



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

¿GERENTE O LÍDER? LA VERDADERA IDENTIDAD DE LOS DIRECTORES DE ESCUELA A LA LUZ DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS CHILENAS EN EDUCACIÓN

Fabián Campos

fabian.campos@pucv.cl

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Chile

René Valdés

revalmorales@gmail.com

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Chile

Paula Ascorra

paula.ascorra@pucv.cl

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Centro de Investigación para la Educación Inclusiva

Chile



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

RESUMEN

La managerialización de las políticas educativas es un fenómeno global, que comienza en los años 80 como parte de los ajustes estructurales que exigía el Banco Mundial, a cambio de importantes préstamos en dinero para levantar las alicaídas economías. En Chile, las políticas neoliberales surgen en ese período, durante una dictadura y bajo el alero de los llamados “Chicago Boys”, como un primer intento a nuevas formas de entender la gestión del sistema escolar. Desde aquellos años, Chile ha implementado importantes políticas que han transformado la escuela. En este sentido, la discusión internacional ha puesto su foco en cómo las políticas educacionales amparadas bajo el alero del Nuevo Management Público (NMP) tensionan el trabajo de los distintos profesionales de la educación, entre ellos, los directores de escuelas.

A través de un análisis crítico de políticas públicas, se estudian las políticas de los últimos 35 años dirigidas directa o indirectamente a los directores de escuelas chilenas, explorando el vínculo que estas tienen con los principios del NMP. Existen dos grandes resultados de este estudio. En primer lugar, se revela que la totalidad de los elementos característicos del NMP recogidos por la literatura, están presentes en las políticas implementadas durante los últimos 35 años, sin importar el color político del gobierno de turno, pasando por una dictadura, gobiernos demócratacristianos, socialistas, y de derecha. En segundo lugar, se evidencia la tensión performativa que crea la política pública, pues, por un lado, los directores bajo un estilo de gestión privado deben cumplir y rendir metas individuales y colectivas en el corto plazo (el director firma un convenio de desempeño individual y un plan de mejora colectivo) y, por otro lado, el mensaje de la política es que deben impulsar un liderazgo pedagógico con énfasis en el aula y en los aprendizajes, que requiere la construcción de confianzas en la escuela en el largo plazo. En síntesis, estos dos resultados permiten indicar que más que un líder pedagógico, es la figura de un “Gerente” la que emerge, y representa realmente lo que la política pública espera del rol del director de escuela, con la brutal consecuencia de entender la escuela como industria productiva, más que como un espacio que busca el desarrollo integral del ser humano.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Pertinencia del estudio a la discusión latinoamericana: El rol de los directores es una de las grandes apuestas internacionales para la mejora escolar, amparado no solo en robustas investigaciones de distintos puntos del planeta que datan de la década de 1980 hasta el día de hoy, sino en recomendaciones de influyentes organismos supranacionales como la OCDE y el Banco Mundial.

ABSTRACT

The managerialisation of educational policies is a global phenomenon, beginning in the 1980s as part of the structural adjustments demanded by the World Bank, in exchange for borrowing money to lift the sluggish economies. In Chile, neoliberal policies emerge during this period, during a dictatorship and under the wing of the so-called “Chicago Boys”, as a first attempt at new ways of understanding the management of the school system. Since that time, Chile has implemented important policies that have transformed the school. In this sense, the international discussion has focused on how education policies under the New Public Management (NPM) approach stress the work of different education professionals, including school principals.

Through a critical analysis of public policies, the policies of the last 35 years addressed directly or indirectly to the Chilean schools principals, are studied, exploring the link that these have with the principles of the NPM. There are two great results of this study. In the first place, it is revealed that all the characteristic elements of the NPM collected by the literature are present in the policies implemented during the last 35 years, regardless of the political color of the current government, through a dictatorship, christian democratic governments, socialists, and right wing. Second, there is evidence of the performative tension created by public policy, for, on the one hand, school principals in a private management style had individual and collective accountability goals in the short term (school principals signs an individual performance agreement and a plan for collective improvement) and, on the other hand, the message of the policy is that they should promote instructional leadership with an emphasis on the classroom and learning, which requires building trust in the school in the long term. In short, these two results allow us to indicate that more than a instructional leader, it is the figure of a "Manager" that emerges, and actually represents what public



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

policy expects from the role of the school principal, with the brutal consequence of understanding the school as a productive industry, rather than as a space that seeks the integral development of the human being.

Relevance of the study to the Latin American discussion: The role of the school principal is one of the great international bets for school improvement, protected not only in robust research from different parts of the world that date from the 1980s to today, but in recommendations of influential supranational organizations such as the OECD and the World Bank.

Palabras clave

(Nuevo Management Público, Políticas Públicas, Liderazgo Escolar).

Keywords

(New Public Management, Public Policies, School Leadership).



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

I. Introducción

En la búsqueda de la mejora de la educación, el Ministerio de Educación de Chile (Mineduc) ha impulsado durante los últimos años, una serie de reformas que directa o indirectamente influyen en el trabajo de los directores de escuelas y liceos (Nuñez, Weinstein, & Muñoz, 2012).

Una influencia importante para estas políticas, radican en lo que se denomina como el Nuevo Management Público (NMP). Este movimiento global nace en la década de los 80, con la transformación que sufren las economías mundiales, donde se aspira a la máxima eficiencia y eficacia en la gestión de negocios, parámetros que buscan instalarse también en las políticas de Estado (Van der Sluis, Reezigt, & Borghans, 2015; Wittmann, 2008). Conceptos como fiscalización, rendición de cuentas, cumplimiento de indicadores y competencia, se irán instalando poco a poco en los diseños de políticas educativas.

Estudiar este fenómeno en Chile es particularmente relevante por varias razones. En primer lugar, porque Chile es el primer país donde se instalan cabalmente los principios del NMP a inicios de los 80, erigiéndose como el gran experimento en educación (Bellei, 2015). En segundo lugar, porque su historia política que incluye una dictadura (1973-1989), gobiernos de centro derecha (1990-1999), gobiernos social demócratas (2000-2009) y un gobierno de derecha (2010-2013), pueden entregar luces acerca de la influencia de las ideologías políticas en la implementación del NMP. En tercer lugar, Chile es un país reconocido por la comunidad internacional, así quedó en evidencia cuando se convirtió en el segundo país latinoamericano en ingresar a la OECD gracias a su equilibrio macroeconómico, y las reformas que ha implementado, que le ha permitido alcanzar un mayor nivel de bienestar social (Gurría, 2010).

Mediante un análisis de documentos declarativos y procedimentales de la política pública, se exploran los propósitos de distintas iniciativas nacionales, que actúan como instrumentos de mediación (Miller & O'Leary, 2007) definiendo o afectando el quehacer diario de los directores de escuela. Los resultados que se muestran, son parte de una investigación finalizada.



XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

II. Marco teórico conceptual

El Nuevo *Management* Público y los Directores de Escuela

Estudios de diversas partes del mundo posicionan al director/a como el segundo factor intraescuela que mayor impacto tiene en los aprendizajes de los estudiantes (Day et al., 2010; Horn & Marfán, 2010; Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006; Sammons, Gu, Day, & Ko, 2011; Valenzuela & Horn, 2012). Por otra parte, estudios realizados en Chile revelan que el liderazgo del director/a y su equipo es el primer factor que moviliza las trayectorias de mejora de una escuela (Bellei, Morawietz, Valenzuela, & Vanni, 2015; Bellei, Valenzuela, Vanni, & Contreras, 2014). Esto último es coincidente con investigaciones que relevan las acciones de liderazgo del director como predictivas del clima escolar, y juntos predicen la mejora de la escuela (Bulach, Boothe, & Pickett, 2006). Esta contundente evidencia ha impulsado políticas educativas especialmente dirigidas a directores: formación, selección, estándares, rendición de cuentas.

Muchas de estas políticas dirigidas a directores, están bajo el alero del Nuevo *Management* Público (NMP), generando cargas de trabajo que van más allá de las definiciones de liderazgo. Se trata de acciones implícitas al cargo, que no figuran en la descripción formal del cargo de director, pero que las investigaciones han revelado que existen, y tensionan su rol. Los directores de escuela se han convertido en portadores locales del NMP, responsables por la implementación de las distintas reformas educativas que llevan su espíritu (aplicación de pruebas estandarizadas a estudiantes, evaluaciones de profesores, cumplimiento de indicadores para la obtención de recursos, etc.) (Hall et al., 2015; Sisto & Fardella, 2011). Un ejemplo claro del rol de portador del NMP es el que proporciona Montecinos, Ahumada, Galdames, Campos, & Leiva, 2015, donde los directores chilenos se hacen responsables de un problema estructural creado por las propias políticas del NMP (disminución de la matrícula en escuelas públicas), gestionándolo a través de tareas propias del marketing (24% de su tiempo) para así alcanzar sus indicadores de matrícula y sortear diversas amenazas que recibe a diario de distintos actores (profesores, padres y estudiantes). Es en este punto



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

donde se inserta nuestro estudio, analizando las políticas nacionales que se han implementado los últimos 35 años y que interpelan directa o indirectamente a los directores chilenos.

La lógica del Nuevo *Management Público* y su impacto en la educación

En la década de 1970, comenzó a bosquejarse una nueva etapa en la historia del mundo occidental. Las crisis energéticas (o del petróleo) de 1973 y 1979 pusieron en jaque no solo a las economías mundiales, sino que fueron el catalizador de una transformación tan profunda, que implicó dejar atrás el mundo como lo conocíamos. No sólo cambió la empresa privada, que levantó un nuevo conjunto de reglas para sobrevivir y ser competitiva, sino también la administración pública. Parte de la crisis que se vivía en aquellos años era la del modelo de bienestar: los Estados no eran capaces de sostener el gasto público. Era el fin de un modelo, el fin de unas reglas y el surgimiento del NMP.

El NMP es un cuerpo filosófico de ideas de gestión que se transmiten desde la esfera privada al mundo público, con el propósito de hacerlo más efectivo y eficiente (Verger & Curran, 2014). Uno de los preceptos guías del NMP es que los gobiernos deberían limitarse a ocupar un rol mínimo en la provisión de servicios públicos (World Bank, 1997). Las principales características del modelo son (Gewirtz & Ball, 2000; Hood, 1991; C. Pollitt, 1995; Tolofari, 2005; Verger & Normand, 2015; Wittmann, 2008):

1. Favorecer instrumentos y estilos de gestión del sector privado: Favorecer la profesionalización.
2. Instalar normas y medidas de desempeño explícitas.
3. Instalar indicadores de resultados más que de procesos.
4. Desagregar y descentralizar los servicios públicos. Entendiendo la desagregación como transformación de las organizaciones burocráticas tradicionales en agencias independientes.
5. Hacer hincapié en la competencia como un incentivo para el logro.
6. Introducir contratos a plazo fijo, pago en función del rendimiento y la determinación local de sueldos y condiciones laborales.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

7. Marginación de los sindicatos a través de la implementación de nuevas técnicas de gestión, por ejemplo, gestión de calidad total y gestión de recursos humanos.
8. Reducción de costos, limitación de los presupuestos y mayor transparencia en la asignación de recursos.

Rápidamente el NMP se instaló como una prioridad en las agendas políticas de los países desarrollados. El Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional fueron los encargados de propiciar la instalación de este modelo en el área de educación en los países en vías de desarrollo (Mundy & Menashy, 2014; Verger & Curran, 2014). Hoy en día, el Banco Mundial se mantiene como la principal fuente de financiamiento internacional, con un presupuesto de miles de millones de dólares para reformas en educación mucho más complejas de lo que fueron en los 80 (Mundy & Verger, 2015).

La *managerialización* de las políticas educativas es un fenómeno global (Tolofari, 2005; Verger & Curran, 2014), que comienza en los años 80 como parte de los ajustes estructurales que exigía el Banco Mundial, a cambio de importantes préstamos en dinero para levantar las alicaídas economías locales (Bonafant, 2002; Hall et al., 2015). Como toda política que adquiere el título de “global”, el paquete asociado al NMP va mutando durante su travesía por el mundo, y no necesariamente llega completo a todos los territorios, negociando su implementación con los factores contextuales propios de cada lugar (Peck & Theodore, 2010; Verger & Normand, 2015).

Haciendo la analogía con un iceberg, podemos comprender mejor el impacto que ha tenido la implementación de estos cambios estructurales en el mundo. Lo que es rápidamente observable sobre la superficie es la descentralización de la educación, su marketización, el cambio en su financiamiento, la instalación de evaluaciones estandarizadas que permitan medir desempeño (tanto de estudiantes como de profesores), y la rendición de cuentas internas y externas (autor). Sin embargo, bajo esta superficie, se han producido transformaciones más profundas a nivel de las subjetividades e identidades de los profesionales de la educación (Falabella, 2014; Gewirtz & Ball, 2000; Hall & McGinity, 2015; C. Montecinos, Pino, Campos-Martinez, Dominguez, & Carreno, 2014; Sisto, 2012). En estas transformaciones, el director de escuela juega un papel particular.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Chile no ha estado ajeno a la neoliberalización de las políticas educativas. Según Lerena y Trejos (2015), las consecuencias del modelo neoliberal en Chile han sido claras y sus resultados han hecho más dificultoso el camino hacia una educación de calidad. En síntesis, ellos mencionan algunos efectos claves: a) El paso de un sujeto comunitario a un individuo inserto en una sociedad diferenciada; b) La implicancia del voucher ha gatillado la competitividad entre instituciones escolares, donde cada estudiante es un “valor de cambio”; c) La incorporación de la rendición de cuentas ha generado presión y sobrecarga de los actores escolares; y d) debido a la desprofesionalización docente, los profesores no participan de la deliberación de la enseñanza – enfoques pedagógicos y didácticos-. Esto se traduce en “enseñar para responder pruebas”, afectando la diversificación de la enseñanza y flexibilidad curricular.

Esta evidencia nos revela que tras 35 años de políticas públicas en educación, es necesario cuestionar ciertos supuestos y ciertas condiciones que se dan como naturales en la estructura que persiguen las políticas públicas. De esta manera, el objetivo del siguiente trabajo es precisar la instalación del NMP en las políticas educativas que afectan directa e indirectamente al director de escuela y, por consecuencia, discutir la viabilidad del liderazgo pedagógico en el escenario que crea la política pública en educación.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

III. Metodología

El diseño del estudio es documental (Peña y Pirela, 2007), y el análisis corresponde a Análisis Crítico Documental (Hochman y Montero, 2005). Este tipo de estudio consiste en la apreciación definitiva de un texto a partir de los elementos hallados en él. Para la producción de información, se utilizó la técnica de recopilación documental. Esta técnica tiene como finalidad recopilar datos e información a partir de fuentes documentales con el fin de ser utilizados para el análisis en profundidad sobre su contenido discursivo (Hochman y Montero, 2005). Por otro lado, desarrollar un análisis sobre documentos procedimentales y declarativos, nos permite insertarnos en el discurso de la política. Según Saavedra y Farías (2014) y Stecher (2010), el mensaje que emite la política no es relevante solo por su significado, sino por las intencionalidades que subyacen a este. En ese sentido, las leyes son portadoras de concepciones básicas, aspectos éticos y formas de comprensión del mundo. Dicho esto, nos propusimos analizar los documentos procedimentales y declarativos de las siguientes políticas:

1. Año 1981: Decreto con Fuerza de Ley N° 1-3063
2. Año 1995: Ley 19.410 Creación del Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño
3. Año 2004: Ley 19.961 Evaluación Docente
4. Año 2004: Ley 19.979 Modificación Jornada Escolar Completa
5. Año 2005: Marco para la Buena Dirección (MBD)
6. Año 2006: Ley 20.006 Concursabilidad Directores Establecimientos Municipales.
7. Año 2008: Ley 20.248 Subvención Escolar Preferencial (SEP)
8. Año 2009: Ley 20.370 Ley General de Educación
9. Año 2011: Ley 20.501 Calidad y Equidad de la Educación
10. Año 2011: Ley 20.529 Sistema Aseguramiento de la Calidad de la Educación
11. Año 2015: Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE)

Para el análisis de datos utilizaremos los principios del NMP expuestos en el marco teórico como categorías preestablecidas de análisis para interpelar el corpus textual de los documentos



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

seleccionados y para dar cuenta de los objetivos del análisis crítico documental. Estos son, para Hochman y Montero (2005), dejar al descubierto el orden de las ideas de un texto, para así visibilizar los argumentos que apoyan estas ideas. Además, interrogamos las leyes y los documentos buscando responder a las preguntas ¿qué dicen estas leyes? ¿Cómo se entiende el papel del director? Y ¿cómo lo que dice la documentación es vinculante con los principios del NMP? El procedimiento contempló las siguientes etapas: (a) Definición de la pregunta de investigación, (b) Especificación de los criterios de inclusión/exclusión, (c) Formulación de plan de búsqueda, (d) Interpretación y presentación de los resultados. Finalmente, diseñamos un cuadro de citas cruzando la información entre los principios del NMP y las citas claves de la documentación examinada.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

IV. Análisis y discusión de datos

Los datos revelan que durante los últimos 35 años se han implementado políticas educativas que se sustentan en los distintos principios del NMP. En la Figura 1, se presenta una gráfica que permite “mapear” las políticas educativas dirigidas a directores durante los últimos 35 años en nuestro país. En el eje central se encuentran los años en que se proclaman las políticas; por sobre estos, las leyes proclamadas (en cajas rojas); y bajo los años, los elementos del NMP al que están asociadas dichas leyes (en cajas azules).

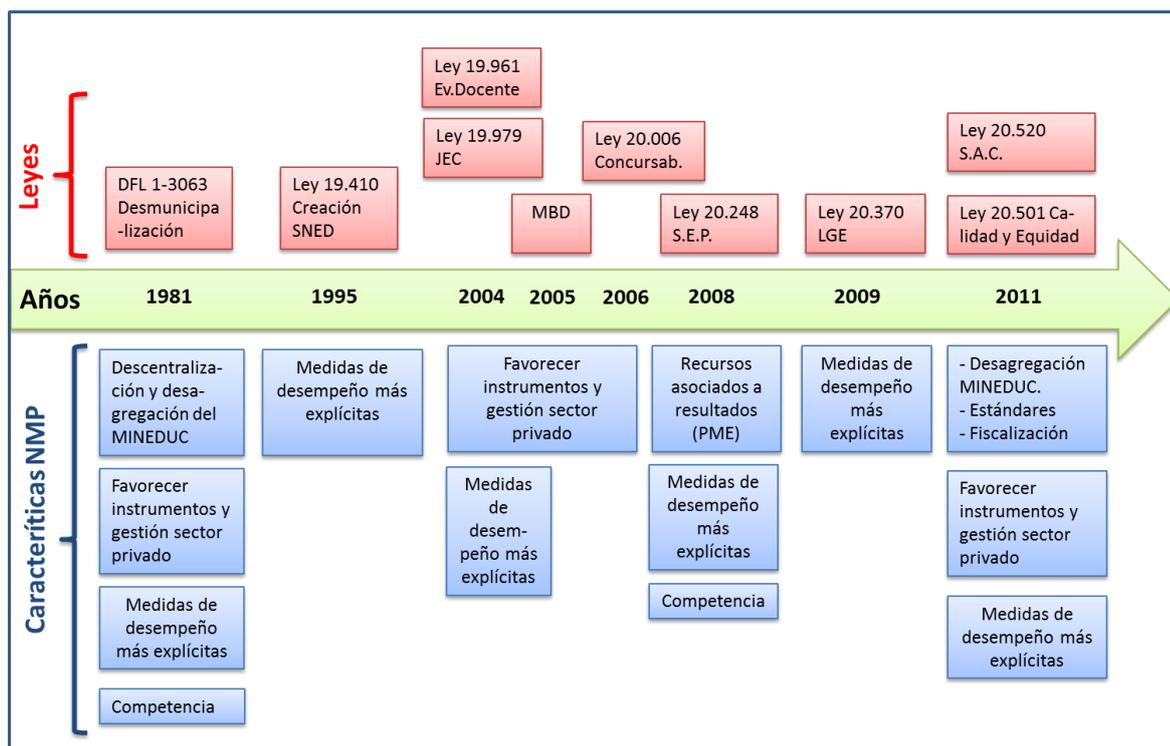


Fig.1: Mapa de Leyes implementadas entre 1981 y 2011 que afectan directa o indirectamente a Directores de Escuela. Fuente: elaboración propia a partir de Nuñez, Weinstein y Muñoz, 2010

Al verlo en perspectiva histórica, se observa que sin importar el color político, estas reformas avanzan año a año. Desde su génesis en el gobierno militar, con la salida del Estado de las escuelas y liceos públicos, hasta un gobierno de derecha (2010-2013), pasando por gobiernos demócrata



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

cristianos (1990-1999), y socialistas (2000-2009). La implementación de las políticas bajo el NMP se hace en un continuo ininterrumpido, que nace bajo la dictadura respaldada por la derecha, y donde los gobiernos democráticos posteriores no hicieron otra cosa que complementar, guiar, y perfeccionar el modelo de mercado heredado de la dictadura (Bellei, 2015), y que vieron su mayor aumento en el último gobierno de derecha. La implementación del NMP de manera transversal a las distintas fuerzas políticas, es una situación que Chile comparte con otros países del mundo (Hall & Gunter, 2015; Klitgaard, 2007; Verger & Curran, 2015; Verger & Normand, 2015; Wiborg, 2013).

Ahora bien, estas políticas amparadas bajo el NMP, han colaborado en construir durante los últimos años, el imaginario del director como el profesional que podrá liderar la mejora de la educación en cada escuela. Sin embargo, cuando desnaturalizamos o desfamiliarizamos (Alvesson & Deetz, 2000; Alvesson & Spicer, 2014; Fournier & Grey, 2000) el concepto de liderazgo asociado al director de escuela que es proclamado por estas políticas, vemos que, a lo largo del tiempo, el director se levanta como héroe y figura (Sinclair, 2007; Sisto & Fardella, 2011). Así, tras el paso de los años, se mantiene el mismo fin de mejorar la calidad de la educación, sin embargo, todas las “innovaciones” que se implementan para resolver el problema en educación, están bajo la misma mirada managerialista. Todo se resuelve proporcionando las condiciones necesarias para que este “héroe” haga su trabajo: mayores atribuciones, mayor desarrollo de competencias de liderazgo, mejor reclutamiento y selección (Ley 20.501, 2011) y, tal como señaló el ex Presidente de la República, Sebastián Piñera, *mayor vigilancia y supervigilancia* (Biblioteca del Congreso Nacional, 2011) sobre las acciones realizadas para subir los indicadores de su escuela.

La revisión de cada uno de los documentos, declarativos y procedimentales, da cuenta de cómo se van configurando distintas subjetividades del rol del director de escuela (Gewirtz & Ball, 2000; Niesche, 2011). Por un lado, sus objetivos de elevar indicadores de efectividad de la escuela, evaluar a sus profesores y despedir a aquellos con bajo desempeño, etc., lo transforman en un sujeto gerente donde su propia performatividad sirve como medida de productividad y de calidad de la escuela que dirige (Ball, 2003). Por otro lado, su rol como líder pedagógico se erige como la esencia misma del rol del director, impulsado por un contundente compendio de investigaciones nacionales



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

e internacionales que lo posicionan como el segundo factor más importante dentro de la escuela después del profesor (Day et al., 2010; Horn & Marfán, 2010; Leithwood et al., 2006; Sammons et al., 2011; Valenzuela & Horn, 2012), e implementado por las leyes 20.006 (2006), 20.529 y 20.501 (2011), siendo fundamental esta última, ya que abre la formación de “directores de excelencia” (Resolución 3567 Exenta, 2011) que se mantendrá vigente hasta el día de hoy. Se requieren nuevas investigaciones, con foco en lo que el director hace en la escuela, para conocer cómo resuelve estas tensiones entre su rol gerencial y como líder pedagógico.

Aun así, al revisar las leyes, pareciese que las tareas del director están claramente definidas, sin embargo lo que allí aparecen son más bien los resultados esperados de su desempeño: se espera que el director ejerza un liderazgo pedagógico, pero también se espera que cumpla con los indicadores comprometidos de matrícula, SIMCE, que disponga todo lo que la Superintendencia necesita cuando fiscalice la Escuela, entre otros. Lo que las leyes no dicen, es cómo lograr estos objetivos y resolver esta posible tensión.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

V. Conclusiones

Durante los últimos 35 años, Chile ha implementado una serie de políticas dirigidas a los directores de escuela, con el propósito de mejorar la calidad de la educación en Chile. Los resultados de este estudio, revelan que en los últimos 10 años, se ha reforzado la apuesta en los directores como agentes de cambio. Se entregaron más atribuciones, se desarrolló un sistema de reclutamiento y selección de directores, se creó un programa de formación de directores, y se crearon nuevas institucionalidades que buscan vigilar y supervigilar el trabajo del director. Hoy en día, la escuela no da señales de mejora de los aprendizajes de los estudiantes, así como tampoco revela mejoras en los climas de trabajo al interior de estas. Sin embargo, hasta el año 2016, todas las innovaciones que se realizan en el ámbito de la política pública, siguen en la misma línea: veamos cómo desarrollamos mejores condiciones y mayores competencias en los directores de escuela para que resuelvan el problema. Esto no es extraño dado que mientras más se posiciona el liderazgo como la solución normal y natural a todos los problemas en educación, es muy difícil pensar críticamente al respecto (Alvesson & Deetz, 2000). En este sentido, los resultados nos permiten mirar antiperformativamente y reflexivamente (Alvesson & Spicer, 2014; Fournier & Grey, 2000) la situación, cuestionando la realidad que estas leyes han venido configurando, gracias al alineamiento entre conocimiento, verdad y eficiencia. Lo que nuestros resultados revelan, es que el conjunto de leyes promulgadas que se refieren al liderazgo del director, han configurado un gran diseño de políticas que los transforma en gerentes de empresas más que en líderes educativos.

En este escenario, es irreal pensar en la implementación del liderazgo pedagógico que se argumenta en algunas leyes (como por ejemplo el nuevo MBDLE del año 2015), dado que este sienta sus bases en el trabajo colaborativo y de apoyo al desarrollo profesional de los profesores de la escuela, para lo cual se requiere la implementación de diversas acciones en el mediano y largo plazo. Esto no se condice con las exigencias que la política pública hace al director de escuela en Chile, que como hemos visto, están amparadas en los principios del NMP. Esos principios apuntan a aspectos totalmente distintos: competencia, emprendimiento individual, metas de desempeño medibles en el corto plazo, etc., los cuáles configuran el rol del director como un mero implementador de la agenda



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

política *managerialista*, más que un profesional reflexivo preocupado por los aprendizajes de sus estudiantes (Fink & Brayman, 2006). De esta manera, se termina imponiendo un perfil de director/gerente, cuya función primordial es la gestión de una serie de indicadores duros, que son los que realmente darán cuenta de la calidad de la escuela que dirige.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

VI. Bibliografía

- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London, England: SAGE.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2014). Critical Perspectives on Leadership. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
<http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.002>
- Ball, S. J. (2003). The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy*, 18(2), 215–228.
- Bellei, C. (2015). *El Gran Experimento. Mercado y privatización de la educación chilena*. Santiago, Chile: LOM Ediciones.
- Bellei, C., Morawietz, L., Valenzuela, J. P., & Vanni, X. (2015). *Nadie Dijo que Era Fácil. Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza, diez años después*. Santiago: LOM Ediciones.
- Bellei, C., Valenzuela, J. P., Vanni, X., & Contreras, D. (2014). *Lo Aprendí en la Escuela ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* Santiago: LOM Ediciones.
- Biblioteca del Congreso Nacional. (2011). *Historia de la Ley 20.529*. Retrieved from <https://www.bcn.cl/historiadelaLEY/nc/historia-de-la-ley/4584/>
- Bonal, X. (2002). Globalización y política educativa: un análisis crítico de la agenda del Banco Mundial para América Latina (Globalization and Education Policy: A Critical Analysis of the World Bank's Agenda for Latin America). *Revista Mexicana de Sociología*, 64(3), 3–35.
- Bulach, C., Boothe, D., & Pickett, W. (2006). *Analyzing the Leadership Behavior of School Principals*. Retrieved from <https://cnx.org/contents/7PdrvCoS@1/Analyzing-the-Leadership-Behav>
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Brown, E. (2010). *10 Strong Claims About Successful School Leadership*. Retrieved from



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/327938/10-strong-claims-about-successful-school-leadership.pdf

Falabella, A. (2014). The Performing School: The Effects of Market & Accountability Policies. *Education Policy Analysis Archives*, 22(70), 29. <http://doi.org/10.14507/epaa.v22n70.2014>

Fink, D., & Brayman, C. (2006). School Leadership Succession and the Challenges of Change. *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 62–89.

Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*, 53(1), 7–32.

Gewirtz, S., & Ball, S. J. (2000). From “Welfarism” to “New Managerialism”: Shifting discourses of school headship in the education marketplace. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 21(3), 253–268.

Gurría, A. (2010). Ceremonia de la Firma del Acuerdo de Adhesión de Chile a la OCDE. *OECD*. Retrieved from <http://www.oecd.org/about/secretary-general/ceremoniadelafirmadelacuerdodeadhesiondechilealaocde.htm>

Hall, D., Grimaldi, E., Gunter, H. M., Moller, J., Serpieri, R., & Skedsmo, G. (2015). Educational reform and modernisation in Europe: The role of national contexts in mediating the new public management. *European Educational Research Journal*, 14(6), 487–507.

Hall, D., & Gunter, H. M. (2015). New public management in England: the permanent instability of neo-liberal reform. *Educação & Sociedade*, 36(132), 743–758.

Hall, D., & McGinity, R. (2015). Conceptualizing Teacher Professional Identity in Neoliberal times: Resistance, Compliance and Reform. *Education Policy Analysis Archives*, 23(88), 1–17.

Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.

Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

la investigación en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo Y Sociedad*, 9(2), 82–104.

Klitgaard, M. B. (2007). Why are they doing it? Social democracy and market-oriented welfare state reforms. *West European Politics*, 30(1), 172–194.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning*. Retrieved from http://illinoischoolleader.org/research_compendium/documents/successful_school_leadership.pdf

Miller, P., & O’Leary, T. (2007). Mediating instruments and making markets: Capital budgeting, science and the economy. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 701–734.

Mineduc. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago: Maval Ltda. Retrieved from http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE_2015.pdf

Montecinos, C., Ahumada, L., Galdames, S., Campos, F., & Leiva, M. V. (2015). Targets, Threats and (dis)Trust: The Managerial Troika for Public School Principals in Chile. *Education Policy Analysis Archives*, 23(87).

Montecinos, C., Pino, M., Campos-Martinez, J., Dominguez, R., & Carreno, C. (2014). Master teachers as professional developers: Managing conflicting versions of professionalism. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(2), 275–292. <http://doi.org/10.1177/1741143213502191>

Mundy, K., & Menashy, F. (2014). The World Bank and private provision of schooling: A look through the lens of sociological theories of organizational hypocrisy. *Comparative Education Review*, 58(3), 401–427.

Mundy, K., & Verger, A. (2015). The World Bank and the global governance of education in a changing world order. *International Journal of Educational Development*, 40, 9–18.



XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

- Niesche, R. (2011). *Foucault and Educational Leadership. Disciplining the principal*. Oxon: Routledge.
- Núñez, I., Weinstein, J., & Muñoz, G. (2012). ¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. In J. Weinstein & G. Muñoz (Eds.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* Santiago, Chile: Salesianos Impresores S.A.
- Peck, J., & Theodore, N. (2010). Mobilizing policy: Models, methods, and mutations. *Geoforum*, 41(2), 169–174. <http://doi.org/10.1016/j.geoforum.2010.01.002>
- Pollitt, C. (1995). Justification by Works or by Faith?: Evaluating the New Public Management. *Evaluation*, 1(2), 133–154.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Sammons, P., Gu, Q., Day, C., & Ko, J. (2011). Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes: Results from a study of academically improved and effective schools in England. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 83–101.
- Sinclair, A. (2007). *Leadership for the disillusioned: moving beyond myths and heroes to leading that liberates*. Crows Nest, Australia: Allen & Unwin.
- Sisto, V. (2012). Identidades Desafiadas: Individualización, Managerialismo y Trabajo Docente en el Chile Actual. *Psikhe*, 21(2), 35–46.
- Sisto, V., & Fardella, C. (2011). Nuevas Políticas Públicas, Epocalismo E Identidad: El Caso De Las Políticas Orientadas a Los Docentes En Chile. *Revista de Estudios Universitarios - REU*, 37(1), 123–141.
- Tolofari, S. (2005). New Public Management and Education. *Policy Futures in Education*, 3(1), 75. <http://doi.org/10.2304/pfie.2005.3.1.11>



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

- Valenzuela, P., & Horn, A. (2012). Influencia del liderazgo directivo en los resultados de los estudiantes. In J. Weinstein & G. Muñoz (Eds.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (pp. 325–348). Santiago: Centro de Estudios de Políticas y Prácticas En Educación.
- Van der Sluis, M. E., Reezigt, G. J., & Borghans, L. (2015). Implementing New Public Management in Educational Policy. *Educational Policy*, 1–27.
- Verger, A., & Curran, M. (2014). New public management as a global education policy: its adoption and re-contextualization in a Southern European setting. *Critical Studies in Education*, 55(3), 253–271.
- Verger, A., & Curran, M. (2015). La trayectoria de una reforma educativa global: El caso de la nueva gestión pública en el sistema educativo catalán. *Educação & Sociedade*, 36(132), 675–697.
- Verger, A., & Normand, R. (2015). Nueva gestión pública y educación: Elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. *Educação & Sociedade*, 36(132), 599–622.
- Wiborg, S. (2013). Neo-liberalism and universal state education: the cases of Denmark, Norway and Sweden 1980–2011. *Comparative Education*, 49(4), 407–423.
- Wittmann, E. (2008). Align, Don't Necessarily Follow. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(1), 33–54.
- World Bank. (1997). *World Development Report 1997: The state in a changing world*. New York, EE.UU.: Oxford University Press. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5980>