



Centro de Investigación
Avanzada en Educación
Universidad de Chile



¿Cómo mejoran las escuelas y liceos y por qué es tan difícil lograrlo?

Desafíos y oportunidades para los Lideres Escolares

Xavier Vanni C.
xvanni@ciae.uchile.cl

VII Seminario Plan Formación Directores, CPEIP, Julio 2018

Sueños y Realidad sobre el Mejoramiento

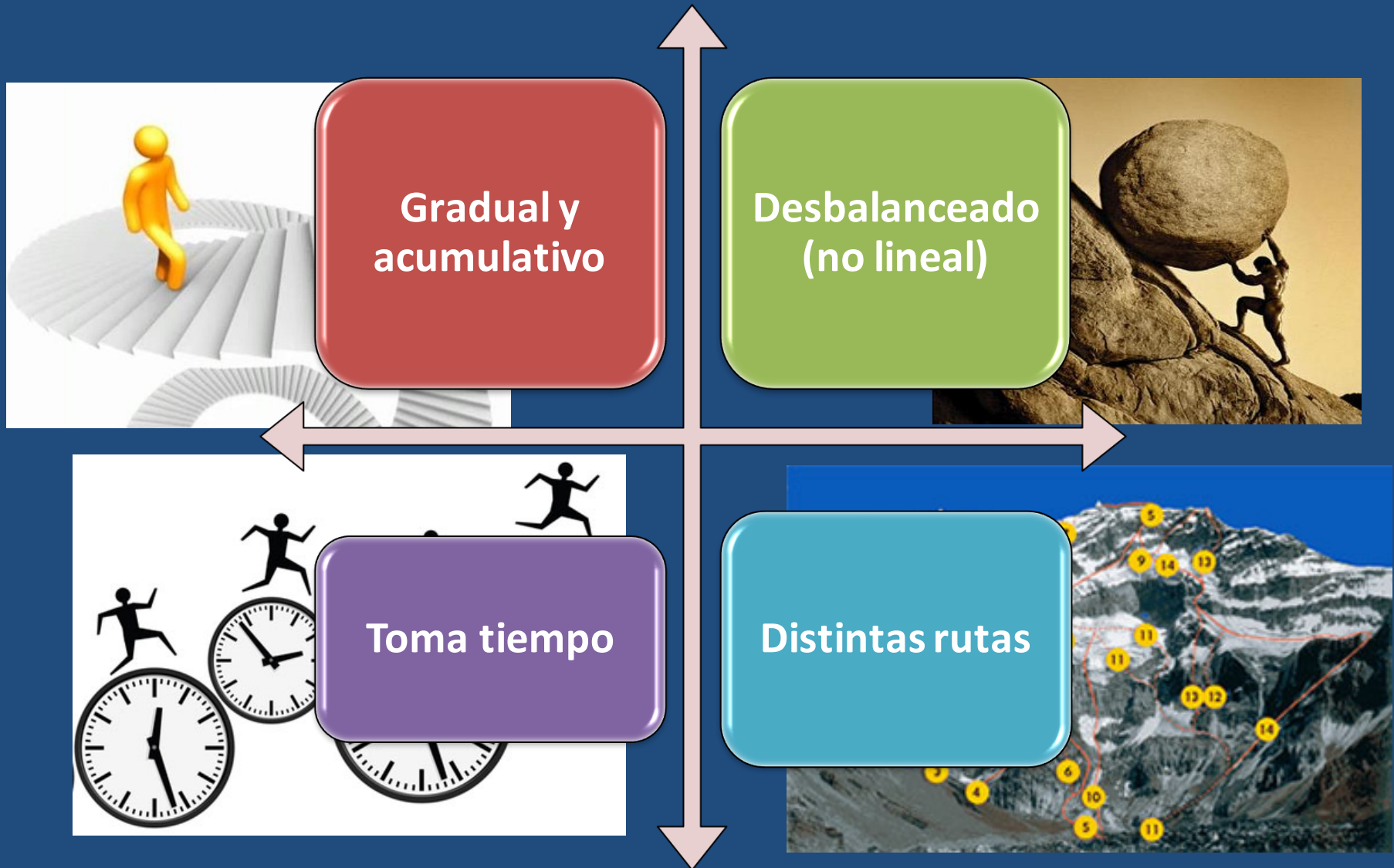
Planificación



Realidad



Características Generales Mejoramiento Escolar



Factores clave del mejoramiento

Contexto

Políticas
educacionales

Dinámicas
locales

Escuela

Liderazgo

Cultura

Comunidad profesional de aprendizaje

Gestión
estratégica
de personas

Convivencia

Aula

Motivación de los estudiantes

Clima de Aula

Responsabilidad
profesional

Familia

Innovación

Monitoreo del estudiante

Aprovechamiento
del tiempo

Aprendizajes
transversales

Atención a la
diversidad

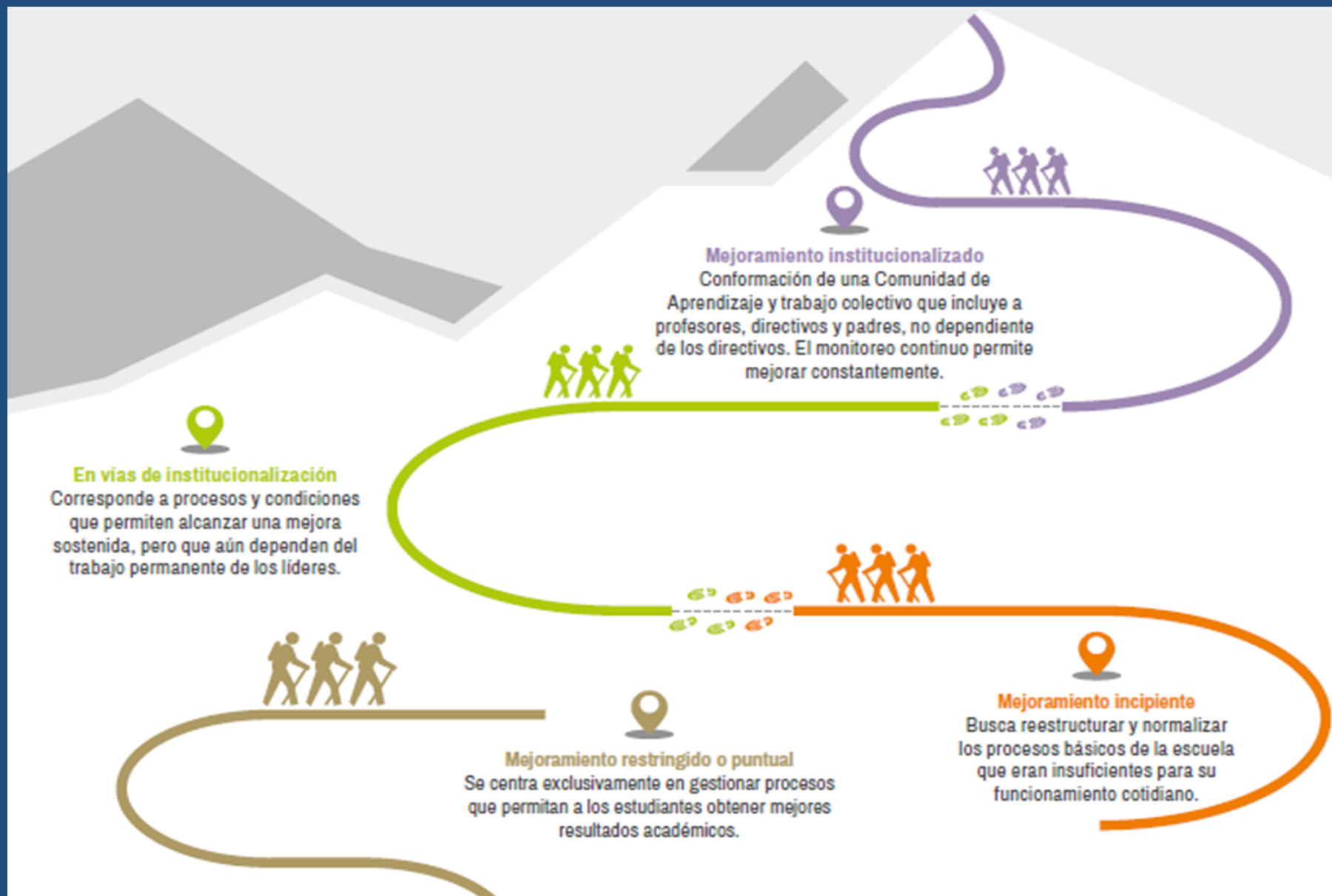
Sostenedor

Gestión curricular y pedagógica

*El tamaño del texto representa qué tan transversal y relevante fue cada factor como facilitador del mejoramiento de las 12 escuelas estudiadas.

** La relevancia y transversalidad de los factores puede variar en los distintos momentos de la trayectoria de mejoramiento de cada escuela.

Existen “trayectorias” de mejoramiento o etapas

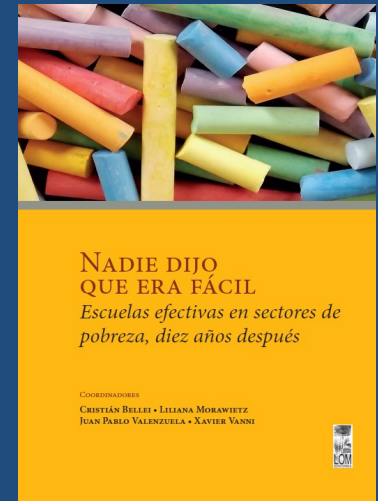


Sostenibilidad del Mejoramiento: revisitando Escuelas Efectivas

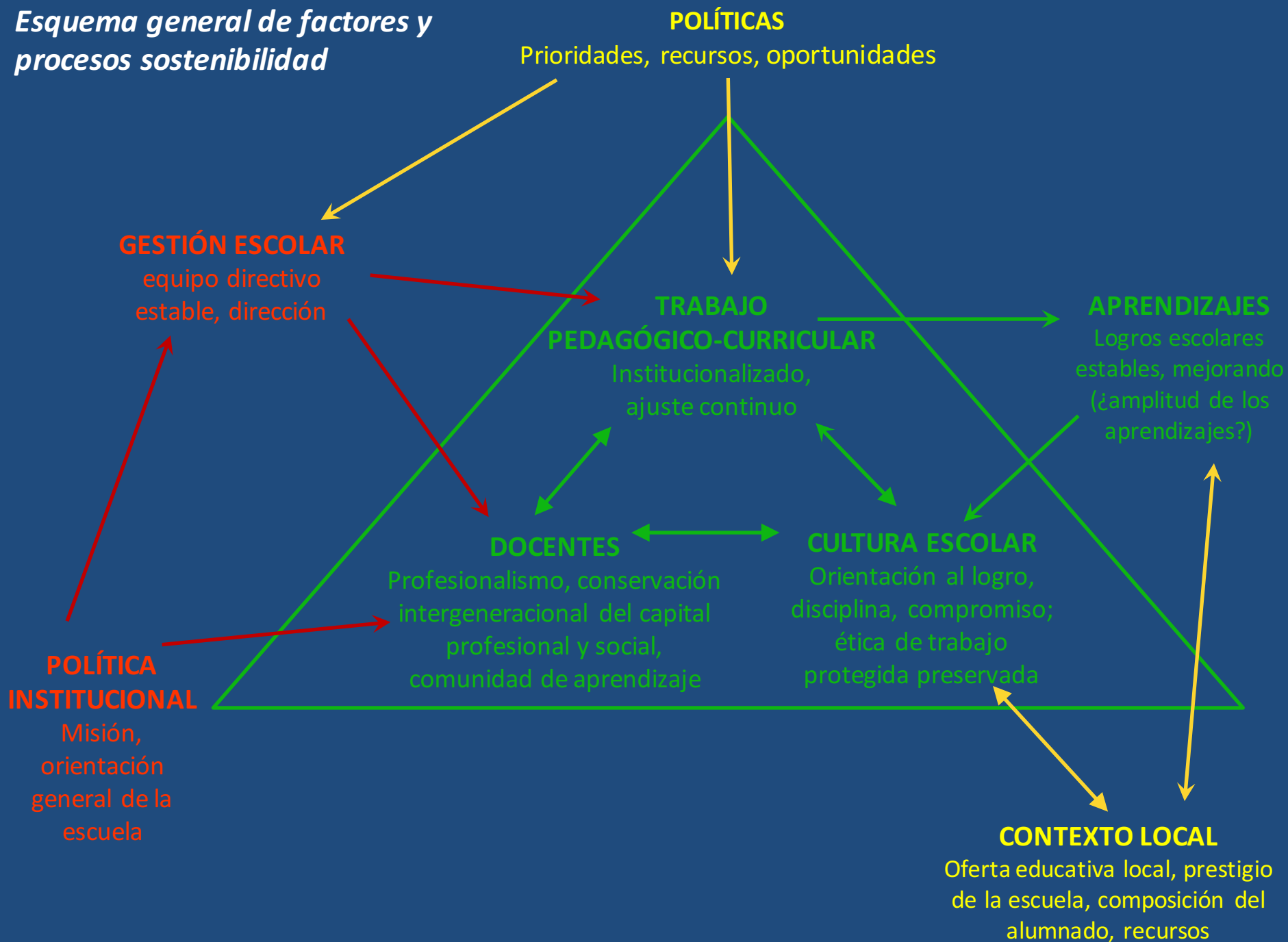
- Un cierto vacío en los estudios sobre “escuelas efectivas” es la pregunta sobre la sostenibilidad de la efectividad: ¿Qué tipo de dificultades y desafíos enfrentan las escuelas en el largo plazo para sostener sus procesos de mejoramiento y sus logros? Cuales son los factores, condiciones, procesos que explican su evolución?

“20 años no es nada”

“Todo tiempo pasado fue mejor”



Esquema general de factores y procesos sostenibilidad



Contexto: Las escuelas no operan en el vacío

- Casi todas las escuelas tensionadas por cambios en el contexto: competencia escolar, cambios demográficos o de la economía local, pero solo algunas suficiente capacidad de adaptación
- En escuelas que se han sostenido: Enorme prestigio acumulado les permite mantener su demanda (cuanti y cuali). Políticas educativas que implican mayores recursos (JEC, SEP, PIE) son aprovechadas y han tenido función compensatoria.
- En las escuelas que decaen: políticas se vivieron más como un problema que una oportunidad. Cambio en composición social (estudiantes “mas difíciles”) para los cuales no están preparados ni se adaptan, afectan sus resultados, la disciplina y el prestigio y la demanda.
- En todas las escuelas alta importancia de las pruebas estandarizadas nacionales - en algunos casos tensión por excesiva preparación de los alumnos para rendir pruebas

Los sostenedores son importantes!

- La gestión de los sostenedores afecta indirectamente pero fuertemente la capacidad de las escuelas para sostener sus procesos.
- Dimensiones claves identificadas i) criteriosa selección de directivos y docentes; ii) estabilidad y cuidadosa renovación equipos docentes, iii) mantención/mejoramiento buenas condiciones laborales y del acceso a los recursos que la escuela necesita; iv) preservación de la misión e identidad de la institución.
- Desafortunadas decisiones de sostenedores y sin mayor dialogo con las escuelas en varios casos afecto profundamente el liderazgo, la gestión, el clima interno de las escuelas y la rotación docente (ej.: contratación docentes y ATE)
- Diferencia sostenedor municipal y particular subvencionado: Apoyo, autonomía y estabilidad

El Motor Interno de la Sustentabilidad

❖ Profesionalismo y capacidades docentes

- Desarrollo continuo capital profesional escuelas, conservación intergeneracional.....comunidad de aprendizaje
- Clima de confianza y colaboración (capital social)

❖ Gestión Curricular Pedagógica:

- Mantención foco en procesos de enseñanza/aprendizaje
- Trabajo estructurado, estrategias pedagógicas conocidas y compartidas
- Especialización docentes e intensificación uso evaluaciones

❖ Cultura y Convivencia escolar:

- mantención y renovación identidad colectiva y capital simbólico
- sistema de normas claras y compartidas, desarrollar autodisciplina a estudiantes

Liderazgo : imprescindible para sustentabilidad

- Existencia , estabilidad y desarrollo de lideres escolares efectivos. Sensibles a la etapa, necesidades y cultura de la escuela: no sólo habilidades técnicas
- Procesos de sucesión liderazgo – continuidad y cambio: Improvisación o malas decisiones, entre principales factores perdida efectividad
- Formación o consolidación de equipos directivos – liderazgo más distribuido permite mayor institucionalización procesos
- Alta importancia habilidades sociales de los lideres escolares: promueven relaciones de confianza, reconocen esfuerzos y necesidades personales, y apoyan desarrollo profesional docentes
- Capacidades de adaptación e innovación para enfrentar los cambios en el contexto y aprovechar las nuevas oportunidades, balancear las demandas internas y externas (filtro)

8 claves del Liderazgo en Escuelas con procesos de Mejoramiento y en Deterioro

1. Iniciación y estrategia de mejoramiento
2. Focos de trabajo y estilos de liderazgo
3. Conformación de equipos
4. Exigencia-apoyo
5. Gestión Estratégica personas
6. Tiempo para el trabajo pedagógico
7. Sucesión de liderazgos
8. Filtro presiones contexto

Iniciación Procesos Mejoramiento

Escuelas que mejoran

- Restructuración
 - Cambios rápidos
 - Corto plazo
 - Ganancias rápidas
- Legitimidad, persuasión, sentido de los cambios.
- Propósito moral y objetivos compartidos
- Presencia/diagnóstico profundo
- Innovación selectiva

Escuelas que se deterioran

- Ausencia de la vida cotidiana escuela
- Escasa apertura al diálogo
- Diagnóstico de necesidades erróneo, impreciso, poco flexible a cambios contexto
- Afecta clima laboral, compromiso, gestión técnico pedagógica

Focos y adaptación Liderazgo

Escuelas que mejoran

- Liderazgo adecuado a necesidades de la escuela
 - En etapas iniciales, condiciones materiales, subjetivas, técnico pedagógicas.
 - En etapas posteriores, fortalecimiento de las comunidades profesionales de aprendizaje.

Liderazgo pedagógico, con distinta profundidad. Desde el funcionamiento básico a complejos sistemas de acompañamiento y monitoreo.

Escuelas que se deterioran

- Directores centrados en funciones administrativas o de vinculación con el medio externo, en vez de lo pedagógico.
- Marginación del trabajo pedagógico produce recarga.
- Estilo inadecuado a cultura (trato jerárquico a docentes altamente autónomos).

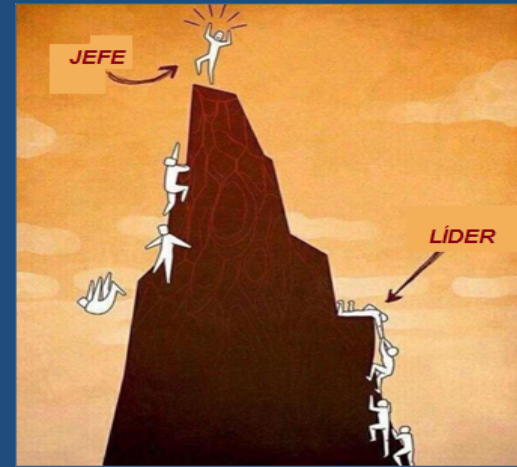
Combinación exigencia/apoyo

Escuelas que mejoran

- En lo subjetivo y lo técnico.
- En lo técnico:
 - Observación y retroalimentación docente
 - Identificación y desarrollo de talentos, líder de líderes.
 - Oportunidades de formación interna y externa.
- En lo subjetivo:
 - Clima laboral, confianza, sentido de pertenencia, motivación, propósito moral.

Escuelas que se deterioran

- Debilitamiento prácticas acompañamiento a docentes y motivación.
- Trato jerárquico y bajo reconocimiento.
- Genera tensión y falta compromiso
- “Cada uno se las arregla”.





“Tú lo haces bien, yo confío en usted”, entonces él me marcó profesionalmente mucho y me sirvió para mi autoestima, decirme que sí puedo, yo creo que a todos acá en la escuela nos hizo sentir eso, nos sentimos las reinas de Calama, porque él nos enseñó a eso, a decir que uno es capaz “yo confío en que a usted le va a ir bien” (Docente)

Mejoramiento en Educación Media

Hallazgos Preliminares/Diferencias con escuelas

- ❖ Mayor Complejidad de los procesos y demanda de mantenerse atractivos y relevantes..
- ❖ Cambios institucionales mayores: Hacerse mixtos; Integrarse con la básica; conversión a TP o Polivalente
- ❖ Múltiples tipologías de liceos con sustantivas particularidades
- ❖ Cultura docente: Fuerte trabajo por departamentos de asignaturas
- ❖ Estilo y distribución liderazgo muy diferentes dependiendo del tipo Liceo
- ❖ Fuerte generación de alianzas estratégicas y redes con el entorno (educación superior y empresas)
- ❖ Manejo Heterogeneidad: Reforzamiento/apoyo y agrupamiento

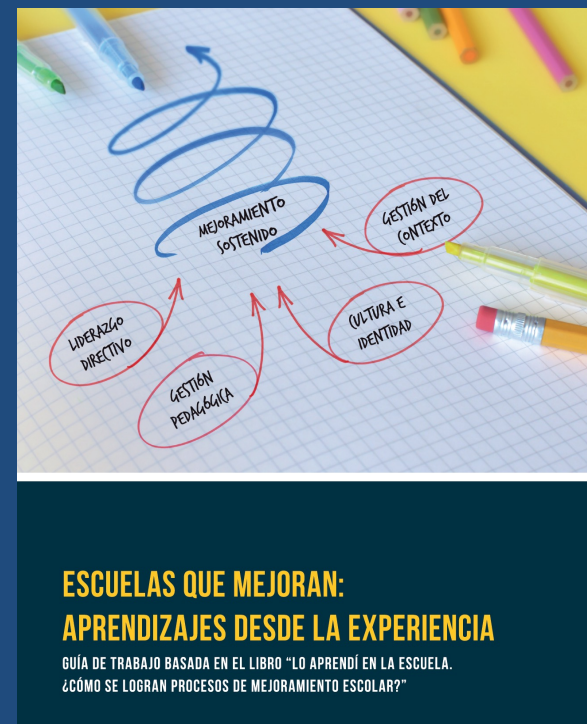
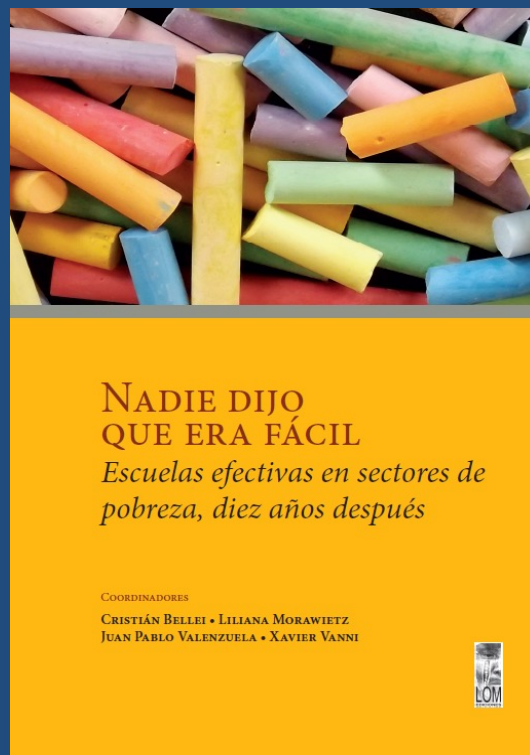
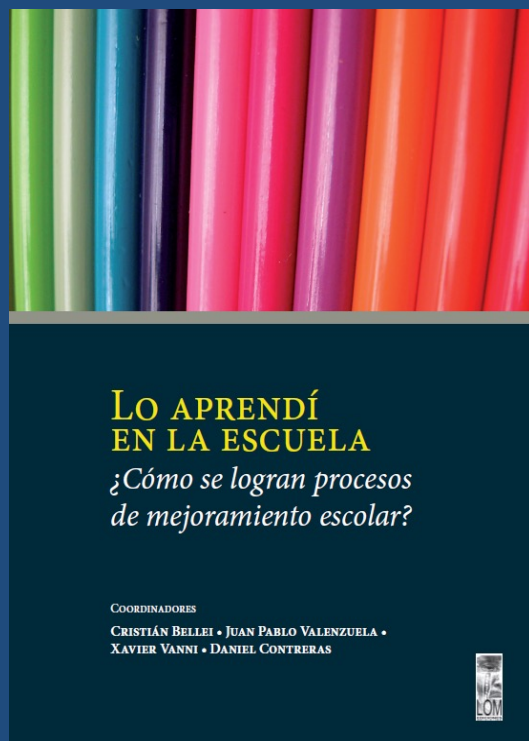
Nudos críticos del mejoramiento en los Liceos

- ❖ La relación con los estudiantes es en general buena, pero tradicional en el ejercicio disciplinario, y con poco reconocimiento de la cultura y expresiones juveniles
- ❖ La orientación meritocrática/selectiva academicista se ve en tensión con la nueva orientación de política hacia la integración de la diversidad y no selectividad, generando apoyos/resistencias y perplejidad

Algunos Aprendizajes....

- Mejorar y sostener efectividad requiere atender varios niveles y dimensiones, pero su relevancia y urgencia varían significativamente en el tiempo.... *Es complejo, No hay recetas ni estrategias únicas*
- Mejorar sostenidamente es difícil, mantener efectividad es todavía más desafiante y un proceso permanente....*Bien Público que cuidar*
- Tanto el mejoramiento como la pérdida de efectividad es un proceso gradual...*Apoyar o intervenir a tiempo*
- El contexto es muy dinámico, se requieren altos grados de adaptabilidad, flexibilidad y mejoramiento continuo...
- Imprescindible un sólido liderazgo a nivel de la escuela y del sostenedor... *políticas de liderazgo más potentes, amplias y articuladas*
- Desarrollo Capital Profesional y Social es clave... *promover con mayor fuerza el intercambio y colaboración al interior y entre las escuelas*

Para seguir profundizando.....





Centro de Investigación Avanzada en Educación
www.ciae.uchile.cl
Periodista José Carrasco Tapia 75, Santiago, Chile
Mesa central: (56-2) 2 9782762
informaciones@ciae.uchile.cl