

El complejo desafío de fortalecer la educación pública en un contexto de mercado: *Insumos para la agenda de política y de investigación actual*

Macarena Hernández, *Investigadora Asociada*
Línea "Inclusión Institucional".

Alejandro Carrasco, *Investigador Principal*
Línea "Inclusión Institucional".

Gabriel Gutiérrez, *Profesor Asistente*
Facultad Educación UC



Introducción

El año 2017 se promulgó la Ley N° 21.040 que crea el Sistema de Educación Pública, la cual ha sido considerada una de las políticas estructurales de mayor alcance de los últimos 30 años (Villalobos et al., 2019). La Nueva Educación Pública (NEP) -que fue promulgada con una amplia mayoría parlamentaria - es una respuesta a la llamada 'crisis de la educación pública' marcada, entre otros aspectos, por un declive sistemático de su matrícula, una baja calidad educacional, severas problemáticas financieras y deficientes condiciones materiales (Anderson et al., 2021; Bellei, 2018; Marcel & Raczynski, 2009; Villalobos et al., 2019). El diagnóstico acumulado en torno a la situación crítica de la educación pública de gestión municipal -sobre el cual subsistió un alto consenso público a nivel académico, político y de la sociedad civil- subrayaba al menos cuatro nudos críticos que impulsaron la necesidad de un rediseño institucional del sector: i) la baja capacidad de planificación de largo plazo por la alta vulnerabilidad de la educación a la voluntad de cada autoridad municipal y al ciclo político-electoral, ii) el escaso nivel de responsabilización de los actores a cargo de la educación municipal y la falta de rendición de cuentas a nivel local; iii) las limitadas y heterogéneas capacidades institucionales para la gestión educativa de los municipios, y iv) la atomización e inadecuación de la escala municipal para la gestión (Bellei, 2018; Ministerio de Educación, 2017; Marcel & Raczynski, 2009; Villalobos et al., 2019).

Para dar respuesta a este diagnóstico, y basándose en la importancia del liderazgo del nivel intermedio para la transformación educativa (Hargreaves, 2023) y en análisis comparados al respecto, la NEP plantea la conformación gradual de 70 Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) a cargo de proveer a través de los establecimientos educativos el servicio educacional, velando por la calidad, la mejora continua y la equidad del mismo, los cuales son liderados por un director ejecutivo elegido por Alta Dirección Pública. Junto con ello, la reforma crea

la Dirección de Educación Pública (DEP) responsable de la conducción estratégica y coordinación del sistema, y -en conjunto con el MINEDUC- de la elaboración de la Estrategia Nacional de Educación Pública (ENEP). Junto con esta reestructuración organizacional, la NEP incorpora una nueva orientación para la educación pública nacional, con principios que buscan redibujar su protagonismo en el sistema escolar como la calidad integral, el mejoramiento continuo, el desarrollo equitativo y la igualdad de oportunidades, la colaboración y trabajo en red, y la pertinencia local, diversidad y participación de las comunidades, entre otros (Ley N° 21.040). A través de esta nueva propuesta, la NEP se propone -entre otros aspectos- recuperar las preferencias de las familias, incorporando la ambiciosa meta de aumentar la matrícula de estudiantes que asisten a establecimientos públicos desde 33,1% a 50% en 8 años (Ministerio de Educación & Dirección de Educación Pública, 2020).

La implementación de la NEP ha avanzado progresivamente en el tiempo y, a la fecha, existen 15 SLEPs en régimen y 22 en proceso de instalación a lo largo del territorio nacional. Desde su promulgación en adelante, la instalación gradual de la reforma ha sido seguida de cerca por el Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública y por distintos estudios que han puntualizado los avances y dificultades enfrentadas en la implementación temprana de la nueva institucionalidad -tales como la compleja preparación de los traspasos administrativos, la difícil conformación de equipos profesionalizados en los SLEPs, y las problemáticas en la gestión de recursos financieros (Bellei, 2018; Cabezas et al., 2021; Clodinámica, 2021; Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública, 2021a). Esta evidencia -así como la crisis coyuntural desarrollada en un SLEP particular del norte del país a fines del año 2023- ha centrado la atención en los desafíos inmediatos de la reforma y ha tenido como correlato la

apertura de una discusión acerca de la extensión de los plazos de implementación de los restantes SLEPs y de los ajustes puntuales necesarios para facilitar su proceso de instalación -los cuales han sido sugeridos por los distintos informes emanados por el Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública, 2021a).

Coincidiendo con la importancia de la importancia de mejoras de corto plazo en el proceso de instalación gradual de la nueva institucionalidad, en un nivel mayor, la configuración de la NEP no puede marginar también de la discusión la discusión aspectos más complejos y estructurales como es su despliegue e interrelación con el modelo educativo de mercado que ha prevalecido

los últimos 40 años en la política educativa nacional (Villalobos et al., 2018). En esta línea, retomando la pregunta acerca de la coherencia de la NEP con el arreglo institucional del sistema educativo nacional y buscando contribuir con evidencias a la agenda pública y de investigación en la materia, en este documento se discuten algunos desafíos que enfrenta la Nueva Educación Pública en su coexistencia con las políticas de mercado vigentes en Chile, a partir de la realización de una extensa revisión de literatura internacional y nacional acerca de cómo los líderes de escuelas públicas y niveles intermedios de los sistemas escolares interpretan, perciben y responden a las presiones competitivas de los mercados educativos.

¿Qué desafíos enfrenta la nueva educación pública en su interacción con las políticas de mercado en el sistema escolar?

La problematización de algunos desafíos que enfrenta la implementación de la NEP en su interacción con las políticas de mercado en el sistema escolar que se presenta a continuación se inscribe en el marco de una extensa revisión de literatura internacional y nacional efectuada durante el año 2022 en torno a la manera bajo la cual las escuelas y los distritos escolares experimentan, perciben y responden a las presiones de los mercados educativos, y en particular a la competencia por matrícula entre establecimientos educacionales. Si bien la búsqueda de literatura intencionó el encuentro de estudios específicos del nivel intermedio de los sistemas educativos, el grueso de la investigación acumulada en este tema se ha enfocado en las escuelas, con solo excepciones que abordan este tema en distritos o municipios. En términos transversales, la literatura revisada procede mayoritariamente de Estados Unidos y se basa primordialmente en métodos

cualitativos -principalmente entrevistas a líderes educativos- que permiten profundizar en la apropiación de las políticas de mercado a partir de la experiencia de los sujetos, incluyendo sus posicionamientos, su proceso de toma de decisiones y los dilemas que enfrentan al respecto. El uso de entrevistas se acompaña complementariamente en algunos trabajos de encuestas del grado de competencia percibido por los actores escolares y sus acciones de respuesta, y de análisis de documentos o de material de marketing educacional. Aun cuando un punto importante que levanta la literatura revisada es la presencia de diferencias contextuales en el cómo se interpreta y responde a las dinámicas de mercado (e.g., Jabbar 2015, 2016; Kotok et al., 2019), en lo que sigue se retoman únicamente los hallazgos transversales de los estudios, que entregan luces de parte de los desafíos que enfrenta la Nueva Educación Pública en el país.

El conflicto de sentido entre el paradigma público y de mercado entre los líderes educativos

Un punto fundamental para la implementación exitosa de las reformas escolares es el compromiso de los líderes educativos con sus principios fundamentales (Datnow et al., 2002). En este ámbito, la literatura centrada en cómo los actores experimentan las presiones competitivas de los mercados escolares advierte acerca de conflictos de sentido y disputas valóricas que se generan entre los actores educativos -especialmente del sector público- al enfrentarse a las políticas de mercado, cuestión que introduce el riesgo de interferir en su compromiso con las agendas de educación pública.

En los últimos años, la investigación internacional ha avanzado fuertemente hacia la indagación en la manera bajo la cual los líderes educativos 'hacen sentido' del creciente auge de las políticas de mercado y la centralidad de la competencia en los sistemas escolares alrededor del mundo. A través principalmente de entrevistas en profundidad con directivos, distintos estudios coinciden en que la incorporación de las políticas de mercado introducen enorme presiones hacia los actores educativos, al tiempo que permean fuertemente su trabajo cotidiano y las prioridades en las escuelas o distritos liderados (Holm & Lundström, 2011; Holme et al., 2013; Jabbar, 2015; Kotok et al., 2021; Potterton, 2019). Lejos de ser un tema intrascendente, las investigaciones que han profundizado en los posicionamientos de los líderes del sector público al respecto han levantado un conjunto de conflictos internos que éstos enfrentan producto de la disociación que visualizan entre el rol público que son llamados a ejercer y las presiones emanadas de las políticas de mercado. Así, y entre otros aspectos, se ha dado cuenta de las preocupaciones éticas que expresan los directores de las escuelas públicas ante las consecuencias de los mercados en la producción de inequidades (Kotok et al., 2021), de los peligros que visualizan

de fragilizar el sentido de la educación pública en entornos de mercantilización educativa (Potterton, 2019), de la afectación de la identidad profesional ante la preponderancia de los valores de mercado (Holm & Lundström, 2011), y la tensión entre la marketización educativa y la misión cívica de las escuelas públicas (Forsberg & Palme, 2019).

En el contexto nacional, si bien a la fecha existe poca investigación que ha profundizado en la apropiación de la reforma de la educación pública entre los actores protagónicos de los primeros SLEPs, algunos estudios han indagado en las aproximaciones iniciales de directivos y docentes hacia la NEP, mostrando los desafíos vigentes al respecto (Villalobos et al., 2019). En términos de los/as directores/as, se ha planteado la existencia de una diversidad de sentidos asignados a la reforma -que se mueven entre la visión mayoritaria de la NEP como un cambio de paradigma y la percepción de que se trata de cambio meramente burocrático (Muñoz, 2021; Muñoz et al., 2022), cuestión que se condice con la preocupación de algunos líderes de que la reforma termine siendo una mera modificación administrativa y no de sentido (Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública, 2021b). En la misma línea, y desde los y las docentes, se ha reseñado la incertidumbre inicial que expresan acerca de la reforma, las dudas que mantienen sobre su éxito producto de la carencia de otras reformas necesarias como la transformación del sistema de financiamiento escolar, y el cierto escepticismo hacia las transformaciones que se proponen (Bellei, 2018).

En definitiva, y aun cuando los primeros estudios de la NEP no han abordado explícitamente las tensiones que enfrentan los líderes educativos en la coexistencia de la reforma con las fuerzas de mercado arraigadas en el sistema educativo nacional, a la luz de la literatura internacional se trata de un tema relevante a tener en cuenta por su posible efecto en el trabajo cotidiano de los actores educativos, los eventuales conflictos

de sentido que puede desatar entre los líderes educativos, y la potencial influencia que esto puede tener en el compromiso con los principios que la reforma se propone instalar en la educación pública chilena.

El difícil balance entre el foco pedagógico y el protagonismo del plano administrativo-financiero inmerso en la presión por atraer matrícula

Aunque la NEP introduce fondos basales para la operación de los SLEPs, el principal mecanismo de financiamiento de la educación pública continúa siendo la subvención a la demanda, que se sostiene en la incorporación del principio de la competencia por matrícula entre las escuelas y liceos que reciben fondos públicos (Treviño et al., 2020). La importancia del tema de la matrícula para la educación pública se ve refrendada en la reforma a través de las altas metas de aumento de estudiantes en el sector establecidas en la ENEP (Ministerio de Educación & Dirección de Educación Pública, 2020). Si bien es indudable que la reforma a la educación pública tiene el mandato de recuperar la confianza de las familias en sus escuelas y liceos (Bellei, 2018), la literatura en torno a la manera bajo la cual los líderes educativos responden a los mecanismos de mercado y, en particular a la competencia por matrícula, advierte las consecuencias indeseadas del énfasis en esta dimensión.

La vasta literatura internacional en torno a las respuestas de las escuelas -y en menor medida del nivel intermedio- a las presiones del mercado releva que los líderes educativos tienden a percibir las presiones competitivas del entorno e incorporan este foco como uno primordial de su trabajo cotidiano y sus prioridades en la gestión educacional (Holm & Lundström, 2011; Holme et al., 2013; Jabbar, 2015; Kotok et al., 2021; Potterton, 2019). Asimismo, los estudios verifican que si bien las escuelas responden a las presiones a la competencia de mercado con una diversidad de estrategias (e.g., Jabbar, 2015), subsiste un predominio de incorporación

de cambios superficiales, que rara vez se enfocan en el mejoramiento pedagógico. Así, y dada la presión por capturar matrícula, la principal respuesta corresponde a la implementación de distintos tipos de actividades de marketing para diferenciarse de las escuelas del entorno y la atracción selectiva de cierto perfil de estudiante, las cuales marginan la innovación o el cambio sustantivo en el ámbito académico (Jabbar, 2015, 2016; Kasman & Loeb, 2013; Kotok et al., 2019; Lubienski, 2003, 2007). Aun cuando la investigación de las prácticas de los niveles intermedios al respecto es escasa, los pocos estudios disponibles verifican similares resultados, mostrando un énfasis, por ejemplo, en acciones vinculadas al mejoramiento de la imagen de las escuelas públicas o la incorporación de estrategias de marketing educativo (Forsberg & Palme, 2019; Kotok et al., 2021). Pese a lo anterior, la literatura en este punto coincide en destacar el rol fundamental que sí pueden jugar las instituciones intermedias en apoyar a las escuelas a navegar las fuerzas de mercado (Holme et al., 2013; Kotok et al., 2021).

Aun cuando las dinámicas de mercado en el sistema escolar chileno son de larga data, existen pocos estudios que han capturado las respuestas a nivel de sostenedores y de escuelas a las presiones competitivas. Por un lado, investigaciones cualitativas de la gestión municipal en educación han subrayado el alto nivel de importancia que los sostenedores le asignan a la función de atracción y retención de la matrícula (Raczynski et al., 2019) y han relevado la implementación de una diversidad de estrategias al respecto, como la provisión de transporte, la inversión en infraestructura o equipamiento, actividades de marketing o de promoción (e.g., visitas a escuelas, puerta a puerta, volanteo) y alianzas entre escuelas y liceos, que coexisten con ciertos cambios curriculares u organizacionales (Marcel & Raczynski, 2009; Portales & Vasquez Heilig, 2015). Por otro lado, distintas investigaciones han relevado la presión que enfrentan los líderes educativos al tener que responder simultáneamente a su rol pedagógico y a

la accountability del mercado (Montecinos et al., 2015; Weinstein et al., 2012), y han mostrado que sus prácticas de respuestas no siempre son las esperadas por la teoría de acción de los mercados, enfatizándose el uso del marketing y la selección de estudiantes por sobre el mejoramiento de la calidad educativa (Carrasco & Fromm, 2016; Zancajo, 2018, 2020). Si bien este ámbito no ha sido el foco de los estudios disponibles acerca de los primeros SLEPs, la evidencia de estos casos apunta a que hasta ahora éstos han realizado esfuerzos heterogéneos para promover el incremento de la matrícula, sin responder a una política u orientación desde la DEP (Uribe & Valenzuela, 2019). Asimismo, se ha dado cuenta que a nivel de escuelas y liceos el tema de la matrícula es una preocupación relevante para los directores de los colegios públicos de los SLEPs (Muñoz et al., 2023) y que la gran mayoría de los líderes de los SLEPs pioneros han incorporado estrategias dirigidas a mejorar los indicadores al respecto, que no han sido necesariamente apoyadas ni reforzadas por sus respectivos SLEPs (Uribe & Valenzuela, 2019).

Si bien este tema debe ser profundizado en exploraciones a futuro, los distintos antecedentes aportados por la literatura internacional y nacional previo al cambio de institucionalidad alertan en torno al riesgo que introduce la fuerte presión por aumentar la matrícula en la desviación del foco pedagógico de los líderes educativos y la incorporación de cambios meramente superficiales que no apuntan al mejoramiento de la calidad e innovación escolar. Al mismo tiempo, esta enfatiza la importancia de generar mejores y mayores apoyos y recursos de parte del nivel intermedio hacia las escuelas y liceos en esta área.

El choque entre la lógica de colaboración y de competencia entre escuelas como motor del mejoramiento escolar en entornos de mercado

La reforma a la educación pública introduce como uno de sus principios claves a la

colaboración y el trabajo en red en el sistema, relevando el fomento de “la cooperación permanente y sistemática entre las instituciones que lo componen, con el objeto de propender al pleno desarrollo de la educación pública” (Ley N° 20.140, art. 5 e). En la misma dirección, la ley explicita la orientación hacia la realización de un trabajo colaborativo de los SLEPs con los sostenedores de la educación particular y particular subvencionada del territorio (Ley N° 20.140, art. 5 e). Si bien la incorporación de este principio marca un punto de inflexión en la política educativa chilena, la literatura internacional y nacional advierte acerca del obstáculo que introducen las dinámicas de mercado y competencia en la colaboración lateral entre escuelas a nivel local.

En los últimos años, la literatura internacional ha establecido con fuerza los múltiples beneficios de las redes entre escuelas para la circulación del capital profesional y el mejoramiento sistémico (Hargreaves & Fullan, 2012). Al mismo tiempo, sin embargo, ésta constata que el funcionamiento efectivo de la colaboración lateral requiere de determinados factores internos -tales como la existencia de un propósito claro y centrado en el aprendizaje, de confianza y de liderazgo (Katz & Earl, 2010; Rincón-Gallardo & Fullan, 2016)-, así como también de condiciones externas, vinculadas -entre otras- a los contextos mayores de la política educativa en que las redes se despliegan. En este ámbito, y aun cuando es posible encontrar ejemplos de redes de colaboración entre escuelas en entornos de competencia en lo que ha sido llamado “coopetition” (Muijs & Ruyantseva, 2014), la literatura converge en que las políticas de mercado son un factor que obstaculiza la colaboración auténtica entre las escuelas (Armstrong et al., 2021). Apoyando lo anterior, distintos estudios acerca de las interpretaciones y respuestas de las escuelas y distritos a las presiones del mercado han mostrado las tensiones que se generan entre los actores educativos al verse enfrentados a lógicas contrapuestas de competencia y colaboración en la política educativa nacional, y el debilitamiento

de esta última en contextos de auge de dinámicas competitivas en el nivel local (Holm & Lundström, 2011).

Pese a ser un terreno fértil para la investigación de las tensiones entre colaboración y competencia, en Chile la literatura de colaboración entre escuelas es escasa. De manera muy reciente, un estudio de las prácticas de los sostenedores destacó que la promoción de redes o la generación de espacios de trabajo entre equipos directivos de distintos establecimientos es heterogénea, subsistiendo un porcentaje no menor que desarrolla prácticas poco frecuentes al respecto (13,4% nunca y 32,8% anualmente o menos), sobre todo en el sector público (Raczynski et al., 2019). Este hecho se alinea con la complejidad retratada por otros autores en torno al difícil tránsito desde una cultura de competencia a una de colaboración en el marco de la evaluación de experiencias que han buscado justamente potenciar el trabajo en red entre establecimientos (Pino-Yancovic et al., 2022). Al alero de la implementación inicial de la NEP, los estudios de los primeros SLEPs muestran avances incipientes en el establecimiento de dinámicas de trabajo en red entre colegios públicos del territorio,

con diferenciales entre los distintos territorios (Uribe & Valenzuela, 2019). No obstante lo anterior, los propios directores de establecimientos públicos de los SLEPs relevan que la respuesta a las demandas administrativas y los problemas emergentes cotidianos que deben enfrentar inciden en la disposición de menor tiempo para aspectos como el trabajo colaborativo con otros establecimientos (Muñoz et al., 2023). Estos distintos antecedentes introducen variadas preguntas a ser profundizadas en torno a las posibilidades y desafíos que está experimentando la reforma en la potenciación la colaboración en entornos locales marcados por la competencia entre escuelas.

Si bien el tema de la colaboración lateral ha sido poco investigado en Chile y subsiste como un tema relevante de ser indagado en el marco de la NEP, la literatura revisada anticipa el obstáculo que introducen las dinámicas de competencia para alcanzar un trabajo en red efectivo en los territorios, incluyendo la posibles tensiones que produce esta coexistencia de paradigmas entre los actores educativos llamados a encarnar la reforma a nivel local.

Discusión

En el marco de la implementación en curso de una de las políticas estructurales más relevantes del sistema educativo como es la Nueva Educación Pública, este trabajo retoma el debate de la coherencia de esta reforma con el arreglo institucional más amplio del sector educacional en el país. En alineación a la literatura crítica al respecto, el documento pone al centro la compleja interrelación de la NEP con un sistema escolar organizado históricamente bajo lógicas de mercado y competencia, que es escasamente proclive para el desarrollo inédito del proyecto de revitalización de

la educación pública chilena instalado con la reforma. En este ámbito, y ante la baja probabilidad de cambios radicales al respecto en el corto plazo, la NEP tiene el reto fundamental de enfrentar las contradicciones derivadas de su emplazamiento en este marco institucional y de dar respuesta a las demandas del mercado sin renunciar a su foco público y a los principios de la inclusión, colaboración y norte en lo pedagógico.

Si bien la manera bajo la cual los líderes educativos de la educación pública en sus distintos niveles están experimentando y

respondiendo las presiones competitivas debe ser empíricamente indagada, en este trabajo -a partir de una revisión de literatura internacional y nacional- se introdujeron distintas tensiones emergentes de la coexistencia del paradigma público y de mercado, a las cuales es preciso prestar atención desde la política educativa e incorporar como ámbitos clave en las agendas de investigación orientadas a contribuir al fortalecimiento de la educación pública.

A partir de los distintos desafíos levantados, a continuación se enuncian algunas orientaciones gruesas dirigidas a los líderes de la NEP en sus distintos niveles conducentes a balancear los distintos conflictos involucrados en el reto de levantar un proyecto de educación pública nacional en un contexto institucional de mercado:

- Redoblar los esfuerzos de transmisión del sentido público de la reforma y la apertura de espacios de participación y diálogo continuo con los líderes encargados de encarnar la NEP en los territorios y las escuelas, de manera de fomentar la apropiación efectiva de sus principios y amortiguar las posibles tensiones que los actores educativos están enfrentando ante las lógicas y requerimientos contradictorios de la política educativa vigente.
- Procurar la instalación de metas colectivas -y no individuales- de aumento de la matrícula a nivel de los SLEPs, que promuevan que las escuelas puedan participar de forma coordinada y colaborativa de este esfuerzo, limitando la presión a la competencia entre ellas.

- Desarrollar un apoyo coordinado del nivel central e intermedio a los directivos de la educación pública ante el desafío de aumentar la matrícula, que les permita el enfrentamiento acompañado y con recursos concretos de las presiones competitivas a las que deben responder en los distintos territorios.
- Resguardar que las distintas iniciativas dirigidas a aumentar la matrícula se articulen con acciones educativas y avances en el ámbito técnico pedagógico -más que en cambios superficiales, de corto plazo o cosméticos que desvían el eje central de la reforma en esta área.
- Estimular el uso de datos de parte de los SLEPs, de manera que dispongan de estrategias informadas y basadas en evidencia de recuperación de matrícula que le permitan navegar de mejor forma las presiones competitivas. En esta área, resulta fundamental -entre otros puntos- generar capacidades para el levantamiento y uso de datos de las trayectorias educativas de los/as alumnos, y escuchar la voz de las familias y estudiantes del territorio con miras a fortalecer el atractivo del proyecto de educación pública de cada uno de los territorios.

Más allá de estos puntos concretos, el complejo desafío de configurar una Nueva Educación Pública requiere de distintas condiciones claves, tales como el compromiso sostenido de los distintos sectores con la reforma, el aseguramiento de una gobernanza y recursos que posibiliten una instalación adecuada y la realización de un seguimiento cercano a su implementación.

Referencias

- Anderson, S., Uribe, M., & Valenzuela, J. P. (2021).** Reforming public education in Chile: The creation of local education services. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432209833>
- Armstrong, P. W., Brown, C., & Chapman, C. J. (2021).** School-to-school collaboration in England: A configurative review of the empirical evidence. *Review of Education*, 9(1), 319–351. <https://doi.org/10.1002/rev3.3248>
- Bellei, C. (2018).** *Nueva Educación Pública. Contexto, contenidos y perspectivas de la desmunicipalización*. CIAE-Universidad de Chile.
- Cabezas, V., Irrarrázaval, I., & Muñoz, N. (2021).** Nueva Educación Pública: Desafíos de implementación. In I. Sánchez (Ed.), *Ideas en Educación III. Evolución de una reforma* (pp. 169–189). CEPPE-Ediciones UC.
- Carrasco, A., & Fromm, G. (2016).** How local market pressures shape leadership practices: Evidence from Chile. *Journal of Educational Administration and History*, 48(4), 290–308. <https://doi.org/10.1080/00220620.2016.1210584>
- Clodinámica. (2021).** *Servicio de análisis y evaluación de la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública*.
- Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública. (2021a).** *Evaluación intermedia Implementación de la Ley Na20.040 que crea el sistema de educación Pública*.
- Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública. (2021b).** *Informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del sistema de educación pública*.
- Creed, B., Jabbar, H., & Scott, M. (2021).** Understanding charter school leaders' perceptions of competition in Arizona. *Educational Administration Quarterly*, 57(5), 815–858. <https://doi.org/10.1177/0013161X211037337>
- Datnow, A., Hubbard, L., & Mehan, H. (2002).** *Extending educational reform*. Taylor & Francis.
- Forsberg, H., & Palme, M. (2019).** Public schools' market strategies. In M. Dahlstedt & A. Fejes (Eds.), *Neoliberalism and Market Forces in Education. Lessons from Sweden* (pp. 15–32). Routledge.
- Hargreaves, A. (2023).** *Leadership from the middle: The beating heart of educational transformation*. Routledge.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school.* Teachers College Press.

Holm, A. S., & Lundström, U. (2011). “Living with Market Forces” Principals’ Perceptions of Market Competition in Swedish Upper Secondary School Education. *Education Inquiry*, 2(4), 601–617. <https://doi.org/10.3402/edui.v2i4.22002>

Holme, J. J., Carkhum, R., & Rangel, V. S. (2013). High pressure reform: Examining urban schools’ response to multiple school choice policies. *The Urban Review*, 45(2), 167–196. <https://doi.org/10.1007/s11256-012-0216-3>

Jabbar, H. (2015). “Every kid is money” market-like competition and school leader strategies in New Orleans. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 37(4), 638–659. <https://doi.org/10.3102/0162373715577447>

Jabbar, H. (2016). Selling schools: Marketing and recruitment strategies in New Orleans. *Peabody Journal of Education*, 91(1), 4–23. <https://doi.org/10.1080/0161956X.2016.1119554>

Kasman, M., & Loeb, S. (2013). Principals’ perceptions of competition for students in Milwaukee schools. *Education Finance and Policy*, 8(1), 43–73. https://doi.org/10.1162/EDFP_a_00082

Katz, S., & Earl, L. (2010). Learning about networked learning communities. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 27–51. <https://doi.org/10.1080/09243450903569718>

Kotok, S., DiMartino, C., & DeMatthews, D. E. (2021). **Kotok, S., DiMartino, C., & DeMatthews, D. E. (2021).** Principals and district leaders navigating the marketplace: Lessons from Texas, New York, and Pennsylvania. *Journal of School Leadership*, 31(5), 373–395. <https://doi.org/10.1177/1052684620916219>

Kotok, S., Knight, D. S., Jabbar, H., Rivera, R. L., & Rincones, R. (2019). On becoming a district of choice: Implications for equity along the United States–Mexico border. *Educational Administration Quarterly*, 55(4), 615–656. <https://doi.org/10.1177/0013161X18821357>

Lubienski, C. (2003). *School competition and promotion: Substantive and symbolic differentiation in local education markets* (No. 80; Occasional Paper). National Center for the Study of Privatization in Education.

Lubienski, C. (2007). Marketing schools: Consumer goods and competitive incentives for consumer information. *Education and Urban Society*, 40(1), 118–141. <https://doi.org/10.1177/0013124507303994>

Marcel, M., & Raczynski, D. (2009). *La asignatura pendiente: Claves para la revalidación de la educación pública de gestión local en Chile.* Uqbar.

Ministerio de Educación, & Dirección de Educación Pública. (2020). *Primera Estrategia Nacional de Educación Pública 2020-2028.*

Montecinos, C., Ahumada, L., Galdames, S., Campos, F., & Leiva, M. V. (2015). Targets, threats and (dis) trust: The managerial troika for public school principals in Chile. *Education Policy Analysis Archives*, 23(87), 1–25. <https://doi.org/10.14507/epaa.v23.2083>.

Muijs, D., & Rumyantseva, N. (2014). Coopetition in education: Collaborating in a competitive environment. *Journal of Educational Change*, 15(1), 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10833-013-9223-8>

Muñoz, G., Weinstein, J., & Álvarez, N. (2023) *La Voz de los directores y directoras de la Nueva Educación Pública. Reporte de resultados.* Programa de Liderazgo Educativo, Universidad Diego Portales.

Muñoz, G. (2021). Sense-making y liderazgo escolar en el inicio de una reforma a gran escala: el caso de la Nueva Educación en Chile. *Profesorado*, 25(3). <https://doi.org/10.30827/profesorado.v25i3.22668>

Pino-Yancovic, M., González, Á., & Madrid Miranda, R. (2022). Barriers for Effective Networking in Competitive Environments: Addressing Distrust and Isolation to Promote Collaboration in the Chilean School System. In P. W. Armstrong & C. Brown (Eds.), *School-to-School Collaboration: Learning Across International Contexts* (pp. 79–90). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-668-820221006>

Portales, J., & Vasquez Heilig, J. (2015). Understanding Universal Vouchers at Urban Public School Districts in Santiago de Chile: Educational Administrators' Responses to Choice. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 5(2), 196–239. <https://doi.org/10.17583/remie.2015.1461>

Potterton, A. U. (2019). Leaders' experiences in Arizona's mature education market. *Journal of Educational Administration*, 57(1), 21–35. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2018-0043>

Raczynski, D., Rivero, R., & Yañez, T. (2019). Nivel intermedio del sistema escolar en Chile: Normativa y visión de los sostenedores acerca de las funciones, preparación para el cargo y las prácticas. *Calidad En La Educación*, 51(1), 382–420. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.680>

Rincón-Gallardo, S., & Fullan, M. (2016). Essential features of effective networks in education. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(1), 5–22. <https://doi.org/10.1108/JPCC-09-2015-0007>

Treviño, E., Villalobos, C., Morel, M. J., & Carrasco, A. (2020). Financiamiento de la educación pública. Hacia la construcción de nuevo trato. In M. T. Corvera & G. Muñoz (Eds.), *Horizontes y propuestas para transformar el sistema educativo chileno* (pp. 300–323). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Uribe, M., & Valenzuela, J. P. (2019). Estudio de seguimiento y sistematización de procesos críticos en la transición de la gestión de la educación pública de los municipios a los Servicios Locales de Educación (SLEP). Mineduc-U. de Chile-PUCV.

Villalobos, C., Carrasco, A., Treviño, E., & Wyman, I. (2019). La puesta en marcha de la nueva educación pública: Relevancia, impacto y sustentabilidad. In A. Carrasco & L. M. Flores (Eds.), *De la reforma a la transformación. Capacidades, innovaciones y regulaciones de la educación chilena* (pp. 387–421). Ediciones UC.

Weinstein, J., Muñoz, G., & Marfán, J. (2012). Liderar bajo presión: Las estrategias gestionadas por los directores de escuela para alcanzar los resultados comprometidos. In J. Weinstein & G. Muñoz (Eds.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (pp. 219–254). Fundación Chile-CEPPE UC.

Zancajo, A. (2018). *Zancajo, A. (2018).* Educational providers in the marketplace: Schools' marketing responses in Chile. *International Journal of Educational Research*, 88, 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2017.10.009>

Zancajo, A. (2020). Schools in the marketplace: Analysis of school supply responses in the Chilean education market. *Educational Policy*, 34(1), 43–64. <https://doi.org/10.1177/089590481988178>

