CIAE
CENTRO DE INVESTIGACIÓN AVANZADA EN EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD DE CHILE

LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

Análisis de la experiencia de apoyo en el desarrollo de capacidades de liderazgo en los CEILEs en condición de Insuficiente

Joaquín Andrade
José Herrera
Xavier Vanni
Juan Pablo Valenzuela

Antecedentes

LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

- **Línea de Formación de Capacidades de Liderazgo Escolar: trabajo con 86 "Centros Escolares para la Innovación en Liderazgo Escolar" (CEILE).**

- **Escuelas apoyadas presentan diversas trayectorias de desempeño. Algunas logran subir desde nivel Insuficiente. Otras se mantienen.**

- **Categorías de Desempeño: se construyen a partir de la Distribución por Niveles de Aprendizaje (67%), más los IDPS, resultados SIMCE y progreso SIMCE (33%). Pueden implicar el cierre de establecimientos.**

Antecedentes

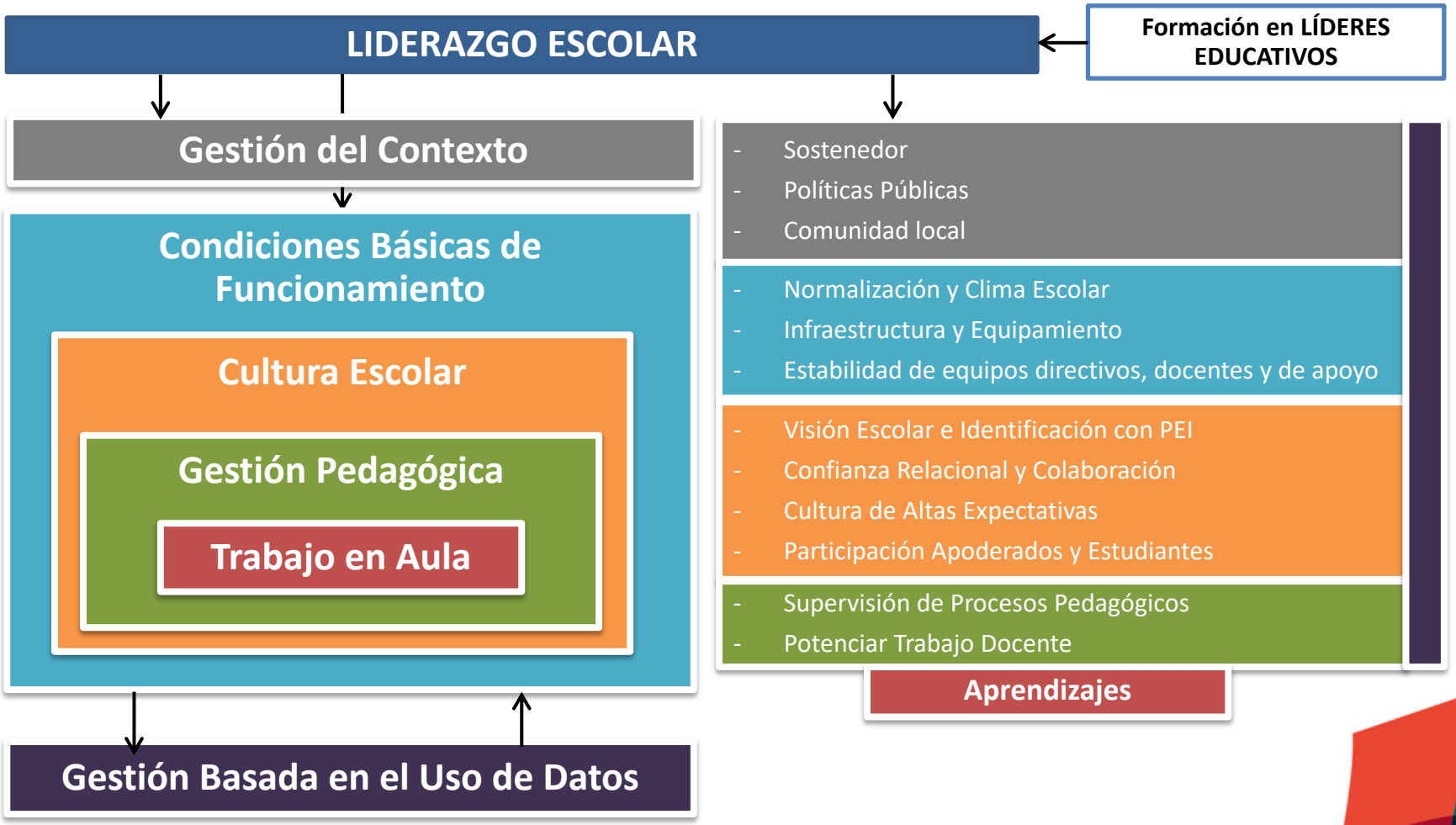
LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

- **Inefectividad Escolar**
  - Principal factor: Origen socioeconómico de alta pobreza y vulnerabilidad (Leithwood et al., 2010).
  - Otros: Clima interno negativo, bajo compromiso docente, malas condiciones laborales, líderes no enfocados en lo pedagógico, bajas expectativas, familias ausentes, infraestructura deficiente (Hernández, Murillo y Martínez, 2013).
  - Importancia del CONTEXTO. No usar recetas preconcebidas (Meyers y Smylie, 2017)

- **Efectividad y Mejoramiento**
  - Factores internos: Trabajo en aula y Liderazgo Escolar. (Day y Sammons, 2014; Valenzuela y Horn, 2012).
  - Sin un fuerte Liderazgo no hay mejoramiento sostenido (Meyers y Hambrick, 2017).

Antecedentes

- Marco de Análisis:



Objetivos

- Analizar las capacidades de liderazgo, resultados y otras condiciones de las escuelas categorizadas como Insuficiente por la ACE.
- Analizar las capacidades de liderazgo, resultados y otras condiciones de las escuelas que subieron su desempeño desde la categoría Insuficiente a una superior.
- Reflexionar con los directivos y docentes de las escuelas los aprendizajes a partir del trabajo y los programas de apoyo con LÍDERES EDUCATIVOS.
- Identificar las necesidades y posibles apoyos y estrategias que permitan generar capacidades de mejoramiento educativo en estos establecimientos.

Metodología

- **Investigación cualitativa (Estudio de casos)**
- **Diseño Exploratorio Descriptivo**
- **Análisis de Contenido**
- **Trabajo de campo: entrevistas semi estructuradas a Directores y Jefes de UTP; Grupos Focales a Docentes.**
- **Universo: 21 escuelas y liceos CEILE con CD Insuficiente en al menos 1 de sus últimas 3 mediciones (2016, 2017 y/o 2018).**
  - 11 Escuelas Insuficientes el año 2016
  - 4 Liceos Insuficientes el año 2017
- **Muestra: 11 casos, distribuidos geográficamente y con 2 tipos de trayectoria:**
  - Establecimientos que mejoran su desempeño (6)
  - Establecimientos con bajo desempeño crónico (5)

Metodología

- **Muestra**

Tipo de Trayectoria	Caso	Nivel Considerado	Categoría de Desempeño		
			2016	2017	2018
Bajo Desempeño Crónico	1	Básica	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE
	2	Básica	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE
	3	Básica	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE
	4	Media	---	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE
	5	Básica	MEDIO-BAJO	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE
Escuelas que Mejoran	6	Básica	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE	MEDIO-BAJO
	7	Básica	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE	MEDIO-BAJO
	8	Básica	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE	MEDIO-BAJO
	9	Básica	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE	MEDIO-BAJO
	10	Básica	INSUFICIENTE	MEDIO-BAJO	MEDIO
	11	Básica	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE	MEDIO

Principales Resultados

Hallazgos Foco 1: Trayectorias de Desempeño Reciente y Factores Asociados

- **Establecimientos que Mejoran:**
  - **Clima Interno Estable/Positivo (6 de 6)**
  - **Infraestructura Adecuada o Suficiente (5 de 6)**
  - **Estabilidad de Equipos: relativa, pero con continuidad de Gestión Técnico Pedagógica**
  - **Relaciones Docentes-Alumnos: fluidas (6 de 6)**
  - **Relaciones Docentes-Directivos: respeto / legitimidad -> Visión Compartida**
  - **Gestión Pedagógica: Rol Clave**

Principales Resultados

Hallazgos Foco 1: Trayectorias de Desempeño Reciente y Factores Asociados

- Gestión Pedagógica:
  - Duplas fuertes / Rol Director / Rol UTP
  - Objetivos Claros
  - Uso de Datos – Acciones contextualizadas:
    - Instalación o refuerzo de prácticas: Acompañamiento al Aula y Trabajo Colaborativo (4)
    - Cambios en los focos de estas prácticas (6)
    - Equipos de Trabajo: Coordinaciones de Ciclo y PIE (4)
    - Planes Especiales SIMCE (5)
    - Orden en la Gestión / Responsabilidades (2)

Principales Resultados

Hallazgos Foco 1: Trayectorias de Desempeño Reciente y Factores Asociados

Establecimientos con trayectorias especiales	
Mejoramiento Sostenido (caso 10)	Mejoramiento Abrupto (caso 11)
• Liderazgo directivo. • Largo proceso de Normalización, desestigmatización, mejoramiento de clima interno y convivencia y cambio de cultura escolar: Visión de Altas Expectativas. • Recientemente: estabilidad de gestión técnico pedagógica, cohesión del Equipo de Gestión, tránsito a liderazgo distribuido.	• Alta cohesión interna, relato compartido, clima interno positivo. • Sentido de responsabilidad compartida del equipo docente. • Alta valoración de alumnos frente al SIMCE. • Rol clave de Jefa de UTP: acompañamiento al aula, monitoreo de aprendizajes, foco en 1er ciclo.

Principales Resultados

Hallazgos Foco 1: Trayectorias de Desempeño Reciente y Factores Asociados

- **Establecimientos con Bajo Desempeño Crónico: 2 subgrupos**

Establecimientos en situación de oportunidad para la mejora (2)	Establecimientos en situación de dificultad para la mejora (3)
• Equipos directivos estables (6-7 años) • EE normalizados, infraestructura adecuada y clima interno positivo • Visión Institucional compartida por la comunidad • Identificación con los sellos.	• Conflictos internos abiertos • Baja cohesión entre docentes y/o entre docentes y directivos • Inestabilidad directiva y baja continuidad de la gestión (1) • Medidas para mejoramiento generan rechazo en docentes (2) • En general: conflictos sacan el foco de lo pedagógico
¿Por qué no Mejoran?	

Principales Resultados

Hallazgos Foco 1: Trayectorias de Desempeño Reciente y Factores Asociados

- **Establecimientos en situación de oportunidad para la mejora: ¿Por qué no mejoran?**

Factores contextualizados	
Caso 1	Caso 4
• Instalación incipiente de prácticas de Gestión Pedagógica con foco en aprendizajes. Dependiente del impulso directivo. • 2017: alta intensidad, suben puntajes • 2018: baja la intensidad, bajan puntajes • Ámbitos extra-pedagógicos desvían atención	• Cultura de rechazo al SIMCE en estudiantes y docentes • Esfuerzos en Gestión Pedagógica poco sistemáticos • Se ha logrado subir porcentaje de respuesta, y en muy baja medida los puntajes • Cobertura del liceo sólo desde I° medio

Conclusiones

LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

Principales factores de buen/mal desempeño

- **Condiciones Básicas:**
  - Clima interno
  - Visión Compartida o Relato común
  - Continuidad de Gestión Técnico Pedagógica

- **Gestión TP:**
  - Normalizar procesos
  - Foco en lo Pedagógico: procesos de enseñanza-aprendizaje, acompañamiento docente
  - Trabajo colaborativo y establecimiento de equipos
  - Planes Especiales
  - Participación/Involucramiento docente

Conclusiones

LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

Líderes de procesos de mejora:

- (In)experiencia: factor relevante en conflictos con docentes
- Estilos: no existe un solo modelo exitoso
- Capacidad de convocar/convencer
- Medidas drásticas (desvinculaciones, cambios en la cultura/hábitos de trabajo) pueden ser necesarias pero requieren sustentabilidad (legitimidad, motivación, respaldo del sostenedor)

- **Rol del sostenedor: si no ayuda, que no obstaculice**

Conclusiones

LIDERES EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar

Debilidades de la mejora:

- Generar capacidades para hacerla sostenible
- Continuidad de los procesos
- Uso de datos para el mejoramiento
- Legitimidad y Conocimiento del instrumento de medición (SIMCE)

Necesidades de los Directores:

- Tutoría/Acompañamiento/Apoyo en terreno y contextualizado. Proyectos aplicados en su realidad
- Validación/Respaldo de su gestión
- Generación de Redes con otros directores/conocer otras experiencias

CIAE
CENTRO DE INVESTIGACIÓN
AVANZADA EN EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD DE CHILE

LIDERES
EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE VALPARAISO

UNIVERSIDAD DE CHILE

Universidad de Concepción

Educación FCH FUNDACIÓN CHILE

UNIVERSITY OF TORONTO
OISE | ONTARIO INSTITUTE
FOR STUDIES IN EDUCATION