá de la pizarra y el plumón o de la tiza con la cual yo partí, eso está quedando tremendamente atrás, hay que renovarse de acuerdo a los tiempos, y eso significa nuevas formas de gestión, potenciamiento de trabajos de equipo, reflexión pedagógica, capacitación,

De su experiencia en cargos directivos ¿qué papel cumple la gestión educacional en el desempeño de un establecimiento?

Es central, es vital, si no se gestiona con claridad no vamos a terminar donde nosotros queremos, a mí me parece que una escuela debe tener sus objetivos, sus metas muy claras, y que sean metas que sean medibles y que sean monitoreadas constantemente, centrada en resultados, centrada en aprendizajes.

De acuerdo a su punto de vista ¿Cómo incide la gestión educacional en los resultados académicos de un establecimiento?

Primero hay que aportar claridad, que es lo que queremos, de donde partimos y hacia donde tenemos que llegar, en el fondo para quién estamos educando, el para qué y el cómo, entonces, cuando no tenemos esa claridad, esto es como el cuento del caballito de mar, terminamos en cualquier parte si no sabemos hacia donde nosotros queremos

SOLO USO ACADEMICO

llegar y esto es importante el monitoreo, implica saber leer los resultados, implica planificar y re planificar, ver efectivamente cuales son las necesidades, efectivamente si conocemos bien el contexto de nuestros niños porque hoy un tema que todo es como para el molde general, pero sabemos que eso no está dando resultados. Yo vengo de un tipo de experiencia donde se hablaba mucho de enseñanza personalizada, que efectivamente uno podría decir, deberíamos hacer las cosas más a la medida de los niños, no tan en el molde para todos, porque las diferencias hoy día, tenemos muchos más conocimientos que antes, pero las prácticas siendo las mismas.

¿Piensa usted que el actual sistema educacional chileno establece parámetros por los cuales los establecimientos educacionales y sus equipos directivos propician el desarrollo de aspectos de gestión?

Yo creo que hay cierto grado de flexibilidad, pero no es todo lo que uno requeriría, todavía hay sistemas en los cuales, de partida desde la formación inicial docente, tenemos algunas contradicciones, están preparando a los profesores para un alumno ideal y en la sala tenemos alumnos reales. Hoy día por ejemplo, en el mismo caso de nuestra escuela, uno podría decir, mire, estamos en un proceso de mejoramiento, pero tenemos que mejorar nuestras prácticas pedagógicas, la agencia de la calidad así lo señala también. Hoy día hablamos de las TICs, efectivamente cuantos las usamos y cuantos no las usamos, ¿el profesor está efectivamente preparado para eso o no está preparado? Yo creo que hay muchas cosas que hacer, ahora en el sistema educativo, todavía hay cosas que están demasiado normadas a un esquema, que uno tiene dudas si están efectivamente es tan tremendamente efectivos. Razones simples, por ejemplo, hoy día tenemos un programa que nosotros llamamos “me conecto para aprender” en donde están los niños de séptimo cada uno con un equipo, con un computador, y la pregunta si efectivamente el profesor está a la par para el uso de eso, que sabemos que la cosa va para allá, entonces hay profesores que no son muy cercanos a la tecnología, y yo creo, personalmente, que en nuestra escuela falta diversificación de las formas de hacer clases y se nota las diferencias entre los que son más jóvenes a los que son más antiguos, son más reacios.

SOLO USO ACADÉMICO

¿De qué forma orienta el ministerio de educación la aplicación de estrategias de gestión educacional referentes a su cargo?

Yo creo hay establecido algunos modelos que son comunes para todos. Por ejemplo, hoy día tema de los proyectos de mejoras educativas, que tienen que estar tremendamente relacionadas con otro documento fundante como el proyecto educativo por ejemplo, tiene que estar todo como en concordancia y yo creo que hay que tener harta claridad con los objetivos que al escuela tiene expresado en su proyecto educativo, lo que son las políticas comunales y lo que es la política pública a nivel educacional digamos, todo tiene que estar en línea y horizontal, sin embargo, a mi parece que todavía hay mucho terreno que avanzar, yo con la experiencia que tengo, siento a nivel municipal falta autonomía, todavía está todo demasiado pauteado, como para pensar en atreverse a hacer otro tipo de innovación. Ahora, la innovación es un tema que hoy día es urgente, nosotros estamos enseñándole a unos niños con profesores que fueron formados en otra época para tiempos actuales, los niños hoy en día están en otra y las prácticas educativas siguen siendo las mismas, por mucho que las pintemos que estamos haciendo innovación, yo no sé cuánto es efectivamente el efecto y si le sacamos partido o no, hoy día por ejemplo la gran pelea con los alumnos es el tema del celular, lo que con el tiempo, fue la calculadora hasta que dijimos, porque no hacemos matemática con calculadora y se planteó un proyecto, pero había resistencias , yo creo que hoy día hay muchas más posibilidades que cuando uno estudiaba, por ejemplo tener una pantalla en la sala, tener notebook, tener computadores y todo, pero eso que significa, tenemos que sacar del molde de que todos tenemos que estar aprendiendo lo mismo, y ahí encuentro que el tema de personificar un poco la educación, requiere también, que profesor esté con capacitaciones y que efectivamente más se atrevan, y eso no sé si este en las universidades en los programas de los profesores que están surgiendo, vengan con una mirada distinta.

SOLO USO ACADÉMICO

¿De qué forma orienta usted a sus docentes en la aplicación de estrategias de gestión educacional?

Bueno, nosotros tenemos la suerte de contar aquí con una asesora pedagógica, que es doctora en educación, que nos ha dado muchas luces, porque cuando yo llegue el año pasado, la primera noticia que tuvimos es que era un escuela insuficiente, y esto que significa en términos globales, que los resultados están muy por debajo de los esperado, y vemos que la única posibilidad ha sido hacer capacitaciones insitus, nos afecta un poco el tema geográfico, estamos cerca de la ciudad, pero de igual manera eso afecta un poco, creo que los profesores tienen potencial, pero hay que despercudirnos un poco y me parece que el análisis de resultados, el monitoreo, son fundamentales y la perspectiva que tengamos de nuestros alumnos, tenemos que creer un poco más en ellos, nosotros hemos movido resultados, pero hay que sacar un poco el ritmo lento, yo creo que aquí afecta un poco el hecho que nuestros docentes no tengan muchos parámetros comparativos, la mayoría sólo ha trabajado aquí, y eso significa que cuando un viene de otra realidad, se da cuenta que en otros lados, los niveles de exigencia son distinto. Entonces, que cosa me llamaba la atención a mí, esta es una escuela bonita, que hay algunos recursos, que hay poco alumnos, que hay mucho personal y que nos vaya mal, entonces el desafío es como mover eso, entonces yo decía, bueno qué hacer frente a esto, yo creo que nuestros profesores requieren un golpe anímico, un golpe anímico no pasan por un aumento de sueldo, pasa porque efectivamente nos demos cuenta que si se podemos mover resultados, que hay éxito, que se cumple la función de que los niños logren aprendizaje.

SOLO USO ACADÉMICO

¿Qué consideraciones ve usted entre la gestión administrativa y la gestión pedagógica?

Las dos se requieren, se necesitan, no son independientes y yo no puedo ser solamente un administrador de cosas que tengan que ver con papeleo, si no tiene un objetivo central, que es precisamente lo pedagógico y eso hay que gestionarlo y hay que gestionarlo capacitando profesores, monitoreando, viendo clases, provocando conversación de mejoramiento, la conversación tiene que ser de carácter pedagógico,

hay que copiar cosas que uno ve que el otros lados dan resultados, no podemos estar descubriendo pólvora, y yo creo que hay que trabajar sobre todo en estas comunidades un poco más de privadas con sentido de urgencia, pues nuestros niños van en enorme desventaja con otros niños, entonces eso significa que hay que forzarse por tratar de cambiar las prácticas pedagógicas, es lo único que creo que podemos cambiar, no podemos cambiar ni la situación social, ni nuestras familias, tenemos que dejar de quejarnos y tenemos que empezar a hacernos cargo, ya no le podemos seguir echando la culpa al empedrado, tenemos que hacernos cargo de nuestra escuela, pero eso significa tener claridad hacia donde nos dirigimos, entonces por eso yo creo que normalmente el rol de los directivos es comunicar inspiración, porque si tenemos un directivo que no es capaz de transmitir eso, que no es capaz convencer, todo pasa por la figura del profesor, pero hay que entusiasmarlos.

¿Qué tipo de inquietudes manifiestan los directivos al burocratizar la educación, desde su punto de vista?

Siempre está la queja latente de tanto papeleo que hay que hacer, es necesario de repente, pero yo creo que hay poner mayor esfuerzo en tener más presencia con los profesores, más presencia con los alumnos, yo creo que se a perdido un poco este estilo de relación que tenía la escuela básica antiguamente, hay cosas tremendamente importantes que uno podría sacar partido, por ejemplo a esto, pero esto ha ido haciendo que los niños se vayan encasillando mucho más de repente, hemos tenido que llegar al extremo con los profesores solicitar que dejaran los celulares en una cajita, los niños pasa lo mismo, entonces se nos ha metido la globalización por todas las ventanas, lo importante es como nosotros buscamos la forma de dar un uso, que nos sirva para nuestros efectivos intereses.

Y desde el punto de vista de los docentes ¿qué manifiestan al burocratizar la educación?

Yo creo que los docentes igual se quejan que hay tanta cosa que hacer, harto informe, pero yo creo que igual es necesario, está dentro de las reglas del juego, uno si no

SOLO USO ACADÉMICO

planifica, tendría que decir mira a esta hora voy a improvisar una clase, pero la planificación requiere tiempo, pero desafortunadamente para los docentes, el tiempo es como la línea del horizonte, tú tienes diez horas para planificar y no, me faltan dos, siempre se va a ir corriendo la necesidad y las quejas es normalmente en que tiempo, dónde lo hacemos y claro, uno efectivamente entiende que la educación a cambiado y que si uno piensa hacia atrás, los medios que tienen los profesores son tan facilitadores en relación a cuando nosotros hacíamos clases. Yo por ejemplo, para tener acceso a una prueba, tenía que utilizar un bastidor, que era un pañal de guagua con una tinta de mimógrafo y sacar una a una, hoy día tenemos máquina, ni pensar en una miserable máquina de escribir, como lo que tenemos hoy día, pero la queja de aquellos tiempos y la queja de hoy día, igual es en qué tiempo hacemos esto, cuando hago clases, y eso está metido como en el ADN de todos los profes.

¿Podría describir las etapas de gestión educacional interna de su establecimiento?

La primera función pasa por nosotros al tener un trabajo de equipo de gestión que llamamos nosotros, que es un equipo que tiene que tener una reunión semanal, de planificación, y que esta planificación, estratégica, nos tiene que ir marcando cual es el rumbo que nosotros vamos desarrollando, luego de eso, nosotros acá, nuestro principal problema, partía por los resultados que teníamos, logramos levantar un modelo técnico pedagógico y efectivamente hemos ido dando una programación en cada día martes, el tema reflexión, tratando de ir orientando la escuela a una centralidad de carácter pedagógico, hemos tratado de que los profesores puedan participar en seminarios, algunos cursos y hagan transferencia a los docentes, yo creo que la capacitación in situ hecha por profesores es potente, no obstante que eso igual genera resistencia, pero yo en lo particular he visto, cosas tremendamente positivas aquí en la escuela, desde distintas áreas, entre las últimas estuvo un profesor en temas de TICs, hemos tenido transferencia de seminarios que ha ido la gente, en el área de matemáticas también, en el área de lenguaje, normalmente algunos profesores presentan algún grado de resistencia, quisiéramos que los consejos sean más bien de carácter casuístico, pero uno tiene que efectivamente ir planificando de tal forma que nos conduzcan a los

SOLO USO ACADÉMICO

objetivos que nosotros tenemos, por mi experiencia los consejos casuísticos y casi como tomar agua con el dedo, no son como muy efectivo el ideal sería vernos mucho más entre pares, por ejemplo las clases para comentarlas, nosotros el año pasado pudimos hacer una visita por profesor este año estaba la idea de aumentar esta situación, pero nos hemos focalizado fundamentalmente en los cursos que nos van dando una medición, el SIMCE que tiene mucha resistencia de muchos profesores que estamos trabajando, pero es un buen parámetro, tenemos la suerte que la corporación nos oferta alguna posibilidad adicional de una plataforma e learning que no solo sirve para planificar, que hoy día es más fácil que antes, hoy día estamos en la cultura de leer, cortar y pegar, y hay posibilidad de aplicar evaluación y entrega resultados rápidamente pero eso no sirve si no lo revisamos, si no le vamos tomando el pulso, entonces cuando hablamos de centralidad pedagógica, quiere decir que todos no centramos hacia ese objetivo y porque esto conlleva un tema de responsabilidad social, nosotros tenemos un 82,14% de niños vulnerables, o sea, la mayoría de nuestra escuela es así, ellos tienen derecho a aprender, la educación de los pobres no tiene por qué ser una educación pobre, tiene que ser una educación de calidad.

Dimensión 3: Conceptualización del Concepto Innovación Disruptiva.

De acuerdo a la siguiente definición de innovación disruptiva:

“Proceso transformador de tipo radical, sinérgico, que surge desde un planteamiento marginal a situaciones o fenómenos comúnmente aceptados, en donde la aplicación de componentes altamente científicos y tecnológicos, hace de ese proceso un factor transformador muy eficiente, económico y altamente significativo. Se trata de un nuevo paradigma. ”

¿Cómo definiría la innovación en gestión escolar?

Una innovación es un cambio, disruptivo es repentina, yo creo estos conceptos vienen normalmente del área de los negocios, como antiguamente fue los llamado círculos de calidad, y efectivamente frente a esta cosa, si uno lo ve hoy día, que pasa en el mundo

SOLO USO ACADÉMICO

actual, que lo decíamos antes, que hay una necesidad notoria de renovarnos, de cambiar prácticas y hoy día, esto, efectivamente yo lo asocio mucho a la incorporación de las TICs en la sala de clases, por lo que decía yo, entonces, la innovación disruptiva dentro de esto, tiene que hacerse algunas preguntas ¿a quienes? ¿para qué? Y ¿cómo? Porque en este caso particular nuestro, es precisamente para lograr aprendizajes de calidad, pero los aprendizajes de calidad responden a unos procesos que tienen que ver con la enseñanza – aprendizaje, si nosotros queremos una educación de calidad, se tiene que expresar en aprendizajes de calidad, pero ¿cómo se logra el aprendizaje de calidad? No cae solo, tiene que haber un proceso de enseñanza también de calidad, y ahí viene un tema que específicamente nosotros como profesores tenemos el deber moral de que nuestras prácticas sean eficientes, aquí no sirve el tema de echando a perder se aprende, porque estamos trabajando con personas, pero eso requiere algunos basamentos que son importantísimos, por ejemplo, la políticas públicas dicen, entreguemos computadores a los niños de séptimo , en me conecto para aprender o yo elijo mi PC en el caso de los particulares subvencionados, ahí se está focalizando en un curso, pero hay escuela, nosotros tenemos suerte que tenemos dos laboratorios, pero hay escuelas que tienen un computador para cuatro o cinco niños, de que nos sirve que tengamos una buena pantalla, un buen data, si nos falta cable, o sea, las partes mínimas que tiene que dar el sostenedor, más nuestra planificación, y como diversificamos el aprendizaje que no puede ser para todos igual, creo que hay muchas cosas que están tremendamente entre lazadas, si uno piensa lo que a significado la última década, hoy día los niños nacen en un mundo digitalizado, si usted tiene conflicto de cómo hacer andar ese aparato, pregúntele a su nieto, estamos en otra, y yo creo que en eso, las escuelas, tienen mucho que aprender, que desarrollar, vuelvo a decir, pasa por la persona, por el profe, una de las críticas que nos hicieron de la agencia de calidad, es que no están muy diversificadas nuestras prácticas, fuero a visitar quince clases y en dos o tres habían usos de TICs, y el resto no, en la sala hay data, en la sala hay cable - o sea, están los medios - exacto. Pero tuve que pedir en inspectoría el otro día que revise, porque una profesora decía que su data no funcionaba, y nadie había dicho.

SOLO USO ACADÉMICO

Considerando lo anterior, ¿a qué actores les corresponde facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión educacional?

Los primeros que tienen que promover son los equipos de gestión, el equipo técnico, y esto pasa porque cuando es una opción de escuela la gente tiene que sumarse, pero si esto no está monitoreado, queda suelto, queda al árbitro de lo que quiere hacer el profesor.

Desde su perspectiva, ¿cómo incide innovar en la gestión educacional en el desempeño del establecimiento?

Yo creo que en este caso particular, se supone que uno hace una innovación porque existe la posibilidad de mejorar algo, se quiere algo de hacer de una manera distinta, y hoy día yo creo que es una tremenda necesidad el tema de las TICs porque el mundo hoy día va para allá, pero eso significa que los profesores tenemos que renovar nuestras prácticas, tenemos que atrevernos, nosotros dentro de esta situación le pedimos un profesor, en donde veces hemos estado con los profes, mostrando las situaciones, la posibilidad de ingresar a tal o cual página, pero yo creo que esto tiene que ir acompañado con estar más con el profe, estar más con el profe significa quitarle los medios, hay profesores antiguos que para hacer una prueba tienen que pedirle ayuda a su hijo. Estamos un poco descontextualizado, el avance en la técnica va mucho más rápido, los niños hoy día, ya no les sirve la cultura de la técnica plumón y pizarra blanca, tenemos todo en contra, no podemos luchar contra eso, tenemos que asociarlo y como lo llevamos nosotros a que eso efectivamente nos sirva y cuando hablamos de innovación disruptiva, yo creo que las TICs es abiertamente innovación disruptiva, porque está cambiando los paradigmas, está cambiando un poco la forma de hacer clases.

Desde la concepción actual del Sistema Educacional Chileno para la Educación Pública, ¿Qué elementos posibilitan la implementación de medidas innovadoras en la gestión de un establecimiento?

SOLO USO ACADÉMICO

Yo creo que efectivamente cuando se creó el programa ENLACE, se dio un salto bastante cualitativo y hoy día hay otros programas, en esto por ejemplo el Tablet para la educación inicial, que nosotros incorporamos a eso, estamos hablando de los curso de pre básica y primero básico, además, en donde se está acercando la tecnología a la educación, pero eso pasa por un proceso de capacitación de los profesores, está me conecto para aprender, y que las salas de clases y computación, hoy día hay en todas la escuelas, ya no creo que existan escuelas que no tengan un pequeño laboratorio, en el caso nuestro, los profesores tienen acceso a algún computador, no de la última tecnología, pero por lo menos se les proporciona el elemento, nosotros tenemos la suerte de que el año se pudo implementar un laboratorio para los niños más chicos el cual lo ha dirijo un profesor brillantemente, tenemos otra sala para los niños más grandes, pero yo creo que igual hay que cambiar concepciones, porque el año pasado, me daba cuenta que de repente la sala de computación no es para estar enseñando informática en computación, es para colocarlo al servicio de la asignatura, o sea, había que cambiarle como el switch, porque de repente iba el profesor y estaba una encargada de sala y el profesor se hacía como a un lado, entonces yo creo que desde esa perspectiva, las salas, de enlace, pueden ser tremendamente potente si pueden ser bien utilizadas y eso significa mantener, un material que todo el mundo sepa que está a disposición, y que si hay un encargado de sala, es más que nada para ayudar en que la sala funcione, pero la clase tiene que hacerla el profesor.

SOLO USO ACADÉMICO

Desde la perspectiva de su cargo, ¿Cuáles son los elementos que facilitan el desarrollo de prácticas de innovación dentro de un establecimiento?

Yo creo que primero el propiciar el atreverse, el apoyarla, el hacerle sentir a los profesores el valor pedagógico que tiene hoy día la tecnología, las TICs, y que efectivamente si no nos renovamos vamos air cada vez más en desventaja contra todo los estímulos visuales que entregar a los niños los estímulos tecnológicos.

De los elementos mencionados, ¿cuáles considera clave?

Yo creo que lo clave pasa precisamente por hacer una innovación disruptiva en este caso, si la cosa va para allá y eso creo que tenemos que seguir insistiendo en aquellos profesores que están un poco más atrasados en esta área, y que se atrevan, acompañarlos darle algunas pistas como las que a hecho un profesor de aquí, en ese sentido yo creo que ha sido un aporte importante en el colegio y a mí me da mucho gusto, por ejemplo cuando he podido entrar a la sala de los niños más chicos, he podido observar que los niños se manejan, no hay problemas de disciplina, a diferencia lo que se produce en una sala común y silvestre en donde no están estos elementos, entonces hay un potencial, hay un riqueza que hay que sacarle más lustre. Ahora, que es lo complicado a mi parecer, y que en ese sentido, yo creo que es muy importante la personificación por así decirlo, a mí me marcó mucho lo de la enseñanza personalizada, el niño se motiva mucho más cuando está haciendo algo que a él le llama la atención, algo que le interesa y no un esquema común para todos, como era antes, por ejemplo se hacía un concurso y ganaba el que se parecía más el que hice yo como profe, la enseñanza central en sí es central a los alumnos, que es donde yo creo que tenemos que tender.

Desde su experiencia en cargos directivos ¿Qué cambios o propuestas realizaría al sistema para facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión educacional?

Yo creo que hay que poner medios, cuando nosotros estuvimos con la agencia de calidad, por ejemplo la corporación se comprometió a darnos una filmadora, porque eso nos implica, ese simple medio nos permita hacer análisis de clases por ejemplo, el tema de poder monitorear nuestros resultados, nuestros aprendizajes con la vista entre pares es distinto cuando a uno lo va a ver un directivo por ejemplo, esto yo creo que pasa por el potenciamiento de equipos de trabajo, la necesidad que tenemos de potenciarnos el uno por el otro, por un objetivo común, entonces yo creo que los equipos directivos tienen que propiciar este tipo de cosas, tenemos que propiciar a lo mejor cuando voy a utilizar TICs, que esté incorporado digamos y que no quede solo en una declaración, que podamos efectivamente mostrarlo. Hoy día se habla mucho de la creación de la

SOLO USO ACADÉMICO

cultura de la evidencia, entonces podemos hacer declaración de muchas cosas, pero tenemos que demostrarlo.

De lo que acaba de mencionar ¿Cuáles de ellas considera como prioritarias?

Atreverse, hay que atreverse efectivamente, porque lo que pasa es que cuando uno está en una zona de confort, cuesta mover a la gente, para que voy a hacer otra cosa si esto me resulta, y cuando uno propone un cambio, la gente muchas veces se desacomoda, entonces yo creo que hay que atreverse a hacer propuestas, hay que escuchar propuestas, porque no tenemos por qué tener nosotros todas las razones, pero de repente hay que ser firme en el objetivo cuando uno lo a definido así, entonces hay mucha tendencia de repente a no respetar la planificación estratégica que se a hecho, y si uno no va haciendo los controles de gestión, no s pueden distinguir cuales son los avances y cuáles son las falencias, cual es la necesidad de re planificar.

Dimensión 4: Concepto y Fenómeno de Calidad en Educación

De acuerdo a la siguiente definición de Educación de Calidad:

Una educación de calidad va más allá de que todos nuestros estudiantes sean capaces de comprender lo que leen, que sepan de ciencias, matemáticas, la historia de nuestro país y el mundo, además de un segundo idioma como el inglés. El que los estudiantes obtengan un adecuado desarrollo personal y social, una experiencia escolar atractiva y estimulante y que el proceso educativo se genere en espacios de encuentro social donde se valore y respete la diversidad de cada individuo, forma también parte de la concepción que tenemos sobre calidad educacional. El objetivo de nuestra educación debe ser que todos nuestros estudiantes obtengan los aprendizajes necesarios para construir sus proyectos de vida, cumplir sus sueños y ser un aporte a la sociedad desde los distintos ámbitos que ellos elijan. (Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Escolar 2016-2020)

SOLO USO ACADEMICO

¿Cómo definiría calidad de los aprendizajes en Educación?

Yo he escrito algunas cosas, dentro de esto, está a propósito revisando el proyecto educativo nuestro, y cuando yo antes mencionaba que habían algunas condiciones importantes para definir la calidad, yo pienso que la educación de calidad es un verdadero arte de formar personas, equilibrada en distintas dimensiones del ser humano, que aseguren el objetivo del ser humano, que es lograr la felicidad, con la responsabilidad de la construcción de uno sociedad cada vez mejor, específicamente aquí hablamos que hay dimensiones que se mezclan, lo cognitivo, lo emocional, lo espiritual, lo ciudadano, lo político, todo es una mezcla de formación de persona, ahora esto es posible en la medida que se dé un buen proceso entre el aprendizaje y la enseñanza, entonces darle a cada la cual lo que necesita porque también esto pasa por términos de equidad general, de que existan aprendizajes que sean de calidad, tienen que ser para todos, y ahí en eso cuando hablábamos que habían condiciones que son básicas, para mí, una de las condiciones de base es que la enseñanza sea pertinente y contextualizada definiendo cuales son las necesidades que tienen nuestros niños. Yo aquí a los profes les decía por ejemplo, que el primer signo de inclusión, es que todos los niños entiendan la película, y eso nos llevó a crear un plan lector, porque no me parecía justo que los niños de séptimo y octavo que no leyeran, es como ponerle una película en chino mandarín, de qué igualdad estamos hablando, entones eso es un proceso importante. Lo segundo, es que para que exista una educación, esto debe considerar un tinte de innovación, creativo, que sean necesarios para romper los esquemas antiguos que nosotros tenemos y que no están dando resultados, pero también hay una tercera condicionante que a mi parecer es que haya un liderazgo pedagógico, que se comunique inspiración, que haya un norte definido, que estén los medios mínimos para que nos permitan desarrollar las cosas. Si no están esos condicionantes, que haya innovación, que haya un cambio en las prácticas, que haya inspiración pedagógica, que sea pertinente, que sea contextualizada, no vamos a lograr una educación de calidad, entonces eso tiene que estar en concordancia con nuestras notas de identidad, nosotros en nuestro proyecto educativo, que tiene algunos sellos

SOLO USO ACADÉMICO

específicos, nosotros hablamos ahí de las condiciones de base, y las condiciones de base, tienen que permitir que los niños aprendan a aprender, junto con el tema al respeto al medioambiente, estamos en una comuna especial, etc. Pero el objetivo central, logren aprender, y que esos aprendizajes que sean pertinentes, que sean duradero efectivamente, que los niños nuestros logren ser persona de bien, si lenguaje, matemáticas y ciencias, son importantes, pero tienen que aprender a ser buenas personas, tiene que ver con conceptos de ciudadanía. No tiene que ver solo con la cantidad de contenidos que los niños logren. También hay que cambiar alguno switch, porque de repente, yo acostumbro a dar al inicio del año orientaciones de dirección a los profesores y les contaba la historia del científico que le enseñó a hablar al perro, el científico le enseñó a hablar al perro, pero el perro no habló, y la respuesta fue, es problema de él, si yo le enseñé, y cuanto nos pasa a nosotros los profes eso. Entonces el tema aquí no pasa en cuanto contenidos les pase, pasa por cuanto los niños lograr aprender de eso, entonces ahí hay hartas cosas que hacer, creo que cuando no tenemos una gestión tendiente a logar los aprendizajes, es porque hemos perdido el norte y ahí dejamos de ser escuela

¿Piensa usted que el actual sistema educacional nacional ha fallado en entregar una definición de calidad?

Yo creo que hay muchas mescolanzas de cosas, y yo creo que cada escuela tiene que hacer sus propias definiciones, y sus propias definiciones pasan precisamente por lo que decíamos anteriormente, que tiene que ser pertinente, tiene que ser contextualizado, qué es lo que requieren nuestros niños, que probablemente es distinto al resto, y eso pasa por el contexto, y ahí cada profesor, lo primero que debiese saber es conocer a sus alumnos, que es lo que necesita cada cual, y eso es mucho más coherente que darle un molde general para todo.

SOLO USO ACADÉMICO

¿Piensa usted que la concepción de calidad en educación es dispar en los diferentes tipos de establecimientos dentro del Sistema Educacional Chileno?

Sin duda, para algunos será sólo lo académico, para nosotros pasa por formaciones integrales, al final no hay una definición como clara, pero a mí lo que me interesa es que los niños, tengan las condiciones de base que les permitan seguir aprendiendo. El otro día lo hablábamos con los profes, yo soy partidario de la educación personalizada, pero también tengo plena certeza, que hay contenidos que los niños no van a lograr por autodidacta, hoy día estamos hablando mucho de robótica y que esto va a reemplazar a las personas, pero la persona, el profe no se puede reemplazar, yo creo que en ninguna parte está en discusión, tengamos celulares, tengamos computadores, hay tiene que haber un profe. Entonces si queremos una educación de calidad, la primera pregunta que me haría, ¿cuál es la calidad de enseñanza que están recibiendo los profes hoy en día? Y yo creo que ahí hay mucho paño que cortar. Hoy día estamos educando en tiempos muy difíciles y esto es un trabajo de pedagogía que le dicen pega jodida, pero yo creo que necesitamos renovar el sistema de tal manera que volvamos a re encantarnos, hoy día está todo judicializado, hay un rol conferido distinto, respecto al respeto al profesor desde las casas, hoy día un alumno es capaz de pararse frente a un profe, en la época nuestra contaba en la casa y le volvían a dar en la casa, entonces estos cambios de toles tienen su efecto en el tipo de niño que nosotros estamos formando.

SOLO USO ACADÉMICO

Desde su cargo, ¿cómo actúa el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar dentro de su establecimiento?

Bueno el SAC a nosotros nos permite tener una pauta general, dentro de la política pública cuando hablamos de aseguramiento, que es lo que está haciendo hoy día la agencia, en el fondo es orientar hacia donde, es un modelo digamos, el tema que ese modelo uno tiene que hacer una bajada al interior de cada uno de los establecimientos, eso pasa por el contexto e nuestros niños. Desde el año pasado, tenemos un tema importante con la asistencia a clases, porque todo acto educativo, requiere del profesor

y del alumno, si uno de los dos no está, no hay acto educativo. Mucha tendencia de los niños a faltar, los apoderados de retirarlos a distintos horarios de clases, o sea, no se le confiere el valor de estar donde tienen que estas los niños. La corporación a armado duplas que tienen como objetivo ir a la casa de los niños, a traerlos, entonces lo que yo evito es suspender clases, en otros establecimientos, no está el profe y los niños se van para la casa, aquí por la condiciones geográficas, no me atrevería a mandar un curso a las tres de la tarde porque no tengo un profe, pero eso significa también crear otro tipo de cosas, por ejemplo está el permiso administrativo, que es un derecho, pero lo que le digo a mis inspectores, el permiso administrativo se da siempre y cuando el profe deje el material, porque si no, va un inspector a cuidar el curso, y eso tiene un efecto, pero significa tener una política solidaria, lo mismo pasa con las licencias médicas.

¿De qué forma orienta el Ministerio de Educación la aplicación del Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar?

De partida, hay documentos que son oficiales, hay indicadores que son claramente medibles, entonces uno no puede decir, mire no sabemos que nos van a preguntar, nos sabemos que nos van a preguntar frente a esto, entonces esos indicadores tienen un peso de un treinta y tres por ciento en la certificación de los colegios, también hay otros indicadores junto con el SIMCE, desde el autoestima, que a lo mejor uno le da poca importancia, pero eso está propiciado desde la política pública.

¿Piensa usted que con la entrada en vigencia de la Ley de Inclusión el Estado Chileno promueve una educación de calidad para sus estudiantes?

Yo creo que tiene que ver el tema con el derecho, con el acceso, pero no siento que esté asegurada la calidad, por el contrario yo creo que pueden haber algunas posiciones con esto de que ya no existe la selección de alumnos, por la afectación en el rendimiento académico, cunado había selección, había una marcada diferencia entre los particulares, particulares subvencionados y municipales, porque los niños más vulnerables están en el sector público, y aquí en San José hay una escuela particular que probablemente tenía la posibilidad de seleccionar alumnos que no tiene la escuela

SOLO USO ACADÉMICO

municipal, aquí hay un tema de justicia. La diferencia, es que lo más probable, hay menos andamiaje familiar en la escuela municipal que una escuela particular subvencionado, entonces yo siento, por así decirlo, se democratiza el acceso, falta asegurar la calidad, y como se asegura la calidad si no cambiamos las practicas pedagógicas, si no hacemos una nivelación que efectivamente en sistema municipal estén los mejores profesores, cuando a nosotros nos falta un profesor, cuesta mucho encontrar a alguien, por un tema de distancia, lo que genera condiciones adversas, en las escuelas municipales en verdad se hace patria, normalmente los buenos docentes tienen otras aspiraciones. Cuando yo me vine a esta escuela, fue por opción, me di un lujito, yo creo a nivel municipal hay profes súper buenos, se empiezan a mimetizar con el resto, y no debería ser así, deberían potenciar el resto.

Quisiéramos agradecer la conversación que ha sostenido con nosotros, especialmente, la confianza con la que ha compartido sus puntos de vista en torno a la temática investigativa. De la misma forma, queremos se sienta en total confianza para agregar, rectificar o profundizar en alguna idea o reflexión de lo mencionado durante el transcurso de esta entrevista.

Los resultados del estudio estarán disponibles para su institución al finalizar el proyecto de investigación. Muchas gracias por su colaboración.

*Aporte final del entrevistado: los profes nunca han escuchado este concepto de innovación disruptiva.

SOLO USO ACADÉMICO

Escuela N° 1: Jefe UTP.

Dimensión 1: Identificación.

Cargo: Jefe de UTP de la Escuela XXXX. Con una antigüedad de veintisiete años aquí en esta escuela, estuve dieciséis años como profesor básico.

Años de desempeño en el cargo: sumando y restando son como diez años.

Años de experiencia en cargos directivos: cinco años como inspector general y diez de jefe UTP.

Dimensión 2: Concepto de Gestión Educacional.

¿Desde su perspectiva cómo definiría la gestión educacional?

Es todo lo que tiene que ver con la organización para lograr cumplir las necesidades que se plantean de todo tipo de aprendizaje, de organización, de funcionamiento, de todo. Desde que los profesores tengan el cable para el data y hasta reemplazo por turnos en caso de licencias médicas. Cubrir las necesidades en todos los ámbitos que se desean. Desde el almuerzo para los alumnos. En términos bien generales, es todo lo que se quiere cubrir con hay una masa de estudiantes, que cada uno tiene sus particularidades para satisfacerlas.

¿Haría usted alguna diferencia entre los conceptos de administración educacional y gestión educacional?

La administración, nosotros no administramos, lo administra la corporación, nosotros tenemos muy poco ámbitos en donde podemos administrar. Nosotros planteamos necesidades, pero son ellos los que administran. Porque el sistema es así, si vas a otro lado, te encuentras con lo mismo. Nosotros no tenemos la capacidad de resolución para nada, nosotros no elegimos los auxiliares. Todo lo administra la corporación municipal. Ellos determinan, porque el sistema legal dice que así sea - o sea, resumiendo. Entre la corporación y su colegio ¿cuál sería la diferencia? - la administración tiene que ver con

SOLO USO ACADÉMICO

la corporación y la gestión tiene que ver que nosotros gestionemos con los recursos que tenemos. Así es la normativa, no tenemos mucha capacidad de decisión.

De su experiencia en cargos directivos ¿qué papel cumple la gestión educacional en el desempeño de un establecimiento, desde su punto de vista?

Uno quisiera traspasar a todos los profesores nuestros deseos, nuestra motivación, nuestras esperanzas, creo que ese es nuestro gran anhelo para los que estamos ocupando cargos directivos, transmitirle a los nuevos profesores nuestros sueños, creo que nos faltan las herramientas para transmitirle la pasión que genera estar en una escuela, trabajando con niños y niñas y con estas características, más aún en esta escuela donde son niños muy especiales, tienen muchas carencias. Los profesores se están preocupando más por la parte académica, más que de la afectiva, es algo que no lo entienden y no van a lograr nunca resultados académicos si no llegan a la parte afectiva. Hay niñitos con muchas carencias afectivas, con nivel muy alto de maltrato, les falta las imagen materna y paterna. Que tengan una vida hostil afuera, y que nosotros contribuyamos siendo hostil aquí también, imagínate la vida de esa gente. Estamos en crisis, cada vez tenemos menos capacidades para tomar decisiones. No existen redes de apoyo, estamos solos. Las familias dicen también, arréglenselas solos. El ministerio de educación dice, los resultados son bajos. Todos nosotros acá adentro estamos cuestionados, debido a los bajos resultados y más encima dentro de nosotros, nos recriminamos mutuamente. Hay que preocuparse de la parte académica, afectiva y que exista un verdadero compromiso por la escuela. Tenemos que tener sueños con ellos, pero es difícil porque tenemos familias que son muy complicadas, siendo que acá están las condiciones, acá las becas sobran. De hecho, hay varios profesores que fueron alumnos de esta escuela, si ellos pudieron, los niños también pueden.

De acuerdo a su punto de vista ¿Cómo incide la gestión educacional en los resultados académicos de un establecimiento?

La gestión educacional de las directrices con respecto al trabajo, donde hay que tener la mirada, el currículum vigente, cuáles son las debilidades, este sistema busca tener

SOLO USO ACADÉMICO

mejores resultados. De repente con una escuela tan grande, tenemos que ver dónde poner el foco. Aquí hay que tener ambiciones y deseos con todos. Lo primero es que se cumpla el currículum oficial, por ejemplo esto se ha ido fortaleciendo, en esta comuna se incluyó un taller de danza, lo que es un lujo, yo lo valoro así porque vengo de afuera. Hay proyectos de integración que es un poco débil y hay que fortalecerlo. Básicamente, tiene que ver con lo que dice el currículum oficial y que los alumnos aprendan, que los alumnos vayan avanzando. De repente no obtenemos buenos resultados, porque hay otros factores que influyen. Ahora por ejemplo, se está creando una orquesta, la gente de repente no se da cuenta del potencial que se les está dando a los niños. También creo que hay que cambiar las estructuras relacionadas con las prácticas realizadas en el aula, nosotros replicamos lo mismo que nos hacían a nosotros como estudiantes. Estos niños son distintos, son de otra generación, pero nosotros en la sala de clases, seguimos haciendo lo mismo, a pesar de que tenemos los recursos.

¿Piensa usted que el actual sistema educacional chileno establece parámetros por los cuales los establecimientos educacionales y sus equipos directivos propician el desarrollo de aspectos de gestión?

No sé hasta qué punto se propicie, porque es parte de un sistema. Por ejemplo, tenemos una persona de la agencia de calidad que está haciendo un acompañamiento debido a nuestros bajos resultados académicos obtenidos, nos viene a ayudar para salir del estancamiento. No sé hasta qué punto se propicie acá en la escuela, pero creo que no.

¿De qué forma orienta el ministerio de educación la aplicación de estrategias de gestión educacional, referente a su cargo?

No hay ninguna política por parte del ministerio relacionado con el cargo de jefe de UTP. Solamente aquí hay un plan de mejoramiento y hay que ejecutarlo, hay que tener buenos resultados y el ministerio hace su evaluación, decide acompañar, interviene un poco y de ahí si tuviera buenos resultados se aleja. La ley exige calidad de educación al estar dentro del aseguramiento de la calidad.

SOLO USO ACADÉMICO

¿De qué forma orienta usted a sus docentes en la aplicación de estrategias de gestión educacional?

Yo estoy asumiendo esta jefatura, estamos con nuevas bases curriculares, para mí todo es nuevo, hay una plataforma de planificación, hay bases curriculares nuevas, un sistema SIGE nuevo, yo estoy con asesoría externa ahora, con la Sra. Mariela. Siempre se hablaba de jefaturas técnicas, pero en la realidad era solo una persona. Las jefaturas técnicas habla de cuatro profesionales, en las escuelas grandes existen todos estas profesionales, también tiene que ver con la situación económica de la corporación. La Sra. Mariela ha sido un gran aporte, yo tengo la práctica de la sala de clases, la pasión de la sala de clases, pero ella ha sido un gran aporte, te convence. Al llevar mucho años en la escuela igual uno pierda su mirada objetiva. A mí me llama la atención que ella trabaja a una velocidad increíble, y nosotros tenemos que tomar ese ritmo de trabajo. Con los docentes nos juntamos solo con la jefatura técnica y eso lo realiza la señora Mariela, ella tiene la experiencia, yo recién me estoy incorporando. Yo le hice presente a la corporación que para mí es todo nuevo.

SOLO USO ACADÉMICO

¿Qué consideraciones ve usted entre la gestión administrativa y la gestión pedagógica?

La gestión administrativa yo la veo más como la que marca las directrices generales al nivel del cuerpo de profesores, dan los lineamientos, pero en la práctica es el profesor el que ve todo eso en la sala de clases, si no se realiza todo este proceso en la sala de clases, el resto no tiene ninguna relevancia, porque ese es el fin de nuestra sala de clases, para satisfacer las necesidades de los niños, nuestra razón es logar aprendizajes.

¿Qué tipo de inquietudes manifiestan los puestos directivos al burocratizar la educación?

Yo creo que es un sistema que en el caso de los directivos, no les permite tener más contacto con la vida diaria escolar, porque es un sistema que te lanza de nuevo a la oficina. Yo le decía al Director que vaya a la sala, que conozca a los alumnos, pero es

un sistema que no te permite salir de la oficina, está lleno de papeleo, si no es el ministerio, la superintendencia, la corporación, la agencia de la calidad, todos los días hay que estar despachando documentación, se pierde el contacto diario con los alumnos. Debería existir un departamento que dé respuestas a todos esos documentos externos, de lo contrario nosotros nos volvemos personas de oficina. Es excesivo. Los docentes piensan lo mismo, se sienten solos, porque tenemos que estar siempre en la oficina. El Director todas las mañana recibe a la gente, pero después pasa gran parte del día en reuniones.

¿Podría describir las etapas de gestión educacional interna de su establecimiento?

Yo no sé cuándo comienza el proceso de gestión, si en octubre para preparar o comienza en marzo cuando se pone en ejecución. En Octubre se entrega de una propuesta, pero en marzo te das cuenta que hay muchas cosas que faltan. Una propuesta de jefatura, una propuesta de talleres, todo tiene que ver currículum, las cuales se revisan y analizan. También, de forma paralela se realizan otras cosas como la revisión de los reglamentos de evaluación, interno, se realiza durante todo el año. En realidad son muy pocas las decisiones que podemos tomar, tenemos poca autonomía. Aparte nuestra condición geográfica, al estar muy alejados, llegan profesores que no encontraron trabajo en otro lado y se vinieron para acá, de acuerdo a esta realidad nosotros tenemos que operar, no tenemos la posibilidad de realizar un proceso de selección de los profesores, eligiendo al ideal. Salvo la posibilidad de crear talleres para los niños, de música o de juegos, pero tiene que pasar todo bajo la mirada de la corporación, si no lo entienden, tenemos que replantear, salvo distribuir las salas, los niveles, etc.

SOLO USO ACADÉMICO

Dimensión 3: Conceptualización del Concepto Innovación Disruptiva.

De acuerdo a la siguiente definición de innovación disruptiva:

“Proceso transformador de tipo radical, sinérgico, que surge desde un planteamiento marginal a situaciones o fenómenos comúnmente aceptados, en donde la aplicación de

componentes altamente científicos y tecnológicos, hace de ese proceso un factor transformador muy eficiente, económico y altamente significativo. Se trata de un nuevo paradigma. ”¿Cómo definiría innovación en gestión escolar?

Tiene que ver con la innovación tecnológica que está cruzando por la vida de los escolares, el uso de los data, de la tecnología, los celulares, los Tablet, y es aquí lo que nos separa con la antigua pedagogía. Los alumnos tienen otras características, son de otros tiempos. La definición dice que es de fácil acceso, pero yo no lo considero así para el común de la gente. Aquí trabajamos con me conecto para aprender, en donde le entregan notebook a los niñitos, es un beneficio social.

Considerando lo anterior, ¿a qué actores les corresponde facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión educacional? ¿Por qué?

Yo creo que tiene que ver políticas nacionales, pienso que debería existir una asignatura del uso de las tecnologías, para ir a la par con los tiempos. Para poder avanzar en este ámbito, pienso que debería incluir en el currículum oficial.

Desde su perspectiva, ¿cómo incide innovar en la gestión educacional en el desempeño del establecimiento?

En la parte de administración, todo es más moderno, nos permite realizar la comunicación más fluida y más rápida, y para los alumnos es más atractiva, es lo que los cautiva. Para nosotros todo es más instantáneo.

Desde la concepción actual del Sistema Educacional Chileno para la Educación Pública, ¿Qué elementos posibilitan la implementación medidas innovadoras en la gestión de un establecimiento?

Yo creo que hay una iniciativa a nivel ministerial. Cuando se establecieron las salas de enlace, se preparó a los profesores, utilizando Word y excel. También la iniciativa me conecto para aprender y yo elijo mi PC. También hay otra iniciativa a nivel parvulario por medio de uso notebooks para el área matemática.

SOLO USO ACADÉMICO

Desde la perspectiva de su cargo, ¿Cuáles son los elementos que facilitan el desarrollo de prácticas de innovación dentro de un establecimiento?

Trabajar el uso de las tecnologías al servicio de los estudiantes, al nivel profesores y alumnos, preparar power point, requiere que los alumnos interactúe con las tecnologías y así poder adquirir mejor las enseñanzas. En este ámbito, los profesores deben atreverse a utilizar la tecnología en sus prácticas pedagógicas en el aula. Puede ser en algunos casos, que los alumnos sepan más que los profesores. Lo que es clave acá, es utilizar power point, los videos, de hecho estamos participando en un taller de robótica. Todo esto tiene que ver los profesores, y no tener miedo a pedir ayuda a los alumnos en caso de no saber

De los elementos mencionados, ¿cuáles considera claves para el desarrollo de innovación en gestión educacional? ¿Por qué?

El power point es lo clave.

Desde su experiencia en cargos directivos ¿Qué cambios o propuestas realizaría al sistema para facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión educacional?

El uso de tecnologías debería estar insertado como una asignatura, yo creo que los profesores podrían llegar a incorporarlo dentro de sus prácticas curriculares, pero los veo muy difícil, porque creo que tienen muchas aprensiones y existen debilidades de cómo utilizarlo.

SOLO USO ACADEMICO

Dimensión 4: Concepto y Fenómeno de Calidad en Educación

De acuerdo a la siguiente definición de Educación de Calidad:

“Una educación de calidad va más allá de que todos nuestros estudiantes sean capaces de comprender lo que leen, que sepan de ciencias, matemáticas, la historia de nuestro país y el mundo, además de un segundo idioma como el inglés. El que los estudiantes obtengan un adecuado desarrollo personal y social, una experiencia escolar atractiva y estimulante y que el proceso educativo se genere en espacios de encuentro

social donde se valore y respete la diversidad de cada individuo, forma también parte de la concepción que tenemos sobre calidad educacional. El objetivo de nuestra educación debe ser que todos nuestros estudiantes obtengan los aprendizajes necesarios para construir sus proyectos de vida, cumplir sus sueños y ser un aporte a la sociedad desde los distintos ámbitos que ellos elijan" (Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Escolar 2016-2020)

¿Cómo definiría calidad de los aprendizajes en Educación?

Más que calidad de los aprendizajes, calidad en educación, tiene que ver lograr de una forma aprendizajes de acuerdo a las características de los alumnos, que se satisfagan todas las necesidades académicas, debido a que los niños tienen diferentes ritmos de aprendizaje. También, tiene que ver con un ambiente de sana convivencia, de respeto, de entregar una formación valórica. En general, la calidad en educación tiene que ver con que los alumnos sean felices y que logren aprendizajes. Los alumnos deben sentirse protegidos aquí y para eso debe existir una conciencia por parte de todos los profesores. Que los alumnos sean felices y nosotros preocuparnos de que sean felices. La calidad tienen que ser en todos los sentidos, que los alumnos se sientan protegidos de las ocho a las cuatro y media, teniendo como fin que los niños avancen en los aprendizajes. Es de suma importancia este punto porque el campo laboral en el futuro va a ser complicado.

SOLO USO ACADÉMICO

¿Piensa usted que el actual sistema educacional nacional ha fallado en entregar una definición de calidad?

No, yo creo que está claro, los alumnos deben lograr los aprendizajes, abarcar todo lo que es necesario para el currículum, la parte valórica, artística, etc.

¿Piensa usted que la concepción de calidad en educación es dispar en los diferentes tipos de establecimientos dentro del Sistema Educacional Chileno?

Es dispar, es por naturaleza de la población que se atiende, a nosotros nos faltan redes de apoyo para ayudar a los alumnos, en la sala de clase los alumnos tienen otro tipos

de interés debido a las carencias que tienen, aquí demuestran todo el enfado que tienen descargándose con nosotros. Hay escuela en donde el trabajo es más tranquilo, porque tienen las condiciones, los alumnos tienen otro tipo de motivación, y aquí tienen otros tipos de problemas.

Desde su cargo, ¿cómo actúa el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar dentro de su establecimiento?

No da las bases para armar todo un proceso que afecta a la escuela. Nos dan los lineamientos generales al nivel de todos los diferentes ámbitos.

¿De qué forma orienta el Ministerio de Educación la aplicación del Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar?

Constantemente a nosotros nos están capacitando con respecto a este proceso y están los supervisores. Nosotros hacemos nuestros planes de mejoramiento conforme a lo que dispone el modelo de aseguramiento de la calidad.

¿Piensa usted que con la entrada en vigencia de la Ley de Inclusión el Estado Chileno promueve una educación de calidad para sus estudiantes?

Para nosotros, siempre ha estado presente la ley de inclusión, nunca hemos rechazado a nadie. A nivel nacional, van a existir colegios que no van a poder decir que no a los que quieran ingresar a sus establecimientos, para nosotros siempre ha estado presente la inclusión.

Quisiéramos agradecer la conversación que ha sostenido con nosotros, especialmente, la confianza con la que ha compartido sus puntos de vista en torno a la temática investigativa. De la misma forma, queremos se sienta en total confianza para agregar, rectificar o profundizar en alguna idea o reflexión de lo mencionado durante el transcurso de esta entrevista.

Los resultados del estudio estarán disponibles para su institución al finalizar el proyecto de investigación. Muchas gracias por su colaboración.

SOLO USO ACADÉMICO

Entrevista Director: Escuela N° 2.

Dimensión 1: Identificación.

Cargo: Director.

Años de Desempeño en el Cargo: 2017

Años de Experiencia en Cargo Directivo: 10 años

Dimensión 2: Concepto de Gestión Educacional.

Desde su perspectiva ¿Cómo definiría la gestión educacional?

Como un sistema y digo sistema porque abarca no solamente un área, abarca varias áreas del establecimiento, cuando uno tiene que generar acciones para poder eh llevar a cabo las metas no solo como directivo sino como comunidad educativa. Todas las acciones que yo haga son la gestión educacional.

¿Haría usted alguna diferencia entre los conceptos de administración educacional y gestión educacional?

Sí, porque la administración educacional lo que me hace es que yo mantengo vivo esto, administro para que esté vivo, en cambio cuando tú haces gestión educacional tu estas trabajando en torno a metas, administrar es meramente… te entregan a ti una situación y tienes que llegar y mantenerla en el tiempo, en cambio gestionar requiere de metas claras, sistematizar esas acciones para llegar a esas metas, tener claridad de qué forma vas a diversificar estas acciones también.

De su experiencia en cargos directivos ¿Qué papel cumple la gestión educacional en el desempeño de un establecimiento?

Es el motor de todo, tiene que ver con ser la columna vertebral de todo el micro acciones, las cosas que los apoderados ven a diario. Es esencial tener una buena gestión educacional para poder tener claro también a dónde va ir el colegio, el colegio A

SOLO USO ACADÉMICO

no es lo mismo que el colegio B, y se van a diferenciar única y exclusivamente en la cultura del establecimiento.

De acuerdo a su punto de vista, ¿cómo incide la gestión educacional en los resultados académicos de un establecimiento?

También eso tiene un impacto directo, porque si tú no sabes gestionar, porque no es solamente gestión de recursos, gestión de tiempos también requiere de gestión en torno a lo académico, tienes que saber efectivamente a dónde quieres llegar con los niños, explorar acciones técnico pedagógicas, gestionar también acompañamientos de aula, gestionar e intencionar todas las acciones que van tendientes a que los niños tengan un aprendizaje exitoso.

¿Piensa usted que el actual sistema educacional chileno establece parámetros por los cuales los establecimientos educacionales y sus equipos directivos propicien el desarrollo de aspectos de gestión?

Yo creo que hasta cierto punto, de repente como que nos obstaculizan, te ponen demasiada burocracia entonces dentro de tu “gestión” tienes que rendir a la burocracia y se pierden algunos conceptos súper básicos, que son súper que se ven, pierdes mucho tiempo en burocracia; lo que está fomentando ahora la Reforma Educacional, a mi gusto, porque no te da libertad en algunos aspectos y te encierran mucho en otros, por ejemplo a mí me gustaría tener mucho más incidencia en la gestión pedagógica en el punto de vista de integración que es mi área por ejemplo, o siento que es tan limitado es tan burocrático que estás perdiendo un poco el norte de los niños.

¿De qué forma orienta el Ministerio de Educación la aplicación de estrategias de gestión educacional referentes a su cargo?

Es súper poco lo que nos da el Ministerio, he te da algunas directrices, pero más que nada, ni siquiera es una orientación o un acompañamiento, lamentablemente la orientación es muy tardía, es ehh a veces sorpresiva, porque a veces te sacan una multa, o te dejan en una categoría deficiente si tu cometes un error o a lo mejor no

SOLO USO ACADÉMICO

lograste las metas que tenías que lograr en un cierto tiempo, sobre todo como están algunas escuelas, que están intervenidas, tienes que cumplir con ciertas cosas que a plazo ahogan más que proponen.

¿De qué forma orienta usted a sus docentes en la aplicación de estrategias de gestión educacional?

Se les empodera, se les trata también de entender de que uno como directivo da las directrices, pero ellos también tienen una gestión en aula y esa gestión que ellos hacen en aula hacen vida todas las directrices centrales que tiene la escuela, pero son ellos los actores principales en aula.

¿Qué consideraciones ve usted entre la gestión administrativa y gestión pedagógica?

Gestión administrativa va más que nada a que los recursos estén en pro de una meta, la meta va a ser la misma tanto en la gestión pedagógica como en la gestión administrativa, pero ambos vamos a ir por caminos distintos para poder confluir en un solo objetivo que es… o el aprendizaje de los niños o las metas que nosotros nos proponemos en lo pedagógico, pero yo voy a administrar mis recursos de una forma y el profesor en aula va a gestionar lo pedagógico para poder llegar a esa meta en común.

¿Qué tipo de inquietudes/resistencias manifiestan directivos/docentes al burocratizar la educación?

Mis colegas directivos son realmente reacios al tema de la burocracia, y lo que nos falta mucho a los directores es tener conocimiento de todas las áreas, porque si yo voy a supervisar o voy a gestionar que por ejemplo mi secretaria haga bien la rendición de cuentas, por ejemplo haga bien la declaración de asistencia o que tenga ciertos lineamientos o ciertos tiempos, tengo que yo misma conocer esa pega, si no la hice en algún día difícilmente voy a poder liderar algunos cambios, gestionar algunas acciones en esa área y a los directores les falta mucho eso, el haberse empapado hasta que hagan aseo.

SOLO USO ACADÉMICO

¿Podría describir las etapas o procesos de gestión educacional internas de su establecimiento?

Tratamos de funcionar con el equipo completo, de ponernos una meta, ya tenemos que llegar a esto, tratar de estructurar el paso a paso de esa meta, que se va ir cumpliendo a medida, lamentablemente te van surgiendo cosas en el camino que entorpecen, o la falta de recursos que también empieza a… pero siempre tratamos de fijarnos un norte y empezar a estructuras los pasos que vienen, en todo orden de cosas, ahora nos ha resultado si, exitosos en algunas cosas, pero en otras que no… con los profesores sobre todo cuesta compartir algunos objetivos porque a lo mejor son contrarios a algunas visiones de ellos, pero tú tienes que ver el macro. Entonces cuando tú le explicas que a lo mejor no pueden contar con cierta persona a cierta hora, que es lo que más te piden ¡ahhww! Necesitamos ayuda a tal hora, no pueden contar con esa persona en esa hora, porque tú sabes y tienes que administrar y gestionar los recursos de forma efectiva para el resto que esa persona está ocupada a esa hora, y a esa hora tiene otras labores y que si la pongo acá no me va a cumplir con esto, entonces la verdad como que los profesores no lo logran entender, pero siendo súper claros con ellos explicándoles y también empoderándolos y haciéndolos parte del también del conflicto van entendiendo, trato siempre de explicarles todo el contexto a los profesores para que entiendan también que las decisiones se toman en base a eso.

SOLO USO ACADÉMICO

Dimensión 2: Conceptualización del Concepto Innovación Disruptiva.

De acuerdo a la siguiente definición de innovación disruptiva:

“Proceso transformador de tipo radical, sinérgico, que surge desde un planteamiento marginal a situaciones o fenómenos comúnmente aceptados, en donde la aplicación de componentes altamente científicos y tecnológicos, hace de ese proceso un factor transformador muy eficiente, económico y altamente significativo. Se trata de un nuevo paradigma.” (Pilonieta, 2016)

¿Cómo definiría innovación en gestión escolar?

Como formas… a ver siempre utilizando las formas súper tradicionales de gestión y son los paradigmas que te enseñan en la universidad, lo que te enseñan en gestión educativa, pero creo que innovar en la gestión es empezar a hacer equipos de trabajo por áreas de trabajo con especializaciones de trabajo, para mí. No sé si estaré muy equivocada, pero ehhh sería una innovación, porque siento sobre todo en la comuna que todo es súper vertical, súper vertical, cuando hay muchos proyectos que deberían ser horizontales para mi gusto y que tienen muchos más grandes resultados, que a lo mejor no se visualizan como un proceso normal, pero el resultado que tienen, el impacto que tienen en la gestión de la escuela son mucho mayores.

Considerando lo anterior, ¿a qué actores les corresponde facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión educacional? ¿Por qué?

Yo creo que, que es responsabilidad de los sostenedores poder implantar una forma de trabajo, una forma de gestión que sea mucho más participativa, que sea menos verticalizada, no quiere decir que extingan la verticalización, sino que menos verticalizada mas horizontalizada y emmm donde se le den también responsabilidades a varios actores, porque hasta ahora aquí por lo que me he dado cuenta las responsabilidades caen directa y exclusivamente en la dirección de la escuela, en todo orden de cosas, si aquí se va un niño mojado la responsabilidad es de la directora, entonces no pues no debería ser. Debiese el sostenedor también el que tiene que ir moldeando también a las masas de qué forma vemos al colegio, de qué forma toman roles, de qué forma yo te asigno un rol y también procuro de que ese rol se cumpla. Por ejemplo aquí los apoderados no saben su rol, no entienden cuál es el rol del apoderado.

Desde su perspectiva, ¿cómo incide innovar en la gestión educacional en el desempeño del establecimiento? ¿Por qué?

Obvio… establecimiento es un ente cambiante, es un ente vivo, no es un ente estático, si tú vas innovando constantemente, pero vas innovando con coarticulación, vas

SOLO USO ACADÉMICO

innovando con conciencia de los que estás haciendo y en respuesta a, a lo mejor a alguna necesidad que tu tuviste, vas haciendo vida, vas cambiando… porque te lo digo esto es cambiante no es estático se va moviendo, es dinámico tiene que irse transformando, auto gestionando auto inventando, re inventando entonces es imprescindible que sean las personas que estén ahí tengan una mirada innovadora cosa que tu vayas rescatando las cosas que nos sirven, reutilices, utilices e inventes.

Desde la concepción actual del Sistema Educacional Chileno para la Educación Pública, ¿Qué elementos posibilitan la implementación medidas innovadoras en la gestión de un establecimiento?

Entendí la pregunta en dos áreas, si tengo recursos que me da la política pública… en estos momento si, si hay, hay muchos, te doy un ejemplo, te dan muchas posibilidades, pero siento que la difusión es tardía, siento que hay poca preparación ehh, a veces que llegan los recurso y hay partes donde no los aprovechan, esto debía ser más que nada algo que nazca de las bases, y lo otro en políticas publicas siento que hasta ahora le han dado un rol súper de guardería a las escuelas, que te impide innovar en muchas cosas porque te están traspasando responsabilidades que son del hogar.

Desde la perspectiva de su cargo, ¿Cuáles son los elementos que facilitan el desarrollo de prácticas de innovación dentro de un establecimiento?

Cuento con un equipo que se está abriendo a innovar, se está abriendo a inventar, siento que se están empoderando se sus roles y están creando y para mí eso es innovar, porque teníamos un cuerpo docente que estaban súper acostumbrados a que le dieran lineamientos que ellos cumplir solamente nada más, pero ahora le estamos dando las pautas para que ellos puedan traer sus ideas innovar, no se el medio ambiente, la misma clase de robótica, la profesora estructuró cómo iban a ser sus clases y tuvimos felicitaciones por eso, claro con orientación de la jefa de UTP se les dio las pautas para que ellas lo hieran de las formas que ellas encuentran pertinente, y crearon, innovaron.

SOLO USO ACADEMICO

De los elementos mencionados, ¿cuáles considera claves para el desarrollo de innovación en gestión educacional? ¿Por qué?

Los docentes.

Desde su experiencia en cargos directivos ¿Qué cambios o propuestas realizaría al sistema para facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión educacional?

Ehhh difusión es lo que más me gustaría, que tuviésemos nosotros, que tuviésemos la oportunidad los docentes de tener acceso ilimitado a todo lo que es investigación, tecnología, cultura, arte o sea que ganas de tener un país donde tú puedas decir yo soy profe y tu entras a todo tipo de exposición, porque la única forma de tener a alguien que sea innovador es tener alguien informado, tener a alguien preparado, tener a alguien que en la difusión que se pueda hacer sea directamente esa persona, teniendo un profesor súper bien preparado, innovado así investido del asunto vas a tener repercusiones tanto en la gestión de aula como en la que tienes en el colegio.

¿Cuáles de ellas considera como prioritarias? ¿Por qué?

Mmmm la formación docente, la formación inicial docente.

Dimensión 4: Concepto y Fenómeno de Calidad en Educación

De acuerdo a la siguiente definición de Educación de Calidad:

Una educación de calidad va más allá de que todos nuestros estudiantes sean capaces de comprender lo que leen, que sepan de ciencias, matemáticas, la historia de nuestro país y el mundo, además de un segundo idioma como el inglés. El que los estudiantes obtengan un adecuado desarrollo personal y social, una experiencia escolar atractiva y estimulante y que el proceso educativo se genere en espacios de encuentro social donde se valore y respete la diversidad de cada individuo, forma también parte de la concepción que tenemos sobre calidad educacional. El objetivo de nuestra educación debe ser que todos nuestros estudiantes obtengan los aprendizajes necesarios para construir sus proyectos de vida, cumplir sus sueños y ser un aporte a la sociedad desde

SOLO USO ACADÉMICO

los distintos ámbitos que ellos elijan. (Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Escolar 2016-2020).

¿Cómo definiría calidad de los aprendizajes?

Los aprendizajes son de calidad cuando te permiten a ti utilizar lo aprendido como herramienta en tu vida, son de calidad, pero a la misma vez son de calidad cuando tu logras tener la claridad de poder transmitirlos a la sociedad también de una forma ehhh ya sea o enseñando o haciendo, creando. Yo teóricamente puedo saber hacer un queque, pero el aprendizaje es de calidad cuando yo logro hacer el queque y te logro enseñar a ti hacer un queque, o sea cuando yo trasciendo, cuando trasciende es de calidad.

¿Piensa usted que el actual sistema educacional nacional ha fallado en entregar una definición de calidad?

Sí, porque entendemos mucha calidad con el exitismo, emmm en lo académico entendemos calidad de la educación solo en los números de las pruebas internacionales, de las pruebas que nos miden, entonces el chileno de repente se agobia con eso pensando que de verdad tenemos la batalla perdida, porque nos comparamos con los países de la OCDE, porque nos comparamos con las pruebas PISA o pruebas internacionales que la verdad no nos va bien, entonces tenemos una desesperanza aprendida.

SOLO USO ACADÉMICO

¿Piensa usted que la concepción de calidad en educación es dispar en los diferentes tipos de establecimientos dentro del Sistema Educacional Chileno?

Súper dispar, o sea hay colegios con proyectos educativos que son súper distintos y tienen una concepción de calidad de educación que es lo que se propone ahora, una cosa más integral; y otros colegios como el Nacional que única y exclusivamente se dedica al tema académico.

Desde su cargo, ¿cómo actúa el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar dentro de su establecimiento?

Nunca lo he visto, lo que pasa es que llegué este año, pero el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, además de los estándares que uno revisa constantemente y se maneja con eso, alguien que me venga a decir sabes que ustedes van bien enfocados mal enfocados. Yo tuve que salir de dos colegios para darme cuenta de los errores que estábamos cometiendo en esos colegios, pero no hay nadie que te asegure mi teoría o nada… no hay políticas públicas para eso.

¿De qué forma orienta el Ministerio de Educación la aplicación del Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar?

Orienta muy poco el ministerio, te dice… llega marzo y te manda la planilla de la lista de cotejo que debes tener, lo que cumplir y no cumplir punto se acabó, cómo lo haces está bien hecho, está mal echo eso es otro cuento, es harina de otro costal, no te dicen, no te orientan, todas las cosas cambian y nunca te enteras.

¿Piensa usted que con la entrada en vigencia de la Ley de Inclusión el Estado Chileno promueve una educación de calidad para sus estudiantes?

Debo ser súper sesgada en mi opinión, todos dicen nooo la reforma partió al revés, para mi partió al derecho, yo trabajé muchos años en escuelas particulares subvencionadas vi como robaban y robaban y robaban con platas que eran de todos los chilenos, por ende lo del fin al lucro si era la primera cosa que debieron haber hecho, ahora el resto de la educación, pero la para mí la ley de inclusión que haya terminado con el lucro… vi cuantas veces robaban, el daño peor que le pudieron haber hecho a la educación era que robaran.

Quisiéramos agradecer la conversación que ha sostenido con nosotros, especialmente, la confianza con la que ha compartido sus puntos de vista en torno a la temática investigativa. De la misma forma, queremos se sienta en total confianza para agregar,

SOLO USO ACADÉMICO

rectificar o profundizar en alguna idea o reflexión de lo mencionado durante el transcurso de esta entrevista.

Los resultados del estudio estarán disponibles para su institución al finalizar el proyecto de investigación. Muchas gracias por su colaboración.

SOLO USO ACADÉMICO

Escuela N° 2: Jefe UTP.

Dimensión 1: Identificación.

Cargo: Jefa de UTP.

Años de desempeño en el cargo: en el cargo un año y como profesora de educación básica, dieciocho años.

Años de experiencia en cargos directivos: un año.

Dimensión 2: Concepto de Gestión Educacional.

¿Desde su perspectiva cómo definiría la gestión educacional?

¿Cómo la definiría yo?¿a nivel escuela o a nivel general? – genérico - mmmm bueno, creo que a nivel escuela, específicamente escuelas municipales, falta mucho todavía, por hacer en realidad, en todos los temas, ya sea generalmente, específicamente en la escuela el Manzano, la infraestructura que es uno de las grandes dificultades con respecto a poder ampliar también matrícula. Y también, un tema del nivel sociocultural también de la localidad, que es diverso. Si bien he trabajado en distintos sectores de la comuna, pero son muy hee diversos, diversas las localidades, cada uno tiene su propia identidad local a pesar de que heee, pertenecen a una misma comuna, pero la, el tipo de alumno, de apoderado, de comunidad, es muy diferente a las distintas localidades de San José de Maipo. Son distintas las miradas y distintos los aspectos que hay que desarrollar en cada establecimiento educacional - ¿y todo eso hay que gestionarlo? - gestión, sólo gestión. Teniendo un buen equipo directivo se pueden llevar acabo muchas instancias de trabajo colaborativo.

SOLO USO ACADÉMICO

¿Haría usted alguna diferencia entre los conceptos de administración educacional y gestión educacional?

Es que administración yo lo veo como más del sostenedor. He, aquí generalmente los colegios municipales se basan con la, con el, con la corporación, lo que es el tema, en este caso la corporación municipal y gestión la dirección es netamente de la escuela,

los directivos de la escuela, quienes dirigen la escuela, que es el director, inspectoría general, UTP, que son los que llevan digamos, la, los que direccionan la, a una escuela, pero esa, no puede tomar atribuciones el equipo directivo en la parte administrativa mientras no se consulte con la, con este caso, con el sostenedor, que son los que ellos, heem, financian laaas, los distintos proyectos que uno quiere postular para el colegio o en la parte gestión directiva tendríamos que hacerlo por otro medios, por otros ámbitos financieros.

De su experiencia en cargos directivos ¿qué papel cumple la gestión educacional en el desempeño de un establecimiento, desde su punto de vista?

Desde mi punto de vista, creo que es la columna vertebral, el Jefe de UTP es la columna vertebral de un establecimiento. Mientras el Jefe de UTP no direccione bien a sus profesores, no puede trabajar en, no puede en llevar digamos, mejorar los niveles académicos de los niños. Creo que uno, aparte que la Directora, la Dirección gestiona, pero en la parte académica, el Jefe de UTP, es la columna vertebral en realidad de todo proceso académico cognitivo de los niños.

De acuerdo a su punto de vista ¿Cómo incide la gestión educacional en los resultados académicos de un establecimiento?

A bueno, obvio que mucho. Porque mientras no haya una buena, un buen trabajo mancomunado con los profesores y un equipo que sea sólido y que la dirección sea este también bien complementada y que tengan los mismos lineamientos a seguir, es cien por ciento importante para obtener buenos resultados académicos, debe haber una buena gestión y tiene que haber también un engranaje entre pares directivos, porque generalmente, por mi experiencia, las direcciones no son bien llevadas o siempre hay como roce entre el Director, el jefe de UTP y la escuela va ahí ya va funcionando de manera, va como coja, entonces no hay un complemento y eso se ha demostrado aquí en la comuna, cuando no hay un equipo directivo bien potente, que tenga bien afianzado todo su, digamos, de una sola línea, los resultados no han sido bueno, académicamente a sido bajo.

SOLO USO ACADEMICO

¿Piensa usted que el actual sistema educacional chileno establece parámetros por los cuales los establecimientos educacionales y sus equipos directivos propician el desarrollo de aspectos de gestión?

Bueno yo creo que no mucho, porque en cuanto por ejemplo, en este colegio, la escuela El Manzano, no a habido una supervisión ya hace bastante tiempo por la agencia de la calidad de la educación, o sea, a pesar de que esta es una nueva dirección, un nuevo equipo, nos hemos encontrado que académicamente los niños, los niveles de este colegio son muy bajo y la supervisión de parte del ministerio, digamos desde ministerio de educación, agencia de calidad, yo creo que no han hincado mucho el diente aquí, por lo menos en esta escuela y creo que falta como más apoyo de parte del ministerio - de los estamentos superiores - sí, de los establecimientos superiores, que siento que están como muy abandonado, así al libre albedrío los colegios municipales y la corporación si, en cuanto a jefe directo, si están en constante trabajo con nosotros, pero las supervisiones que hacen son, no muy potentes, a lo mejor tendrán que ser más específicas a los mejor, con más acompañamientos de aula, un trabajo más de conocimientos de los profesores como trabajan también dentro de una unidad educativa y quienes son los profesores que cumple y quienes son los que no cumplen

¿De qué forma orienta el ministerio de educación la aplicación de estrategias de gestión educacional, referente a su cargo?

A ver, de acuerdo a los que es Jefe de UTP, creo que como te decía anteriormente, no mucho, porque por lo menos lo que llevo este año, no he tenido ninguna supervisión, ni tampoco he tenido, en realidad lineamientos desde el ministerio o cómo debo trabajar con la escuela, o sea es muchos temas que están en el aire y que cuesta que también te contesten sobre todo con el tema de la carrera docente, hay mucho desconocimiento de que se trata, con los tramos y cuando uno quiere consultar, yo como Jefa de UTP tengo que tener conocimiento para poder tener información y entregársela a los docentes y cuesta mucho poder comunicarse con el CPIP, no contestan nunca los

SOLO USO ACADÉMICO

teléfonos y en el ministerio dan como respuestas muy escuetas, o sea, no dan respuestas que dejen claro, no contestan a la pregunta en realidad, la van derivando para distintos estamentos y hay mucha duda con el tema aquí con el tema de la carrera docente, los profesores no entienden bien, justamente ahora es un tema que estaba viendo de la prueba de los conocimientos disciplinarios que tenían que dar todos los profesores que salieron inicial y temprano, independiente de que estén evaluándose ahora o que hayan sido evaluado el año pasado, si no que los profesores que están en inicial y temprano, es obligación que los profesores den esta prueba en diciembre, si no dan esta prueba en diciembre quedan en nivel de acceso, pierden el tramo de asignación por desempeño de carrera docente, o sea, económicamente

¿De qué forma orienta usted a sus docentes en la aplicación de estrategias de gestión educacional?

Bueno tenemos los días miércoles consejo técnico pedagógico, y ahí generalmente se trabaja todo el tema con, donde los profesores comparten prácticas pedagógicas, en donde cada profesor cuenta lo que hace en su sala de clases y lo comparte con sus pares, cuando son prácticas innovadoras y que es lo que puede replicar cada profesor dentro del aula, generalmente los tenemos un espacio donde se trabaja el tema de comprensión lectora, las acciones que la misma corporación municipal, nos encomienda a nosotros lo que tenemos que trabajar, el plan de acción durante el año, y eso lo estamos trabajando constantemente con los profesores los días miércoles, desde marzo. Anteriormente en esta escuela solo un día que se trabajaba y ese era el día lunes, ahora se trabaja el día lunes y martes por medio de una reflexión pedagógica y consejo técnico pedagógico, lunes y miércoles.

¿Qué consideraciones ve usted entre la gestión administrativa y la gestión pedagógica?

La gestión administrativa la relaciono con el sostenedor, nada más que el sostenedor, porque el sostenedor es el que financia los proyectos dentro de una unidad educativa y la gestión pedagógica, en la escuela obviamente, que es la que va direccionando a todos su profesores y el trabajo para mejorar los resultados académicos de la escuela,

SOLO USO ACADÉMICO

especialmente en esta escuela que tiene un nivel académico bajo, estamos en un nivel medio bajo.

¿Qué tipo de inquietudes manifiestan los puesto directivos al burocratizar la educación?

De verdad no hemos hablado mucho de ese tema, ya que es un colegio municipal, en realidad no hemos conversado esos temas - ¿y con los docentes tampoco han escuchado manifestaciones? - no hemos llegado a esas reflexiones en realidad. Lo que pasa es que como somos un equipo nuevo, la directora y yo, después de una gestión de diez año aquí en esta escuela, entonces, esos temas, como que los hemos dejado de lado y nos hemos abocado completamente a los temas académicos - ¿enseñanza y aprendizaje? - si, cien por ciento, la verdad es que ahí estamos cien por ciento abocado al tema. Probablemente en este segundo semestre, estos temas los podremos hablar, porque en realidad no tenemos tiempo, no hay tiempo tampoco para poder tener estos diálogos y ni si quiera yo con la Directora, no conversamos estos temas, hablamos, lo temas que a lo mejormente ahora están, estos momentos ahora ya, ya los tenemos que trabajar

¿Podría describir las etapas de gestión educacional interna de su establecimiento?

Primero que todo hacer un plan de trabajo, un plan de acción para la escuela, pero también, antes de eso conocer al entorno, antes de realizar un plan de acción, principalmente el trabajo entre pares, el trabajo colaborativo, muchos acompañamientos de aula que generalmente eso no se hacía mucho en esta escuela, y compartir experiencias pedagógicas. En realidad, el plan de acción, yo personalmente lo voy a tener como listo así en mi mente a fines de año ¿Por qué? Porque primero tengo que conocer la realidad educativa de esta escuela y como primera acción, es mejorar los niveles académicos de los chicos, a través de acompañamientos de aula de los profesores, dar a conocer nuevas prácticas pedagógicas de ellos para que lo puedan compartir entre pares, eso es lo que realmente hemos trabajado, que son las directrices que a entregado la dirección, temas con la comprensión lectora, con el pensamiento

SOLO USO ACADEMICO

lógico, con la ciencia, y en realidad no te podría decir que tengo así como una etapa así definida, porque en realidad estoy en un proceso de diagnóstico.

Dimensión 3: Conceptualización del Concepto Innovación Disruptiva.

De acuerdo a la siguiente definición de innovación disruptiva:

“Proceso transformador de tipo radical, sinérgico, que surge desde un planteamiento marginal a situaciones o fenómenos comúnmente aceptados, en donde la aplicación de componentes altamente científicos y tecnológicos, hace de ese proceso un factor transformador muy eficiente, económico y altamente significativo. Se trata de un nuevo paradigma. ”

¿Cómo definiría innovación en gestión escolar?

Para mí. O sea trabajar netamente con la tecnología, es el tema que la lleva en realidad, todo el tema de la era digital, la robótica, en donde creen piensen a través de la programación, o sea acá es muy difícil trabajarlo dentro de la comuna. Comencé trabajando en un colegio el tema de robótica educativa y la resistencia de los docentes también, de los directivos, fue bien alta, porque le tienen miedo a trabajar con el tema tecnológico, lamentablemente la gente con más experiencia, no les interesa trabajar el tema tecnológico, pero lamentablemente es lo que la lleva. Los profesores tienen que trabajar en aula con material tecnológico, deben trabajar ocupando todos los recursos que estén a la mano, es lo que los chiquillos tienen que aprender en realidad, es lo que les motiva, ya la clase de papel, o sea de pizarra y plumón, eso ya pasó de moda, acá justamente ayer en el consejo técnico pedagógico, estábamos hablando ese tema, el profesor que utiliza material tecnológicos, es el que tiene una buena disciplina en el aula. Esto es porque los chiquillos están pidiendo mayor cantidad de información, y lo otro, es perfeccionarse los profesores, eso es lo que está fallando, el tema de perfeccionarse en el tema tecnológico. Uno de los sellos acá es la innovación, y eso es lo que quiero impulsar, porque en esta escuela no estaba claro. Innovación para mí, es tecnología y de hecho, después de 10 años es primera vez que se trabajan temas de

SOLO USO ACADÉMICO

robótica y de hecho existe un gran potencial de los niños, y que no se había descubierto, generalmente esta escuela esta clasificada o ante la mirada comunal, como una escuela medioambiental, pero no necesariamente tiene que ser una escuela medioambiental, también, tiene que ser una escuela tecnológica, tiene que ser transversal a todas las áreas; tecnología, medioambiente, a todas las áreas que los mismo niños están requiriendo, no así los profesores que están un poquito estancado y es ahí donde hay que tratar que mejoren sus prácticas.

Considerando lo anterior, ¿a qué actores les corresponde facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión educacional? ¿Por qué?

Bueno, a los profesores, los profesores se tienen que perfeccionar, tienen que estar en constante investigación y trabajar bien sus clases porque eso es lo importante, si el profesor no prepara bien sus clases, no va a tener nunca innovación en el aula - ¿por qué los profesores? - voy a hablar desde mi punto de vista como Jefa UTP tras haber realizado un diagnóstico. Creo que mantener mucho tiempo a los mismos profesores, eso perjudica a los alumnos, yo creo que un profesor no debe estar más de cinco años en una escuela, cinco años y debe salir a otra escuela, y abrir su mente y perfeccionarse, porque lamentablemente cuando los profesores llevan mucho tiempo, creen que hacen bien sus clases, pero no es así, es un trabajo que lo repiten todos los años, por ende, no obtienen resultados académicos beneficiosos, no tienen resultados fructíferos – podría decir que se vicia el sistema - están en su zona de confort, y hacen siempre lo mismo, dicen que lo hacen bien, pero al realizar los acompañamientos nos percatamos que hacen clases desastrosas, piensan que son buenas, porque nunca tuvieron un acompañamientos que los direccionara y les mostraran que existen otros caminos en donde los niños puedan aprender mejor y en donde se van a lograr realmente los objetivos de aprendizaje.

Desde su perspectiva, ¿cómo incide innovar en la gestión educacional en el desempeño del establecimiento?

SOLO USO ACADÉMICO

Creo que la innovación es lo principal. Primero innovando en los profesores, no deben tener su zona de confort, deben perfeccionarse, no mantenerse más de cinco años , tener una actitud más positiva relacionado con la era digital, tecnológico abrir más su mente a nuevas estrategias de aprendizaje dentro del aula y trabajar el tema de la didáctica, que es uno los aspectos súper importantes, en los que se debe perfeccionar el profesor.

Desde la concepción actual del Sistema Educacional Chileno para la Educación Pública, ¿Qué elementos posibilitan la implementación medidas innovadoras en la gestión de un establecimiento?

Primero que todo, encaminar a las escuelas en crear nuevos proyectos, nuevas innovaciones, en cuanto a lo tecnológico, nosotros somos una escuela con certificación ambiental y trabajar de manera transversal también en el currículum nacional, no solo trabajarlo en el aire, sino que esté incluido dentro del horario de clases, en donde también se trabaje con sus planificaciones , instrumentos de evaluación, en donde realmente este bien enfocado todo este tema de innovación y que bueno, también que haya una buena dirección y gestión, con buenos proyectos por el colegio, con hartas redes, redes de apoyo que sí existen en esta escuela pero que no se utilizaban, y ahora tenemos muchas redes, fundación San Carlos, Aguas Andinas, las mismas han reden que no habían sido tomadas, ahora lo son, hoy día mismo vino el alcalde a ver el tema de los puntos limpios porque quieren hacer un trabajo a nivel del sector el manzano y tener un sector del punto limpio aquí en la escuela, ser la escuela líder del punto limpio de la localidad el manzano.

Desde la perspectiva de su cargo, ¿Cuáles son los elementos que facilitan el desarrollo de prácticas de innovación dentro de un establecimiento?

Primero que todo yo siempre les digo que se tienen que perfeccionar, profesor que no se perfeccione, no está cumpliendo con los lineamientos del establecimiento y traer sus clases bien preparadas también deben preocuparse por la carrera docente, ya no tiene que estar en un nivel inicial y temprano, tiene que estar en las exigencias que tengan un

SOLO USO ACADÉMICO

nivel avanzado y el profesor que no lo haga, deberá salir del sistema, que ahora las exigencias están mucho mas potente que años anteriores, se le está exigiendo mucho más al profesor, sobre todo con los profesores que llevan mucho tiempo y que son reacios a realizar cambios y cuesta mucho trabajar en ese ámbito, principalmente siempre estoy haciendo redes, que venga gente a exponer sobre la inclusión, todo lo que está en boga para que los profesores van también perfeccionándose y ampliando sus conocimientos.

De los elementos mencionados, ¿cuáles considera claves para el desarrollo de innovación en gestión educacional? ¿Por qué?

Lo clave es perfeccionar a los profesores, porque no existe una preocupación desde el profesor, porque s no es gratis no se perfecciona y ahora menos por CPIP, no están avalados, no van a recibir monetariamente, entonces no se quieren perfeccionar, para que van a estudiar un magister si no se los van a pagar, esa es su postura, antes lo pagaban, solamente le va a permitir cambiar de tramo. Si bien el CPIP da cursos gratis que se toman on line, no los quieren tomar, no toman en cuenta que si bien no se lo pagan, es un beneficio personal para ellos, para ampliarse su mente y tener mas conocimientos en cuanto a las estrategias para utilizar dentro del área.

Desde su experiencia en cargos directivos ¿Qué cambios o propuestas realizaría al sistema para facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión educacional?

Yo creo que deben haber mas instancias en que trabajen juntos los Jefes de UTP y los directivos, existe poco trabajo colaborativo dentro de la comuna, y entre pares, no existe retroalimentación. Entre los cargos directivos debe existir una retroalimentación y se compartan experiencias entre pares y perfeccionamiento también para los cargos directivos. Debe existir una supervisión. Uno se deja estar mucho, es por eso que los resultados académicos de la comuna son muy bajos porque creo que no se supervisa el trabajo de los cargos directivos, especialmente el de los Jefes de UTP - podríamos decir que es prioritario el trabajo colaborativo entre los directivos de la comuna -

SOLO USO ACADÉMICO

compartir experiencias, reflexión de prácticas. Si bien tenemos reuniones, se tratan otros temas, no son retroalimentación.

Dimensión 4: Concepto y Fenómeno de Calidad en Educación

De acuerdo a la siguiente definición de Educación de Calidad:

“Una educación de calidad va más allá de que todos nuestros estudiantes sean capaces de comprender lo que leen, que sepan de ciencias, matemáticas, la historia de nuestro país y el mundo, además de un segundo idioma como el inglés. El que los estudiantes obtengan un adecuado desarrollo personal y social, una experiencia escolar atractiva y estimulante y que el proceso educativo se genere en espacios de encuentro social donde se valore y respete la diversidad de cada individuo, forma también parte de la concepción que tenemos sobre calidad educacional. El objetivo de nuestra educación debe ser que todos nuestros estudiantes obtengan los aprendizajes necesarios para construir sus proyectos de vida, cumplir sus sueños y ser un aporte a la sociedad desde los distintos ámbitos que ellos elijan” (Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Escolar 2016-2020)

¿Cómo definiría calidad de los aprendizajes en Educación?

Jajaje es un gran desafío, es como de otro país la definición. A la escuela en que pertenezco, los niveles de calidad son muy bajos, creo que dentro de diez años, no hubo un trabajo direccionado, no hubo un trabajo en la parte técnica pedagógica, este año a costado mucho con la nueva dirección, trabajar con lo profesores para que planifiquen, creen los instrumentos de evaluación, que es lo esencial para poder realizar una buena clase y dar una educación de calidad a los alumnos - y enmarcado en la escuela misma, donde debería enfocar mi esfuerzo - acá, principalmente en lo pedagógico, esa es la debilidad, resultados académicos bajos, en comprensión lectora en sexto básico tuvimos el peor SIMCE de la comuna, y mi gran desafío es ese y es a largo plazo. Debilidad pedagógica y académico, mejorar también el tema de los cursos combinados, porque esto perjudica mucho a los profesores poder planificar sus clases,

SOLO USO ACADÉMICO

por ejemplo el profesor entrega el objetivo de aprendizaje de primero y no alcanza a pasar los de segundo básico y viceversa.

¿Piensa usted que el actual sistema educacional nacional ha fallado en entregar una definición de calidad?

Si, por supuesto que sí, yo creo que los lineamientos del ministerio de educación están muy diversos, en realidad no se han entregado los lineamientos que corresponden, por las supervisiones que hacen, es más punitiva que de retroalimentación, no son acompañamientos en donde se sienta realmente el apoyo del ministerio de educación, no se siente como gente que realmente esté trabajando para los niños de nuestro país, creo también que los que están liderando, deben conocer la realidad de los diferentes establecimientos educacionales, sobre todo lo que pasa en el aula, mientras no conozcan las realidades de los colegios, no van a poder entender cómo se trabaja en las escuelas municipales, no es lo mismo un colegio municipal que un colegio particular subvencionado y menos un particular.

¿Piensa usted que la concepción de calidad en educación es dispar en los diferentes tipos de establecimientos dentro del Sistema Educacional Chileno?

Si obviamente que sí, siempre hay comparaciones, este colegio es más bueno que el otro dependiendo si es un colegio municipal, un colegio particular subvencionado y uno particular. De esta forma, estamos discriminando a nivel nacional, deberían ser todos los colegios iguales. Aunque se diga que existe la inclusión, hay colegios que igual seleccionan, a diferencia de los municipales.

Desde su cargo, ¿cómo actúa el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar dentro de su establecimiento?

Por lo menos el año pasado, nadie se hizo presente en esta escuela, y por ende los lineamientos no se dieron, siento que la escuela estuvo a la deriva, no existió acompañamiento y creo que necesitaba. Si bien en la comuna hay escuelas que están intervenidas, pienso que esta también debió haber sido, debido al bajo nivel académico

SOLO USO ACADÉMICO

de esta, si bien hacia el exterior se mostraba bien la escuela debido a su aporte al medioambiente, el problema estaba al interior de las aulas, era como la manzana bonita por fuera, por dentro estaba podrida. Que no vengan a pedir tantos papeles y retroalimenten a la escuela con acciones a seguir para mejorar los bajos niveles académicos. Cuando viene la superintendencia de educación es como un castigo, no la vemos con que vengan a aportar en algo, al final le muestras lo más bonito, no le muestras la realidad, es parecido a la evaluación docente, en donde el profesor se prepara para la clase bien bonita, todo lo que no hizo en un año, lo hizo en un día, acá pasó, un profesor salió destacado y sacó el peor puntaje en matemática, no hay congruencia, parte mal desde el sistema nacional.

¿De qué forma orienta el Ministerio de Educación la aplicación del Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar?

Entrevistado: realmente, no lo sé, porque generalmente vienen con la mentalidad, no puedo opinar porque llevo un semestre, vienen más a supervisar que ayudar. ¿Aseguramiento? ¿qué aseguran ellos? ¿qué cumplan con el papeleo? Está bien que te digan que está todo mal, pero ¿qué hacen ellos para apoyar? Hasta la corporación se ve atada de manos, debido a que no recibe mucho apoyo de arriba. Dicen que se está haciendo un inversión, pero en realidad no es suficiente, siempre falta. Acá es tanto la limitación de infraestructura que tenemos que crear cursos combinados. Mucha crítica pero no nos entregan el cómo mejorar realmente. Hasta la alimentación creo que es mala, faltan recursos desde el ministerio de educación.

¿Piensa usted que con la entrada en vigencia de la Ley de Inclusión el Estado Chileno promueve una educación de calidad para sus estudiantes?

Esta escuela es la pionera en inclusión. Creo que nunca se dio una buena educación a las escuelas que son inclusivas, por lo menos en esta escuela. No existió un lineamiento entre el ministerio de educación, los sostenedores y los directores

SOLO USO ACADÉMICO

Quisiéramos agradecer la conversación que ha sostenido con nosotros, especialmente, la confianza con la que ha compartido sus puntos de vista en torno a la temática investigativa. De la misma forma, queremos se sienta en total confianza para agregar, rectificar o profundizar en alguna idea o reflexión de lo mencionado durante el transcurso de esta entrevista.

Los resultados del estudio estarán disponibles para su institución al finalizar el proyecto de investigación. Muchas gracias por su colaboración.

SOLO USO ACADÉMICO

Entrevista Director: Escuela N° 3

Dimensión 1: Identificación.

Cargo: Director de escuela básica municipal.

Años de desempeño en el cargo: 1 y medio año.

Años de experiencia en cargo directivo: 13 años.

Dimensión 2: Concepto de Gestión Educacional.

Desde su perspectiva ¿Cómo definiría la gestión educacional?

Mira la gestión educacional pasa por mí en el ámbito pedagógico, recursos humanos, recursos financieros y en definitiva todo lo que está ligado al movimiento de este sistema, de este sistema macro por lo tanto son varias variables las que uno tiene que manejar.

¿Haría usted alguna diferencia entre los conceptos de administración educacional y gestión educacional?

Si por supuesto, administración yo lo llevo más que nada al término de recursos, recursos horarios, recursos de personal, en términos de horas, recursos financieros lo que yo pueda hacer y gestión educacional pasa más que nada por el diseño que yo pueda implementar en el establecimiento educacional, las estrategias, el cambio de JEC, como yo movilizo el PME, cómo yo voy articulando todas estas asignaturas del establecimiento cosa de poder tener resultados de aprendizaje.

De su experiencia en cargos directivos ¿Qué papel cumple la gestión educacional en el desempeño de un establecimiento?

Lo es todo, si si el líder del establecimiento educacional no tiene claridad con respecto a su quehacer el establecimiento tiende a perjudicar y tiende a desmejorar en términos profesionales el desempeño de un establecimiento, por eso ahora se habla mucho del líderes, desde el cambio, lo que estamos haciendo nosotros. He tenido la suerte de

SOLO USO ACADÉMICO

participar en… ya este es mi segundo programa donde nos perfeccionan en este sentido para poder identificar las fortalezas que están al interior del establecimiento y las debilidades, cosa que las debilidades poder argumentar y poder acrecentar las mejoras y las fortalezas poderlas unificar y hacerlas partes del proyecto, que fue directores de excelencia, eso lo hice en el año 2013-2014 yo vengo a ser parte del grupo selecto de directores nobles del país, donde ya estoy haciendo varias cosas en distintas universidades.

De acuerdo a su punto de vista, ¿cómo incide la gestión educacional en los resultados académicos de un establecimiento?

Lo planteaba recién, para mi es el desarrollo armónico de un establecimiento y si tengo claro que los resultados son la consecuencia de un buen trabajo integral en la medida en que uno apueste a las distintas áreas de desarrollo que tiene un estudiante, las pruebas estandarizadas, los resultados estandarizados para hacer una consecuencia de un buen trabajo. Hay lógicas que yo aun no comprendo en este sistema educativo en donde se tiende a apuntar netamente a los resultados académicos sin tener una escuela normalizada, sin tener una escuela identificada, si el alumno no tiene una identificación, si el alumno no tiene una normalización al interior de la clase es difícil pensar en hacer un modelamiento educativo si el cabro chico no está ni ahí con aprender

¿Piensa usted que el actual sistema educacional chileno establece parámetros por los cuales los establecimientos educacionales y sus equipos directivos propicien el desarrollo de aspectos de gestión?

Si mira, lamentablemente y lo digo asi, lamentablemente existen heee varios mecanismos de de supervisión o de apoyo técnico como el Marco de la Buena Enseñanza, como el Marco de la Buena Dirección, pero sin duda y por las investigaciones que se han realizado no aportan mucho, no va por ahí el tema va por un tema de simplificar el quehacer profesional y tener la claridad de diseñar con respecto a las distintas dificultades que pueda tener un establecimiento en particular, esto no es un

SOLO USO ACADÉMICO

esquema no es que estandaricemos a los profesores, es como cuando se trata de estandarizar alumnos, pero los alumnos no son estandarizados a nivel nacional, por lo tanto una prueba estandarizada no no arroja los estados deseados porque los chicos son distintos, pasa lo mismo con cada establecimiento educacional, tiene una particularidad distinta, tiene un potencial distinto, tiene fortalezas, tiene debilidades distintas de los demás colegios; por lo tanto la receta no es la misma.

¿De qué forma orienta el Ministerio de Educación la aplicación de estrategias de gestión educacional referentes a su cargo?

Marco de la Buena dirección, manuales de convivencia, manuales de PME - ¿Existe algún tipo de seguimiento que le hagan?- Si por supuesto, por parte de la provincial tengo seguimiento de mi PME y tengo la suerte de haber sido escogido por alta dirección pública para este cargo, por lo tanto todas las preguntas, todo lo que fue relacionado en mi elección efectivamente se enfoca en esto, por lo tanto son cargos son cosas que uno tiene que dominarlos, pero te sigo insistiendo, no pasa por ahí el tema, para mí la gestión no va involucrada por lo que a mí me puedan decir, claro en el papel suena muy lindo, pero en la práctica en el día a día en lo cotidiano hay variables que no se manejan, y son variables que son súper consecuentes con el trabajo que uno debe adoptar en el día a día.

¿De qué forma orienta usted a sus docentes en la aplicación de estrategias de gestión educacional?

La experiencia, netamente la experiencia, la investigación a mí me ha mostrado ehh muchos diseños con respecto a lo que nosotros podamos hacer, pero aquí también pasa algo a favor, que sin duda en lo que yo llevo en el colegio xx en nuestra actual realidad, que fue haber tenido un aprendizaje de una escuela muy buena que fueron los colegios Alcántara Alicante, por lo tanto el trabajo en equipo la innovación el diseño la didáctica que se producía al interior de la escuela es sin duda ehh las herramientas que yo utilizo en el día a día aquí en el establecimiento.

SOLO USO ACADEMICO

¿Qué consideraciones ve usted entre la gestión administrativa y gestión pedagógica?

¿Qué cosas similares? –que podríamos decir de esos conceptos- Que están de la mano, osea todo es necesario. Antiguamente se hablaba de mucho del administrador del establecimiento, y sin duda es válido porque tengo que ser buen administrador con el tema de los dineros, la gestión pedagógica tengo que tener conocimiento del currículo, tengo que conocer el conocimiento de las didácticas con los profesores para poder retroalimentar sus prácticas profesionales o llegar a un modelamiento de aula con el fin de mejorar los aprendizajes; va todo relacionado osea sin duda, en estos momentos, no se puede dejar nada al azar y ese es el desgaste que nosotros tenemos en este momento como directores porque tenemos mucho que hacer y muy poco tiempo para estar dentro del aula y eso es una una crítica que en estos momentos se le hace al sistema en relación a lo que estamos haciendo.

¿Qué tipo de inquietudes/resistencias manifiestan directivos/docentes al burocratizar la educación?

Yo voy a dar vuelta el paradigma, yo creo que si el paradigma actual que nosotros estamos viviendo sin duda esto es lo que yo tengo que hacer, yo ya no me puedo quejar de esto J.J. Brunner en el pivot de la reforma en el año 94 el ya planteaba que en los años 2000-2010 iba a existir una crisis de la educación porque sin duda la familia ya no iba a estar, la madre ya estaba buscando empleo, la familia era disfuncional, el padre ya no estaba en la casa; por lo tanto el colegio se tenía que hacer responsable de la educación de cada alumno, ese concepto de que la familia no se involucra, ¡oiga señora la familia ya no está! Es exactamente lo mismo que ahora nos sucede a los directores, esto esto es lo que nosotros tenemos que hacer, tenemos que dar respuesta a un PME, en donde tenemos que supervisar el trabajo, tenemos que dar repuesta a aprendizajes de nivel cognitivo superior de los estudiantes, tenemos que dar respuestas a los apoderados, tenemos que dar respuestas a un sin número de protocolos y reglamentos que nos están solicitando en el día a día. El que quiera estar, está y el que no, tome sus cosas y se vaya a otro lado.

SOLO USO ACADÉMICO

¿Podría describir las etapas o procesos de gestión educacional internas de su establecimiento?

Si, mira si lo llevo yo a un PME actual en estos momentos yo parto de la idea que estamos recién en nuestro primer año, estamos recién diseñando, estamos implementando, si bien es un colegio de muchos años, pero es un colegio con muy poca gestión, con muy poco liderazgo interno, por lo tanto lo que se hacia acá eran modelos educativos repetitivos de la etapa escolar de un director que el vio que los alumnos jugaban a la pelota, que él vio que había un profesor en la sala de clases, que él vio que había un recreo, pero no había mayor diseño, no había implementación de esto, desconocimiento absoluto del área, por lo tanto lo que nosotros planteamos en XX es un proyecto nuevo donde estamos diseñando, estamos descubriendo, para luego llegar a articular y concretar nuestras acciones para que aquí en dos años más o el próximo año, ya tenemos escuela más gorda y ser parte de una escuela de excelencia.

Dimensión 3: Conceptualización del Concepto Innovación Disruptiva.

De acuerdo a la siguiente definición de innovación disruptiva:

“Proceso transformador de tipo radical, sinérgico, que surge desde un planteamiento marginal a situaciones o fenómenos comúnmente aceptados, en donde la aplicación de componentes altamente científicos y tecnológicos, hace de ese proceso un factor transformador muy eficiente, económico y altamente significativo. Se trata de un nuevo paradigma.” (Pilonieta, 2016)

¿Cómo definiría innovación en gestión escolar?

Tuve la suerte, estoy pensando muy bien la respuesta, porque tuve la suerte de ser parte de los colegios Alcantara-Alicante en toda mi estapa de formación y mis inicios como docente, y profesional, y más aun tuve la suerte de hacerme cargo de 3.600 alumnos con recursos y en ese momento tuve que romper el paradigma académico de los colegios Alcantara-Alicante y situarlo sin duda en una escuela de donde a parte delo académico se entregaba el deporte y para eso copie modelos de colegios ingleses, de

SOLO USO ACADÉMICO

colegios particulares pagados en donde articulé el aula en función de determinaos deportes para conseguir resultados nacionales, a los 3 años de haber comenzado. Si tú me preguntas a mí de innovación no creo que sea tan innovación, si es innovación cuando en un establecimiento educacional no hay diseño, no hay propuestas nuevas y ahí se podría tomar como innovar, innovar en estos establecimientos educacionales donde no existe mayor lógica de lo que se hace; por lo tanto no creo que sea innovación es tomar, es tomar estos diseños, es tomar estas estrategias que ocupan algunos establecimientos como escuelas efectivas, como escuelas particulares, escuelas que sin duda han logrado tener un sello que los vaya identificando y poder impregnar de esta estrategia los distintos establecimientos educacionales, esto es ser quizás irruptor, es ser ehhh una persona que muchas veces no se comprende hasta que se obtienen los resultados, pero es sin duda tomar estos elementos que se han probado en otros establecimientos educacionales con el conocimiento de gestión, con el conocimiento de currículo, con la llegada, con pasos que para mí sin esenciales, como el liderazgo distribuido, como las confianzas que yo puedo ir generando, como las segundas líneas que yo puedo ir detectando dentro del aula, como los diagnósticos enfocado a la mejora continua que yo pueda realizar al establecimiento, y de esta forma cambiar el paradigma y poder implementar estrategias atractivas y motivadoras para los estudiantes, así es como yo lo entiendo.

Considerando lo anterior, ¿a qué actores les corresponde facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión educacional? ¿Por qué?

Todos, todos los participantes de un sistema educativo son esenciales que tengas el dominio, el empoderamiento y la confianza para hacer su buen desempeño, desde la auxiliar hasta el director. El director superman, ya no existe el liderazgo distribuido es esencial en esto, es donde mi auxiliar tiene claro que la escuela esta limpia todos los días, y regadita en la mañana, donde mi profesor tiene claro que él puede innovar en la sala de clase y toda la sala a la hora correcta el entra, por lo tanto todos todos somos partícipes. Si el director no le da las herramientas al docente, para poder hacer esta

SOLO USO ACADÉMICO

innovación para poder realizar nuevas estrategias es difícil, por lo tanto llegamos a las primeras preguntas que tú me realizas, el líder de gestión es esencial en esto.

Desde su perspectiva, ¿cómo incide innovar en la gestión educacional en el desempeño del establecimiento? ¿Por qué?

Lo es todo, lo es todo en estos momentos. Es poder diagnosticar, es poder implementar para despeus tener una evaluación que sea coherente con lo que uno está realizando, osea esto es…. La escuela xx, es totalmente distinta a la xx, donde la escuela xx no es que sea mejor o peor, pero son características totalmente distintas por lo tanto yo me tengo que poder adecuar a la realidad de este establecimiento. Imagínate yo habría llegado acá a esta escuela con un tema curricular, sin enfocar el arte y la cultura en este establecimiento y habría tenido todos uniformados, todo impecable y esto era academicista, academicista, academicista, las familias de acá me habrían mirado y me habrían dicho qué está haciendo caballero, qué está haciendo, porque sin duda no es lo particular de las escuela, si nos enfocamos en un tema curricular dentro de la escuela porque son los aprendizajes, y así es una escuela pero para mí esta paralelo al tema deportivo, al tema cultural, artístico, musical porque sin duda es lo que requiere esta comuna. Es lo que requiere esta localidad, es singular y particular a este lugar.

Desde la concepción actual del Sistema Educacional Chileno para la Educación Pública, ¿Qué elementos posibilitan la implementación medidas innovadoras en la gestión de un establecimiento?

Estos mismos programas que se están haciendo y que he sido parte, como directores de excelencia y el directores nobles, que sin duda están preparando a los nuevos líderes, de hecho ya en las comunas se piden directores nobles, directores jóvenes que vengan ya con todo este sello distinto. Director antiguo, directores que estaban por la buena onda, en los colegios, en los establecimientos de apoco ya se van acabando y de apoco se van terminando vicios que existieron por años, lamentablemente el estatuto docente permitió el resguardo de estos directores “amigos” sin pocos conocimientos, en definitiva como yo lo hablo, y esto es a nivel general, come panes del

SOLO USO ACADEMICO

sistema que no han entregado nada, pero si se llenaron los bolsillos con un dinero mensual, y ese es el nuevo cambio que nosotros estamos generando en estos momentos, directores que sin duda venimos con un cambio, estrategias nuevas gente joven que viene procurando hacer un diseño distinto haciendo bien las cosas, con buenos tratos hacia los personales, con ideas innovadoras, con atenciones directas a los distintos apoderados que requieren en un determinado momento resolución de conflicto y eso es las políticas nuevas de gobierno, mayores recursos, sin duda proyectos de mejoramiento que si bien aún no se manejan bien a nivel país, apuntan a esto a poder distribuir mejor los recursos para poder ser utilizados por los estudiantes. Son varios los cambios, creo en la educación pública del país, creo que vamos por el sendero correcto, me siento muy identificado también por lo que se hace en San José de Maipo porque puedo comparar con otras comunas el día a día, ya sea por amistades o por estudio, el tener en estos momentos el total todos los directores por alta dirección, sin duda es un plus a la educación municipal del país.

Desde la perspectiva de su cargo, ¿Cuáles son los elementos que facilitan el desarrollo de prácticas de innovación dentro de un establecimiento?

Creo que te lo hable hace un momento, detección de este holder donde eso me ha llevado a a tener los recursos necesarios, para mi este holder era la Señora XXXX Don XXXX la Señora XXXX independiente del buen trato que yo pueda a tener con ellos el día a día son personas esenciales por lo tanto yo tenía que tener la llegada con ellos y esa es la empatía que un director tiene que generar, las confianzas que tiene que tener y el conocimiento absoluto de todo las áreas de gestión, convivencia escolar, inspectoría general coordinación académica, artes, coordinación deportiva, sin duda todo va pasando por un lado y si no está el conocimiento en mi caso detecto mis segundas líneas, donde a ese profesional lo hago responsable, que conoce más acabadamente el área.

SOLO USO ACADEMICO

De los elementos mencionados, ¿cuáles considera claves para el desarrollo de innovación en gestión educacional? ¿Por qué?

Tuve la suerte, de haber viajado en mi tercer año, a obtener nuevas experiencias a Brasil, y en Brasil haber vivido un año, un año, para mí en estos momentos el deporte el arte es esencial, lamentablemente en el país no se sabe trabajar, todos hablan del deporte, en los reclames se muestra el deporte y el deporte, pero en este país no se sabe trabajar, no se articula, en este país se queda en el discurso, pero no hay un trabajo de fondo, y el poder apreciar y el poder conocer los distintos clubes, como llegaban los colegios, como articulaban el tema deportivo en comunas como Florianópolis, Sao Pablo, quizás claro que son como las grandes, pero en definitiva lo van haciendo de tal forma que cada chico se potencia al máximo en su habilidad, ahí es donde está para mí el secreto en estos momentos, la didáctica al interior de la sala de clases, también ahí he podido ir aprendiendo muchas de veces se trabaja netamente con la pizarra y dictaba un profesor a los estudiantes eso ya está obsoleto, por lo tanto hay que romper el paradigma, acá tengo la suerte de tener un cerro, arboles, de tener un río, donde mis clases se hacen a fuera del establecimiento, en donde los chicos pueden conocer su entorno, y eso sin duda va haciendo que esto sea un plus que vaya siendo atractivo para los estudiantes para llegar luego a la etapa que para mí es fundamental también de todo lo que se ha hecho que es el currículo netamente.

SOLO USO ACADÉMICO

Desde su experiencia en cargos directivos ¿Qué cambios o propuestas realizaría al sistema para facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión educacional?

Ya las he dicho todas, he modificado JEC, he modificado paradigmas educacionales de establecimientos.

¿Cuáles de ellas considera como prioritarias? ¿Por qué?

Modificación de JEC, porque por ahí tienes un acercamiento, por ahí tu puedes llegar a un punto. Cuando parte la JEC en el país Jornada Escolar Completa, estos directores con poca visión 90% de los establecimientos de este país lo único que entendieron que

era ampliar Lenguaje para la comprensión lectora y Matemática para el razonamiento matemático, recargaron con matemática y lenguaje a los estudiantes hasta las 4 de la tarde, a la una y media los chicos saliendo, dos y media y nuevamente tenían más lenguaje, más matemática porque podían y con eso era la panacea del momento y con eso mejoraban los resultados, A 12 años que llevamos los resultados nunca se mejoraron, los estudiantes terminaron más estresados y los directores con menos conocimiento. Por lo tanto, la JEC puede ser un agente movilizador para poder generar todo este cambio con actividades distintas.

Dentro de los Directores Nobles, tuve la posibilidad de ir a establecimientos, de hacer pasantía interna, en donde se utilizaba la JEC con yoga, en donde utilizaban la JEC, al igual que nosotros, con teatro, en donde utilizaban la JEC para hacer actividades blandas, que sin duda a los chicos los relajan, lo identifica y lo motiva a seguir haciendo cosas.

Dimensión 4: Concepto y Fenómeno de Calidad en Educación

De acuerdo a la siguiente definición de Educación de Calidad: “Una educación de calidad va más allá de que todos nuestros estudiantes sean capaces de comprender lo que leen, que sepan de ciencias, matemáticas, la historia de nuestro país y el mundo, además de un segundo idioma como el inglés. El que los estudiantes obtengan un adecuado desarrollo personal y social, una experiencia escolar atractiva y estimulante y que el proceso educativo se genere en espacios de encuentro social donde se valore y respete la diversidad de cada individuo, forma también parte de la concepción que tenemos sobre calidad educacional. El objetivo de nuestra educación debe ser que todos nuestros estudiantes obtengan los aprendizajes necesarios para construir sus proyectos de vida, cumplir sus sueños y ser un aporte a la sociedad desde los distintos ámbitos que ellos elijan”. (Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Escolar 2016-2020).

SOLO USO ACADÉMICO

¿Cómo definiría calidad de los aprendizajes?

Mi padre siempre a mí me dijo desde muy pequeño que la honradez no se hereda, si no es un cumulo de acciones y aprendizajes que uno va teniendo en el transcurso de la vida, cosa que cuando uno llega a una edad uno ya está tranquilo en la casa, uno no tiene a nadie que le está golpeando la puerta fuerte, porque tienen las lógicas suficientes, la inteligencia emocional, la inteligencia profesional para poder desempeñarte y no tener los miedos de quien está sin trabajo un minuto. Mira lo que te estoy enfocando, mira a lo que yo estoy yendo, para mí la calidad de los aprendizajes, es sin duda el trabajo que uno va haciendo desde el primer día, desde cuando el alumno ya integra el sistema educativo, y va pasando por las realidades familiares, por los conocimientos y estrategias y habilidades que te puedan entregar los establecimientos, la elección de amistades, por lo tanto para mí la calidad es un cumulo de cosas, es un trabajo que tenemos que hacer como sociedad y como escuela y si nosotros lo llevamos a la escuela, en estos momentos, es todo lo relacionado con los valores, es sin duda como nosotros vamos articulando los conocimientos de los muchachos para poder ir haciendo el traspaso.

Para llegar a una calidad, yo creo que nos falta mucho como sociedad, para llegar a esa calidad para poder entenderlo, para poder reaccionar y hacer las cosas. Nosotros en el Alicante hablábamos que el chico ya entiende, el balón no es tomarlo y lanzarlo porque si, no es entender que a lo mejor hay un compañero que está más cerca y tiene mejor posición de lanzamiento, es comprender mejor que el compañero que va al lado tiene mejor horizonte con respecto a lo que va a hacer. Entonces es como yo puedo analizarlo desde un punto de vista acorde a mis estados de desarrollo yo creo que es el camino para donde vamos no es fácil, no es fácil, pero si entiendo que es un cumulo de muchas acciones de las cuales yo me tengo que preocupar trabajar, porque no puede haber nada ajeno, el apoderado no puede estar ajeno, los compañeros no pueden estar ajenos, el director no puede estar ajeno, la familia, entonces sí, vamos a llegar en un momento, pero esto es más que nada una crecimiento social.

SOLO USO ACADÉMICO

¿Piensa usted que el actual sistema educacional nacional ha fallado en entregar una definición de calidad?

Por supuesto, sin por ciento es lo que yo te he planteado. Hay tantos chicos, hay tantos chicos, un doctor hace mal su trabajo y la persona muere, en educación nosotros tenemos muertos vivientes porque no hemos podido a dar respuesta, a todos estos alumnos vulnerables que nosotros tenemos que si realmente tienen las habilidades necesarias para poder desempeñarse y nosotros lamentablemente los seguimos haciendo pobres, y eso para mí es un atentado de vida, eso es una mala práctica que lamentablemente ha costado mucho revertir en este país, las políticas no han dado respuesta a esto y hemos enriquecido a sostenedores con poco criterio, y que para ellos era más simple instalar un establecimiento educacional sin ningún resguardo por parte del ministerio. El único ministerio del país que no tenía resguardo, porque no tenía colegios era el nuestro, porque eran colegios de privados, o eran colegios de municipios.

¿Piensa usted que la concepción de calidad en educación es dispar en los diferentes tipos de establecimientos dentro del Sistema Educacional Chileno?

Si, por supuesto, la realidad educativa del particular subvencionado que si bien las pruebas estandarizadas a nivel mundial nos hablan de una real oportunidad de aprendizaje, si entregarles un idioma, si entregar deporte, pero sí sin duda es distinto, el chico que es pobre está condenado a ser pobre toda la vida.

Desde su cargo, ¿cómo actúa el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar dentro de su establecimiento?

Un asco, superintendencia y agencia de la calidad, me retiro, me retiro. Tengo amigos que trabajan, tuve la suerte de postular a la agencia de la calidad, por lo tanto comprendo muy bien lo que se realiza, es un monitoreo de un PME en donde yo puedo inventar la evidencia en una mañana, llenando libros de acta. Los colegios particulares subvencionados los recursos dan lo mismo, los recursos se gastan y mayormente no

SOLO USO ACADÉMICO

hay una lógica con respecto a estas acciones con respecto a la mejora continua para los aprendizajes de los estudiantes. Se habló de que se iban a cerrar establecimientos, y estos mismos establecimientos subvencionados que han lucrado con el sistema durante muchos años, siguen lucrando igual. Por lo tanto, no hay mayor relevancia con estos sistemas de aseguramiento de la calidad, comunas como estas, lo planteábamos hace 7 años atrás junto a fundación 2020, junto a Mario Waissbluth, en una charlas que teníamos con respecto al nuevo liderazgo que se venía hay comunas como estas en que las cosas se hacen bien, y sigo planteándolo porque tengo un líder si entiende de esto, tengo personas que si entienden, tengo personas que si quieren apostar a una mejora, por lo tanto a mi entender que llegue una agencia local acá no se en qué podría mejorar lo que estamos haciendo, si en comunas como Recoleta como Renca donde los dineros ahí ya son descaradamente robados y en donde la gente, los sobrinos, los hermanos, los amigos, los hijastros tontos están todos metidos dentro de la educación por lo tanto ahí no se realiza nada, entonces ahí podría haber un cambio real, pero no no veo mayor heee mayor heee dinamismo, mayor cómo te lo podría definir, no he visto desde el nacimiento de todo esto del 2008, no he visto en lo que me he enfocado. Claro una respuesta para darles a los pingüinos, para enfocarlo en el tema de la educación y plantear estas agencias que sin duda, claro, se escuchaban bonitas, pero no hay mayor lógica, no hay mayor lógica, viene la agencia de la calidad, está conmigo tres días revisando, y qué me revisen, me da exactamente lo mismo. Porque si me ven mal me van a hacer unas retroalimentaciones, retroalimentaciones que ellos no tienen idea, porque no entienden lo que es convivir todo un día con una licencia médica de un profesional, durante todo el año, ellos no tendieron que no viene el problema de lo que el director o el colegio puedan entregar, sino porque se dio la facultades para profesionales poder estudiar los días sábado en la mañana y sacar un título profesional por lo tanto son tantas lógicas que ellos no manejas, que se hace un chiste. Una superintendencia que lo único que hace es castigarme con montos, imagínate a una escuelita de 100 alumnos que le pongan una multa de 40 millones, lo único que van hacer es cerrar, no se enfocan en lo que se hace, por lo tanto no veo mucha claridad, esperemos que esto cambie, esperemos que esto en algún momento

SOLO USO ACADÉMICO

tenga una lógica distinta. Sí, creo que estos programas que están incentivando la mejora de los líderes del país están apuntando a un cambio real, porque somos varios directores que pensamos lo mismo, directores que tenemos una consecuencia con nuestra vocación, directores que tenemos unas lógicas de trabajo para nuestros estudiantes y que eso sin duda va a generar cambios para nuestra educación.

¿De qué forma orienta el Ministerio de Educación la aplicación del Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar?

Mandando informativos, haciéndome charlas. – ¿Significativamente algo importante?- Nada, nada, nada es distinto que yo tenga una provincial haciéndome acompañamiento de mi PME todo el año y no una supervisión a final de año, y se lo plantee yo el año pasado y se los dije a las personas que están en la provincia cordillera de qué forma me sirve que ti vengas a final de año hombre y me vengas a criticar lo que yo estoy haciendo, que por desconocimiento no lo tengo, pero te he subido matricula 400% tengo a la gente contenta, en qué te vas a enfocar, en que redacté mal una palabra o lo que se está haciendo, mejor porque no hay un acompañamiento, vengan a estar conmigo mis puertas están abiertas en mi establecimiento, en donde podaos ver las fortalezas y debilidades que yo tengo en mi dirección , las fortalezas y debilidades que yo pueda tener con respecto a la movilización de mis apoderados con respecto a mi establecimiento, eso es lo que yo necesito, yo necesito una crítica o que me muestren en un diseño esto es lo que se debe hacer, porque eso sin duda en la práctica del día a día no tiene nada que ver con lo que uno hace.

SOLO USO ACADÉMICO

¿Piensa usted que con la entrada en vigencia de la Ley de Inclusión el Estado Chileno promueve una educación de calidad para sus estudiantes?

La Ley de Inclusión para mí no tiene que ser ley, la inclusión tiene que ser parte de la enseñanza que uno tiene en la familia, el respeto que yo tengo que tener al otro tiene que venir de una ley, estas son políticas porque efectivamente han cambiado los paradigmas. Antiguamente teníamos la ley de alimentación, en los años 80”s ahora en el mundo se habla de inclusión, pero no es que yo tenga que ser inclusivo ahora, es

una enseñanza de la vida, esto es parte de la lógica de la casa, esto es parte de la lógica de la escuela, esto es parte de la lógica de amigos cuando se juntan a tomarse una botella de vino en una plaza, esto es respeto por lo tanto tiene que ser parte del día a día. Todo esto, yo siempre lo reflejo con el rock and roll, yo no saco nada con saber de mucha técnica para ejecutar una guitarra o con tener muchos magister, porque si yo no tengo el sentimiento, si yo no tengo el corazón esto no funciona.

Quisiéramos agradecer la conversación que ha sostenido con nosotros, especialmente, la confianza con la que ha compartido sus puntos de vista en torno a la temática investigativa. De la misma forma, queremos se sienta en total confianza para agregar, rectificar o profundizar en alguna idea o reflexión de lo mencionado durante el transcurso de esta entrevista.

Los resultados del estudio estarán disponibles para su institución al finalizar el proyecto de investigación. Muchas gracias por su colaboración.

SOLO USO ACADÉMICO

Escuela N° 3: Jefe UTP

Dimensión 1: Identificación

Cargo: Ehh unidad técnica, jefe de unidad técnica.

Años lleva desempeñando el cargo: primer año.

Años tiene en experiencia en cargos directivos: este año, solamente este año – anteriormente trabajaba en docencia-perfecto.

Dimensión 2: Concepto de Gestión Educacional.

Desde su perspectiva ¿Cómo definiría la gestión educacional?

Ahhh la gestión educacional desde mi cargo. Desde mi cargo la gestión educacional se basa en generar, generar recursos de estrategias y didácticas que los profesores deben aplicar dentro del aula… eso generación de didácticas apropiadas a los objetivos de aprendizaje y a los indicadores de evaluación, tanto de clases como de una prueba sumativa, entregar todos los insumos aportar con mmm ehhh experiencias innovadoras dentro del aula ehh estrategias de planificación ehh el seguimiento de la planificación dentro del aula. Cada vez que yo hago una observación de clases y veo una… una planificación heee estoy viendo si se cumplen las habilidades, estoy viendo si el indicador de evaluación es el que corresponde para la habilidad del objetivo y cuando esto no es así, noo se hace de una forma negativa hacia el profesor sino que desde el mismo error se trabaja como un refuerzo para alcanzar la estrategia correcta.

Siguiente pregunta: ¿Haría usted alguna diferencia entre los conceptos de administración educacional y gestión educacional?

Siii, yo creo que la administración educacional es todo lo que tiene que ver con los insumos que te pide la dirección provincial o el ministerio que tiene que tener la escuela y que tienen que estar basados en lo que es personal, infraestructura, materiales. Miestras que la gestión se tiene que dirigir hacia cómo va la línea de los aprendizajes y las progresiones de cada nivel, esa es para mí la diferencia, gestión educacional se

SOLO USO ACADÉMICO

mete en lo que es la medula de la educación en como nosotros trabajamos, te dije, las didácticas, es cómo las hacemos bajar.

De su experiencia en cargos directivos, De este año: ¿Qué papel cumple la gestión educacional en el desempeño de un establecimiento?

Ehh bueno ha sido bastante enriquecedora porque nosotros no habíamos tenido jefe de unidad técnica, soy profesora antigua acá osea yo siempre he trabajado en esta escuela -Conoce la cultura del establecimiento- exacto exacto entonces no teníamos un jefe técnica, si bien yo tomaba el cargo de unidad técnica desde mi labor de docencia no estaba reconocido, se hacía pero no estaba reconocido- No era una formalidad- exacto no estaba formalizado. Ehh ha sido bastante enriquecedora porque ehhh uno en mi visión personal ehh estoy viendo ehh lo macro de la escuela, mientras que cuando yo era docente solo veía mis necesidades que debían ser cubiertas, ahora no, ahora yo estoy viendo que las necesidades de cada uno de mis compañeros de trabajo en el ámbito pedagógico. Ehhh además con el crecimiento que ha tenido esta escuela los sellos que le hemos impulsado, la gestión ehh ha ido direccionando, direccionando cada uno de los aprendizajes de los chicos hacia los sellos que la escuela propone. Entonces, entonces es importante la gestión porque necesitamos que nos vayan conduciendo, que nos vayan ordenando.

En esa misma línea y de acuerdo a su punto de vista, ¿cómo incide la gestión educacional en los resultados académicos de un establecimiento?

En el ámbito académico te lo digo, osea este año ehh nosotros teníamos, partimos con universo el año pasado de 37 alumnos, terminamos con 67 y este año tenemos 103, por lo tanto ehh la gran masa que llega de las otras escuelas, principalmente particular subvencionado, ehh viene con dificultades que hemos tenido que ir soslayando durante el tiempo durante este periodo, tratando de hacer una nivelación porque son estudiantes que tienen problemas de retrasos hee pedagógicos en la gran mayoría, entonces para este año, los resultados de logro yo no creo que sean significativos, próximo año, si porque nostros el próximo año, nuestra escuela no va a crecer más –Y

SOLO USO ACADEMICO

va a estar fuera del periodo de ajuste- exacto , ahora nostros estamos en un periodo de ajuste, justamente , pero el próximo año, para el próximo año ya tenemos un diagnóstico, porque el próximo año lo que más puede crecer son 10 alumnos más, que no va a incidir, lo que si nosotros ya podemos tener una visualización para logros para el 2018.

Siguiente pregunta, ¿Piensa usted que el actual sistema educacional chileno establece parámetros por los cuales los establecimientos educacionales y sus equipos directivos propicien el desarrollo de aspectos de gestión?

Si, si si yo creo que el cambio de las bases, a las bases, ha sido una muy buena implementación, nosotros durante años trabajamos contenidos, ehh ahora estamos trabajando ehh habilidades, estamos trabajando competencias y que en realidad es lo principal de estudiar un sistema antiguo, y veo las diferencias que hay ahora con lo que nosotros estamos haciendo, creo que hee si logramos ensamblar los engranajes de esto que es un objetivo, que es una didáctica, que es una evaluación, si logramos trabajar ehh conectados las asignaturas, esto es una transversalización, una articulación entre asignaturas heee yo creo que lo que nos ha entregado ahora estas nuevas bases es eso, lograr hacer el ensamble entre una y otra cosa, heee así que no, para mi yo lo encuentro que está bien- Que ha habido un marco de referencia- Nos entrega herramientas, osea si, ya desde que se nos plantea que el saber sabio debemos saber ponerlo en práctica, osea debemos saber hacer bajadas , desde que nos tenemos que hacer la autocrítica, cómo estamos realizando las distintas didácticas de clases hee es a través de esto que han hecho los cambios, en los objetivos de aprendizaje, indicadores de evaluación, osea están las herramientas.

La siguiente pregunta venía referente a ese punto, desde ¿De qué forma orienta usted a sus docentes en la aplicación de estrategias de gestión educacional?

De que forma bueno, antes de ayer, efectivamente, tuvimos una reunión de planificación y ehh didácticas de clase – Eso va en la línea de los consejos de profesores o consejos de reflexión? Consejos de reflexión pedagógica en el cual nos

SOLO USO ACADÉMICO

hemos propuesto hacer un cambio en planificación yaa, estuvimos analizando la progresión de los objetivos yaa y se les estuvo hee realizando talleres a los profesores en los cuales ellos tenían que estar dándose cuenta cuántas habilidades traía cada uno de los objetivos, cuántas habilidades éramos capaces de pasar por clase, yaa y cuántas estrategias son las indicadas de didácticas de clases que ya hemos hecho ya que no han sido indicadas, entonces cómo nosotros mejoramos en el ámbito de la gestión henos estado súper enfocados en eso, en entregarles las herramientas al profesor para que pueda trabajar habilidades dentro del aula, eso ha sido.

Hablábamos como usted desde su parte, desde su jefatura le indica a los docentes, ahora ¿De qué forma orienta el Ministerio de Educación la aplicación de estrategias de gestión educacional referentes a su cargo?

Bueno está el Marco para la buena Dirección, y parte del marco para la buena dirección nos habla del trabajo de unidad técnica, entonces son pasos que se deben ir siguiendo , estos son cargos directivos, entonces nosotros tenemos que regirnos bajo ese ese marco, son orientaciones

¿Qué consideraciones ve usted entre la gestión administrativa y gestión pedagógica?

Consideraciones, a qué te refieres con eso –Qué sentido le podemos dar o diferencias si es que conferimos alguna- en esta escuela no hay mucha diferencia porque con la dirección estamos totalmente consensuados, tanto el trabajo que está haciendo el director con lo que estoy haciendo yo, osea siempre tratamos de ir en una línea, que todo vaya hee direccionado, el trabajo del director, el trabajo de gestión pedagógica.

¿Qué tipo de inquietudes/resistencias manifiestan directivos/docentes al burocratizar la educación?

Ahhh heee pérdidas de tiempo, pérdida de tiempo, desaprovechamiento del tiempo en realidad, tiempo que nosotros tendríamos para otras cosas que son realmente importantes, si nosotros nos ponemos a pensar acá lo importante son los chicos, son los niños osea si no existieran los chiquillos nosotros no tendríamos pega literalmente

SOLO USO ACADÉMICO

hee entonces de pronto es demasiado el papeleo , es demasiada la información que uno tiene que estar hee monitoreando , revisando y que te piden y que hace este papel y que hace este otro papel, los profesores es exactamente lo mismo, exactamente lo mismo para ellos el tema de la planificación les resulta pérdida de tiempo, engorroso. Yo soy de la línea que se debiese planificar hee clase a clase, no semanalmente porque la planificación semanal se pierde, pero para ellos les resulta complicado, no en todos, hay otros colegas igual que yo que también están por la planificación clase a clase – ¿Se ha visto algún avance con el uso de la plataforma LIMRI? (PLATAFORMA DE PLANIFICACION COMUNAL)- Hee hemos descubierto que no nos sirve, hemos descubierto que no nos sirve porque, porque en ehh, nosotros somos escuela multigrado, tenemos cursos hee en una sola sala, ehh no podemos trabajar en multigrado desde LIMRI oorque multigrado no se trabajan los noventa minutos que corresponde, son dos cursos por lo tanto es mucho mas corto el periodo de ehh desarrollo, mucho más corto, además que te tienes que dividir en dos, heee otro es que LIRMI nos muestra los indicadores de evaluación en una forma general, no los pone en la clase, entonces si yo te voy a observar una clase no se lo que tu estas evaluando, se el inicio, se el desarrollo y se el cierre, pero no se lo que tu estas evaluando y ni siqiera el profesor es capaz de decirme porque como no están empapados de las bases currculares, del programa ehh no son capaces de decirme este indicador estoy usando. Entonces, LIRMI, no nos beneficia en esa perspectiva, en el ámbito de la entrega de material de pruebas si, intermedias , ningún problema, pero en el ámbito de la planificación no.

SOLO USO ACADÉMICO

Ahora para cerrar esta dimensión. ¿Podría describir las etapas o procesos de gestión educacional internas de su establecimiento?

Heee bueno, hee en la primera etapa desde lo que yo he hecho este año nosotros empezamos a hacer una implementación en cuanto a lo que es la planificación ya, porque no teníamos planificaciones, usábamos una planificación multigrado que tampoco estaba adaptada para nuestra escuela, una planificación muy ambigua, estaba demasiado ambigua, heee fue una etapa de implementación, yo creo que en estos

momentos esamos consolidando el trabajo pedagógico, estamos consolidando el trabajo pedagógico con profesores mucho más heee entendiendo mucho más cuál es la línea que nosotros debemos seguir como docente, me incluyo yo también soy docente, heee estamos consolidando en un cambio de mentalidad profesional, tuvimos un cambio, tuvimos un aumento de matrícula que los niños que nos llegaron no son lo que hubiésemos querido tener , hemos hecho los proceso de nivelación, hee todavía estamos medios al debe con algunos, hee en el ámbito de integración con una pata muy coja, muy coja, pero heee trabajando super unidos cada uno de nosotros para trata de enfrentar este hoyo, nos llegó ahora un profesor de diferencial, que ha sido un gran aporte, lamentablemente nos quedan tres meses, no menos , claro no es mucho lo que notros podamos hacer con esta etapa de tiempo con el profesor, pero si estamos consolidando estamos un cambio de planificación, cambios de estrategia de trabajo, hee articulaciones pedagógicas en inglés, en ciencias naturales, en lenguaje, matemática, educación física, osea todos alineados para trabajar las mismas tipos de habilidades desde la transversalidad, eso estamos.

Dimensión 3: Conceptualización del Concepto de Innovación Disrruptiva.

Se entrega una definición de lo que la literatura nos dice del concepto:

De acuerdo a la siguiente definición de innovación disruptiva:

“Proceso transformador de tipo radical, sinérgico, que surge desde un planteamiento marginal a situaciones o fenómenos comúnmente aceptados, en donde la aplicación de componentes altamente científicos y tecnológicos, hace de ese proceso un factor transformador muy eficiente, económico y altamente significativo. Se trata de un nuevo paradigma.” (Pilonieta, 2016)

¿Cómo definiría innovación en gestión escolar?

Es provocar cambios, provocar cambio en la gestión hee bueno esta escuela que nunca había tenido un UTP, existía el nombre, pero no existía la gestión heee a provocado un cambio una innovación en cuanto a lo que es entrega de recursos pedagógicos, de

SOLO USO ACADÉMICO

evolución pedagógica por parte de los profesores hee instalar heee evaluaciones constante, tanto de proceso como sumativa ha sido ha sido un impacto súper fuerte en los profesores, ha costado cambiar mentalidades haaa cuenta cuesta porque son reacios al cambio sí y sobre todo los docentes que son más antiguos , muy reacios al cambio osea no nos ha costado salir del estado de confort eso en esta escuela ehhh ha generado la gestión pedagógica de salir de la zona de confort del profesor. Porque hemos provocado cambios dentro de la estructura misma de la escuela, el traer especialistas no se estaba acostumbrado, osea una persona que no sabía de teatro, que es uno de nuestros sellos, heee yo por ejemplo, yo hacía una obra de teatro y juraba que la cosa estaba excelente, pero no poh no poh, tenía que venir un especialista un alguien que supiese, dentro de los otros sellos voleyball un deporte, como se trabajaba, osea un profesor de educación física si bien es cierto podría haber trabajado el voleyball pero no sabía heee todo lo referente a ese deporte, entonces también costó cambiar ese chip, en que los profesores que venían eran especialistas. Poder nosotros, trabajar desde nuestras expertices, yo si bien soy profesora básica pero mi expertiz es matemática, ahora estoy enfocada en matemática dentro de la escuela, la profesora de lenguaje, el profesor de educación física a cargo del deporte de la escuela, entonces en ciertos momentos se ha provocado que los docentes dicen no, pero porqué sigamos uni-docencia, no no porqué estamos cambiando, porqué estamos haciendo esto , no no quiero, no no me parece, no es correcto, entonces la zona de confort, todo el día en una misma sala, todo el día con los mismo alumnos ha provocado eso, cambios, roces, roces pero sabes qué roces que van… porque yo tengo que escucha las otras opiniones de los colegas, los colegas escuchan las opiniones mías, de pronto nos transformamos, tenemos conversaciones así fuertes, sabes que salimos de la sala de las reuniones cerramos la puerta y seguimos siendo tan amigos como siempre, han sido súper significativas para la institución. Además con un director que de verdad… súper ahí al cayo, super encima de nosotros, prestándonos ayuda.

SOLO USO ACADÉMICO

Considerando lo anterior, ¿a qué actores les corresponde facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión educacional? ¿Por qué?

Hee dirección, utp, docentes, porque los que llevan a cabo es una terna, pero los que llevan al cayo la innovación son los profesores.

Desde su perspectiva, ¿cómo incide innovar en la gestión educacional en el desempeño del establecimiento? ¿Por qué?

A sido bastante fructífero, bastante, las opiniones que hemos tenido de los apoderados, los apoderados se han dado cuenta del cambio, el cambio que ha surgido en la escuela y la opinión de ellos es positiva hee entienden, entienden que todavía estamos en etapa de ajuste, entienden que todavía hay cosas que están tratando de encajar, pero les gusta, les parece atractivo, el proyecto les parece muy atractivo heee la modificación de nuestro PEI que ha sido dirijido a estos sellos, deportivos, artístico, medio ambiental, el conocer nuestro entorno, ehh el fortalecer las aulas a través de las expertices a ellos les ha parecido un proyecto super atractivo, muy agradable. Ya no es la escuelita, no es escuelita, es la escuela y ehhh para ellos el sueño es que sea un colegio, tener la enseñanza media, osea ya no están viendo, esta innovación no está haciendo que la gente se conforme con esto que nosotros estamos implantando, sino que quieren que siga.

Desde la concepción actual del Sistema Educacional Chileno para la Educación Pública, ¿Qué elementos posibilitan la implementación medidas innovadoras en la gestión de un establecimiento?

Bueno que nos permitan realizar, modificaciones dentro de los proyectos institucionales, ehhh el PME donde cada año nosotros podemos ir ehh visualizando cuales son las necesidades de la escuela, e ir obteniendo los recursos económicos que nos permitan en realidad llevar a cabo lo que nosotros estamos planteando ehhmmm eso.

SOLO USO ACADÉMICO

Desde la perspectiva de su cargo, ¿Cuáles son los elementos que facilitan el desarrollo de prácticas de innovación dentro de un establecimiento?

Desde mi cargo heee, generación de estrategias heee los talleres que hacemos pedagógicos, porque vamos viendo que hay cosas que no hemos hecho y que podemos ir ehh realizando para la obtención de logros significativos dentro de los estudiantes, ehhh el empoderamientos, el empoderamiento dentro del cargo. Yo este año he observado eh planteado algunos cambios, pero más que nada he hecho un empoderamiento de mi cargo, empoderamiento de mi cargo para qué, para poder hacer un diganóstico 2018 y enfocarnos.

De los elementos mencionados, ¿cuáles considera claves para el desarrollo de innovación en gestión educacional? ¿Por qué?

La formación de departamentos, la formación de departamentos, descubrir cuáles son las expertices de cada uno de mis colegas y enfocarlos e el trabajo alineados, osea la profesora que es especialista en lenguaje trabaja lenguaje, trabajar a través de las expertices esa ha sido la innovación más adecuada.

Desde su experiencia en cargos directivos ¿Qué cambios o propuestas realizaría al sistema para facilitar el desarrollo de prácticas de innovación en gestión educacional?

Qué practicas?! A ver…ehh al sistema – O una propuesta al sistema- entre tanto nos vemos demasiado atados de manos, atados de mano en lo que queremos hacer ehhh no hay, como decírtelo no hay, no nos encontramos ehh de repente con las libertades para hacer las cosas, por ejemplo el contar con recursos en Marzo, recursos en marzo para poder implementar todo lo que se está planteando, vamos como en goteo, de goteo, recibiendo los recursos de goteo, que no llegan que tenemos que mandar el oficio que tenemos que hacer esto, que tenemos que hacer esto otro, para realizar la actividad que queríamos en marzo la estamos realizando en junio, entonces son trabas que se van poniendo en el camino, el tema de ehhh ehh los profesionales, los profesionales que vienen acá en el ámbito de necesidades educativas especiales, ese

SOLO USO ACADÉMICO

es un –¿Sobre la selección de ellos?- Exactamente, exactamente que hay a mi forma de ser ehhh existe una ignorancia de parte de los profesionales, no hay un perfeccionamiento ehhh hay profesionales que son las adecuaciones, no saben hacer una adecuación curricular, enonces nos resta el tiempo. Tenemos tantos niños integrados heee y el docente, osea el profesional simplemente no sabe cómo trabajar con esos niños y al final se torna en responsabilidad del profesor y esto es es ehhh netamente una gestión comunal, una gestión comunal que nos impide avanzar en ese ámbito, desconocimiento del decreto 170, desconocimiento del decreto 83.

Dentro de estas dos consideraciones, porque veíamos el tema de los recursos y el tema del personal ¿cuál de las dos piensa que es prioritaria?

Ehh el tema de los profesionales, porque incide en el proceso de aula.

Dimensión 4: Concepto y Fenómeno de Calidad en Educación

De acuerdo a la siguiente definición de Educación de Calidad:

Una educación de calidad va más allá de que todos nuestros estudiantes sean capaces de comprender lo que leen, que sepan de ciencias, matemáticas, la historia de nuestro país y el mundo, además de un segundo idioma como el inglés. El que los estudiantes obtengan un adecuado desarrollo personal y social, una experiencia escolar atractiva y estimulante y que el proceso educativo se genere en espacios de encuentro social donde se valore y respete la diversidad de cada individuo, forma también parte de la concepción que tenemos sobre calidad educacional. El objetivo de nuestra educación debe ser que todos nuestros estudiantes obtengan los aprendizajes necesarios para construir sus proyectos de vida, cumplir sus sueños y ser un aporte a la sociedad desde los distintos ámbitos que ellos elijan. (Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Escolar 2016-2020).

SOLO USO ACADÉMICO

¿Cómo definiría calidad de los aprendizajes?

Calidad de los aprendizajes, bueno nosotros tenemos una consigna acá, nosotros enseñamos habilidades para la vida, esa es nuestra consigna y eso es lo que nosotros en el macro de todo, dentro de todo, es lo que esperamos fortalecer. Un niño que sea, por ejemplo, le decíamos a un chico si te gusta la música, que no sea el que va a tocar en el metro y que tiren la monedita, piensa en el conservatorio, piensa en algo en que tu música se proyecte no la copia sino lo tuyo. Si vas a ser un pintor, que tus obras logres sacarlas, que tengas las herramientas y que tus obras darlas a conocer ehhh si vas a ir a la universidad siempre apuntando a ser el mejor, pero eso se consigue con habilidades, habilidades que nosotros les vamos entregando no solo en ámbitos académicos, sino en desarrollo, en desarrollo de competencias de habilidades sociales, en competencias académicas en competencias emotivas, como yo hee logro ser empático, es un sin número de conceptos que nosotros debemos desarrollar en una persona, porque acá cada uno de los chicos nuestros son individuales, que se desarrolla de distintas formas, cómo nosotros les entregamos las habilidades para que este niño se desarrolle en esta sociedad. Nos llama la atención si algo, ehhh el poco interés que hay dentro de los adolescentes, nosotros cuando estábamos en esa edad, la música la conciencia social, había conciencia social, tratamos de generarles en nuestros estudiantes, no hay conciencia social. Cómo ellos son capaces de hacer una crítica de un tema y de generar cambios con sus opiniones de ehh, por ejemplo lo conversábamos con el 7° y el 8° el otro día, ellos van a ser en algún momento van a trabajar, su opinión la opinión que ellos den del trabajo que están desarrollando va a generar cambio, van a tener vidas mejores, esto es algo que nosotros tenemos que entregarles ahora para que ellos puedan hacer esos cambios en el futuro, pero sí nos damos cuenta que nos falta conciencia social, nos falta ehhhmm arte, nos falta música, nos falta contenido –Lo complementario- exactamente, pero en realidad para nosotros la calidad es la consigna que tenemos las habilidades para la vida, entregar habilidades reales para la vida.

SOLO USO ACADÉMICO

¿Piensa usted que el actual sistema educacional nacional ha fallado en entregar una definición de calidad?

Si, si si porque se enfoca… es demasiado academicista, pruebas estandarizadas que lo único que hacen es poner un puntaje pero no van dirigidos hacia a la persona que se va a desarrollar en la sociedad. El tema de por ejemplo la enseñanza media, que las clases de filosofía tengan una hora nooo no, el no hacer filosofía en la enseñanza básica son grandes aportes porque no solamente es académico no solamente es un numero sino que hay otras cosas que también validan la calidad y que validan que el aprendizaje sea significativo dentro del niño, porque al final está todo junto, una persona no es matemática es una persona que se tiene que desarrollar en una sociedad, entonces sí, es demasiado academicista.

¿Piensa usted que la concepción de calidad en educación es dispar en los diferentes tipos de establecimientos dentro del Sistema Educacional Chileno?

Si, si los estratos sociales marcan, marcan ehhh hay diferencias en en cuanto ahhh las habilidades de conocmiento que tienen los chicos es mucho ehh mayor el énfasis que se le da a los estratos altos que a lo que se le da en escuela smunicipales en comunas mas vulnerables- entendiendo que los que pueden pagar pueden acceder ¿en ese sentido?- Exacto, hay un ehh….osea en realidad nosotros lo que estamos tratando de generar acá es que los estudiantes tengan visión de futuro que vayan a las universidades, que vayan a los institutos, que sean técnicos, ehh que sean profesionales, que sean artistas, que sean deportistas, pero sabemos que somos escuela básica, entregamos las bases, pero van a llegar a un momento a un liceo, sé que existen falencias en los recursos económicos en algunas de las familias de nuestra comuna entonces las posibilidades son menores, son menores que en las escuelas en que existen ehh los recursos económicos tanto de la familia como de la escuela.

SOLO USO ACADÉMICO

Si apuntamos a que esta escuela pasaría a ser colegio, ¿dice usted que ese ideal se concretaría dentro de este establecimiento?

Si, bueno triste decirlo, pero tenemos un director que son 5 años ehhh nos gustaría que fuese mucho más porque un proyecto no se hace en 5 años, para un proyecto de un directivo, como el que nosotros tenemos, por lo menos so unos 8-10 años para lograr consolidar.

Desde su cargo, ¿cómo actúa el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar dentro de su establecimiento?

EHH la agencia, no ha venido nunca no la he visto jamás.

En esta misma línea ¿De qué forma orienta el Ministerio de Educación la aplicación del Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar?

No, osea no hemos tenido nada, solo las orientaciones generales que nos entregan a principio de año, que nos mandan pero no nada más.

¿Piensa usted que con la entrada en vigencia de la Ley de Inclusión el Estado Chileno promueve una educación de calidad para sus estudiantes?

Si, si por sobre todo que hee mira hay niños con necesidades educativas especiales, pero ese niño dentro del aula… antiguamente se sacaban, yo nunca he sido partidaria de esa idea, el niño estando dentro del aula algo capta, estamos generando habilidades y las habilidades que tienen son las que tenemos que ir reforzando. Entonces, si no me gusta la separación, no me gusta ehhh ningún tipo de separación si yo tengo que enseñarles…. Ahora estamos con trabajo de identidad de genero que los chiquillos entiendan que son decisiones distintas, pero que somos los mismos. Que tenemos niños con discapacidades, que tenemos niños que piensan distinto, que nos puede llegar un niño transgénero, que somos los mismos, somos y tenemos que trabajar como si trabajáramos con la compañera el compañero exactamente igual. Entonces para mí la inclusión si ha sido efectiva, un buen aporte, no me gustan las separaciones.

SOLO USO ACADEMICO

SOLO USO ACADÉMICO

SOLO USO ACADÉMICO