

## GESTIÓN ESCOLAR, PRÁCTICAS DOCENTES Y LÓGICAS DE ACCIÓN:\* UNA MIRADA SOBRE EL CAMBIO

*School management, teaching practices and logics of action: a view to change*

SERGIO ARZOLA M.\*\*

### Resumen

Este artículo da cuenta de algunos resultados de la investigación ECOS C07-H04, que se realiza en conjunto con la U. de Rouen, Francia.

Tiene como foco el diagnóstico de las lógicas de acción presentes tanto en la gestión institucional como pedagógica de las unidades escolares. Se hipotetiza que dichas lógicas, en cuanto estructuras y esquemas de comportamiento de los actores, condicionan los procesos de mejora y rendimiento escolar.

Los sujetos de dichas lógicas son actores sociales y no sólo agentes de políticas determinadas por lógicas externas a ellos y, como tales, poseen márgenes de libertad que regulan sus comportamientos de compromiso, evasión o resistencia ante los cambios.

Un adecuado diagnóstico puede permitir que las acciones de mejora escolar tengan un sustento a nivel local, se elaboren planes de desarrollo acordes con la singularidad de cada centro y se genere una apropiación de los proyectos específicos de cambio.

Del conjunto de unidades escolares estudiadas se compara un colegio de buen rendimiento con uno de bajo rendimiento y se hace visible el hecho de la existencia de una fuerte inversión de las lógicas de ambos colegios.

**Palabras claves:** cambio educativo, gestión escolar, gestión pedagógica, lógicas de acción, evaluación prácticas pedagógicas

### Abstract

*This article considers some results from the ECOS C07-H04 research done together with the University of Rouen, France. Focusing upon the diagnosis of logics of action inside the institutional and pedagogical management in school units, the hypothesis is that school improvement and performance processes are determined by such logics where subjects are social actors with ranges of freedom regulating their behavioral patterns to face change and not mere policies agents. A proper diagnosis may enable school improvement actions to be locally supported, to design specific plans for each center and hence produce specific change projects. While comparing a high performance school and a low one, a strong inversion of logics in both becomes evident.*

**Key words:** educational change, school management, pedagogical management, logics of action, pedagogical practice evaluation

---

\* Este trabajo ha sido financiado por FONDECYT, Proyecto 1060699 “Cómo cambian las escuelas: gestión de las estrategias y dinámicas del cambio”, y ECOS/CONICYT Proyecto N° C07-H04: “Espacios de incertidumbre y lógicas de los actores educativos: el cambio en la escuela”.

\*\* Académico de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, sarzola@uc.cl

## El centro educativo: encuentro entre lógicas y racionalidades

En los estudios más recientes sobre producción de calidad en el sistema educacional, realizados por el equipo Gestión y Calidad Educacional de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile: “Sistema de autoevaluación y certificación de la calidad escolar: de la gestión educativa a la gestión pedagógica” (Proyecto FONDEF-CONICYT D99I 1007, 2001-2002); “Creatividad y planificación de la enseñanza: estudio en profundidad y medición de impacto de una estrategia para la creatividad en los sistemas educativos” (Proyecto FONDECYT N° 1010931, 2001-2003); “La tensión entre gestión institucional y gestión de aula: impacto homogéneo o impacto diferenciado en el rendimiento escolar” (Proyecto FONDECYT N° 1030932, 2003-2005) y “Hacia la mejora del Centro Educativo: de la gestión escolar a las prácticas pedagógicas (Proyecto ECOS/CONICYT C02H04, 2003-2005), hemos obtenido antecedentes sobre el modo de funcionamiento del sistema educativo, tomando como unidad de análisis los centros educativos.

Al respecto, y en orden a mejorar la calidad y equidad de la educación, hemos planteado que uno de los ámbitos que adquiere mayor significación en una Reforma Educacional es el de la gestión, expresada tanto en las prácticas institucionales como en el ámbito de las prácticas pedagógicas. Ello se acentúa cuando las políticas tienden a demandar a los establecimientos logros en los rendimientos de los alumnos.

El análisis del estado del arte muestra que es posible mejorar ambos tipos de gestión, especialmente si la comunidad escolar se implica en ello y si se efectúan los adecuados diagnósticos evaluativos que permitan elaborar proyectos específicos de acción para la mejora. Pero también muestra que ambos campos de estudio han sido analizados desde perspectivas muy diferentes, generando objetos autónomos de estudio debido precisamente a las dicotomías explicativas y al cierre prematuro de los campos de investigación.

Tomando como unidad de análisis un conjunto de establecimientos educativos de enseñanza media de Chile y Francia, nuestros estudios nos han permitido la identificación y definición de los diversos sentidos que los actores dan a sus acciones en el contexto de la gestión institucional y de las prácticas pedagógicas, dependiendo de la situación de acción y en virtud de sus creencias y representaciones.

Precisamente hacemos resaltar como punto fundamental la necesaria referencia a las estructuras y esquemas que subyacen a los comportamientos de los actores. En ellas encontramos una comprensión de lo que sucede a nivel de las prácticas, por su mediación los actores resignifican sus acciones y se apropian de los contextos y circunstancias. Las variables externas al sujeto se interiorizan y se socializan mediante procesos de aprendizajes tácitos o explícitos; de este modo son actuantes que ejercen

su influjo asociadas a dichos esquemas y estructuras. Así también los actores generan sus procesos identitarios y sus compromisos conductuales.

Los conceptos de “Lógicas de Acción” y el de “Racionalidades” resumen esta opción.

Asumimos el concepto de “Lógicas de Acción” propuesto por Herreros y Bernoux (1995 y 1996): “Una lógica de acción nace de los sentidos que el individuo da a la acción que él emprende, dependiendo de la situación de acción. Ella tiene sus raíces en las representaciones, las imágenes activas que los individuos se han forjado en el curso de su vida, imágenes vinculadas a sus identidades. Ella permite explicar el tipo de razonamiento emprendido” (Bernoux, 2004, p. 259).

Esta perspectiva asumida nos conduce a considerar que los aspectos estructurales como las normas, las reglas explícitas o implícitas de funcionamiento, los recursos asignados, las focalizaciones aditivas, de hecho enmarcan formalmente la acción de agentes educativos diversos.

Sin embargo, es necesario considerar que los miembros de una comunidad educativa son “actores” y no sólo “agentes” de una política o de una racionalidad externa. Ellos guardan un relativo espacio y margen de libertad, que les permiten recrear sus propias lógicas y racionalidades, coconstruir acuerdos implícitos y explícitos sobre los fines estratégicos (racionalidad estratégica) u operacionales (racionalidad instrumental) y, en particular, asumir modalidades específicas para alcanzarlos.

En este sentido, una de las principales dificultades para comprender los procesos de desarrollo de las organizaciones, particularmente en los periodos de cambio, es aquella postura que obvia o ignora la consideración e integración de una multiplicidad de lógicas. El gran peligro de los modelos “universales” ha residido precisamente en este rechazo implícito a la diversidad de lógicas de acción presentes en la comunidad educativa, tanto a nivel individual como colectivo y con fuertes rasgos locales. El “universalismo” es un postulado del “Modelo Racional Universal”, propio de las pedagogías del s. XIX, que ha hecho crisis con el avance epistemológico de las ciencias y, en particular, con aquél de las Ciencias de la Educación. Es la tensión entre capital único o capital variable, homogeneidad e imposición, o heterogeneidad y diálogo en la diversidad.

Un enfoque complementario lo podemos encontrar en Michel Crozier y Freidberg E. (1977), especialmente en este último (2005), quien plantea como necesario determinar “¿quiénes se coordinan?, ¿a partir de qué lógicas?, ¿para qué? y ¿mediante qué dispositivos se produce la coordinación/ descoordinación? Así también, un interesante aporte nos entregan, en este campo de la regulación de la acción social por las lógicas de acción social y de la aceptación de “lógicas múltiples de acción”, los trabajos de Dupriez V. (2002), Dupriez V. y Jacques Cornet (2003), Dupriez y Maroy (1999)

entre otros (en un contexto sociológico más amplio, se puede considerar también Bajoit, 2003).

Metodológicamente, Crozier y Freidberg (1977) proponen un enfoque en el cual el marco de análisis combina un conjunto de conceptos asociados entre sí, que serán luego sometidos y enriquecidos con el análisis fenomenológico y semiinductivo de la información recogida en cada caso particular.

Algunos ámbitos en donde este juego de lógicas de acción se pone en funcionamiento y que deben constituir ámbitos de observación y análisis son:

1. El de la optimización y uso de los recursos financieros y pedagógicos (lógica técnica).
2. El de los objetivos y metas que movilizan a los actores (lógica política).
3. El organizacional y comunicacional (lógica relacional).
4. Aquel espacio en donde se juegan legitimaciones, resoluciones de conflictos e interiorizaciones valóricas (lógica expresiva).

En vistas a generar posibilidades de mejoría en la calidad y equidad, el establecimiento educativo debe trabajar en la identificación de las variables alterables de su gestión institucional y pedagógica asociadas a tales lógicas, utilizando para ello las metodologías pertinentes que permitan un adecuado diagnóstico (Arzola, S. y Vizcarra, R. 2004-1).

En tal dirección es que, en el marco de nuestros estudios, hemos generado un modelo de diagnóstico de la gestión institucional y pedagógica, que permite a los propios actores del centro educativo identificar y definir un conjunto de variables influyentes, así como desarrollar una “cultura” de autodiagnóstico con apoyo externo.

Sin embargo, advertimos que el logro de la calidad y equidad de la educación no consiste sólo en mejorar los insumos. Por el contrario, se trata fundamentalmente de alterar los procesos y las relaciones con y entre ellos.

En este mismo sentido, la experiencia acumulada nos lleva a concluir que las acciones de mejoría cuando están aisladas o descontextualizadas de los modos de gestión o de las lógicas de acción presentes al interior de los centros educativos no parecen tener sustentabilidad, debido a que no pueden generar las necesarias transferencias hacia la comunidad educativa. Su permanencia es débil y se va perdiendo en el tiempo; ello debe ser observado durante los procesos mismos en que las lógicas están en acción.

El siguiente cuadro da cuenta de las racionalidades y de las lógicas que son objeto de análisis.

	<p><b>Racionalidad Práctica:</b> apunta a las acciones organizadas como medios para la obtención de fines, su eje es la consideración de los insumos necesarios para la acción y el clima interpersonal que permite el actuar conjuntamente para interiorizar y socializar los fines.</p>	<p><b>Racionalidad Proyectiva:</b> apunta precisamente a la identificación y definición de las metas y objetivos y a la organización interna de las comunicaciones y relaciones funcionales necesarias para proyectar la acción individual o colectiva hacia los fines estratégicos propuestos.</p>
<p><b>Racionalidad Externa:</b> se orienta al contexto y a como la Institución, organización o acción de los actores permiten movilizar los recursos para hacer factible la adaptación al medio, el intercambio de dichos recursos, su multiplicación y organización y precisamente la consecución colaborativa de fines y metas comunes que expresan la mirada colectiva sobre el proyecto que se desea realizar.</p>	<p><b>Lógica Técnica:</b> se identifica como la racionalidad focalizada a la producción, distribución, uso de recursos y medios en orden a su adaptación al contexto y logro de metas. Su funcionalidad normalmente se corresponde con los conceptos de racionalidad económica. <b>Calidad:</b> es la eficiencia (racionalización de recursos). Producir, usar recursos (entendidos como medios optimizados).</p>	<p><b>Lógica Política:</b> tiene que ver con el ordenamiento hacia fines y metas colectivamente definidos y a la movilización de los actores individuales o colectivos mediante estrategias identitarias, de coordinación y supervisión para el logro de tales fines y metas. <b>Calidad:</b> es tener una misión común y movilización de los actores en torno a ella.</p>
<p><b>Racionalidad Interna:</b> centrada en una mirada hacia adentro de la acción social organizada e institucionalizada, describe los mecanismos expresivos y organizacionales que permiten al sistema mantenerse en actividad, conservar su unidad y coordinación interna, manejando los conflictos y recompensas y organizando los actores en función de las normas y valores interiorizados.</p>	<p><b>Lógica Expresiva:</b> relacionada con la resolución de tensiones, el compromiso afectivo, la movilización de las motivaciones, la legitimación cultural a fin de mantener el sistema mediante los procesos de compromiso y adaptación, de socialización e interiorización de valores. <b>Calidad:</b> como identidad y compromiso expresivo, afectivo, valórico con la tarea-objetivo.</p>	<p><b>Lógica Comunicacional:</b> tiene su foco en la coordinación de los actores mediante el adecuado uso de sistemas de comunicación y generación de ambientes propicios que posibiliten la solidaridad y la regulación (positiva y/o negativa) de posibles anomias. Implica la distribución de la influencia social, o poder organizacional, en las redes formales e informales de los sistemas de funcionamiento de roles y normas. <b>Calidad:</b> centrada en la sinergia de los actores (organigrama, organización de actores, medios humanos, estímulos, coordinación y control de los actores).</p>
	<p><b>Racionalidad Estratégica:</b> Es el conjunto de creencias, juicios, actitudes que orientan y movilizan a los actores hacia los fines y metas compartidos, resuelve las tensiones entre ellos, los hace participantes y solidarios frente a la cultura común y legitima la cultura y los valores necesarios para ello.</p>	<p><b>Racionalidad Instrumental:</b> ella se focaliza no en fines sino en la optimización de la producción, circulación y uso de los recursos y en la optimización de la organización interna de los actores, de la estructura de roles y funciones y los sistemas de recompensa (positivos y negativos).</p>

El punto central es por lo tanto identificar las lógicas y racionalidades presentes en función del éxito escolar. En Chile, se entiende este último como el nivel de logro en las Pruebas Nacionales de Rendimiento (SIMCE = Sistema de Medición de la Calidad Educacional).

Construimos para tal efecto un promedio de logro de las últimas pruebas rendidas y se comparan dichas lógicas y racionalidades en los dos establecimientos en donde se presenta un mayor diferencial. Se compara por lo tanto el mejor establecimiento con el de menor rendimiento entre los colegios analizados.

Para identificar y analizar las Lógicas de Acción y las Racionalidades presentes en los Centros Educativos, se elaboraron y aplicaron dos instrumentos. El primero<sup>1</sup>, permite diagnosticar la Gestión Institucional (GI), y se aplica a profesores, equipos directivos y de apoyo, estudiantes, padres y apoderados. El segundo<sup>2</sup>, permite diagnosticar la Gestión de Prácticas Pedagógicas (GPP), y se aplica sólo a profesores y equipos directivos. Ambos instrumentos fueron objeto de validación empírica.

En esta experiencia participaron 46 establecimientos escolares de Santiago de Chile.

## Presentación y discusión de los resultados y aportes

Análisis de las Racionalidades y Lógicas de acción en Enseñanza Media:

Colegio de buen rendimiento comparado con colegio de bajo rendimiento.

A partir del modelo antes presentado, de los principios teóricos adoptados en la investigación y las hipótesis respectivas damos a conocer:

- **En primer lugar**, los resultados del análisis cuantitativo referido a las lógicas de acción y racionalidades asociadas al IGI y al IGPP que definen **la estructura de cada establecimiento**.

En este primer análisis, esperamos:

1. Que existan diferencias entre los valores IGI e IGPP al interior de cada colegio. Indicando con ello la mayor o menos variabilidad u homogeneidad interna.
2. Que existan valores y estructuras diferentes entre el establecimiento de mayor rendimiento y el de menor rendimiento.

---

<sup>1</sup> Proyecto FONDEF D99I1007.

<sup>2</sup> Proyecto FONDECYT 1030932.

3. Definir el sentido estructural jerárquico de las racionalidades y lógicas de acción en cada uno de ellos.

- **En segundo lugar efectuaremos un análisis comparativo de dichas estructuras.**

En este segundo análisis, esperamos:

1. Que la comparación entre los establecimientos señale diferencias significativas en las medias de los valores obtenidos en las diferentes racionalidades y lógicas.
2. Que existan diferencias significativas en función de una mayor o menor homogeneidad, dada por una mayor o menor varianza entre las medidas comparadas.

- **En tercer lugar analizaremos las posibles correspondencias o inversiones presentes en la comparación de dichas estructuras.**

En este segundo análisis, esperamos:

1. Una inversión total, que avalaría las distancias existentes entre las estructuras descritas.
2. Una inversión parcial, que definiría los campos de homogeneidad y diversidad entre dichas estructuras.
3. Una ausencia de inversión, que implicaría que no hay diferencias fundamentales entre la estructura de las racionalidades y lógicas de acción de un colegio de buen rendimiento y uno de bajo rendimiento SIMCE.

**Se espera globalmente que:**

1. Un colegio con mejor rendimiento presente valores superiores, se diferencie en las estructuras descritas del colegio con el que se compara, tenga una zona de rutina mayor que la zona de incertidumbre. Se dé la varianza/invarianza, con predominio de la homogeneidad.
2. Un colegio con un bajo rendimiento presente valores inferiores, tenga una estructura distinta a la del colegio de mejor rendimiento y que tenga una zona de incertidumbre mayor que la zona de rutina. Se da o la independencia o la varianza/invarianza, con predominio de la independencia.

### 1. Primer análisis.

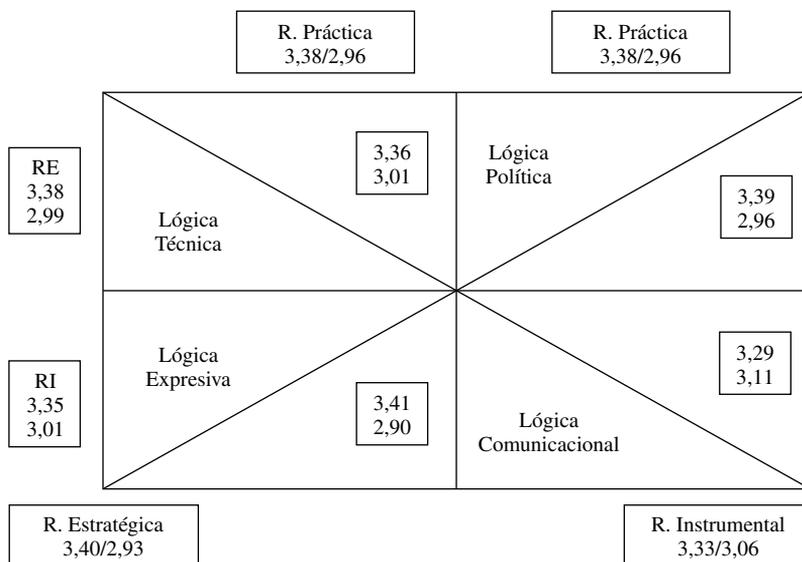
#### Análisis de las Lógicas y Racionalidades, estructura en cada colegio

1.1. *Colegio de alto rendimiento SIMCE, sobre 300 puntos promedio últimas mediciones: Colegio CCM*

COMPARACIÓN GESTIÓN INSTITUCIONAL (GI) Y GESTIÓN DE PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS (GPP)

Lógica/Racionalidad	Prom. GI	Prom. GPP
Lógica técnica	3,36	3,01
Lógica política	3,39	2,96
Lógica comunicacional	3,29	3,11
Lógica expresiva	3,41	2,90
Racionalidad estratégica	3,40	2,93
Racionalidad instrumental	3,33	3,06
Racionalidad práctica	3,38	2,96
Racionalidad proyectiva	3,34	3,04
Racionalidad externa	3,38	2,99
Racionalidad interna	3,35	3,01

PRIMER VALOR GI/SEGUNDO VALOR GPP



### 1.1.1. Análisis de la Gestión Institucional

- Al analizar las racionalidades y lógicas de acción asociadas a la Gestión Institucional apreciamos una relativa homogeneidad en sus valores. La significatividad de la diferencia de medias realizada nos muestra que, a pesar de las cercanías de los valores, existen diferencias significativas.
- En efecto, a nivel de las racionalidades existen diferencias significativas entre la Racionalidad Estratégica y la Instrumental; en cambio, no existen entre la Racionalidad Práctica y la Proyectiva, ni entre la Racionalidad Externa e Interna.
- Sin embargo, a nivel de Lógicas (L) todas las medias son significativamente diferentes, sólo la relación entre Lógica Técnica y Política no es diferente significativamente. Sí lo es en el caso de las relaciones entre Lógica Técnica con la Expresiva y la Comunicacional, también hay diferencias significativas entre Lógica Política con Expresiva y Comunicacional y entre L. Expresiva y L. Comunicacional.
- Podríamos afirmar que en el Colegio COM, de buen rendimiento SIMCE, la Gestión Institucional se caracteriza por priorizar en sus opciones una gestión de naturaleza estratégica, que considera tanto los aspectos prácticos como proyectivos; su acción apunta por igual a establecer relaciones externas en la optimización de sus resultados y en el uso de sus medios, tanto como en los esfuerzos por darse una organización interna que permita una adecuada comunicación entre los diferentes agentes del sistema.
- Complementando esta visión inicial a nivel de lógicas de acción, más cercanas al contexto operacional, se produce una menor homogeneidad y mayor diversidad. Si bien la gestión une adecuadamente los fines que la institución se da con los medios y recursos que pone en funcionamiento, se observa una situación de “incertidumbre” en el campo del manejo de las comunicaciones, en los sistemas de incentivos, en el clima de relaciones humanas y participación en las decisiones; en cambio, la resolución de conflictos y los procesos de legitimación de la cultura escolar propuesta a la comunidad, es suficientemente apropiada por ella, produciendo identidad y satisfacción institucional.

### 1.1.2. Análisis de la Gestión Pedagógica

- En referencia a la Gestión de Prácticas Pedagógicas se aprecia que sus valores son todos inferiores a los obtenidos en la Gestión Institucional, aumenta la distancia entre ellos, aumentando por lo tanto la variabilidad y las situaciones de incertidumbre. Es por lo tanto globalmente un área que puede ser objeto de mejoría, o, dicho de otra manera, puede poner en movimiento los márgenes de libertad de los actores para concertarse en acciones comunes.

- Ello se observa al apreciar que el núcleo de opciones correspondientes a la Racionalidad Instrumental prima por sobre la Racionalidad Estratégica. Los fines y acciones expresivas asociadas a las prácticas pedagógicas no son suficientemente movilizados, así como el trabajo colaborativo y la apropiación de las políticas pedagógicas institucionales.
- Se otorga, por lo tanto, a la acción pedagógica una función instrumental, en tanto que la gestión institucional es estratégica. Podría pensarse que la primera está al servicio de la segunda, faltando en ella una mayor claridad sobre la intencionalidad educativa, la reflexión sobre la acción pedagógica y el trabajo conjunto para interiorizar mejor las relaciones pedagógicas positivas. El carácter instrumental predominante podría ser entendido como una opción técnica por los procesos de enseñanza-aprendizaje que buscan ciertos fines u objetivos definidos exteriormente a dicha acción pedagógica.
- Sin embargo, con excepción del aspecto antes relevado, es necesario consignar que el resto de las relaciones que describen la estructura de las racionalidades y lógicas de acción pedagógicas es similar a la que hemos descrito en el caso de la Gestión Institucional. No hay diferencias entre la Racionalidad Práctica y la Proyectiva, ni entre la Racionalidad Externa e Interna, acá predomina la homogeneidad o invarianza. Su sentido final está dado por el carácter instrumental de la acción pedagógica.
- En referencia a las lógicas de acción, más internas al sistema de acción, sucede lo mismo, sólo no hay independencia entre la Lógica Técnica y Política, lo que corrobora el carácter instrumental de la gestión pedagógica y su regulación externa desde lo administrativo. En todos los otros casos existe independencia entre las lógicas.
- Un campo de incertidumbre está, por lo tanto, en la definición común del sentido de los actos pedagógicos, la movilización de los actores para que efectivamente socialicen tales fines.
- Si bien es cierto, a nivel de normas y roles institucionales existe un buen manejo en la resolución de problemas, y un buen clima relacional; en el caso del plano pedagógico una adecuada legitimación e interiorización de los valores institucionales, constituye un espacio abierto a la incertidumbre y a la mejoría.

### **En síntesis**

Estamos entonces ante estructuras Institucionales y Pedagógicas diferentemente valoradas, esta última más débil, con variaciones internas en cada caso, pero en un sistema definido más por la homogeneidad que por la independencia.

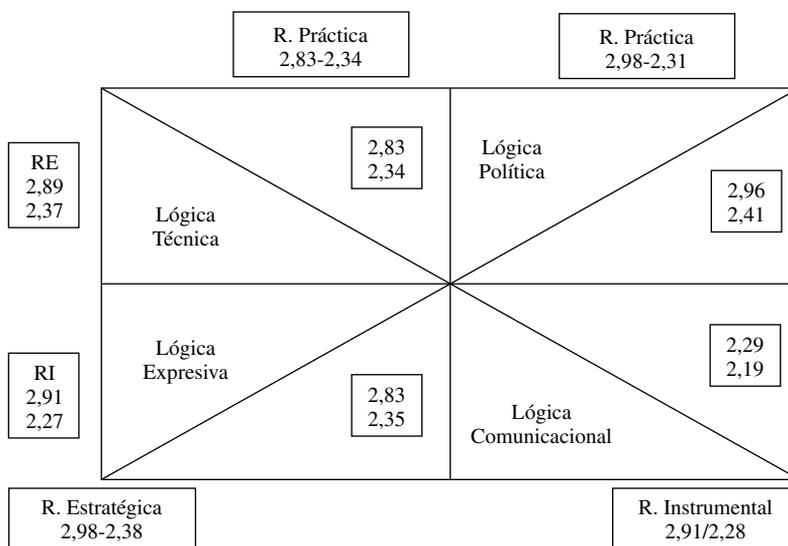
Al mirar en conjunto los aspectos de gestión institucional y pedagógica, internamente estamos ante un caso en que los espacios de rutina son superiores a los de “incertidumbre”. Pero al interior de cada uno de ellos el proceso se invierte.

Se trata de un evidente caso de juegos de varianzas e invarianzas que a nivel de sus racionalidades tiende a una mayor homogeneidad o invarianza, pero que a nivel de las lógicas de acción, hay más variabilidad e independencia.

1.2. *Colegio de bajo rendimiento SIMCE (bajo 225 puntos promedio últimas mediciones): Liceo PDLC*

COMPARACIÓN GI/ GPP

Lógica/Racionalidad	Prom. GI	Prom. GPP
Lógica técnica	2,83	2,34
Lógica política	2,96	2,41
Lógica comunicacional	2,99	2,19
Lógica expresiva	2,83	2,35
Racionalidad estratégica	2,89	2,38
Racionalidad instrumental	2,91	2,28
Racionalidad práctica	2,83	2,34
Racionalidad proyectiva	2,98	2,31
Racionalidad externa	2,89	2,37
Racionalidad interna	2,91	2,27



### 1.2.1. Análisis de la Gestión Institucional

- Al analizar las racionalidades asociadas a la Gestión Institucional podemos constatar que no hay diferencias significativas entre la Racionalidad Estratégica y la Racionalidad Instrumental. Es decir, no es clara la orientación que asume el establecimiento, sus puntajes son bajos y homogéneos. Lo mismo sucede con las Racionalidades orientadas al medio y hacia los procesos internos del establecimiento. Sólo existen diferencias significativas en referencia a las Racionalidades Prácticas y Proyectivas, en donde esta última recibe una mayor valoración, indicando un esfuerzo por definir los fines que persigue la comunidad, las metas por conseguir y la movilización de los recursos organizacionales para obtenerlas. Sin embargo, tampoco existe al interior de dicha racionalidad claridad acerca de las motivaciones en juego, dado que pesa por igual la preocupación de la organización interna de las normas y roles que la de definir colectivamente los fines y metas a lograr.
- En cuanto al análisis de las lógicas de acción podemos establecer que la Lógica técnica forma un mismo conjunto homogéneo con la Lógica expresiva, es decir, que los esfuerzos y recursos son orientados mayormente a resolver problemas internos de la institución referidos a su clima, el manejo de las tensiones e interiorización de valores comunes. Lo mismo acontece con la Lógica Política y la Lógica Comunicacional. Precisamente la orientación que asume la definición de metas es hacia el interior del mismo establecimiento en la determinación de las regulaciones internas y los procesos organizativos y normativos.

#### **En resumen**

Se observan diferencias significativas entre la Lógica Técnica con la Política y la Lógica Comunicacional, así como entre la Lógica Política y la Expresiva y entre la Expresiva y la Comunicacional. Esta independencia entre ellas implica una falta de coordinación entre los procesos de la gestión institucional.

### 1.2.2. Análisis de la Gestión Pedagógica

- Podemos observar que tenemos bajos valores, primacía de independencia entre ellos y cuando se da la homogeneidad esta tiende a potenciar procesos internos referidos a la convivencia, estructuración de normas y resolución de conflictos.
- Al analizar las racionalidades y lógicas de acción referidas a la Gestión Pedagógica, podemos consignar que sus valores son más bajos aun que los de la Gestión Institucional, en todos los casos en referencia. Es decir, que a las zonas de incertidumbre propias de la Gestión Institucional debemos agregar que la Gestión Pedagógica es un punto neurálgico en el establecimiento que analizamos.

- Entre las Racionalidades y lógicas del modelo en dos casos se produce homogeneidad o no-diferencia significativa, ello se produce entre la racionalidad Práctica y la Proyectiva y entre la Lógica técnica y la expresiva. En todos los otros casos prima la variabilidad o la independencia entre ellas.

### **En síntesis**

Podemos afirmar que la Gestión Pedagógica muestra una baja valoración y satisfacción de los actores pedagógicos con la forma en que producen los procesos y prácticas, predomina la independencia o no coordinación entre racionalidades y lógicas de acción.

## **2. Segundo Análisis.**

### **Análisis de las Lógicas y Racionalidades, comparación entre colegio de mejor rendimiento y más bajo rendimiento**

El análisis anterior tenía como referencia a cada establecimiento considerado en forma separada. El presente acápite pretende establecer una comparación entre los resultados de ambos establecimientos, entre las racionalidades y lógicas descritas.

Se comparan primero las Racionalidades y Lógicas de Acción asociadas a la Gestión Institucional y posteriormente las referidas a la Gestión Pedagógica.

Se presentan los datos de comparación de medias y las varianzas respectivas y se establece la existencia o no de diferencias significativas entre las medias y las varianzas de ambos colegios.

#### *2.1. Gestión Institucional: Comparación entre establecimientos*

De acuerdo a la prueba de homogeneidad de varianzas (Levene) y comparación de medias (t de Student) se puede concluir que:

Para los indicadores Lógica expresiva, técnica y Racionalidad estratégica, instrumental, práctica, interna y externa se presentan varianzas heterogéneas, es decir, los indicadores seleccionados presentan diferencias significativas en las magnitudes de su variabilidad. Por ejemplo, Liceo PDLC presenta una mayor variabilidad en los indicadores señalados que el Colegio COM.

Los indicadores Lógica Comunicacional, Lógica Política y Racionalidad Proyectiva no reflejan diferencias significativas en las magnitudes de las varianzas, es decir, tienen homogeneidad en sus varianzas.

Respecto a las medias, la prueba de significación estadística también muestra diferencias significativas en cada uno de los indicadores. En este caso el Colegio COM presenta mayores puntajes en IGI que el Liceo PDLC (diferencias significativas).

## 2.2. *Gestión de Prácticas Pedagógicas: Comparación entre establecimientos*

De acuerdo a la comparación de medias (prueba t) y la homogeneidad de varianzas (prueba de Levene), es posible concluir que:

Ambos colegios presentan varianzas heterogéneas para todos los indicadores, con la excepción de la Lógica Técnica, donde no se registran diferencias significativas en la magnitud de las varianzas entre ambos colegios.

En el caso de los indicadores que presentan varianzas heterogéneas, se puede afirmar que el Colegio COM es más homogéneo o de menor variabilidad que el Liceo PDLA.

La prueba t de Student se muestra estadísticamente significativa para todos los indicadores seleccionados, esto quiere decir que las medias entre los colegios presentan diferencias estadísticamente significativas, y que en cada uno de los indicadores (lógicas y racionalidades) el Colegio COM muestra puntajes superiores en cuanto a la Gestión de Prácticas Pedagógicas.

### **3. Tercer Análisis. Análisis de Inversión**

Tal como se indicara al definir los procedimientos de análisis de la información disponible, se efectuó un análisis comparativo en función de la presencia o no de inversión en los valores presentados por ambos colegios. El sentido de las relaciones fue definido como la constatación de la existencia de una de estas tres posibilidades:

1. Una inversión total, que avalaría las distancias existentes entre las estructuras descritas.
2. Una inversión parcial, que definiría los campos de homogeneidad y diversidad entre dichas estructuras.
3. Una ausencia de inversión, que implicaría que no hay diferencias fundamentales entre la estructura de las racionalidades y lógicas de acción de un colegio de buen rendimiento y uno de bajo rendimiento SIMCE.

Los siguientes cuadros presentan dicha comparación entre las racionalidades pareadas y las lógicas de acción de una misma naturaleza. Se incorpora también el valor máximo y mínimo obtenido en el caso de las lógicas en cada colegio.

Esto nos permitirá tener una visión más fina acerca del tipo de estructuración presente en cada establecimiento y sus semejanzas y diferencias.

## ESTADÍSTICOS DE GRUPO

	<b>Colegio</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típ.</b>	<b>Error típ. de la media</b>
Lógica Comunicacional	Ortúzar Montt	528	3,29	,680	,030
	Portal La Cisterna	321	2,99	,835	,047
Lógica Expresiva	Ortúzar Montt	528	3,41	,630	,027
	Portal La Cisterna	321	2,83	,821	,046
Lógica Técnica	Ortúzar Montt	528	3,36	,652	,028
	Portal La Cisterna	325	2,83	,888	,049
Lógica Política	Ortúzar Montt	528	3,39	,666	,029
	Portal La Cisterna	309	2,96	,863	,049
Racionalidad Estratégica	Ortúzar Montt	1056	3,40	,648	,020
	Portal La Cisterna	630	2,89	,844	,034
Racionalidad Instrumental	Ortúzar Montt	1056	3,33	,667	,021
	Portal La Cisterna	646	2,91	,865	,034
Racionalidad Práctica	Ortúzar Montt	1056	3,38	,641	,020
	Portal La Cisterna	646	2,83	,855	,034
Racionalidad Proyectiva	Ortúzar Montt	1056	3,34	,675	,021
	Portal La Cisterna	630	2,98	,848	,034
Racionalidad Interna	Ortúzar Montt	1056	3,35	,657	,020
	Portal La Cisterna	642	2,91	,831	,033
Racionalidad Externa	Ortúzar Montt	1056	3,38	,659	,020
	Portal La Cisterna	634	2,89	,878	,035

PRUEBA DE MUESTRAS INDEPENDIENTES

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Lógica Comunicacional	Se han asumido varianzas iguales	,280	,597	5,767	847	,000	,303	,053	,200	,406
	No se han asumido varianzas iguales			5,489	573,428	,000		,055	,195	,411
Lógica Expresiva	Se han asumido varianzas iguales	14,868	,000	11,504	847	,000		,050	,478	,675
	No se han asumido varianzas iguales			10,800	547,727	,000	,577	,053	,472	,682
Lógica Técnica	Se han asumido varianzas iguales	19,507	,000	10,065	851	,000	,533	,053	,429	,637
	No se han asumido varianzas iguales			9,370	538,241	,000	,533	,057	,421	,645
Lógica Política	Se han asumido varianzas iguales	1,600	,206	8,109	835	,000	,433	,053	,328	,538
	No se han asumido varianzas iguales			7,588	523,121	,000	,433	,057	,321	,545
Racionalidad Estratégica	Se han asumido varianzas iguales	14,295	,000	13,816	1684	,000	,506	,037	,434	,578
	No se han asumido varianzas iguales			12,943	1070,784	,000	,506	,039	,429	,583
Racionalidad Instrumental	Se han asumido varianzas iguales	12,550	,000	11,194	1700	,000	,418	,037	,345	,492
	No se han asumido varianzas iguales			10,527	1109,278	,000	,418	,040	,340	,496
Racionalidad Práctica	Se han asumido varianzas iguales	34,174	,000	15,220	1700	,000	,555	,0	,483	,626
	No se han asumido varianzas iguales			14,227	1086,900	,000	,555	,039	,478	,631
Racionalidad Proyectiva	Se han asumido varianzas iguales	1,108	,293	9,810	1684	,000	,368	,037	,294	,441
	No se han asumido varianzas iguales			9,267	1099,909	,000	,368	,040	,290	,445
Racionalidad Interna	Se han asumido varianzas iguales	9,290	,002	12,071	1696	,000	,440	,036	,368	,511
	No se han asumido varianzas iguales			11,411	1122,809	,000	,440	,039	,364	,515
Racionalidad Externa	Se han asumido varianzas iguales	17,242	,000	12,878	1688	,000	,484	,038	,411	,558
	No se han asumido varianzas iguales			12,010	1061,115	,000	,484	,040	,405	,564

## ESTADÍSTICOS DE GRUPO

	<b>Colegio</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típ.</b>	<b>Error típ. de la media</b>
Lógica Comunicacional	Ortúzar Montt	80	3,11	,779	,087
	Portal La Cisterna	85	2,19	1,041	,113
Lógica Expresiva	Ortúzar Montt	80	2,90	,949	,106
	Portal La Cisterna	85	2,35	1,077	,117
Lógica Técnica	Ortúzar Montt	96	3,01	1,000	,102
	Portal La Cisterna	102	2,34	1,067	,106
Lógica Política	Ortúzar Montt	80	2,96	,961	,107
	Portal La Cisterna	85	2,41	1,072	,116
Racionalidad Estratégica	Ortúzar Montt	160	2,93	,952	,075
	Portal La Cisterna	170	2,38	1,066	,082
Racionalidad Instrumental	Ortúzar Montt	176	3,06	,905	,068
	Portal La Cisterna	186	2,28	1,054	,077
Racionalidad Práctica	Ortúzar Montt	176	2,96	,976	0,74
	Portal La Cisterna	187	2,34	1,072	,078
Racionalidad Proyectiva	Ortúzar Montt	160	3,04	,875	,069
	Portal La Cisterna	169	2,31	1,058	,081
Racionalidad Interna	Ortúzar Montt	160	3,01	,872	,069
	Portal La Cisterna	167	2,27	1,050	,081
Racionalidad Externa	Ortúzar Montt	176	2,99	,980	,074
	Portal La Cisterna	187	2,37	1,067	,078

PRUEBA DE MUESTRAS INDEPENDIENTES

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (Bilateral)	Diferencia de medias	Error tít. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Lógica Comunicacional	Se han asumido varianzas iguales	12,563	,001	6,426	163	,000	,924	,144	,640	1,208
	No se han asumido varianzas iguales			6,481	155,298	,000	,924	,143	,643	1,206
Lógica Expresiva	Se han asumido varianzas iguales	4,808	,030	3,453	163	,001	1,547	,158	,234	,860
	No se han asumido varianzas iguales			3,466	162,319	,001	1,547	,158	,235	,859
Lógica Técnica	Se han asumido varianzas iguales	3,118	,079	4,534	196	,000	1,667	,147	,377	,958
	No se han asumido varianzas iguales			4,543	195,997	,000	1,667	,147	,378	,957
Lógica Política	Se han asumido varianzas iguales	5,443	,021	3,467	163	,001	1,551	,159	,237	,864
	No se han asumido varianzas iguales			3,479	162,610	,001	,551	,158	,238	,863
Racionalidad Estratégica	Se han asumido varianzas iguales	10,204	,002	4,975	328	,000	,555	,112	,335	,774
	No se han asumido varianzas iguales			4,992	327,139	,000	,555	,111	,336	,773
Racionalidad Instrumental	Se han asumido varianzas iguales	13,998	,000	7,508	360	,000	,777	,104	,574	,981
	No se han asumido varianzas iguales			7,539	356,719	,000	,777	,103	,575	,980
Racionalidad Práctica	Se han asumido varianzas iguales	8,518	,004	5,781	361	,000	,62	,108	,411	,835
	No se han asumido varianzas iguales			5,798	360,608	,000	,623	,108	,412	,835
Racionalidad Proyectiva	Se han asumido varianzas iguales	19,452	,000	6,798	327	,000	,730	,107	,519	,94
	No se han asumido varianzas iguales			6,833	321,286	,000	,730	,107	,520	,940
Racionalidad Interna	Se han asumido varianzas iguales	18,667	,000	6,888	325	,000	,737	,107	,526	,947
	No se han asumido varianzas iguales			6,915	318,697	,000	,737	,107	,527	,946
Racionalidad Externa	Se han asumido varianzas iguales	8,642	,003	5,703	361	,000	,614	,108	,402	,826
	No se han asumido varianzas iguales			5,718	360,782	,000	,614	,107	,403	,826

3.1. *Gestión Institucional*  
*Colegio COM- Liceo PDLC*

COLEGIO COM: RENDIMIENTO SIMCE ALTO

Rac. Instrumental	Rac. Estratégica	Rac. Práctica	Rac. Proyectiva	Rac. Externa	Rac. Interna	Lógica +	Lógica -
3.33 -	3.40 +	3.38 +	3.34 -	3.38 +	3.35 -	3.41 (LE)	3.29 (LC)

LICEO PDLC: RENDIMIENTO SIMCE BAJO

Rac. Instrumental	Rac. Estratégica	Rac. Práctica	Rac. Proyectiva	Rac. Externa	Rac. Interna	Lógica +	Lógica -
2.91 +	2.89 -	2.83 -	2.98 +	2.89 -	2.91 +	3.0 (LC)	2.83 (LE)

Al comparar los valores respectivos, podemos claramente apreciar una inversión total en el caso de las racionalidades y de las lógicas de acción correspondientes a la estructura de cada unidad escolar analizada.

En efecto, siempre al mayor valor relativo de uno corresponde un menor valor relativo del otro. Más aún, existe una perfecta inversión si se comparan los valores más fuertes y los más débiles correspondientes a las lógicas de acción. Mientras el establecimiento de mejor rendimiento valoriza prioritariamente la lógica expresiva y la comunicacional ocupa el último lugar, en el colegio de menos rendimiento se produce exactamente lo contrario.

Si analizamos la situación correspondiente a la Gestión Pedagógica, la situación es la siguiente:

3.2. *Gestión de Prácticas Pedagógicas.*  
*Colegio COM - Liceo PDLC*

COLEGIO COM: ALTO RENDIMIENTO

Rac. Instrumental	Rac. Estratégica	Rac. Práctica	Rac. Proyectiva	Rac. Externa	Rac. Interna	Lógica +	Lógica -
3.06 +	2.93 -	2.96 -	3.04 +	2.99 -	3.01 +	3.11 (LC)	2.90 (LE)

## LICEO PDLC: BAJO RENDIMIENTO

<b>Rac. Instrumental</b>	<b>Rac. Estratégica</b>	<b>Rac. Práctica</b>	<b>Rac. Proyectiva</b>	<b>Rac. Externa</b>	<b>Rac. Interna</b>	<b>Lógica +</b>	<b>Lógica -</b>
2.28 -	2.38 +	2.34 +	2.31 -	2.37 +	2.27 -	2,99 (LC)	2.83 (LE)

Puede aparecer como curioso o inesperado pero en este caso se produce exactamente la misma situación anterior. La inversión es absoluta.

*Algunas conclusiones*

- Creemos que se abre una pista novedosa que avala las interpretaciones anteriores, en el sentido de encontrarnos no sólo ante dos estructuras diferentes, sino contrapuestas, cuando comparamos las racionalidades y lógicas de centros con diferentes rendimientos.
- Queda en evidencia, a partir de los datos y de las interpretaciones realizadas, que lo esperado conforme al modelo teórico y a las hipótesis del estudio puede ser confirmado:
- Un colegio con mejor rendimiento presenta valores superiores, se diferencia en las estructuras descritas del colegio con el que se compara, tiene una zona de rutina mayor que la zona de incertidumbre. Se da la relación varianza/invarianza, con predominio de la homogeneidad.
- Un colegio con un bajo rendimiento presenta valores inferiores, tiene una estructura distinta a la del colegio de mejor rendimiento y posee una zona de incertidumbre mayor que la zona de rutina. Se da la relación varianza/invarianza, con predominio de la independencia.
- Dada la naturaleza específica de cada centro educativo, el que sean organizaciones débilmente estructuradas, en donde existen o coexisten racionalidades y lógicas múltiples, la naturaleza de la estructura jerarquizada final resultante en cada establecimiento no puede ser indebidamente generalizada. Incluso aún si se acumulasen nuevos análisis, siempre debe tenerse presente la existencia de contextos locales internos y externos que de una u otra manera harían que dichas estructuras sean diferenciales entre colegios.
- Estimamos relevante y significativo que este estudio pueda ser replicado en otros países latinoamericanos. Cada uno de ellos se encuentra, de una u otra forma,

realizando reformas educacionales relativamente similares. Esto nos permite también observar ciertos problemas recurrentes: dificultades en el logro de las metas de mejora; políticas públicas discursivamente recepcionadas, pero con aceptaciones, rechazos, evasiones, resistencias; coordinaciones centro-periferia que hacen mucho ruido; tensiones entre las demandas de gestión institucional y la gestión de las prácticas pedagógicas; importancia de la eficiencia en la gestión en el logro de rendimientos de aprendizajes. Estos son algunos de los problemas detectados. Un análisis de las razones que tienen los actores individuales y colectivos para actuar como lo hacen, para coordinarse, para movilizarse, mediante la puesta en marcha de racionalidades y lógicas de acción, es un camino que debe seriamente ser explorado.

- Es evidente que este estudio deja abierta esta posibilidad, lo mismo que deja planteada una interrogante que está siendo abordada en un nuevo proyecto: Realizado un Diagnóstico de la Gestión Institucional y Pedagógica, que incluya las variables definidas y operacionalizadas en los instrumentos respectivos, develadas las racionalidades y lógicas en presencia, el nuevo problema a investigar es precisamente poder identificar y proponer metodologías de acompañamiento que indiquen cómo se pueden modificar precisamente dichas racionalidades y lógicas. Esto coloca en el centro del problema al Cambio.
- Queda igualmente abierta una nueva pista de investigación: Las racionalidades y lógicas de acción presentes en las Políticas Públicas y su relación con la de los centros educativos. Ello permitiría entender mejor el impacto de dichas políticas públicas y la apropiación de ellas en el ámbito local.
- Analizar el comportamiento de los actores frente a la mejora escolar, centrándose en la lógica de los actores y sus racionalidades, nos parece que es un buen camino para analizar el éxito o fracaso de las políticas públicas y su relación con la cultura local.
- Finalmente, y gracias a los procesos de investigación que hemos realizado, podríamos preguntarnos por qué las tantas y variadas maneras de intervenir en los procesos educativos no producen el efecto de mejora deseado, o por qué no se instalan de manera sustentable. Pensamos que si no se logran identificar las lógicas de acción, si no se logra que los actores se apropien de ellas generando identidad, las dialoguen colectivamente y tomen decisiones fundadas en torno a las estrategias de cambio, difícilmente el cambio se producirá. Nos parece que no es posible un cambio significativo en educación sin poner en juego las lógicas en presencia, así podemos comprender los procesos de evasión, de resistencia o de compromiso de los actores educativos.

## Bibliografía

- Arzola, S. y R. Vizcarra, R.** (2004-1). Hacia una mejora del Centro Educativo: de la gestión escolar a las prácticas educativas. XIV Congreso Mundial AMSE-AMCE-WAER “Educadores para una nueva cultura”, p. 432. Pontificia Universidad Católica de Chile, 2004. Santiago de Chile.
- Vizcarra, R. y Arzola, S.** (2004-2). De la Autoevaluación a la certificación de la gestión escolar: un modelo en aplicación. XIV Congreso Mundial AMSE-AMCE-WAER “Educadores para una nueva cultura”, p. 439. Pontificia Universidad Católica de Chile, mayo 2004. Santiago de Chile.
- Bajoit, G.** (2003). *Todo Cambia. Análisis sociológico del cambio social y cultural en las sociedades contemporáneas*. LOM Ediciones, Chile.
- Bernoux, P.** (2004). *Sociologie du changement dans les organisations*. Paris, Seuil.
- Boudon, R. et al.** (2001). *L'École et société. Les paradoxes de la démocratie*. Paris, PUF.
- Boudon, R.** (2003). *Raisons, Bonnes Raisons*. Paris, PUF.
- Crozier y Freidberg** (1977). *L'acteur et le système*. Ed. Du Seuil, Paris
- Freidberg, E.** (2005). *Théories des organisations*. PUF, Paris.
- Dubet, F.** *Sociologie de l'expérience*. Ed. Du Seuil, Paris.
- Dupriez, V.** (2002). *La régulation dans les établissements et les systèmes scolaires*. U. Lovaina. Bélgica.
- Dupriez, V. y Cornet, J.** (2003). *La rénovation de l'école primaire: Comprendre les résistances au changement pédagogique*. De Boeck Université. Belgique.
- Dupriez, V. y Maroy, C.** (1999). Políticas escolares y coordinación de la acción. Seminario “Políticas de descentralización y gestión de la educación: reforma y regulación de los sistemas escolares”. CIDE-PIIE 2000. Santiago, Chile.
- OCDE** (2004). *Revisión de políticas nacionales de educación, CHILE*. Trad. Ministerio de Educación.
- Pereda Herrero, V.** (2005). *El Juego dialéctico entre convesación y cambio en educación*. Universidad de Deusto, España.

FECHA DE RECEPCIÓN: 15 de octubre de 2008

FECHA DE ACEPTACIÓN: 30 de noviembre de 2008