



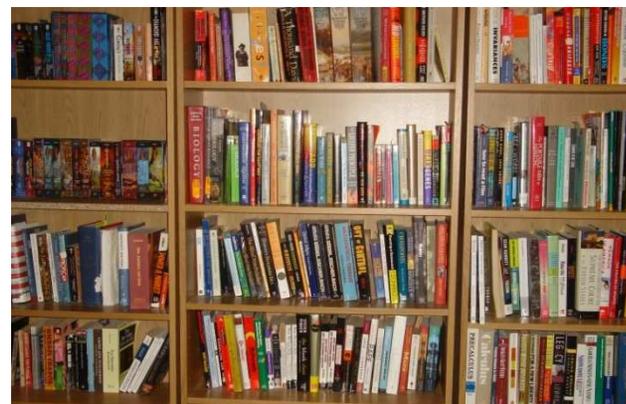
Centro de Investigación
Avanzada en Educación
Universidad de Chile

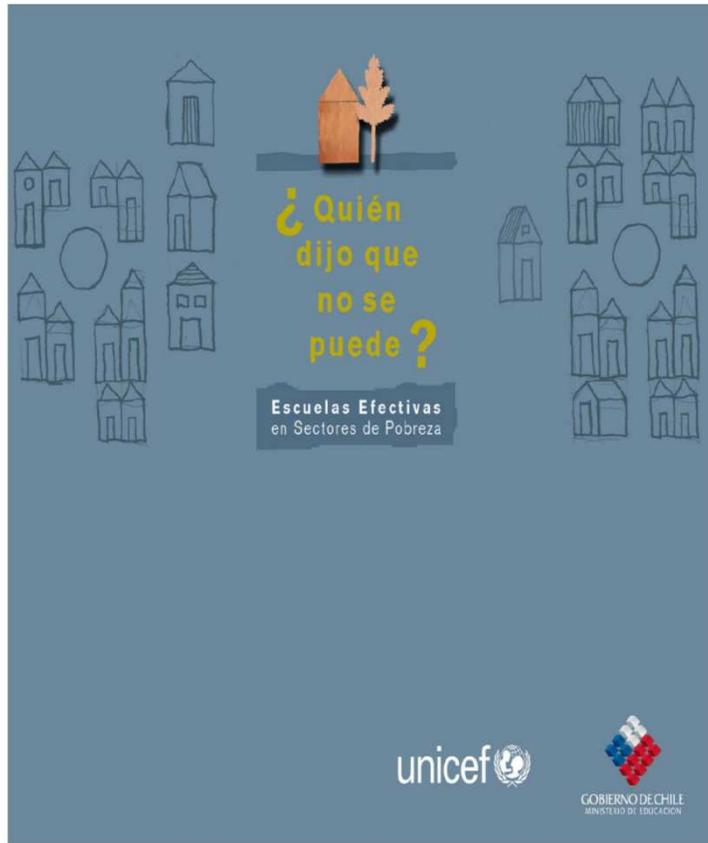


Mejoramiento
Escolar

Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después

Taller



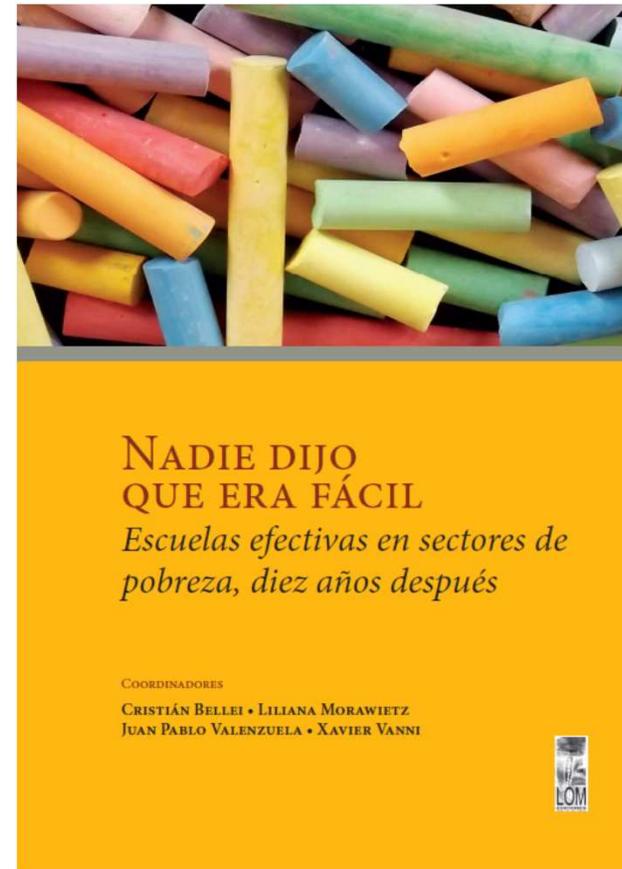


2003

¿Cómo son las escuelas efectivas?

Características de escuelas efectivas

“Se puede”



2015

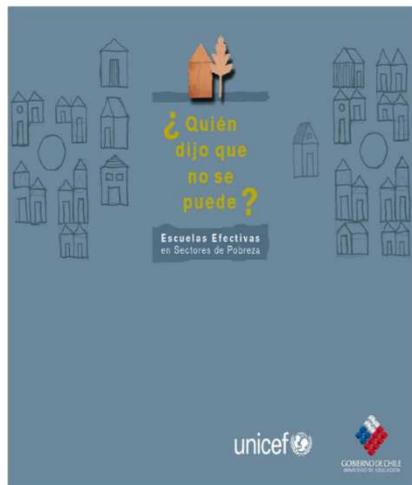
¿Cómo son las escuelas que sostiene la eficacia/ no la sostienen?

Características escuelas que sostienen/no sostienen la mejora

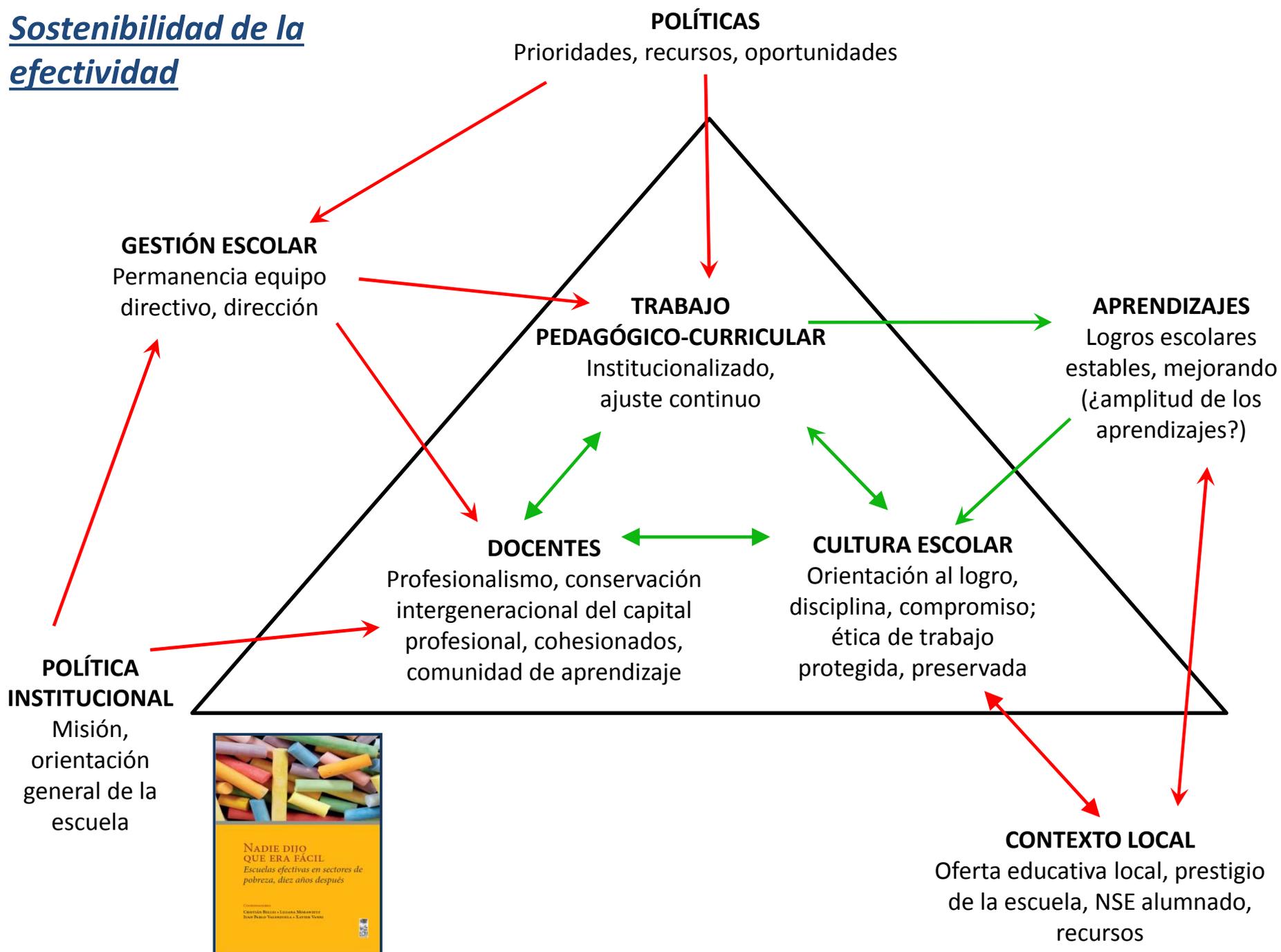
Hay factores internos y externos claves para sostener/deteriorar la mejora

Factores Efectividad Escolar (2003)

- Cultura Escolar
- Liderazgo pedagógico
- Planificación
- Manejo de la diversidad
- Disciplina y normas
- Uso eficiente del tiempo en aula
- Objetivos claros y concretos
- Gestión de materiales y recursos externos
- Recursos humanos
- Alianza con apoderados
- Sostenedor que posibilita el trabajo efectivo



Sostenibilidad de la efectividad



Contexto: Las escuelas no operan en el vacío (1)

- 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 todas las escuelas alta importancia de las **pruebas estandarizadas** nacionales. En algunos casos tensión por excesiva preparación de los alumnos para rendir pruebas



Contexto: Las escuelas no operan en el vacío (2)

- En escuelas **sostenidas**: Enorme **prestigio** acumulado les permite mantener su demanda en términos de cantidad y características de los estudiantes. Políticas educacionales 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.



Política Institucional: los sostenedores importan (1)

- La gestión de los sostenedores afecta **indirectamente pero fuertemente** la capacidad de las escuelas para sostener sus procesos.
- Dimensiones claves identificadas son:
 - i) la criteriosa **selección de directivos**: sensibles a la cultura y necesidades escuela.
 - ii) la estabilidad y cuidadosa **renovación de los equipos** profesionales.
 - iii) la mantención/mejoramiento de buenas **condiciones laborales** y de **recursos**.
 - iv) la preservación de la **misión e identidad** de la institución.



Política Institucional: los sostenedores importan (2)

- Desafortunadas decisiones de sostenedores y sin mayor diálogo con las escuelas en varios casos, afecta profundamente el liderazgo, la gestión, el clima interno de las escuelas...

- **Diferencias** sostenedor municipal y particular subvencionado.



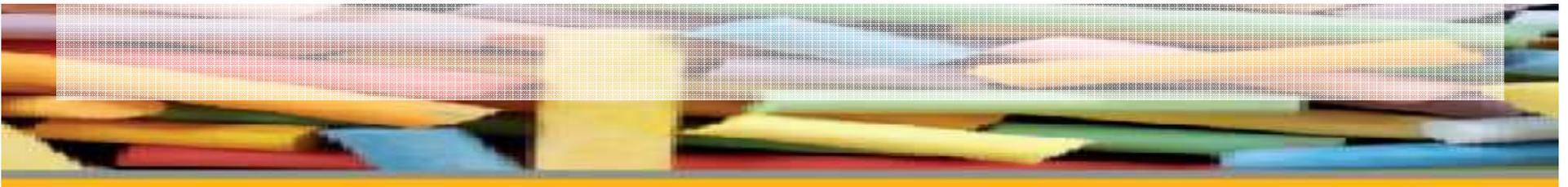
- Trabajan de manera solitaria
- Rotación directiva y docente
- ATE sin consultar
- Poca autonomía directivos

- Mayor autonomía directiva
- Mayor estabilidad lineamientos sostenedor



Liderazgo Escolar: imprescindible para la sustentabilidad

- Existencia, **estabilidad** y desarrollo de líderes escolares efectivos
- Procesos de **sucesión** del liderazgo – continuidad y cambio
 - Deterioro del clima interno, el compromiso docente, la cultura institucional y la gestión pedagógica
- Formación o consolidación de equipos directivos – **liderazgo más distribuido** → mayor institucionalización
- **Habilidades sociales** de los líderes escolares: promueven relaciones de confianza, reconocen esfuerzos y necesidades personales, y apoyan desarrollo profesional.
- Capacidades de filtro, adaptación e innovación.



El Motor Interno de la Sustentabilidad

- **Profesionalismo y capacidades docentes:** i) acumulación y desarrollo continuo **capital profesional** escuelas tanto individuales como colectivas, conservación intergeneracional ii) clima de confianza y **colaboración**, comunidad de aprendizaje; capital social iii) mantención **clima** escolar adecuado para el aprendizaje.
- **Gestión Curricular Pedagógica:** i) mantención **foco** en procesos de enseñanza/aprendizaje y liderazgo pedagógico; ii) trabajo estructurado, **estrategias pedagógicas conocidas y compartidas**; iii) **especialización** docentes; iv) intensificación uso **evaluaciones**; v) ampliación del trabajo y estrategias de **apoyo a estudiantes** “rezagados”.
- **Cultura y Convivencia escolar:** i) mantención y renovación **identidad** colectiva y capital simbólico, cultura “escuelas efectivas”; ii) sistema de **normas** claras y compartidas, desarrollar **autoregulación** en estudiantes.

Síntesis

- Mejoramiento y eficacia es difícil, mantenerlo es aún mayor
- Contexto dinámico- permanente desafío
- Equipos directivos: claves para la sustentabilidad
- Nivel intermedio: crítico para para la sostenibilidad/deterioro
- Escuelas: adaptabilidad, flexibilidad y mejoramiento continuo.
- Aprender a enseñar en contextos diversos
- Importancia de capital profesional



¡Nadie dijo que era Fácil!





Centro de Investigación
Avanzada en Educación

Universidad de Chile

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