



**CENTRO DE DESARROLLO  
DEL LIDERAZGO  
EDUCATIVO**

**Liderar la inclusión educativa en Chile, tendencias  
nacionales y una aproximación al caso de la región de  
Magallanes**

Equipo de investigación:

María Teresa Rojas F.  
Natalia Salas,  
Alejandra Falabella,  
Michael O'Malley,

David Pérez, José Ignacio Rodríguez, César Maldonado, Isidora Vásquez

**Diciembre, 2018**

## Antecedentes

El estudio se inscribe en la implementación gradual de la **Ley de Inclusión Escolar** que entró en vigencia en marzo del 2016.

- Elimina las barreras de selección de estudiantes,
- Termina con el co-pago.
- Prohíbe el lucro por parte del sostenedor.
- Regula la expulsión de estudiantes (todas las escuelas).

Se aplica a las escuelas públicas y privadas que reciben financiamiento estatal (91,7% del país).

Es una política de **desegregación** que fomenta la mixtura social recogiendo recomendaciones internacionales para mantener un balance entre la “**libertad individual**” de elección de escuela, y la “**igualdad social**” para asegurar comunidades escolares más cohesionadas socialmente (OCDE, 2012).

## Antecedentes

En el contexto del (cuasi) mercado escolar chileno, para los **directores** no sólo conlleva **modificaciones en las prácticas organizacionales**, si no también tensiona la cultura escolar en el ámbito simbólico al **modernizar la noción de inclusión**, pasando de un foco en las **NEE** a una amplia valoración **diversidad estudiantil**.

Es importante **conocer y comprender qué desafíos, resistencias y críticas evidencian los directivos** en torno a este proceso y cuáles son las **áreas o temas** en las que más requieren **apoyo y seguimiento**.



# Objetivos del Estudio

## Objetivo general:

- Conocer y analizar las posibilidades, oportunidades y también los obstáculos y nudos críticos de la implementación de la ley de inclusión para (des)favorecer procesos de liderazgo directivo orientados a la justicia social.

## Objetivos específicos:

- Identificar las principales creencias, percepciones, demandas, tensiones y necesidades que directivos y centros de apoderados de las escuelas que se han acogido a la ley de inclusión y han experimentado el nuevo proceso de admisión
- Indagar respecto de las decisiones y transformaciones en materia reglamentaria y organizacional que implementan (o implementarán) las escuelas que han acogido la ley y han experimentado el nuevo proceso de admisión.
- Conocer las opiniones y decisiones directivas del caso de Magallanes, identificando las formas en que las comunidades escolares han liderado el incipiente proceso de inclusión fomentado por la ley.
- Analizar y proponer recomendaciones de política pública que fomenten acciones directivas orientadas a liderar procesos inclusivos y de justicia social en las escuelas.

# Metodología

La investigación contempla dos fases:

1. **Fase cuantitativa:** aplicación y análisis de una encuesta a los directivos de escuelas municipales y particulares subvencionadas que han iniciado la implementación de admisión en cuatro ciudades del país (Iquique, Coquimbo, Puerto Montt y Magallanes)
2. **Fase cualitativa:** estudio de casos a partir de entrevistas y grupos focales a directivos, docentes, centros de apoderados y de estudiantes de 4 establecimientos municipales y part.subvencionados de la región de Magallanes (Punta Arena y Puerto Natales)

# Principales nociones teóricas

## 1. La LIE como una política de desegregación

- **Controla factores en la oferta (escuelas):** selección y co-pago (Carrasco et al., 2017; Elacqua & Santos, 2013; Valenzuela et al. 2010)
- **Potencia la demanda (elección de escuela):** centralización y coordinación digital del sistema de postulación, información de escuela, disminución de tiempos (Carrasco, 2018). Modelo basado en las “políticas de elección escolar controlada” (*controlled school choice*)

## 2. Múltiples objetivos un contexto de mercado y rendición de cuentas

- Directores de escuela se encuentran exigidos por la **competencia** por el logro de una meta de captación de matrícula y alcanzar un adecuado **desempeño** en las pruebas estandarizadas (Ryan, 2010). Tensión entre desegregación/ rendición de cuentas con consecuencias.

# Principales nociones teóricas

## 3. Las distintas racionalidades de la inclusión en la escuela:

- Proceso de incorporación y atención de población considerada “diferente”, tradicionalmente centrada en niños y niñas con NEE (Ryan, 2006).
- Proceso multidimensional que apunta a los procesos sociales de exclusión (no a los individuos diferentes) y que tiene como finalidad promover mayor niveles de justicia social en la escuela. (Shields, 2004; Ryan, 2006; O’Malley, 2014).

- 4. Liderazgos instrumentales v/s liderazgos orientados a la justicia social (Ball & Maroy, 2009; Oplatka & Arar; 2016).





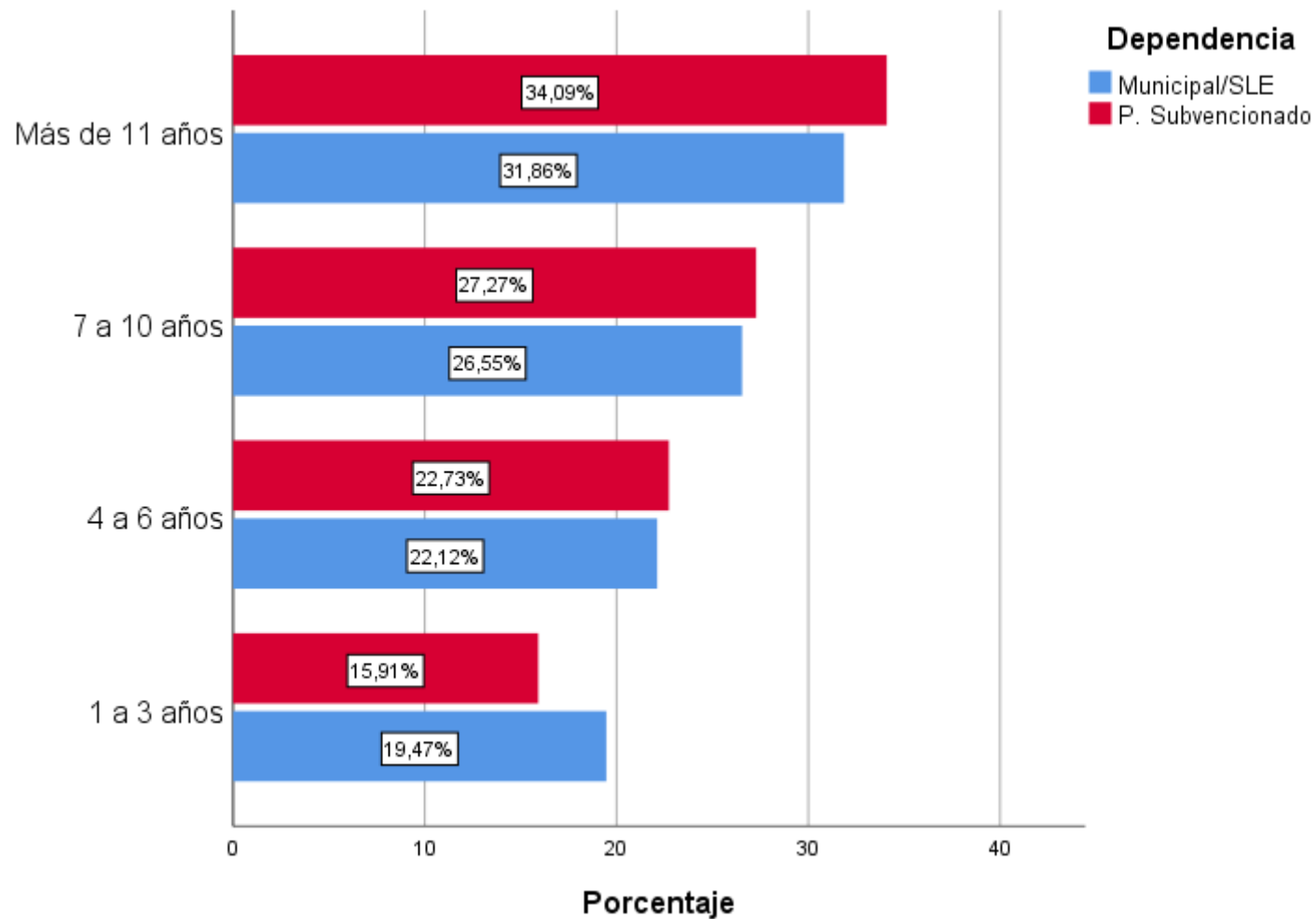
CENTRO DE DESARROLLO  
DEL LIDERAZGO  
EDUCATIVO

# Resultados encuesta 2018

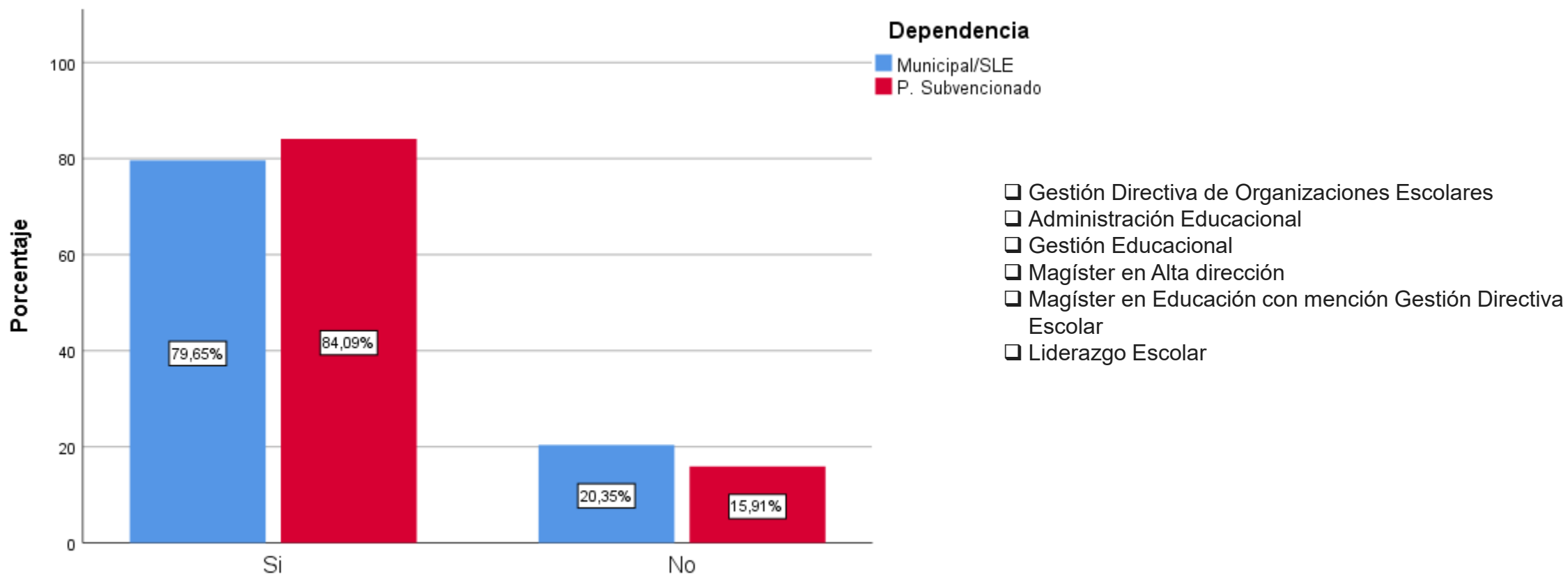
- ✓ Muestra: 157 escuelas regiones de Tarapacá, Coquimbo , Los Lagos, Magallanes



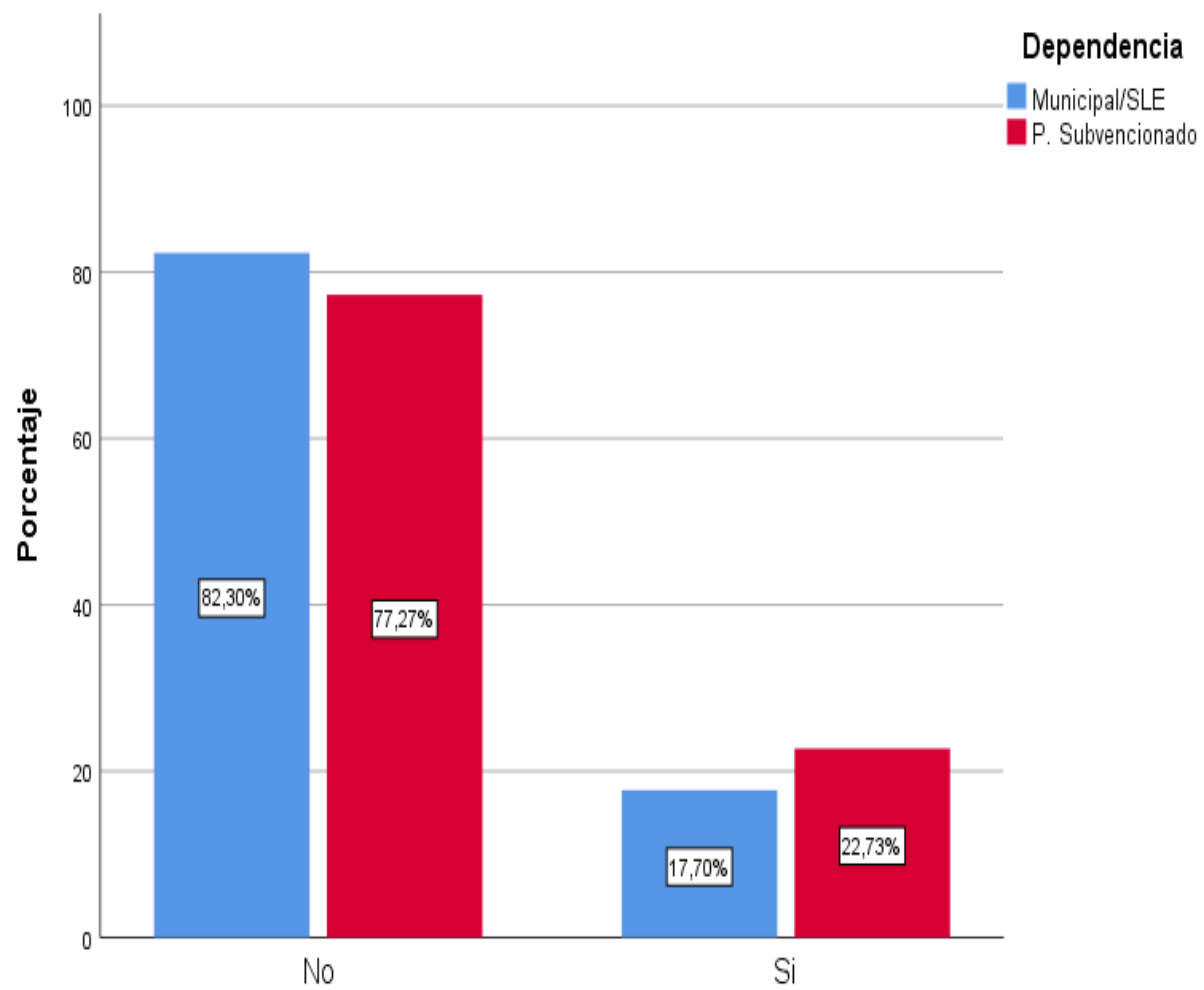
## 2. Hace cuántos años desempeña una función directiva (dentro o fuera de esta escuela)



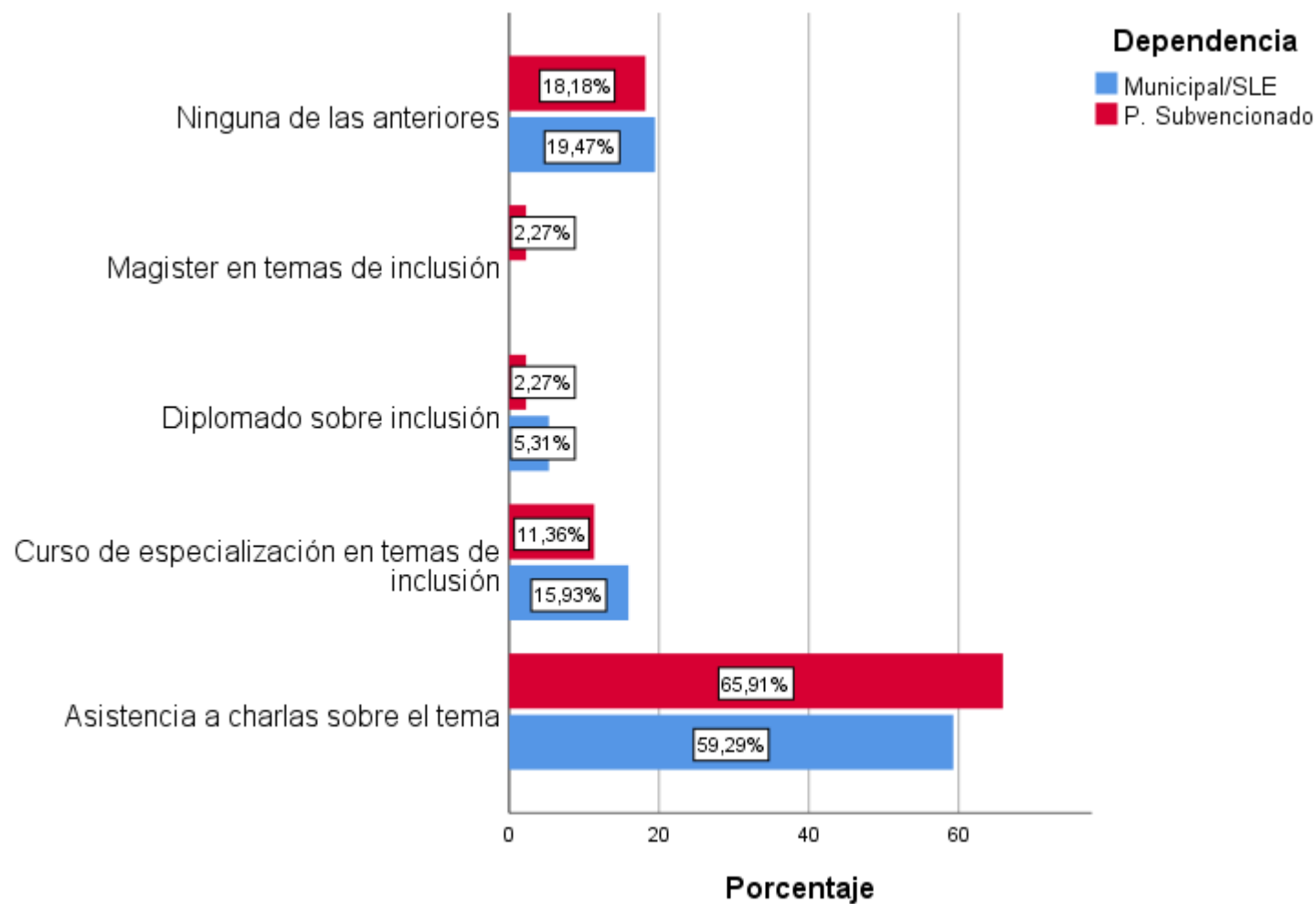
## 5. ¿Posee un post grado en administración, gestión y/o liderazgo directivo?



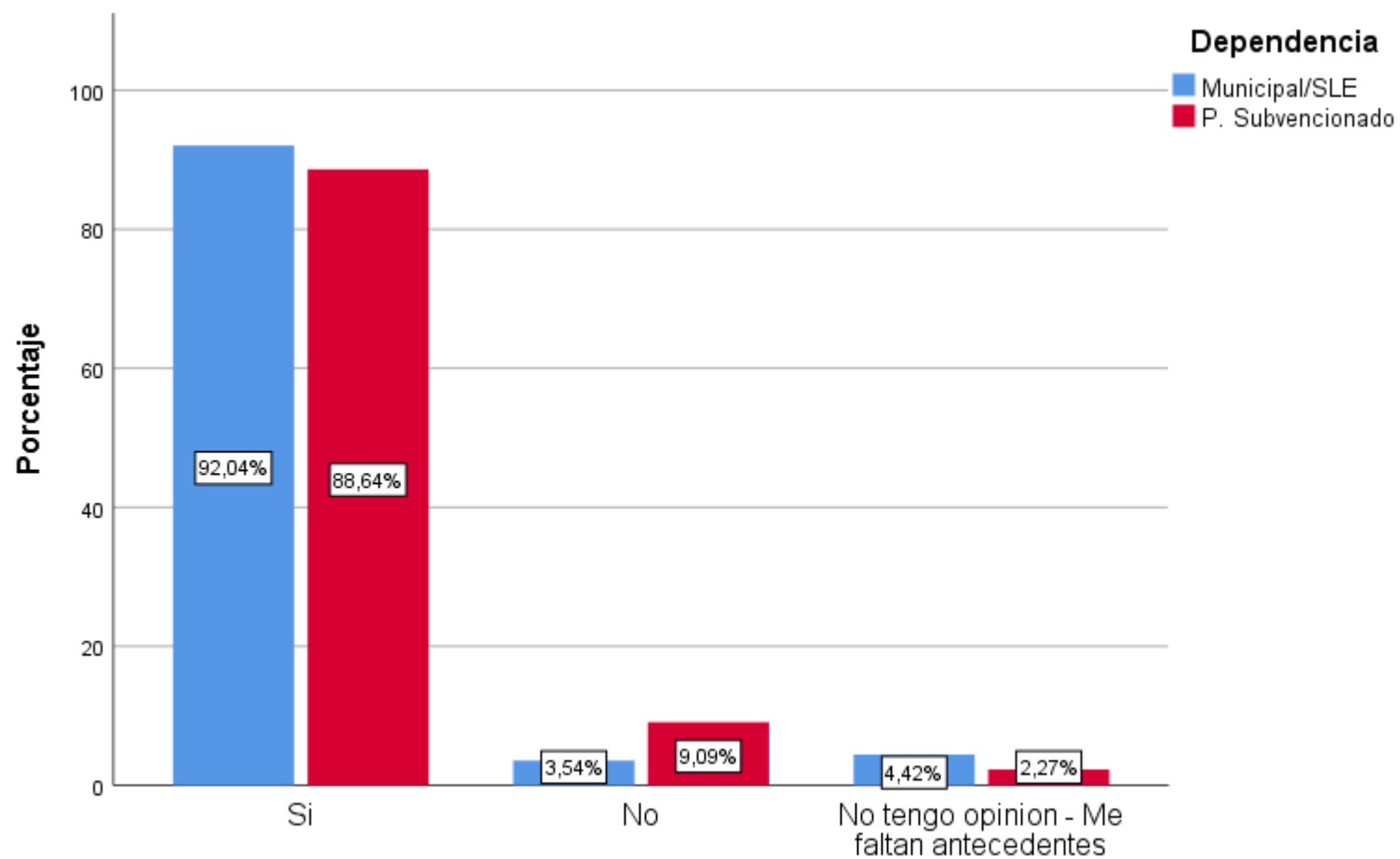
## 6. ¿Posee formación en inclusión?



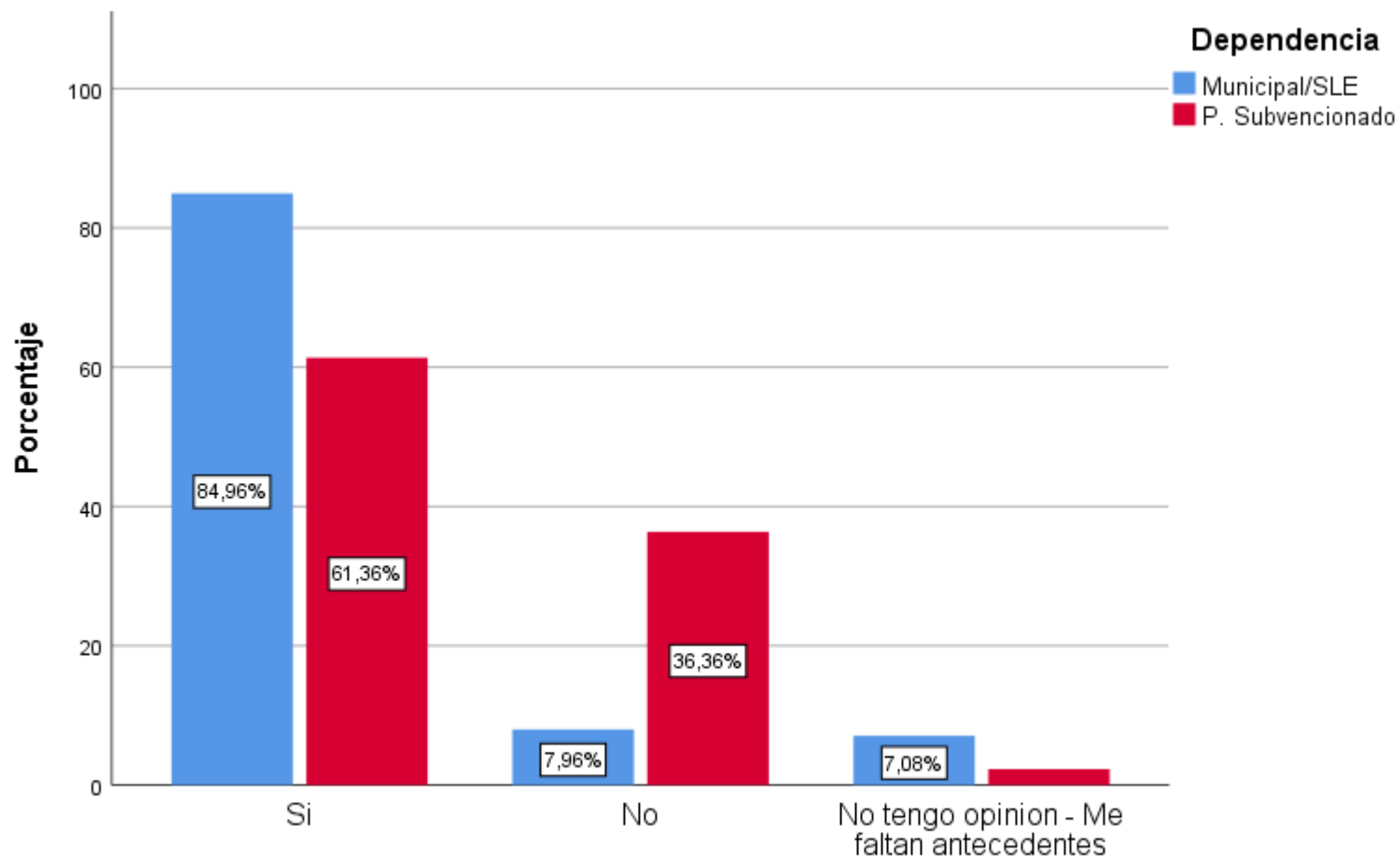
6.a En caso de que su respuesta haya sido afirmativa, especifique:



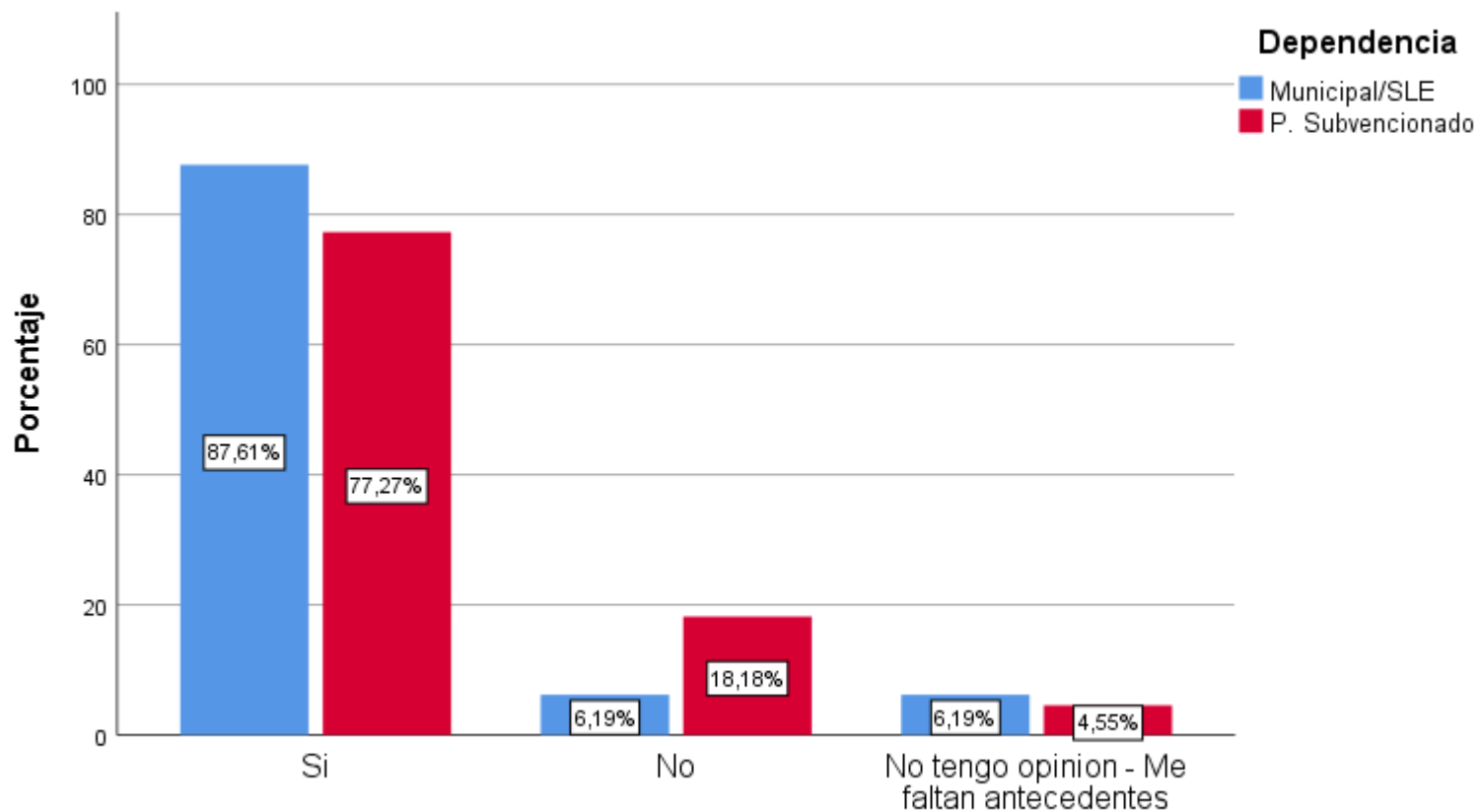
1a. Está de acuerdo con los siguientes ámbitos que regula la Ley de Inclusión 20.845, que comenzó a regir el 2016: **terminar con el lucro en educación.**



1b. Está de acuerdo con los siguientes ámbitos que regula la Ley de Inclusión 20.845, que comenzó a regir el 2016: **terminar con el copago o financiamiento compartido.**

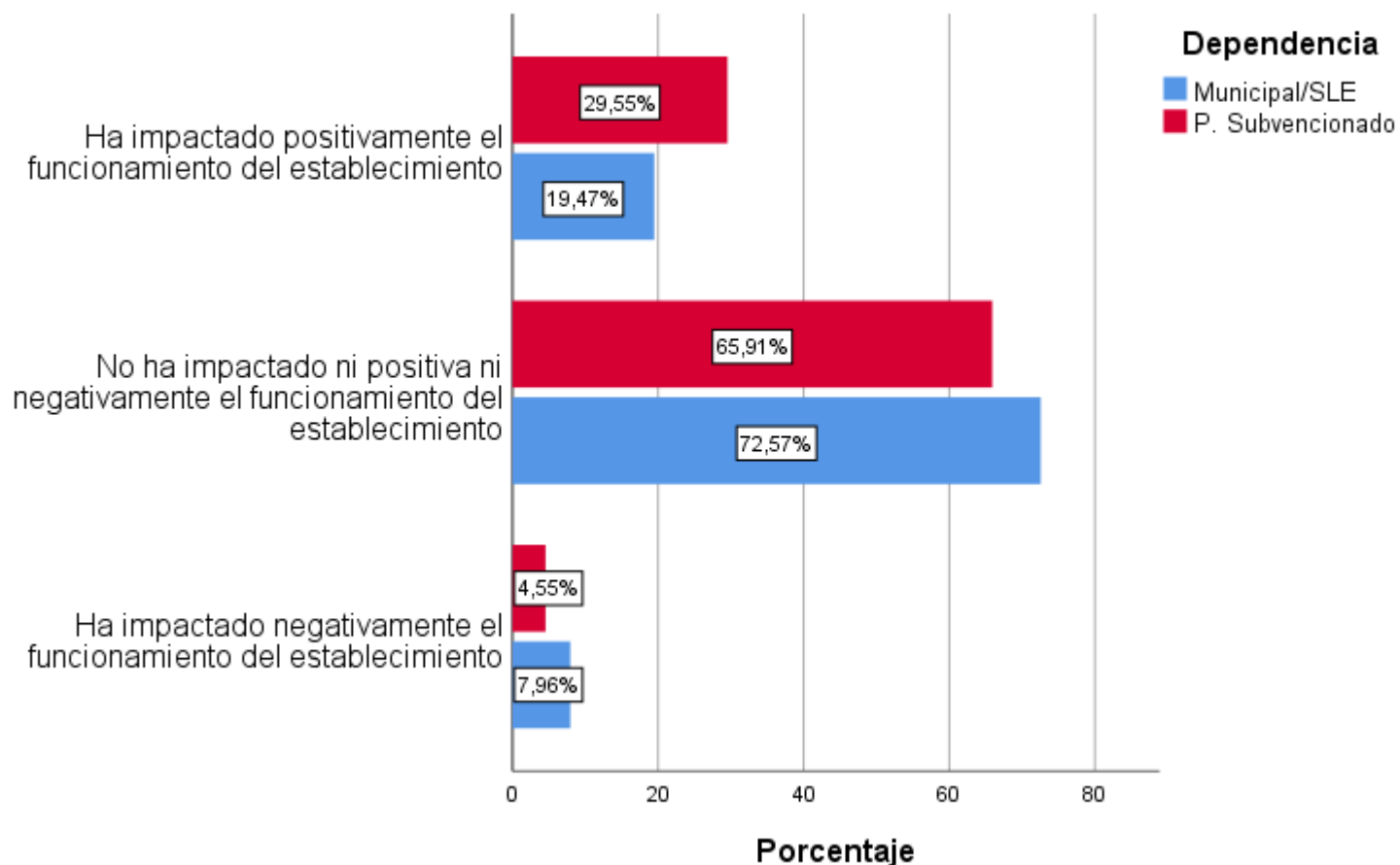


1c. Está de acuerdo con los siguientes ámbitos que regula la Ley de Inclusión 20.845, que comenzó a regir el 2016: **terminar con la selección escolar.**

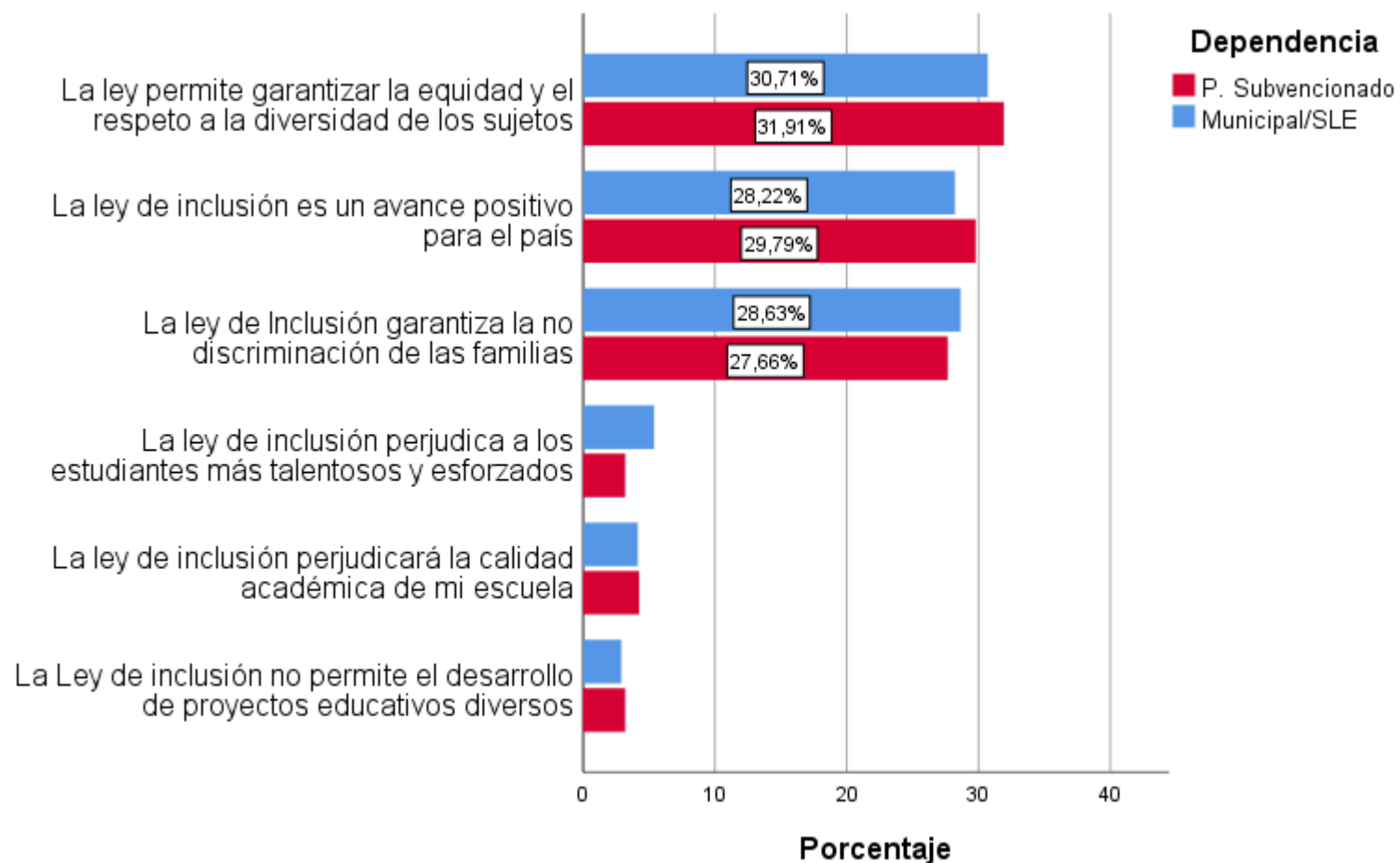




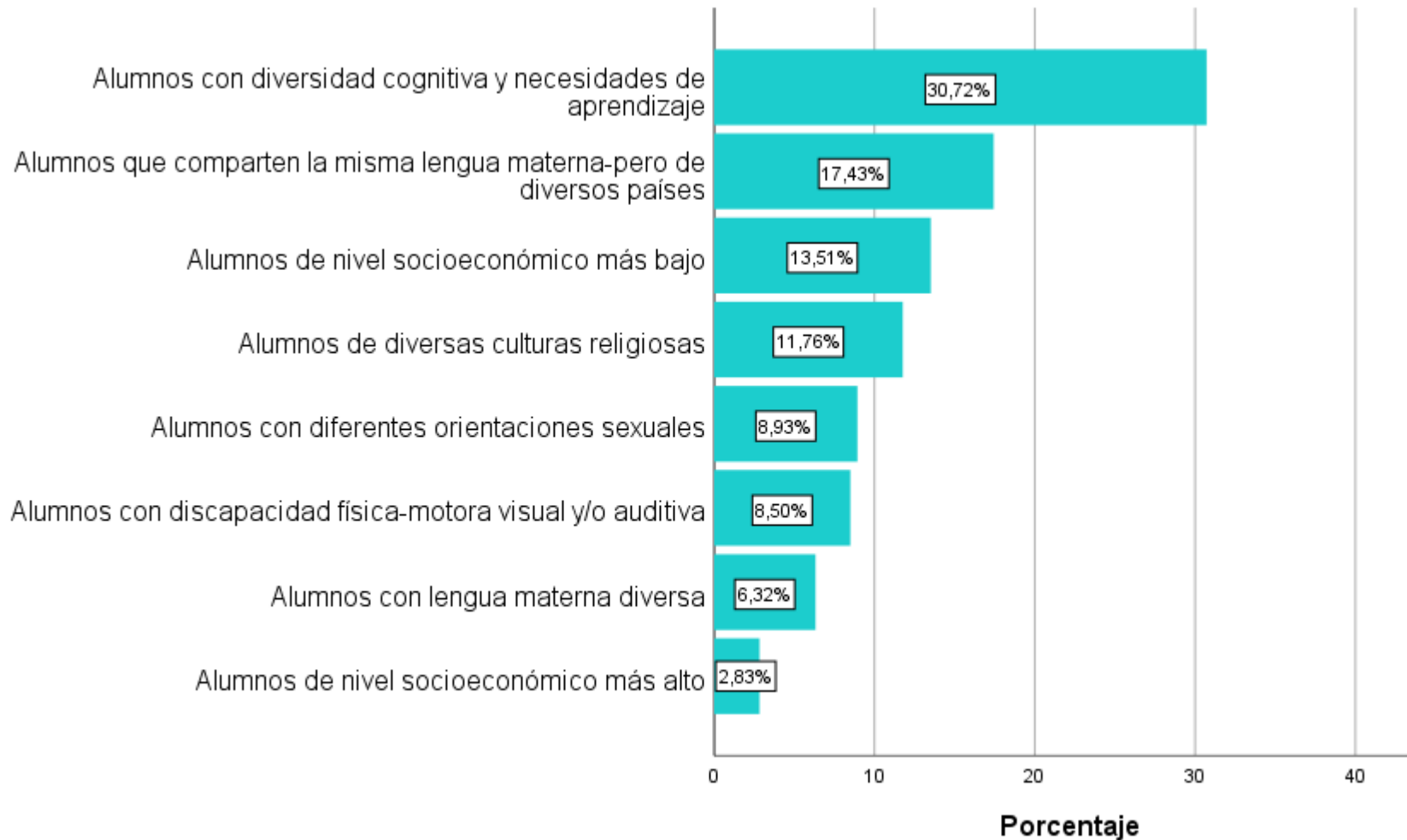
22. Pensando en el **impacto** que la Ley 20.845 de Inclusión Escolar implica/implicará para su escuela, **en términos de gestión**, cree que la misma (elija una opción)



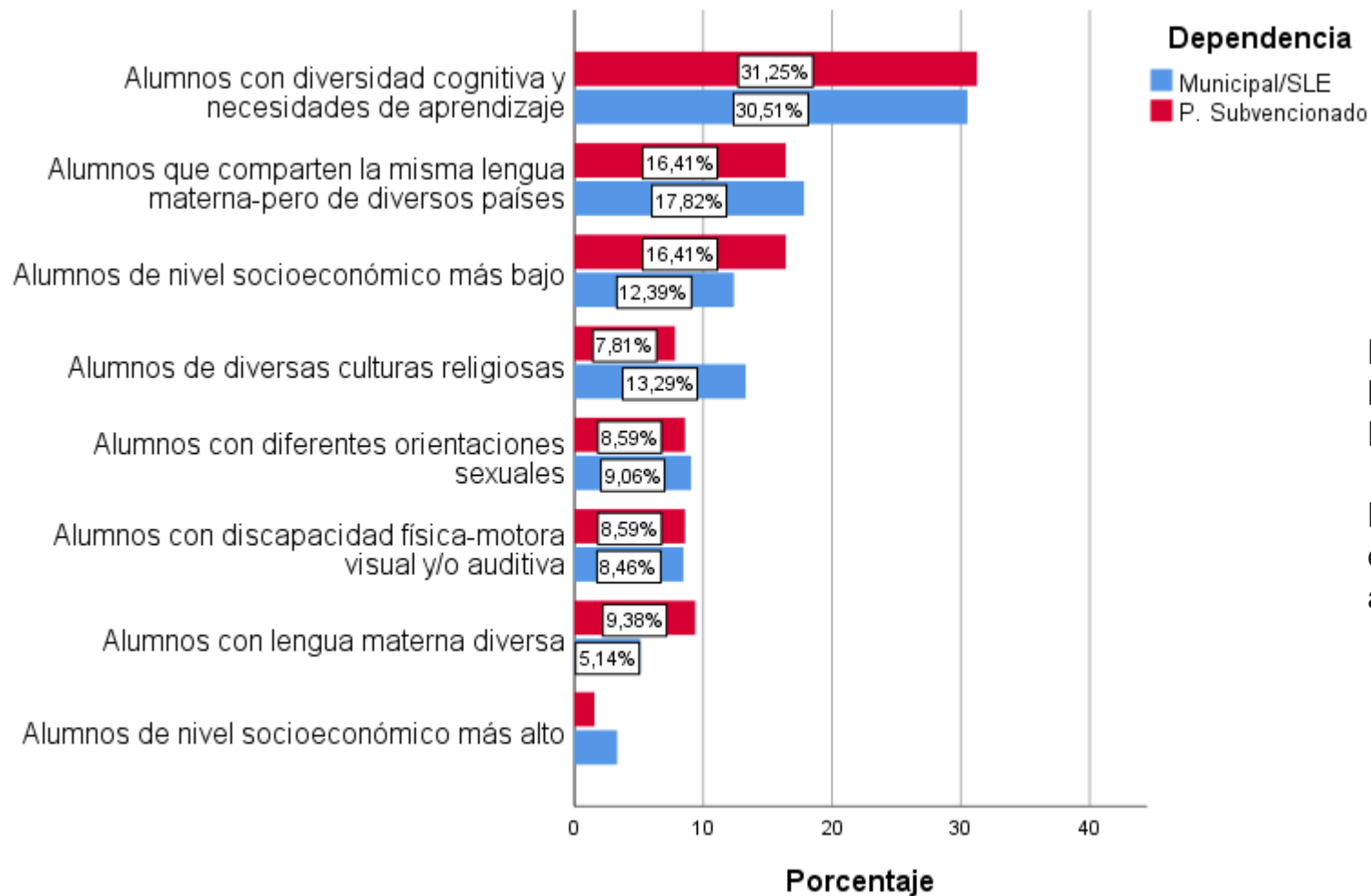
4. Respecto del **nuevo sistema de admisión** que se implementó con la Ley de Inclusión, cuáles de las siguientes frases representan su opinión. Marque todas las frases que representen su opinión



## 5. A partir de la implementación de la Ley de Inclusión, ¿qué perfil de nuevos estudiantes recibió en su escuela?



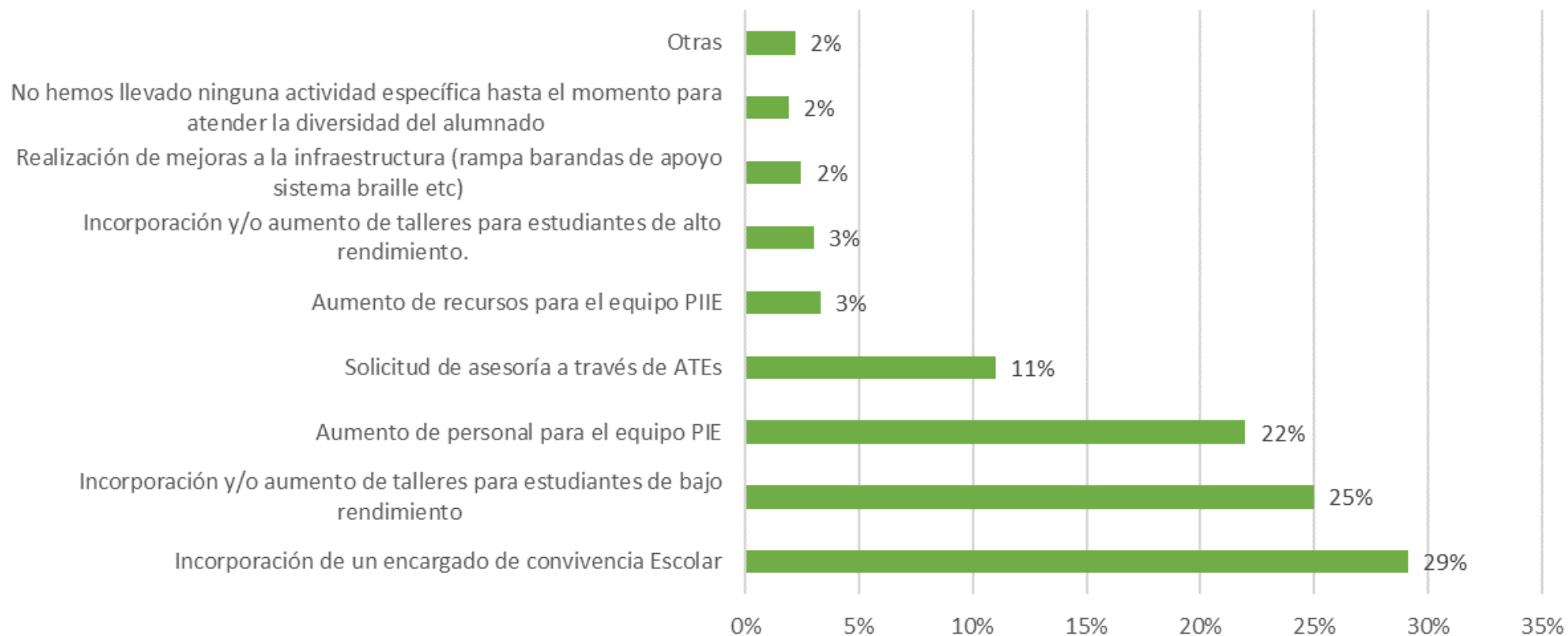
## 5. A partir de la implementación de la Ley de Inclusión, ¿qué perfil de nuevos estudiantes recibió en su escuela?



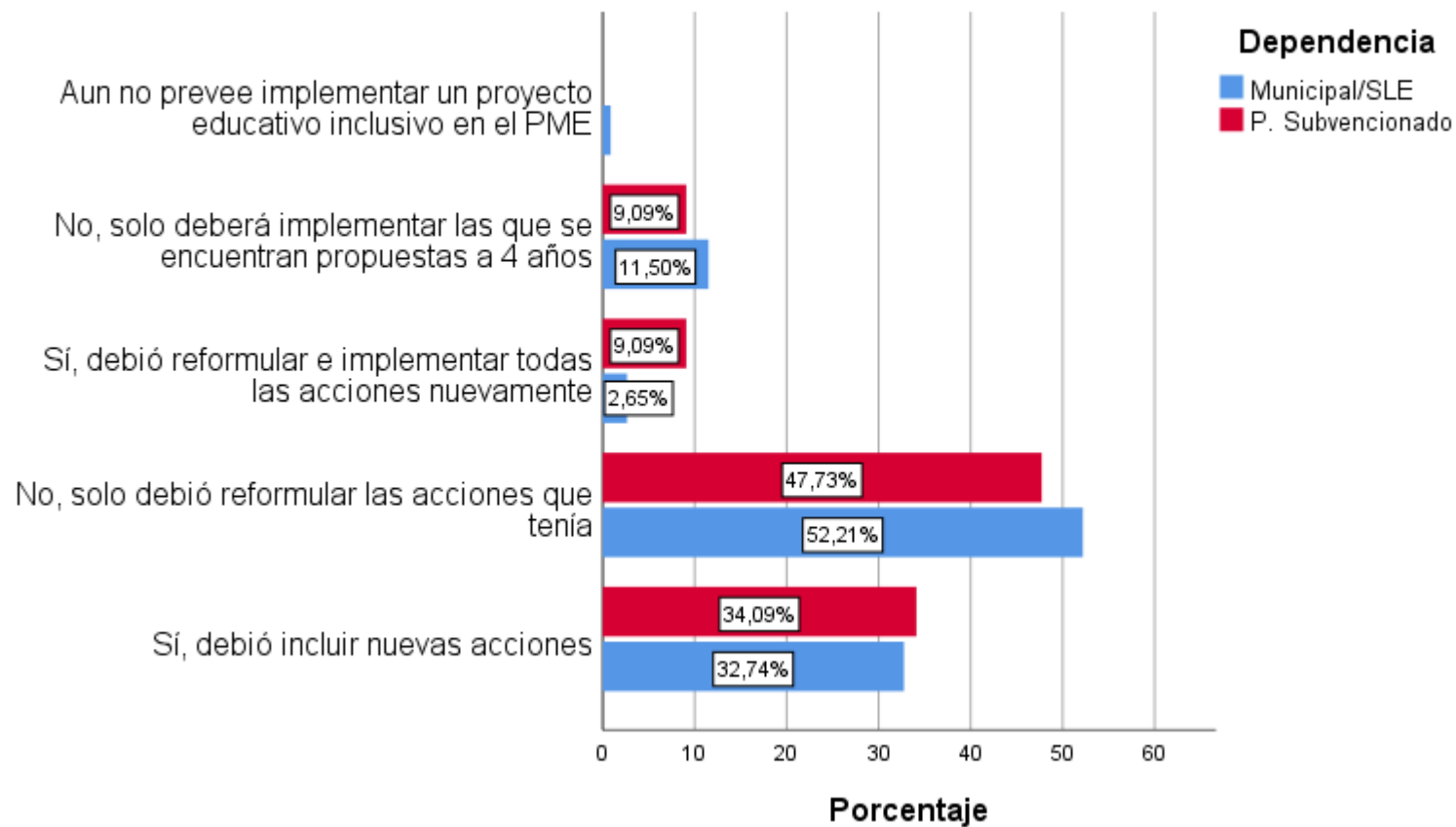
Los PS dicen que recibirán más alumnos de NSE bajo y con lengua materna diversa que los Municipales.

Los Municipales perciben que recibirán mayor diversidad religiosa, e incluso algunas NSE más alto, en mayor medida que PS.

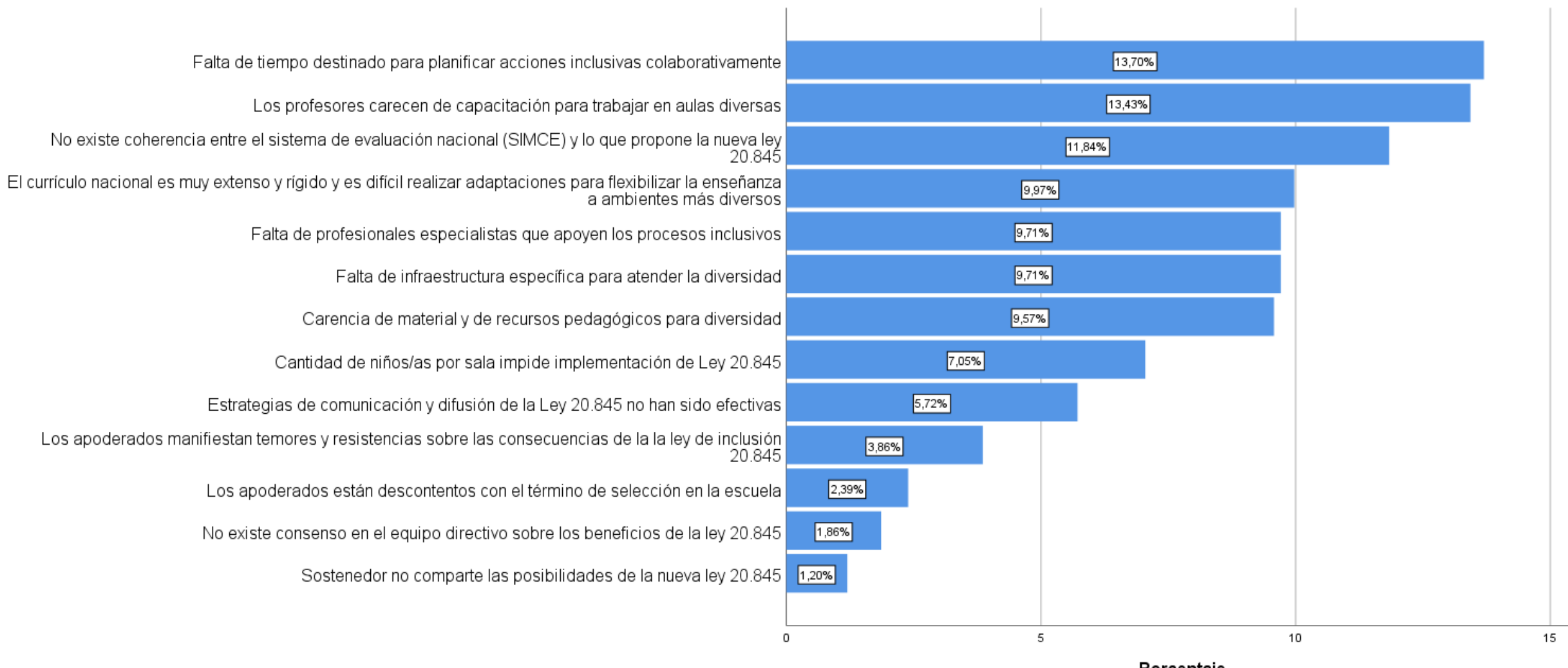
6. ¿Cuál de las siguientes acciones se encuentran en su plan de mejora (PME) para atender esa diversidad de los estudiantes? Marque las opciones implementadas (3 primeras preferencias)



9. La Ley 20.845 de Inclusión Escolar contempla que las escuelas desarrollen planes de apoyo y ajustes hacia la inclusión, ¿fue necesario en su establecimiento realizar nuevas acciones en el PME? Marque una opción

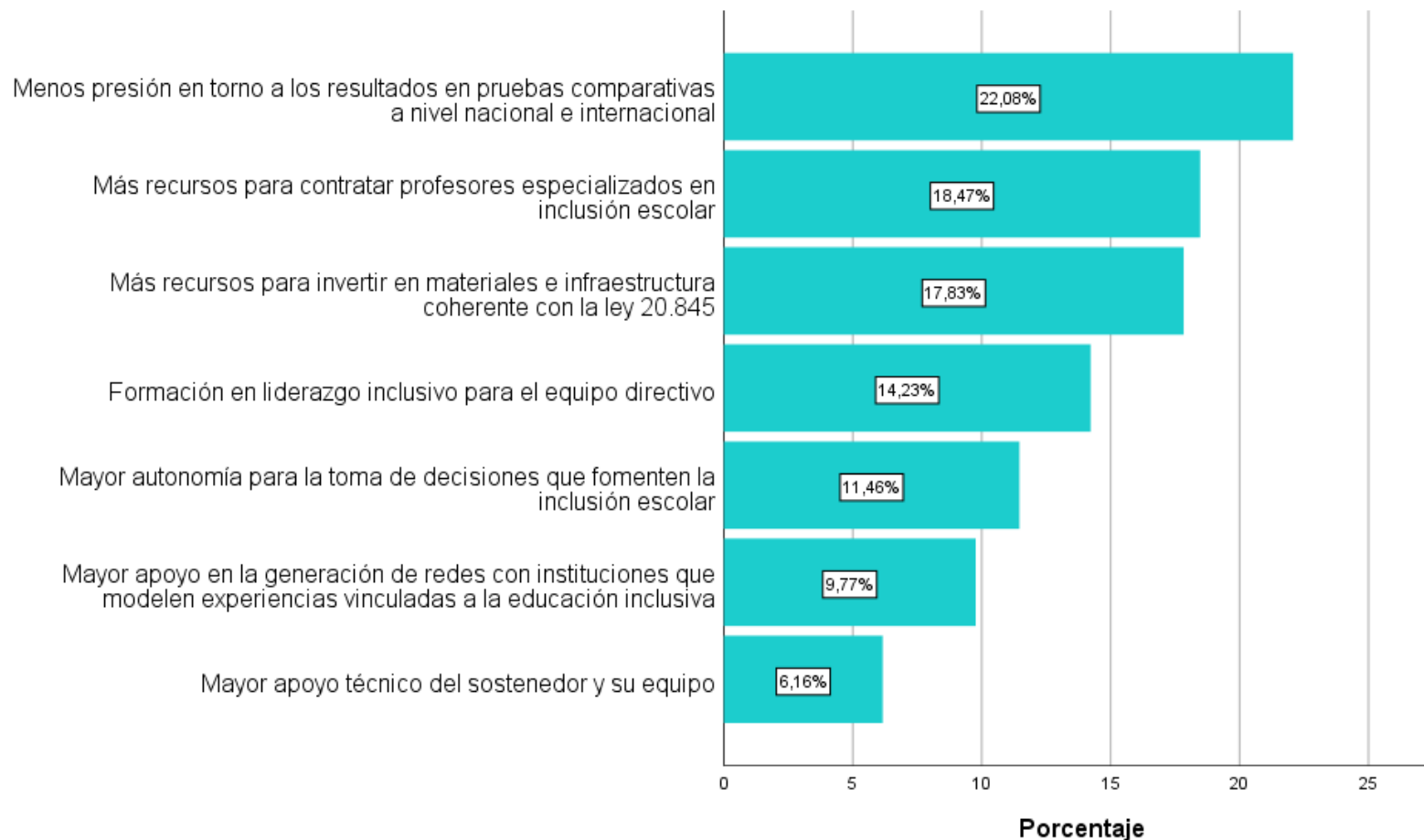


21a. De acuerdo a la realidad de su escuela, qué circunstancias aparecen como **obstáculos** para concretar y hacer la transición plena a la Ley 20.845 de Inclusión Escolar. Marque aquellas circunstancias que considere pertinentes





23. ¿Qué necesita su escuela para liderar la implementación de esta Ley 20.845 y sus principios?  
Elija tres **necesidades** que sean cruciales para su escuela.



# Algunos datos de las opiniones de directivos en Magallanes

<b>Caso 1 Liceo CH Municipal</b> <b>En 2017 y 2018 aumenta la matrícula</b> <b>Sin selección previa</b>	<b>Caso 2 Liceo TP Municipal</b> <b>Mantiene matrícula</b> <b>Elimina selección académica el 2016</b>
Caso 3 Colegio PS  Elimina selección académica Hace tres años eliminó copago	Caso 4 Colegio PS  Elimina selección académica 2017 elimina copago



CASO	1	2	3	4
<b>Institución</b>	Liceo Astro	Escuela La Estrella	Liceo Planeta	Escuela Cometa
<b>Comuna</b>	Punta Arenas	Punta Arenas	Puerto Natales	Puerto Natales
<b>Dependencia</b>	Municipal	Particular subvencionada	Municipal	Particular subvencionada
<b>Concepciones de la inclusión</b>	<p><b>Concepción Limitada</b>, Centrada en NEE, aumento PIE. Baja identificación con PEI, Desordenados.</p> <p><b>Concepción pragmática</b>, la inclusión como engaño y desvaloración del mérito. Estamos obligados. Se benefician los PS.</p> <p><b>Concepción ampliada debilmente instalada</b>, cambio cultural.</p>	<p><b>Concepción Limitada</b>, Centrada en la atención del más desvalido con dificultades, NEE nada nuevo. Baja identificación PEI, puede ser un rasgo generalizado de las familias actuales.</p> <p><b>Concepción ampliada</b>, la inclusión incluye todos los procesos administrativos-pedagogicos. La inclusión es más que la integración. Estamos poco preparados</p>	<p><b>Concepción Limitada</b>, atención de los que no son recibidos en otras escuelas. Valoración de la selección por parte de los docentes.</p>	<p><b>Débil concepción ampliada</b> (mixtura social, capacidades, genero y migrantes). Problemas conductuales. La inclusión se nos vino encima.</p>



CASO	1	2	3	4
<b>Institución</b>	Liceo Astro	Escuela La Estrella	Liceo Planeta	Escuela Cometa
<b>Comuna</b>	Punta Arenas	Punta Arenas	Puerto Natales	Puerto Natales
<b>Dependencia</b>	Municipal	Particular subvencionada	Municipal	Particular subvencionada
<b>Tipo de tareas que se identifican en torno a la ley de inclusión</b>	Naturalización y espontaneidad del proceso de inclusión, no se observan tareas claras.	Cambios en los reglamentos internos. Sensibilización apoderados y docentes desde el PIE	No se toman medidas. Invisibilización de discriminaciones	Activación de redes de apoyo comunitarias
<b>Fines y sentidos de las tareas identificadas</b>	Tratar de mantener el prestigio	Mantener el desempeño SIMCE	Retención. Que los chicos venga al colegio. Ayuda emocional mas importante que lo pedagógico	Mantener el desempeño SIMCE
<b>Relación con los padres y apoderados</b>	Baja participación. Familia monoparental, carencia de afecto. Reconocen falta de medidas de integración de las familias	No aportan. Actor amenazante, sólo exige a la escuela	No aportan.	No aportan. Actor amenazante, sólo exige a la escuela



CASO	1	2	3	4
<b>Institución</b>	Liceo Astro	Escuela La Estrella	Liceo Planeta	Escuela Cometa
<b>Comuna</b>	Punta Arenas	Punta Arenas	Puerto Natales	Puerto Natales
<b>Dependencia</b>	Municipal	Particular subvencionada	Municipal	Particular subvencionada
<b>Relación con los docentes</b>	Sobrecarga. Falta preparación	Inclusión debiera ser un principio etico pedagogico. Los docentes deberian trabajar para todos los alumnos, no solo los PIE. Inclusión es una responsabilidad del docente.	Sobrecarga. Falta preparación	Sobrecarga, burocracia. Demasiados estudiantes. Profesores descontentos
<b>Relación con los estudiantes</b>	Desempeño en mediciones estandarizadas. Perdida de selección y autoridad. Control de conductas	Desempeño en mediciones estandarizadas. Perdida de selección y autoridad	Foco pedagogico en aspectos emocionales, desarrollo de una visión más integral. Menor preocupación por el desempeño	Desempeño en mediciones estandarizadas. Perdida de selección y autoridad
<b>Decisiones en torno a la admisión de estudiantes y eliminación de barreras de acceso</b>	Estrategías para matricular fuera del proceso SAE.	SAE es entorpecedor del proyecto escolar, no permite controlar el grado de diversidad que se puede enfrentar. Contratar especialistas, necesidad de información, anticipación de "casos". Carpetas de antecedentes. El SAE no permite relación con la familia previo a la matricula, es impersonal.		



CASO	1	2	3	4
<b>Institución</b>	Liceo Astro	Escuela La Estrella	Liceo Planeta	Escuela Cometa
<b>Comuna</b>	Punta Arenas	Punta Arenas	Puerto Natales	Puerto Natales
<b>Dependencia</b>	Municipal	Particular subvencionada	Municipal	Particular subvencionada
<b>Sello de liderazgo</b>	<b>Liderazgo instrumental.</b> Equipo cohecionado para "enfrentar" la LIE, presiones externas y desafío del fin de la selección. Metas del sostenedor son una dificultad, y hasta contradictorias	<b>Liderazgo instrumental con orientación hacia la inclusión,</b> presiones por desempeño de evaluación externa y metas sostenedores.		<b>Liderazgo instrumental,</b> preocupación central es responder a las demandas del sostenedor, que se percibe como autoritario. En este sentido, no se manifiestan metas internas, instaladas en la gestión del establecimiento, si no que más bien el malestar por sentir su gestión en extremo supeditada a demandas de sostenedor y del ministerio

## CONCLUSIONES

Predomina en la mayoría de los casos una narrativa acerca de la ley que la vincula con **la inclusión de niños y niñas con necesidades educativas especiales**.

La noción que movilizan las comunidades escolares sobre “niños con NEE” es difusa. No se menciona la pobreza, ni el contexto sociocultural. Puede aludirse en algunas ocasiones a **problemas conductuales**, en otras, a **déficit cognitivo**, y también a **disposiciones morales** respecto al valor y **aprecio que sienten los estudiantes por la escuela**.

Se perciben “alteraciones” a partir del nuevo proceso de admisión escolar, especialmente por la **pérdida de control** respecto al estudiante que ingresa a cada establecimiento.

Existe una impresión de que la ley **impactará en la diversidad del alumnado, no en la mixtura social**.



No obstante, existen **espacios de controversia al interior de cada establecimiento** que remiten a una **concepción de inclusión más ampliada**, es decir, que la vincula con cambios culturales que requieren redefinir el rol de la escuela en escenarios de diversidad social y cultural.

En todos los casos **prima un liderazgo de tipo más instrumental**, pero ello no significa que los actores escolares no se sientan **interpelados por justicia social**. Más bien, proponemos, las condiciones del mercado educativo y la formación profesional, inciden en las formas de comprensión de los fines de una política de desegregación escolar.

¡MUCHAS GRACIAS!



CENTRO DE DESARROLLO  
DEL LIDERAZGO  
EDUCATIVO