

# Gestión local de la educación pública y mejoramiento escolar

**Cristián Bellei & Xavier Vanni**

Centro de Investigación Avanzada en Educación  
Universidad de Chile

---

**“Reforma de la educación pública: desafíos para su fortalecimiento”**  
CIAE & COES, Universidad de Chile - Miércoles 24 de Mayo de 2016

# La reforma de la educación pública chilena: contexto mayor

---

- La clave conceptual-política-institucional para distinguir entre educación pública y privada está en si el control y gestión de las escuelas es o no realizado por una agencia o autoridad pública (o electa por la ciudadanía)
  - *Por eso es muy relevante en este diseño configurar cuidadosamente las características del servicio local de educación, tal que responda institucionalmente al control publico y se oriente por el “bien común”*
- Esta reforma tiene también otro sentido: construir una pieza históricamente ausente en el sistema escolar chileno, el “nivel intermedio”, que conecta las políticas nacionales con la gestión educativa local y acumula capacidades profesionales de apoyo
  - *Los “efectos” que este administrador local de educación tiene sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje situados en el aula-escuela son indirectos, pero no por ello poco relevante*

# Evaluando la propuesta: criterios del Consejo Asesor, 2006

---

## ***Estructura***

- Entidades locales especializadas en la gestión educacional, con “función única”
- De tamaño “adecuado”: considerando factores geográficos, demográficos, economías de escala, eficiencia, configurar equipos profesionales competentes, capacidad de supervisión de sus escuelas, capacidad de ser monitoreado desde el nivel central

## ***Gobierno y control***

- Equipo ejecutivo superior seleccionado por sistema de Alta Dirección Pública, por períodos independientes del ciclo electoral
- Conjugar alto profesionalismo en la gestión con participación de la comunidad para el control y definiciones del proyecto educativo local
- Fiscalización y evaluación especializadas por la Superintendencia de Educación y la Agencia de Calidad

# Evaluando la propuesta: criterios del Consejo Asesor, 2006

---

## ***Función***

- Gestión descentralizada, que reúne funciones de gestión administrativa y técnico-pedagógica del conjunto de establecimientos de su zona
- Orienta su trabajo a fortalecer las capacidades de las escuelas, para lo cual supervisa, apoya-interviene y evalúa; fortalece liderazgo directivo y Consejo de Profesores
- Gestiona financieramente sus escuelas, las cuales participan en elaborar-implementar sus proyectos de mejoramiento
- Contrata al personal docente y no docente de los establecimientos de su zona, asegurando participación de las escuelas en el proceso
- En lo pedagógico-curricular, apoya a las escuelas para adaptar las directrices nacionales y desarrollar su propio proyecto educativo

## ***Financiamiento***

- Financiamiento suficiente garantizado y compensatorio

# Evaluando la propuesta: características de Niveles

## Intermedios Efectivos (Campbell y Fullan; Anderson; Leithwood; Jaimovich;

Mourshed, Chijiote, Barber; CIAE-PUCV)

---

- Continuidad de las políticas y estrategias, capacidad para tomar decisiones
- Liderazgo y equipos profesionales de alto estándar, con foco en los aprendizajes y el mejoramiento
- Planificar y tomar decisiones en base a evidencias, datos y evaluaciones de un sistema de monitoreo continuo para comprender y orientar a los establecimientos
- Gestión adecuada y que maximice recursos, priorizando aquellas con mayor probabilidad de impacto en el aprendizaje de los estudiantes
- Identificar necesidades de sus establecimientos y desarrollar estrategias diferenciadas de apoyo, según su trayectoria de mejoramiento
- Coordinación y articulación de los diferentes servicios, programas y apoyos externos

# Evaluando la propuesta: características de Niveles

## Intermedios Efectivos (Campbell y Fullan; Anderson; Leithwood; Jaimovich;

Mourshed, Chijiote, Barber; CAE-PUICV)

---

- ❑ Establecer expectativas claras y comunes respecto de las prácticas directivas, de enseñanza, y los énfasis curriculares
- ❑ Sentido de eficacia colectiva. Expectativas altas respecto del desempeño de estudiantes, docentes y directivos
- ❑ Énfasis en desarrollo profesional pertinente y continuo de directivos y docentes de establecimientos
- ❑ Generar oportunidades para colaboración de directivos y docentes entre establecimientos, enfocadas en el mejoramiento escolar y la enseñanza, en torno a la disseminación de “buenas prácticas”
- ❑ Contextualizar, articular y darle coherencia a las políticas nacionales aumentando su pertinencia

# Estudios sobre mejoramiento escolar en Chile y el aporte del nivel intermedio (*“Lo aprendí en la escuela”; “Nadie dijo que era fácil”*)

---

- Municipio reconoce autonomía, comparte decisiones y recursos en la medida en que las escuelas demuestran mejor gestión, desempeño
- Municipio facilita colaboración con red local de servicios, apoyo profesional
- Sucesión satisfactoria de directivos, capaces de introducir los cambios que el estadio de desarrollo de la escuela requiere (“re-estructuración”, nuevas prioridades, ajustes adaptativos)
- Renovación criteriosa del cuerpo docente, sensible a la escuela
- Cuidado de las condiciones laborales docentes; estabilidad, tiempo
- Alta exigencia profesional a los docentes, inducción a los jóvenes/nuevos, apoyo a los que tienen dificultades
- Preservación de un sentido de misión, identidad, mirada de largo plazo

*Además de continuar estas prácticas, ¿cuánto más podrán los futuros servicios locales contribuir al mejoramiento de sus escuelas y liceos?*

## Esta presentación está parcialmente basada en:

- Anderson, S. (2006) *The School District's Role in Educational Change*. *International Journal of Educational Reform*, Vol.15 (1), pp.13-37.
- Bellei, Cristián; L. Morawietz; J.P. Valenzuela; y X. Vanni (2015). *Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después*. LOM Ediciones, Universidad de Chile.
- Bellei, Cristián; J.P. Valenzuela; X. Vanni; D. Contreras (2014). *Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* LOM Ediciones, Universidad de Chile – UNICEF.
- Campbell, C y Fullan, M. (2006). *Unlocking the Potential for District-Wide Reform. The literacy and numeracy secretariat*, Ministry of Education, Ontario: Canadá.
- Leithwood, K. (2010), “Characteristics of school districts that are xceptionally effective in closing the achievement gap”, *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 9 No. 3, pp. 245-291.
- Mourshed, M., C. Chijioke and M. Barber (2010). *How the World's Most Improved School Systems Keep Getting Better*. November 2010, McKinsey & Company.
- Valenzuela, JP; Carmen Montesinos, Valentina Abufhele, Beatriz Fernández y Valentina Gálvez. (2008). *Estándares e Indicadores de Desempeño de Sostenedores en el Sistema Educacional Público Chileno*. CIAE-PUCV.