

# Asesoría para el mejoramiento educativo de liceos de alta vulnerabilidad social y de bajo rendimiento académico

## Reflexiones sobre los facilitadores de la innovación

DANIEL RÍOS MUÑOZ\* PAULA VILLALOBOS VERGARA\*\*

El objetivo de esta investigación fue acceder a las valoraciones que los beneficiarios hacen de la asesoría educativa recibida de un equipo profesional de la Universidad de Santiago de Chile a liceos con bajos resultados académicos. Estas instituciones atienden a población estudiantil vulnerable y fueron denominados como *prioritarios* e incluidos en un programa de intervención por parte del Ministerio de Educación de Chile. No obstante que la investigación realizada da cuenta de deficiencias, el presente artículo estará centrado en las fortalezas de la asesoría. Se trata de un estudio cualitativo en el cual se realizan entrevistas semiestructuradas a directivos y docentes de cuatro liceos. Los resultados muestran como aspectos positivos de la asesoría el fortalecimiento de la gestión institucional y del liderazgo de la Unidad Técnico Pedagógica (a cargo de apoyar los procesos pedagógicos y la implementación del currículo escolar), los recursos pedagógicos para el desempeño en el aula, el trabajo colaborativo docente y el trabajo en torno a la convivencia escolar.

*The purpose of this research was to gain access to the appraisal made by the beneficiaries of tutorship about the educational consultancy that a professional team of the Universidad de Santiago de Chile has given to high schools with poor academic results attended by a vulnerable school population. These schools were considered as a priority and included in an intervention program by the Chilean Ministry of Education. Although this research puts emphasis on several deficiencies, this article focuses the strength of tutorship. This work is based on a qualitative study in which semistructured interviews were carried out to directors and teachers who belong to four different high schools. The results show that the positive aspects of tutorship are to be related to the strengthening of the institutional administration and of the Technical Pedagogical Department's leadership (Unidad Técnico Pedagógica, which cares about the pedagogical processes and the implementation of curriculum), the pedagogical resources for the actual work within the classroom, the improvement of the teachers' collaborative work and the progresses of school coexistence.*

### Palabras clave

Mejoramiento educativo  
Innovación pedagógica  
Asesor externo  
Gestión directiva  
Comunidades de aprendizaje

### Keywords

Educational improvement  
Pedagogical innovation  
External adviser  
Executive management  
Learning communities

Recepción: 11 de abril de 2011 | Aceptación: 11 de agosto de 2011

\* Profesor de Estado en Química y Biología. Magíster y Doctor en Ciencias de la Educación. Director del Departamento de Educación de la Universidad de Santiago de Chile. Líneas de investigación: mejora de la enseñanza de la química en la educación media y en la innovación de las prácticas pedagógicas; características del clima en el aula universitaria; dinámicas de las familias en la educación como principio de cohesión social. Publicaciones recientes: (2010), "Factores que inciden en el clima de aula universitario", *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, vol. XL, pp. 105-126; (2010), "Innovaciones en centros educativos vulnerables: liceos que optimizan la gestión para mejorar los aprendizajes de sus estudiantes", *Revista Iberoamericana de Educación*, núm. 53/2, pp. 1-12. CE: daniel.rios@usach.cl

\*\* Psicóloga educacional. Magíster en Educación con mención en currículum y evaluación por la Universidad de Santiago de Chile. Docente del Departamento de Educación de la Universidad de Santiago de Chile. Líneas de investigación y trabajo docente: desempeño y formación docente, orientación escolar y formación infanto-juvenil. CE: paula.villalobos@usach.cl

## INTRODUCCIÓN

La asistencia técnica a liceos prioritarios es una estrategia implementada por el Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), según la cual una entidad externa a los establecimientos aporta asesoría por un número determinado de años con el objeto de que los liceos logren avances significativos en sus resultados educativos y que éstos se sostengan en el tiempo.

En este trabajo se presentan algunos resultados y condicionantes de la experiencia desarrollada por un equipo de asesores de la Universidad de Santiago de Chile en el periodo 2009-2010, cuyo propósito fue diseñar, instalar y consolidar procesos autosustentables de gestión pedagógica, directiva y de convivencia e inclusión en liceos prioritarios para un desarrollo organizacional que mejore sus indicadores de eficacia interna y externa, especialmente la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.<sup>1</sup>

## ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La asesoría técnica a liceos prioritarios fue llevada a cabo por un equipo de profesionales de la Universidad de Santiago de Chile en cuatro establecimientos municipales de educación secundaria; uno de ellos se ubica en la región metropolitana y los tres restantes pertenecen a una ciudad localizada en el centro sur del país.

La asesoría se plantea como una asistencia en tres áreas de gestión específicas: directiva, curricular-pedagógica, y de convivencia e inclusión.

La gestión directiva es llevada a cabo por un coordinador que sirve de nexo entre la Universidad y la comunidad educativa; trabaja directamente con los equipos directivos favoreciendo una gestión eficaz y eficiente, que privilegie el aprendizaje por sobre los temas burocráticos y administrativos.

En tanto, la gestión curricular-pedagógica se dirige a que los docentes puedan introducir mejoras e innovaciones en el aula. Para ello se llevaron a cabo cursos-taller para los profesores de todas las especialidades, en los que se hizo hincapié en metodologías activo-participativas. Otra instancia de apoyo a la docencia fue el desarrollo de un plan de asesoría para los subsectores de aprendizaje de lenguaje y matemática,<sup>2</sup> especialmente en primero y cuarto año de educación secundaria. Estas asesorías establecen un trabajo colaborativo entre los docentes de los respectivos departamentos, moderados por un asesor de la Universidad.

Otra de las áreas contempladas corresponde a la gestión de la convivencia e inclusión. La encabeza una psicóloga que promueve diferentes actividades al interior de los establecimientos educacionales; se busca instalar la reflexión sobre la convivencia escolar y la importancia del rol de la comunidad educativa en optimizar dicha convivencia y en la mejora de los aprendizajes. Se desarrollan talleres con los docentes en las áreas de resolución de conflictos, y se promueve la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa en la reelaboración de los manuales de convivencia.

La evaluación del programa de asesoría desarrollada por la Universidad fue realizada por un equipo de profesionales externos a la misma, compuesto por psicólogos educacionales y docentes que se desempeñan en el contexto privado.

## ANTECEDENTES TEÓRICOS

### *Condiciones para el mejoramiento educativo*

El acervo teórico referido al mejoramiento educativo relaciona este proceso con la institución escolar como totalidad, lo que incluye, desde luego, lo que pasa al interior del

1 La totalidad de resultados obtenidos se encuentra en "Elementos que condicionan la renovación de las prácticas pedagógicas: la experiencia de los Liceos Prioritarios" (artículo no publicado).

2 Estas disciplinas corresponden a áreas estratégicas relevantes en mediciones externas a través del SIMCE y PSU.

aula (Bolívar, 2008: 302; Garay, 2006: 53). De acuerdo con Garay, la propia institución debe pensarse, detectar sus problemas y formular soluciones en función de su particular contexto; esto, a partir de condiciones que sustenten tal proceso con base en objetivos claros y concretos y un liderazgo pedagógico visible y validado, reglas claras y manejo explícito de la disciplina. A partir de todo ello se pretende que aprovechen y gestionen el apoyo externo y los recursos materiales para hacer posible un trabajo efectivo.

De acuerdo con los hallazgos de Bravo y Verdugo (2007: 141), tales condiciones estarían detrás del mejoramiento de las escuelas vulnerables. Las acciones que generan avances evidentes en estos contextos surgen de procesos internos que cuentan con una correcta centralidad de la gestión y conducción directiva. Este estamento crearía las condiciones institucionales para promover la eficacia de la organización escolar (Uribe, 2008: 922; Volante, 2008: 1011). Por tanto, la mejora educativa eficaz es aquella que cubre el primer nivel (escuela) y el segundo nivel (aula: profesores-alumnos) de manera articulada y con un análisis muy detallado del contexto (Uribe, 2008: 945; Bolívar, 2008: 299).

Volante *et al.* (2008: 4) agregan como recomendación para sostener en el tiempo los avances logrados, apuntar al sostenimiento de equipos directivos y profesores capacitados durante el periodo en que se realizan las intervenciones.

Teniendo clara la importancia de impulsar procesos de mejoramiento institucional, se entiende la importancia atribuida por diversos autores al liderazgo directivo. En esta línea, se plantea que el líder es quien debe ser capaz de crear un sentido de la finalidad y de orientación (Fullan, 2002: 79). La eficacia del líder se relaciona con la explicitación del cambio deseado, el establecimiento de estrategias para el cambio, la evaluación de acuerdo con los objetivos y procesos, y la implantación de un sentido ético a su quehacer.

Raczynski y Muñoz (2007: 50) reafirman el papel del líder al referirse a las características de las escuelas efectivas. En ellas, de acuerdo a los autores, existen líderes legitimados por la comunidad educativa cuya legitimación deriva del apoyo que brindan sus directivos a los docentes para el cumplimiento de los objetivos pedagógicos. Tienen expectativas elevadas respecto de las capacidades de los docentes y el futuro de sus alumnos, promueven la participación, brindan retroalimentación oportuna y motivan constantemente a los docentes con la palabra y el ejemplo.

### *Resistencia al cambio*

Así como existe amplio consenso sobre la necesidad de impulsar procesos de mejoramiento educativo, también es ampliamente reconocido lo compleja que resulta dicha tarea. Parte de esa complejidad viene dada por las propias características del trabajo docente. Fullan (2002, en Álvarez, 2008: 267) caracteriza esta tarea como rutinaria, con alta sobrecarga laboral y con pocos espacios institucionales para el intercambio y la reflexión compartida, elementos que dificultan el compromiso con una cultura de cambio capaz de conducir a mejoras sostenidas.

De acuerdo a Lonsky (2002, en Álvarez, 2008: 276) el cambio provoca resistencia porque desafía las costumbres, las creencias y los valores de las personas a cambio de beneficios a largo plazo sin asegurarles que se conseguirán tal y como se han planificado. Aún más, cuando se pide un cambio estamos diciendo indirectamente que hay que mejorar algo que no está bien, porque no produce los resultados esperados.

Frente a esta realidad del todo esperable, Fullan (2004, en Álvarez, 2008: 278) plantea que se hace necesario redefinir las resistencias y utilizarlas para la mejora. Desde la resistencia se pueden ver mejor los errores y detectarlos a tiempo de modo que quien resiste pueda, eventualmente, contribuir a la implementación del cambio. Sin embargo, la figura del

líder deberá negociar con la figura de quien resiste para poder llegar a concesiones, a negociaciones que, en definitiva, beneficiarán a la comunidad completa.

### *Apoyos externos a la escuela*

A propósito de la necesidad de impulsar procesos de mejoramiento educativo en una institución escolar, y de la complejidad de esta empresa, se valida la posibilidad de contar con apoyos externos a la escuela (Bolívar, 2008: 294). Esto puede beneficiar a la institución escolar al representar nuevas oportunidades de desarrollo para los profesores y de aprendizaje para los estudiantes (Bolam, 2004, en Ríos *et al.*, 2010: 3; Navarro y Jiménez, 2005: 63; Raczynski y Muñoz, 2007: 20).

Para favorecer la innovación se requiere de un asesor que se adecúe a las necesidades sociales y profesionales de los docentes en condiciones reales, que parta desde la práctica y el diálogo colectivo y que sea capaz de elaborar un proyecto de cambio desde el propio contexto de los docentes. Tal propuesta se aleja de la visión del experto que entrega soluciones estereotipadas obviando los saberes y la experiencia propia de la comunidad educativa.

No obstante lo anterior, cabe señalar que el peso de la mejora no puede recaer en el asesor, sino que debe ir acompañado de recursos institucionales y de autonomía para generar cambios (Imbernon, 2007: 151).

La teoría de desarrollo del cambio educativo, y la nueva visión de la escuela como una unidad de transformación, centro organizativo y lugar de formación del profesorado, ofrece aproximaciones en torno a la figura del asesor externo, sus funciones y sus estrategias de contribución al desarrollo de una enseñanza en constante innovación y mejoramiento de su calidad. El apoyo externo en las escuelas, que generalmente proviene de universidades o centros de estudio especializados, puede ser muy beneficioso para la comunidad (Bolam, 2004, en Ríos *et al.*, 2010: 3). El logro de acuerdos interinstitucionales es fundamental para

obtener los cambios necesarios al interior de las unidades educativas y para enfrentar problemas frecuentes (Miller, 2003, en Ríos *et al.*, 2010: 3; Bolívar, 2008: 294).

El apoyo de un equipo externo en escuelas que autónomamente no han podido superar sus obstáculos puede resultar, como se decía, muy positivo, como lo demuestran experiencias de este tipo. Un ejemplo es el Programa de Escuelas Aceleradas implantado en la década de 1980 en Estados Unidos. Este plan piloto buscaba mejorar la calidad de la educación de la población urbana marginal, grupo compuesto especialmente por inmigrantes (latinos y asiáticos) y por población afroamericana que presentaba graves deficiencias educativas en el sistema formal (Levin, 2000; Bonal, 1996, en Ríos *et al.*, 2010: 3).

El Programa de Escuelas Aceleradas se basó en tres grandes ejes: establecer un objetivo consensuado entre toda la comunidad educativa; la legitimación del poder de decisión con responsabilidad, incorporando a todos los miembros en la toma de decisiones; y el reforzamiento de los talentos y fortalezas de cada alumno. A partir de esos ejes se diseñaban y ejecutaban las estrategias de aprendizaje. Entre los principales logros de la aplicación de este modelo están las mejoras en el rendimiento académico en comparación con otras escuelas que atendían a población marginal, y la disminución de los problemas conductuales, el ausentismo de los estudiantes y las tasas de reprobación.

En el caso chileno, desde la década de 1990 se han aplicado diferentes programas orientados al apoyo externo en las escuelas que más lo requieren y que presentan bajos resultados educativos. Estos programas han tenido tres claras líneas de acción: a) la mejora de la calidad de los insumos, principalmente en infraestructura, textos y materiales didácticos y en el programa Biblioteca de Aula; b) focalización en las escuelas y liceos de mayor riesgo social; y c) desarrollo de innovaciones para enriquecer los procesos educativos mediante

los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) (Ríos *et al.*, 2010: 3).

### *Elementos facilitadores del cambio en la institución escolar: las comunidades de aprendizaje*

Considerando que el cambio de las prácticas pedagógicas del profesorado es complejo y lento, varios autores han mencionado como un facilitador de este proceso la configuración de un proyecto de trabajo colectivo a la manera de las denominadas comunidades de aprendizaje (Imbernon, 2007: 148; Bolívar, 2008: 306). Esta modalidad de trabajo parece generar y apoyar mejoras sostenibles ya que a través de ellas se construyen, desde el interior del mismo establecimiento, las destrezas profesionales necesarias y la capacidad para que los centros escolares vayan progresando (Bolam, 2004: 130; Bolívar, 2008: 299).

Una comunidad de aprendizaje constituye un proyecto de transformación social y cultural de un centro educativo y de su entorno. El factor básico para su implementación y desarrollo es el aprendizaje dialógico, el cual se logra mediante la educación participativa de la comunidad en todos sus espacios, incluida el aula.

Una comunidad de aprendizaje efectiva tiene la capacidad de promover y mantener el progreso profesional de todos los integrantes de la comunidad escolar con el propósito colectivo de incrementar el aprendizaje de los alumnos (Bolam, 2004, en Bolívar, 2008: 307). En sintonía con lo anterior, Ferrada y Villena (2005: 25) agregan que las comunidades de aprendizaje repercuten positivamente sobre la autonomía del docente y en que éstos asuman un rol profesional. No obstante, la conformación y consolidación de comunidades de aprendizaje no depende del impulso innovador individual o de grupos aislados; garantizar su ejecución supone cambios en el contexto, organizativos y de gestión (Imbernon, 2007: 146; Bolívar, 2008: 299). En ese sentido se afirma que el liderazgo directivo se convierte en un factor clave para crear,

desarrollar y mantener las comunidades de aprendizaje.

Profundizando en esta modalidad de trabajo y sus beneficios, Miranda *et al.* (2010: 139) señalan que el diseño de programas para grupos de profesores pares de una misma unidad tiene varias ventajas potenciales: primero, los docentes que trabajan juntos, o son de una misma especialidad, tienen más oportunidad de discutir, durante las actividades de formación permanente, sus conocimientos y habilidades, así como los problemas que se les presentan. En segundo lugar, los profesores que son de la misma escuela, comuna o grado probablemente comparten los mismos objetivos y contenidos educacionales, las características socioculturales de sus estudiantes y los requisitos de desempeño profesional, y por lo tanto integran lo que aprenden con otros aspectos de su contexto educacional. Esto propicia que entre diferentes comunidades de aprendizaje emerjan redes que vinculen y fortalezcan el trabajo de distintas escuelas. Una tercera ventaja es que diversos profesores que laboran con los mismos estudiantes pueden discutir las necesidades de éstos a través de reflexiones colectivas. Miranda *et al.* (2010: 148) plantean también que hay una cierta evidencia de que este tipo de trabajo entre pares puede ser eficaz para generar cambios en la práctica, y potenciarse gracias a la legitimación del liderazgo que tienen algunos de estos docentes. Éstos tendrían una influencia penetrante y decisiva en los factores que inciden en la confianza, puesta en práctica y posible transferencia de nuevos métodos que satisfagan las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes y, por ende, en el mejoramiento de la calidad educativa.

En suma, el proceso de mejoramiento educativo debe incluir a la institución escolar completa, contar con un fuerte liderazgo directivo y, de ser necesario, utilizar apoyos externos a la comunidad escolar. La asesoría deberá ser pertinente a las necesidades institucionales y favorecedora de la innovación educativa a través de la consolidación de comunidades de aprendizaje.

## DISEÑO METODOLÓGICO

*Tipo de investigación.* La investigación fue de naturaleza cualitativa, para poder acceder a las visiones y significados atribuidos por los participantes a la acción de la asesoría.

*Participantes.* Integrantes de los equipos directivos de los colegios y profesores de los subsectores<sup>3</sup> de lengua castellana y educación matemática.

Cuadro 1. Participantes

	Liceo 1	Liceo 2	Liceo 3	Liceo 4	totales
Director/a	1	1	1	1	4
Jefe de unidad técnico pedagógica	1	1	1	1	4
Inspectores generales	1	2	2	1	6
Orientador	0	1	0	1	2
Psicóloga	0	1	0	0	1
Docentes de lenguaje	2	1	1	2	6
Docentes matemática	1	1	1	2	5
Total					28

*Instrumentos de recolección de datos.* Entrevistas semiestructuradas cuyas preguntas se basaron en la propuesta formal de trabajo establecida por la asesoría y los liceos; incluyen acciones en torno a la gestión directiva, la convivencia escolar y el trabajo pedagógico en las áreas de matemática y lenguaje.

*Procedimiento.* La realización de entrevistas se llevó a cabo en las instituciones estudiadas, previo acuerdo con los equipos directivos. Las entrevistas se aplicaron individualmente, a partir de una guía de temáticas a abordar, las que fueron profundizándose a partir del relato de los entrevistados.

*Procedimiento de análisis de resultados.* Las entrevistas se analizaron cualitativamente, mediante el análisis de contenido del discurso de los participantes; esto permitió la categorización a través de la clasificación de elementos constitutivos de un conjunto por diferenciación, tras la agrupación por analogía, a partir

de criterios previamente definidos (Bardin, 1996, en Andreú, 2001: 15).

Finalmente, cabe destacar que, con el fin de asegurar la validez del análisis cualitativo de los resultados, los datos se triangularon para contrastar las visiones de varios investigadores.

## RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados intracaso de las cuatro instituciones estudiadas organizados por ámbito o tema: gestión directiva, subsectores o áreas de aprendizaje y convivencia escolar.

### Liceo 1

#### Gestión directiva

En el liceo 1 los entrevistados comparten la visión de que la asesoría contribuyó a gestionar la institución desde una mayor claridad respecto de las metas a alcanzar, las que se

3 Áreas de aprendizaje pertenecientes al currículo escolar.



tradujeron en objetivos y acciones concretas con plazos definidos. De esta manera, es posible afirmar que la asesoría contribuyó al desarrollo de una gestión basada en una planificación estratégica.

Se menciona como un aspecto positivo de gestión la relación de colaboración entre los docentes de subsector y la jefatura técnico pedagógica, fundada en una mejor comunicación entre ellos.

#### Subsectores o áreas de aprendizaje

En este ámbito se mencionan varias contribuciones de la asesoría que se vinculan, en su mayoría, con el trabajo desarrollado en el subsector de lenguaje. Dichos elementos se asocian a la sistematicidad con la que se llevó a cabo el trabajo en el subsector, y con el hecho de que el liceo garantizó las condiciones horarias para favorecer el trabajo en equipo entre los docentes de ese subsector. Destaca el fortalecimiento de la comprensión lectora, meta que se amplió al trabajo docente de otros subsectores. En esta misma línea, y como acciones concretas, se menciona el perfeccionamiento de instrumentos de evaluación a partir de una estructura que tiene siempre presente la habilidad de comprensión lectora.

#### Liceo 2

##### Gestión directiva

En este ámbito, los entrevistados destacan como un elemento positivo el compromiso y la colaboración del coordinador de la asesoría, quien desarrolló una labor destacada particularmente en la comunicación con instancias ministeriales. Este vínculo ha permitido proyectar los fines de la institución desde un perfil más claro, tomando en cuenta las expectativas en torno al liceo y su misión.

Internamente se valora que la asesoría promueve una gestión centrada en metas y objetivos para distintos ámbitos de la institución y que ha ido instalando el trabajo en

equipo como forma de trabajo privilegiada, el cual se verá facilitado en la medida en que los docentes cuenten con más horas no lectivas.

#### Convivencia escolar

En este ámbito se destaca la labor desarrollada en torno a la reflexión participativa de todos los estamentos respecto del manual de convivencia, labor que permitió su revisión y mejoramiento. Este ámbito también favoreció la conformación del Comité para la Sana Convivencia.

Otro aspecto destacado por el equipo psicossocial del liceo corresponde a una mayor clarificación de roles del equipo, una mejor organización de tareas y una mejor coordinación con otros estamentos al abordar situaciones ligadas a la convivencia escolar.

Finalmente, se destaca el fortalecimiento de las redes externas de apoyo a problemáticas presentes en los alumnos del liceo.

#### Subsectores o áreas de aprendizaje

En este ámbito se destaca la sistematicidad del trabajo desarrollado por la asesoría en los subsectores de lenguaje y matemática.

Se valora el trabajo docente de distintos subsectores en favor de la comprensión lectora, lo que se tradujo en la implementación de estrategias metodológicas y en la elaboración de instrumentos de evaluación que miden esta habilidad.

Por otra parte, los entrevistados valoran la observación de clases, la que a partir de la asesoría se realiza con una pauta mejorada a partir del trabajo en equipo de los profesores. Tal forma de trabajo ha contribuido a reflexionar en conjunto sobre estrategias didácticas y re-foalimentar el desempeño docente.

#### Liceo 3

##### Gestión directiva

El liceo 3 muestra progresos relacionados con el trabajo organizado en función de tareas,

metas y objetivos estratégicos, que se basa, a su vez, en la obtención de evidencias sobre las acciones desarrolladas.

Por otra parte, se valora el vínculo con instancias ministeriales relativas a la supervisión y comunicación de las acciones emprendidas en el liceo. Se destaca también el apoyo de la jefatura técnica frente a las acciones impulsadas desde la asesoría.

#### Convivencia escolar

En el ámbito de la convivencia, se destaca la reelaboración participativa del manual de convivencia, al que se agregan protocolos institucionales de intervención que tienen a la base criterios formativos más que punitivos. Parte de los entrevistados también destaca el mejoramiento en la relación de los distintos estamentos con los estudiantes, basada en una visión más positiva de sus capacidades.

#### Subsectores o áreas de aprendizaje

En este ámbito, los entrevistados dan cuenta del mejoramiento de las instancias formales de intercambio pedagógico, el cual favorece el trabajo en equipo y una mejor organización del trabajo por departamento. Dicha instancia, además, ha favorecido el establecimiento de criterios para desarrollar instrumentos de evaluación de aprendizajes (con énfasis en la comprensión lectora) y para la observación en aula, la que genera una mejor retroalimentación al desempeño docente.

Por otra parte se destaca un mejor monitoreo respecto de los logros de aprendizaje de los alumnos, en el contexto de la preparación para el SIMCE.<sup>4</sup>

#### Liceo 4

##### Gestión directiva

En cuanto a los aspectos de gestión, los entrevistados destacan el rol del jefe de la unidad

técnico pedagógica en la implementación de la asesoría. Se reconoce su liderazgo, apoyo y supervisión permanente, así como la continua coordinación con el equipo asesor.

#### Convivencia escolar

En el ámbito de la convivencia se destaca el alto grado de participación en el trabajo desarrollado, el cual convocó a los distintos estamentos del liceo. La asesoría favoreció la reflexión respecto a la contribución de cada miembro de la comunidad al mejoramiento de la convivencia escolar. Desde un nivel más concreto, se destaca como principal acción en este ámbito la revisión y reformulación del manual de convivencia.

#### Subsectores o áreas de aprendizaje

Respecto del trabajo en los subsectores, se destacan elementos como la positiva disposición de los asesores, los que buscaron responder a los requerimientos de los docentes y llevaron a cabo un trabajo sistemático y organizado con ellos.

En este ámbito se reconocen aportes concretos para el mejoramiento de los procesos pedagógicos, guías de trabajo, recursos para preparación de clases, apoyo en la elaboración de instrumentos de evaluación y material centrado en la preparación de la prueba SIMCE.

Junto a lo anterior, se destacan las innovaciones metodológicas, las cuales fueron implementadas junto con el acompañamiento al aula. Estas propuestas, de acuerdo a lo expresado por las docentes del subsector, fueron acogidas positivamente por los estudiantes y repercutieron en una mayor motivación de éstos frente a las actividades de aprendizaje.

#### Análisis intercaso

A continuación se exponen los resultados intercaso obtenidos. Dichos resultados dan cuenta de los contenidos más ampliamente

4 Sistema de Medición de la Calidad de la Educación. Prueba aplicada por el Ministerio de Educación para medir el logro de aprendizaje en distintas áreas del currículo escolar.



compartidos o que fueron mencionados por varios entrevistados. Se incluyen citas textuales para respaldar las afirmaciones expresadas. Se anota entre paréntesis, al final de cada testimonio, el número de liceo en el que labora cada entrevistado.

### Gestión directiva

En éste ámbito los entrevistados coinciden en que la asesoría efectivamente contribuyó a la gestión institucional al ayudar a establecer con mayor claridad las metas, lo que se tradujo en el planteamiento de objetivos y acciones concretas con plazos definidos. De esta manera, es posible afirmar que la asesoría contribuyó al desarrollo de una gestión basada en una planificación estratégica:

...siempre hay problemas en la gestión, en cómo enfocarnos en aspectos que estábamos débiles... el empoderamiento del equipo directivo (1).

...en el plan de mejoramiento nos están pidiendo eso, que haya verificación de los avances y tenemos metas comprometidas (1).

A esto se agrega la obtención de evidencias sobre las acciones desarrolladas:

...yo fui guardando elementos con los cuales uno puede evidenciar las acciones que ha desarrollado (3).

Por otra parte se valora el vínculo con instancias ministeriales en cuanto a supervisión y comunicación de las acciones emprendidas en el liceo:

...ellos toman parte activa y comprometida en todo el proceso y ellos están preocupados, la asesoría ha logrado motivar el rol fiscalizador de esta instancia; a partir de esto hemos podido manifestar nuestro trabajo y nuestras inquietudes (3).

Por otro lado, como ya se mencionó, los entrevistados destacan el compromiso y la colaboración del coordinador de la asesoría en su labor de coordinación y comunicación con las instancias ministeriales. Este vínculo ha permitido que las instituciones cuenten con un perfil más claro que incluya sus expectativas y su misión.

...él pidió a la Corporación que definieran el carácter que querían para cada colegio; resultado de eso la Corporación nos llamó y nosotros trabajamos en un proyecto para el próximo año que inicialmente se llama liceo de alta exigencia y que nos va a permitir postular a los liceos bicentenarios. Eso me parece muy positivo el que nosotros nos podamos definir (2).

Se destaca también el trabajo en equipo como forma de trabajo privilegiada, el cual se verá facilitado al contar con más horas no lectivas en los docentes:

...dos espacios de reflexión docente en los cuales teníamos el día lunes para cuestiones de tipo información general cada 15 días y semanalmente la reflexión pedagógica en la cual hay un trabajo por departamento de sectores de aprendizaje para intercambiar experiencias y para planificar o bajar la planificación anual a la semanal, entonces esta asesoría ha venido a fortalecer esos espacios especialmente en lenguaje y matemática (2).

...con el proyecto conseguimos horas donde el colega va a pensar más, va a atender a alumnos que pueden ser más deficitarios, va a haber tiempo que nunca existió para mejorar su quehacer (2).

En cuanto a este aspecto, los entrevistados destacan el rol del jefe de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP) en la implementación de la asesoría. Se reconoce su liderazgo, apoyo y supervisión permanente, así como la continua coordinación con el equipo asesor:

...estuvo presente en las reuniones, aportaba con comentarios y facilitando también algunas cosas, preparando material, estaba el apoyo de UTP... estuvieron relacionados con UTP, había una coordinación (4).

### *Síntesis de resultados. Gestión directiva*

Los elementos facilitadores de la innovación corresponden a: a) una gestión institucional basada en metas y objetivos estratégicos; b) la evaluación de la gestión a través de la obtención de evidencias de las acciones desarrolladas; c) el fortalecimiento de un vínculo de apoyo y supervisión con instancias ministeriales y el sostenedor; d) el compromiso y la colaboración del asesor; e) las instancias para fortalecer el trabajo colaborativo docente, donde se destaca el destinar más tiempo para ello; y f) el fortalecimiento del liderazgo pedagógico del jefe de UTP a través de acciones de coordinación, supervisión y apoyo a los docentes.

### Subsectores o áreas de aprendizaje

En este ámbito se mencionan varias contribuciones de la asesoría que se vinculan, en su mayoría, con el trabajo desarrollado en el subsector de lenguaje. Dichos elementos se asocian a la sistematicidad con la que se llevó a cabo el trabajo en el subsector.

...tenemos todos los miércoles reflexión pedagógica y cada 15 días la visita de la gente de la USACH, por lo tanto eso fue un trabajo sistemático que se hizo en el año y que tuvo su seguimiento (2).

Se destaca, asimismo, la positiva disposición de los asesores, los que buscaron responder a los requerimientos de los docentes de subsector y realizar una adecuada organización de su trabajo:

...hicimos las reuniones, con él prácticamente todas, trabajamos bien.

...teníamos un cronograma y se cumplió; fue metódico.

...tenían disposición, se comunicaban con nosotros, fue un trabajo bueno.

...ellos traían clases preparadas de acuerdo a lo que uno estaba más o menos trabajando y que les solicitábamos (4).

Y con el hecho de que el liceo garantizara las condiciones horarias para favorecer el trabajo en equipo entre los docentes de este subsector:

...nosotros los días miércoles tenemos nuestras reuniones de GPT [Grupos Profesionales de Trabajo] y esa es la instancia donde vamos permanentemente chequeando lo que va pasando; es algo que está en forma permanente (1).

En relación con lo anterior, los entrevistados dan cuenta del mejoramiento de las instancias formales de intercambio pedagógico, lo cual ha favorecido el trabajo en equipo y también ha propiciado una mejor organización del trabajo por departamento. Dicha instancia, además, dio pie al establecimiento de criterios para desarrollar instrumentos de evaluación de aprendizajes (con énfasis en la comprensión lectora) y para la observación en aula, lo que generó, a su vez, una mejor retroalimentación al desempeño docente:

...los espacios estaban pero se hicieron más permanentes; los departamentos están trabajando en pos de los objetivos planteados.

...cómo deben hacerse los instrumentos para evaluar correctamente, cómo interpretar los resultados, cómo darnos cuenta en qué nivel está el chiquillo.

...procedimientos para la observación de clases y los procedimientos para hacerlo, o

sea, ésta es la pauta, así debe ser, esto es el formato, etc.

...fuimos paso a paso analizando, viendo dónde estuvo el error, porque a veces uno piensa que las hace todas.

...facilitó que uno al colega pudiera decirle dentro de este aspecto, esto es lo que falta, esto hay que mejorarlo, esto está bien, esto podría hacerse de otra forma (3).

Se destaca como resultado de este trabajo el fortalecimiento de la comprensión lectora, meta que se amplió al trabajo docente de otros subsectores.

...en el tema de la comprensión lectora hemos involucrado a los demás subsectores; eso ha sido una cuestión importante (1).

Desde lo anterior se valoriza la implementación de estrategias metodológicas y la elaboración de instrumentos de evaluación que midan esta habilidad:

...la asesoría se ha centrado en apoyarnos en todo lo que tiene que ver con comprensión lectora de manera transversal con el resto de las asignaturas.

...ahora que estamos en pruebas de síntesis, en pruebas finales, vemos que todos en sus pruebas han puesto comprensión lectora, textos de comprensión lectora, no sólo en lenguaje (2).

Por otra parte, los entrevistados valoraron la observación de clases, que a partir de la asesoría se realiza con una pauta mejorada desde el trabajo en equipo de los profesores. Tal forma de trabajo ha contribuido a reflexionar en conjunto sobre estrategias didácticas y retroalimentar el desempeño docente:

...con el aporte de la asesoría que hicimos... actualizarla, porque teníamos una pero que le hicimos la modificamos sobre la base de los tiempos; nos faltaba determinar el inicio, el desarrollo y el cierre; que esté más acotado [refiriéndose a la pauta de observación de clases] (2).

...importante ha sido la observación en clase porque esto ha tenido una retroalimentación inmediata, cada vez que han ido a la sala se han dado un espacio para conversar con el profesor para retroalimentar y ayudar y volver a acompañar para hacer una retroalimentación; han vuelto nuevamente a ir con el mismo profesor a la sala para ver si los cambios se han producido o no (2).

Por otra parte se destaca un mejor monitoreo respecto de los logros de aprendizaje de los alumnos, en el contexto de la preparación para el SIMCE:

...análisis de los resultados. Eso era muy importante.

...ensayos SIMCE y análisis de esas evaluaciones; eso era muy importante (3).

En el contexto de las innovaciones metodológicas, se valoriza su implementación en el acompañamiento al aula. Estas propuestas, de acuerdo a las docentes del subsector, fueron acogidas positivamente por los estudiantes y repercutieron en una mayor motivación de éstos frente a las actividades de aprendizaje:

...cuando vieron al asesor en la sala de clases, ellos entretenidos porque él les contó historias, después los motivábamos para llevarlos a la sala de computación y resultaban cosas buenas.

...nos ayudaba a buscar cosas más interactivas y les gustó a los jóvenes (4).

### *Síntesis de resultados.*

#### *Ámbito subsectores o áreas de aprendizaje*

Los elementos facilitadores de la innovación corresponden a: a) la sistematicidad con la que se llevó a cabo la asesoría; b) la disposición a responder a las necesidades de los docentes y la organización del trabajo; c) los espacios institucionales para el trabajo colaborativo docente y la optimización del trabajo colaborativo, el cual favoreció el establecimiento de criterios pedagógicos comunes y consensuados a nivel curricular, metodológico y evaluativo; d) el monitoreo de los avances en el aprendizaje de parte de los alumnos; y e) el modelamiento de las innovaciones metodológicas en el aula.

#### Convivencia escolar

En este ámbito se destaca la labor desarrollada en torno al manual de convivencia a partir de la reflexión participativa de todos los estamentos, labor que permitió su revisión y mejoramiento:

...se hizo un trabajo... se nos planteó hacer una revisión para ver los elementos importantes a los que ponerles énfasis durante el año... cuando un alumno transgrede una norma eso lo estuvimos discutiendo mucho, algunas cosas que hubo que corregir derechamente (2).

A partir de lo que ya había ver cuáles eran las fortalezas y las debilidades, ver también las mejoras que cada uno podíamos ir dando a ese sistema para operativizar la convivencia aquí dentro del liceo (2).

En relación con lo anterior, se valora el logro de protocolos institucionales de intervención que tienen en su base criterios formativos más que punitivos:

...fue tremendamente importante una apertura en la visión que teníamos nosotros en lo que era el manual porque se estaba

contemplado solamente en términos punitivos y a partir de la asesoría se está haciendo una visión más formativa, lleva un poco de fomento al sano convivir.

...pudimos concretar protocolos, procedimientos de intervención, de la mediación de todo lo que nosotros teníamos que fijarnos, eso por un lado es muy importante para nosotros porque teníamos un documento muy coercitivo y ahora logramos hacer de la orientación educativa una línea central de lo que es la convivencia (3).

Este trabajo, a juicio de los entrevistados, también favoreció la conformación del comité para la sana convivencia:

...se armó un equipo de trabajo para establecer el comité de sana convivencia.

...lograr formar un comité de sana convivencia yo pienso que nos actualiza (2).

Otro aspecto destacado desde el equipo psicosocial del liceo corresponde a una mayor clarificación de roles del equipo, una mejor organización de tareas y una mejor coordinación con otros estamentos al abordar situaciones ligadas a la convivencia escolar:

...mejorar las prácticas a partir de lo que ya estaba, que estaba en forma aislada, desorganizada, entonces con lo que se hizo ahora, hay una primera etapa preventiva y una segunda etapa ver los casos que son más graves, entonces frente a eso, cómo operativizar todo esto a través de lo que ya tenemos, cómo el asistente de la educación nos pasa la información, cómo la utiliza el profesor jefe, quiénes son los responsables, los tiempos... (2).

Por otra parte se destaca el fortalecimiento de las redes externas de apoyo a problemáticas presentes en los alumnos del Liceo.

...constantemente durante todo el año eso funciona; las derivaciones es un proceso instalado, hay una carpeta por curso, hay una sala de atención, se ha ido perfeccionando el proceso.

...el rol del trabajador social de conectarse con esas redes, generalmente los casos graves se derivan a las redes (2).

Parte de los entrevistados también destaca el mejoramiento en la relación de los distintos estamentos con los estudiantes, basada en una visión más positiva de sus capacidades:

...volver a creer un poco más en los alumnos; en este momento ese es un lío tremendo... logramos que los alumnos se reencantaran un poquito más.

...la relación entre los estamentos formales y los alumnos en esos términos sí ha mejorado... de poder generar la instancia por las cuales se produzca un mejor clima para el aprendizaje (3).

#### *Síntesis de resultados. Ámbito convivencia*

Los elementos facilitadores de la innovación corresponden a: a) la revisión y reelaboración comunitaria del manual de convivencia; b) la creación de protocolos institucionales con sentido formativo frente a dificultades de convivencia; c) la conformación del comité de sana convivencia; d) la mejor organización y coordinación con otros estamentos de la labor del equipo psicosocial; y e) el fortalecimiento del vínculo con redes de apoyo externas.

*Cuadro 2. Fortalezas de la asesoría por ámbito*

Ámbito	Fortalezas de la asesoría
Gestión directiva	Gestión institucional centrada en metas, objetivos y evidencias de las acciones desarrolladas en los distintos ámbitos institucionales. Rol de apoyo, supervisión y coordinación asumido por los jefes de unidad técnico pedagógica en pro de las acciones de la asesoría.
Convivencia escolar	Revisión y mejoramiento del manual de convivencia a partir de la reflexión participativa de todos los estamentos de los liceos. Conformación del comité para la sana convivencia. Fortalecimiento del vínculo entre los liceos y las redes externas de apoyo.
Subsectores o áreas de aprendizaje	Sistematicidad con la que se llevó a cabo el trabajo de la asesoría en los subsectores. Se destaca como énfasis de este trabajo el fortalecimiento de la comprensión lectora, meta que se amplió al trabajo docente de otros subsectores. Perfeccionamiento de instrumentos de evaluación. Observación de clases, como un medio de retroalimentar el desempeño docente y analizar estrategias didácticas. Mejoramiento de las instancias formales de intercambio pedagógico y el trabajo en equipo. Innovaciones metodológicas, que tuvieron un efecto positivo sobre la disposición de los estudiantes al aprendizaje.

## DISCUSIÓN

A partir de los aspectos que resultaron comunes entre las cuatro instituciones estudiadas, es posible concluir acerca de algunos aspectos de utilidad práctica en futuras intervenciones en el contexto escolar.

Un resultado destacable del proceso de asesoría fue una gestión institucional más organizada en torno a metas y objetivos, con una visión más clara respecto de las evidencias que pueden servir como productos concretos de las acciones desarrolladas. Ello sin duda favorece la posibilidad de un mayor

monitoreo y una evaluación más rigurosa de los procesos impulsados en las instituciones, y al mismo tiempo fortalece la capacidad de conducción de los directivos frente a sus áreas específicas.

En directa relación con ello, resulta destacable el rol de apoyo, supervisión y coordinación asumido por los jefes de unidad técnico pedagógica, lo que sin duda habla de un fortalecimiento de su liderazgo, elemento consignado por Ríos *et al.* (2008: 861) al recoger la experiencia de asesoría en otros establecimientos de iguales características. Este logro permite suponer que las propuestas de la asesoría a nivel curricular puedan sostenerse en el tiempo al interior de cada liceo.

La convivencia escolar es relevada como un elemento fundamental, dadas las características de los estudiantes atendidos en estos liceos. En ese sentido, resulta valorable el esfuerzo realizado por las comunidades educativas, tendiente a revisar los aspectos normativos que orientan los procedimientos para abordar la disciplina al interior de los Liceos. Esta labor favoreció un proceso de mayor clarificación y concreción, siendo además una oportunidad de enriquecer los manuales de convivencia desde un sentido más formativo. La conformación de las comisiones de sana convivencia puede ser una interesante oportunidad para animar la reflexión participativa en torno a otras acciones que permitan que cada institución progrese en una cultura escolar de buen trato y con disposición positiva al aprendizaje.

Finalmente, en el ámbito de la convivencia, y considerando la vulnerabilidad de la población de estudiantes, abordar los problemas psicosociales que afectan a los estudiantes y sus familias constituye un gran desafío; para ello es indispensable que se fortalezca el vínculo entre los liceos y las redes externas de apoyo, así como el logro de una mayor coordinación de las acciones propuestas por los equipos psicosociales y los equipos directivos con estas instancias externas a la institución.

Por otra parte, el trabajo centrado en los subsectores muestra que los resultados positivos suponen garantizar condiciones desde la asesoría, esto es, la continuidad de los asesores y la sistematicidad de los encuentros, lo que contribuiría al establecimiento de un vínculo de mejor calidad con el profesorado, hecho ratificado por Ríos *et al.* (2008: 865). Al mismo tiempo, las instituciones que favorecieron e intencionaron los espacios de trabajo conjunto de los docentes por departamento, posibilitaron realizar una mayor reflexión pedagógica y, a partir de ella, consolidar acciones en la línea de la didáctica y de la evaluación, siendo la comprensión lectora la habilidad que más convocó los esfuerzos de trabajo conjunto. Estos resultados pudieran reflejar el inicio de un proceso tendiente a consolidar comunidades de aprendizaje (Bolívar, 2008: 306; Miranda *et al.*, 2010: 148), además de que dan cuenta de la relevancia, en el contexto de un proceso de mejora educativa, de la gestión del tiempo institucional (Álvarez, 2008: 278; Bolívar, 2008: 309).

El rol de los asesores en el trabajo centrado al interior del aula presentó dos vertientes interesantes: por una parte resultó ser una oportunidad para modelar propuestas metodológicas que tuvieron un efecto positivo sobre la disposición de los estudiantes al aprendizaje. Ello coincide con hallazgos recientes referidos a que los profesores valoran contar con recursos tecnológicos y didácticos que les permitan realizar innovaciones pedagógicas (López, 2010: 156).

Lo anterior, además, pone de manifiesto que, al parecer, el hecho de enriquecer didácticamente las clases desde una mayor contextualización favorece aspectos disciplinarios y la motivación por aprender, lo que coincide con los hallazgos de Ríos *et al.* (2010: 10) en este mismo sentido. La observación de clases desde criterios consensuados se vuelve, así, una posibilidad de analizar el desempeño docente y una manera de estimular mejoras en el trabajo pedagógico.



## CONCLUSIONES

A partir de la experiencia de la asesoría se evidencian los distintos niveles de la institución escolar donde los procesos de mejora se materializan. Sin duda, nada de lo que ocurre en el aula deja de ser movilizado por la acción directiva, la que puede llegar a optimizarse si se tienen presentes objetivos, estrategias y un monitoreo permanente de la gestión. Este hecho supone equipos de trabajo afianzados y con capacidades de liderazgo.

Hay decisiones institucionales que son condición básica para fortalecer el trabajo profesional docente, como es el destinar encuentros periódicos para ello. No obstante, el enriquecimiento de estos espacios dependerá del liderazgo pedagógico directivo y de su capacidad para acompañar los procesos de reflexión e intercambio docente acerca de las acciones a desarrollar para responder mejor a las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes; esto de la mano, desde luego, de un seguimiento y evaluación permanentes (Álvarez, 2008: 278).

Lo anterior claramente puede ser potenciado por la acción de apoyo externo si los asesores logran establecer un adecuado

vínculo con la institución. La permanencia y continuidad, la disposición a responder a las necesidades docentes, y la organización de la labor, constituyen elementos facilitadores de un vínculo de calidad entre la asesoría y la institución escolar. En esta línea, resulta fundamental profundizar en los procesos que permiten, en la relación asesores-colegio, validar la experiencia de los docentes y a la vez movilizarlos hacia innovaciones que permitan mejorar su desempeño, minimizando las resistencias y estimulando su desarrollo profesional.

Finalmente, el enriquecimiento de la convivencia escolar a través del diálogo participativo parece ser una importante vía para contribuir a una mayor identificación de la comunidad educativa con la misión escolar. La asesoría presentada realizó acciones pertinentes en esta área que requieren continuidad para consolidarse y generar cambios duraderos. Junto a esto, surgen desafíos orientados, entre otros, a fortalecer el apoyo de las familias en la formación de los jóvenes y el desarrollo de acciones formativas que integren la cultura juvenil de una población de adolescentes que no suele sentirse parte activa de la vida escolar.

## REFERENCIAS

- ÁLVAREZ, Manuel (2008), "Gestión de los procesos internos de cambio en el centro educativo", ponencia presentada en el V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Bilbao, Universidad de Deusto, pp. 257-288.
- ANDREÚ, Jaime (2001), *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*, Granada, Centro de Estudios Andaluces, pp. 1-34.
- BOLAM, Ray (2004), "Liderar comunidades eficaces de aprendizaje profesional", ponencia presentada en el IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Bilbao, Universidad de Deusto, pp. 129-145.
- BOLÍVAR, Antonio (2008), "Avances en la gestión e innovación de los centros", ponencia presentada en el IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Bilbao, Universidad de Deusto, pp. 291-317.
- BRAVO, Mauricio y Sergio Verdugo (2007), "Gestión escolar y éxito académico en condiciones de pobreza", *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 5, núm. 1, pp. 121-144.
- FERRADA, Donatila y Alicia Villena (2005), "La construcción de significados pedagógicos en los grupos profesionales de trabajo", *Estudios Pedagógicos*, vol. 31, núm. 2, pp. 7-25.
- FULLAN, Michael (2002), *Liderar en una cultura de cambio*, Barcelona, Octaedro.
- GARAY, Sergio y Mario Uribe (2006), "Dirección escolar como factor de eficacia y cambio situación de la dirección escolar en Chile", *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 4, núm. 4, pp. 39-64.

- IMBERNON, Francesc (2007), "Asesorar o dirigir. El papel del asesor/a colaborativo en una formación permanente centrado en el profesorado y en el contexto", *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 5, núm. 1, pp. 145-152.
- LEVIN, Henry M. (2000), "Las escuelas aceleradas: una década de evolución", PREAL, núm. 18, en: <http://www.preal.org/doctra18.pdf> (consulta: enero de 2011).
- LÓPEZ, Pablo (2010), "Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa", *Revista Estudios Pedagógicos*, vol. 36, núm. 1, pp. 147-158.
- MIRANDA, Christian, Pablo Rivera, Silvia Salinas y Erwin Muñoz (2010), "¿Qué hace a la formación permanente de profesores eficaz?: factores que inciden en su impacto", *Estudios Pedagógicos*, vol. 36, núm. 2, pp. 135-151.
- NAVARRO, Gracia y Jorge Jiménez (2005), "La autoevaluación escolar y su impacto en el comportamiento docente, individual y grupal en la organización educativa", *Revista Estudios Pedagógicos*, vol. 31, núm. 2, pp. 57-69.
- RACZYNSKI, Dagmar y Gonzalo Muñoz (2007), *Reforma educacional chilena: el difícil equilibrio entre la macro y la micropolítica*, Santiago, Corporación de Estudios para Latinoamérica, pp. 1-78.
- RÍOS, Daniel, Daniela Maturana y Jocelyn Reinoso (2008), "Diseño e implementación de una estrategia de asesoría técnica para el mejoramiento de la gestión escolar en centros educativos vulnerables", ponencia presentada en el V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Bilbao, Universidad de Deusto, pp. 847-870.
- RÍOS, Daniel, Daniela Maturana, Claudio Almonacid, Hermann Shink e Isabel Jaramillo (2010), "Innovaciones en centros educativos vulnerables: liceos que optimizan la gestión para mejorar los aprendizajes de sus estudiantes", *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 6, núm. 53, pp. 1-12.
- URIBE, Mario (2008), "Aplicación de un modelo de gestión escolar: del mejoramiento en escuelas vulnerables a la certificación de calidad. El caso de Fundación Chile", ponencia presentada en el V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Bilbao, Universidad de Deusto, pp. 915-947.
- VOLANTE, Paulo (2008), "Influencia de la dirección escolar en los logros académicos", ponencia presentada en el V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Bilbao, Universidad de Deusto, pp. 1009-1029.
- VOLANTE, Paulo, Patricio Cumsille, Fernanda Denardín y Fernanda Muller (2008), "Análisis del cambio en los niveles de logros de escuelas de alta vulnerabilidad social", *Estudios Pedagógicos*, vol. 34, núm. 2, pp. 179-191.