

**ciae**

Centro de Investigación  
Avanzada en Educación  
Universidad de Chile

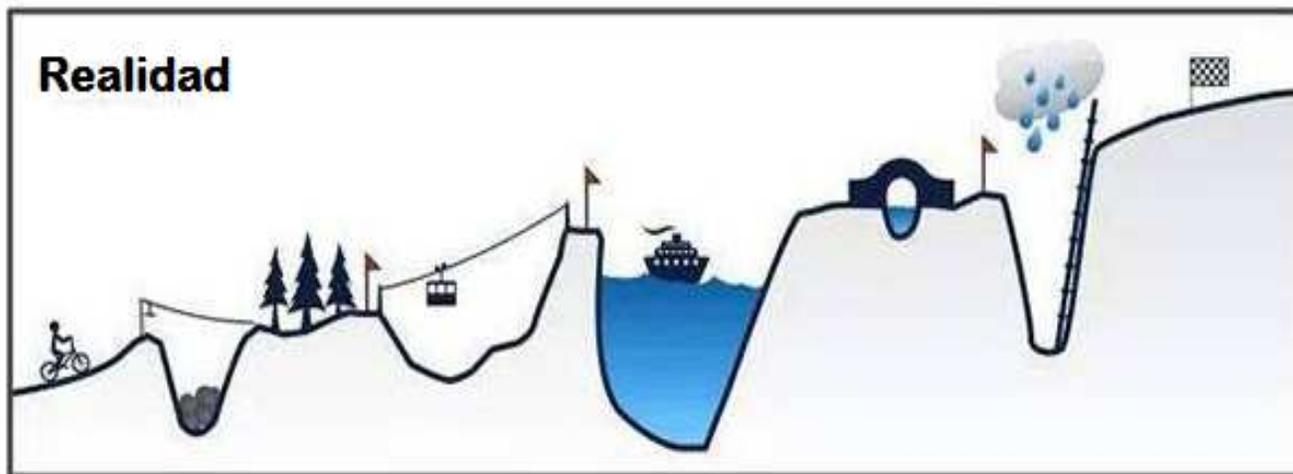
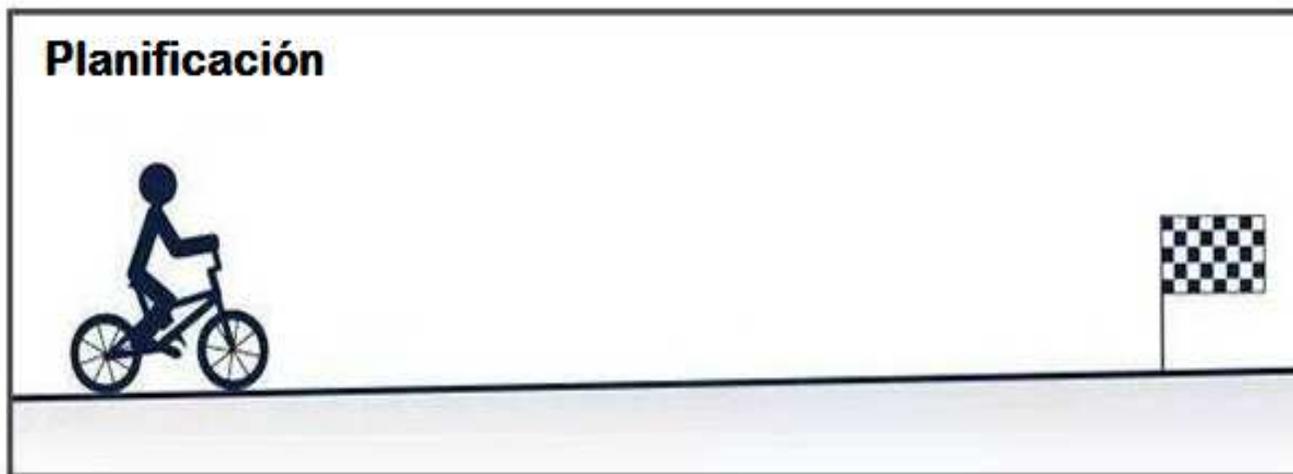


Mejoramamiento  
Escolar

# El rol del liderazgo en el mejoramiento escolar



*“Mejorar” la escuela y el liceo se ha vuelto una demanda universal  
Pero, ¿quién en Chile sabe hacerlo?*



¿Qué elementos son clave mejorar para favorecer el aprendizaje de los estudiantes?

# El mejoramiento escolar en el largo plazo: trayectorias de mejoramiento escolar



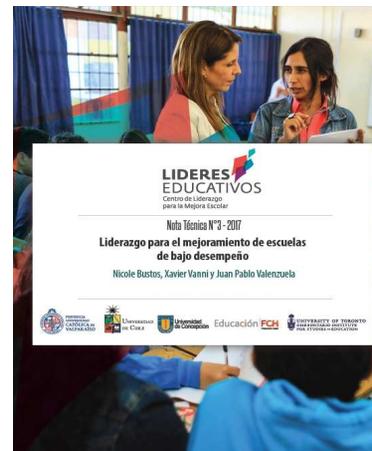
[http://mejoramientoescolar.cl/download.php?file=recursos/Lo aprendi en la escuela.pdf](http://mejoramientoescolar.cl/download.php?file=recursos/Lo%20aprendi%20en%20la%20escuela.pdf)



[http://mejoramientoescolar.cl/index.php?page=view\\_sistema\\_escolar&langSite=es&id=123](http://mejoramientoescolar.cl/index.php?page=view_sistema_escolar&langSite=es&id=123)



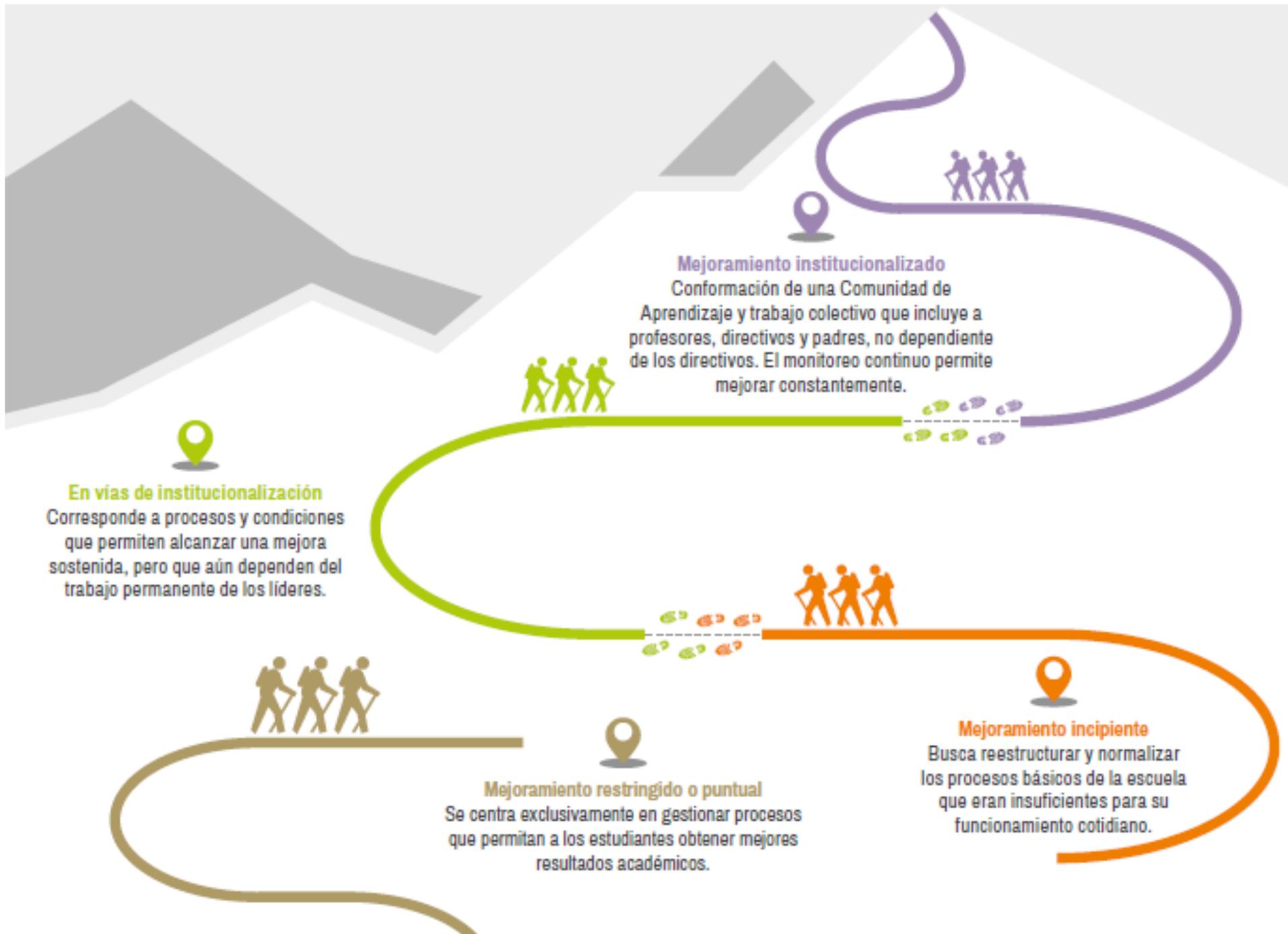
[http://www.ciae.uchile.cl/download.php?file=noticias/642\\_1430242027.pdf](http://www.ciae.uchile.cl/download.php?file=noticias/642_1430242027.pdf)



Pronto en <http://www.lidereseducativos.cl/recursos/>

# Desempeño de las escuelas básicas chilenas entre 2002 y 2010





Mejoramiento Puntual

Mejoramiento incipiente

Mejoramiento en vías de institucionalización

Mejoramiento institucionalizado

Cultura, identidad y capital simbólico



Cultura profesional docente



Focos de aprendizaje



Estrategias de mejoramiento



Grado de institucionalización

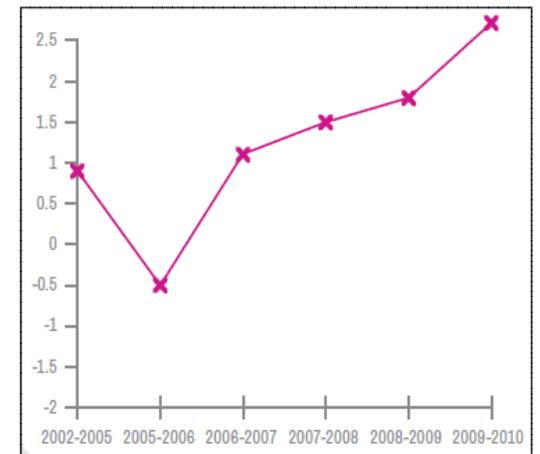
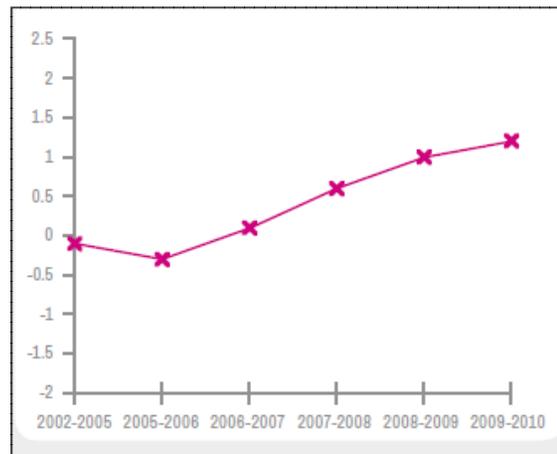
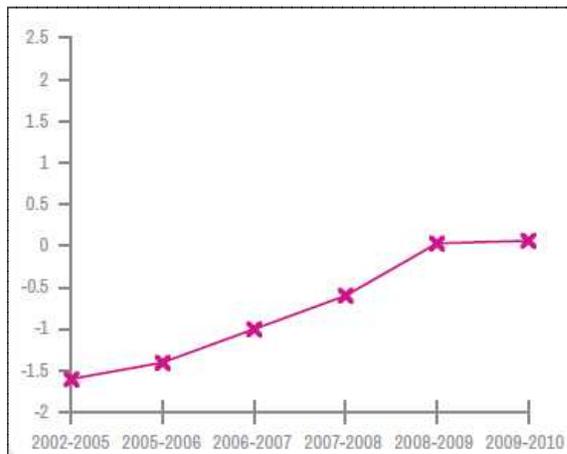


Niveles de desempeño



# Índice de Desempeño (Indicador cuantitativo, nacional)

- Promedio SIMCE 4° básico Lenguaje y Matemática 2002-2010
- Equidad en puntaje SIMCE
- Efecto escuela en lectura y matemática
- Retención
- Deserción



# Cultura e identidad

*“Si la escuela se cae, no se cae sola. Me caigo yo también. Y cuando ganamos el SIMCE no dijimos ‘fue la profesora X, o Y’. No dije, ‘gané’. No es el yo fui, sino que el fuimos”.*  
*Docentes, Escuela Valentín Letelier, Calama.*

Mejoramiento Puntual	Mejoramiento Incipiente	Mejoramiento en vías de Institucionalización	Mejoramiento Institucionalizado
Cultura e Identidad compartida emergente.	Necesidad de renovar y fortalecer identidad y cultura. Cultura en desarrollo.	Sólida cultura institucional.	Sólida cultura institucional, con foco en el mejoramiento, el aprendizaje y la identidad.

*¿En qué trayectoria situarían a su colegio en cuanto al desarrollo de la Cultura e Identidad?*



## Cultura profesional docente

*“En el **Colegio San José de la Montaña de Chimbarongo**, si bien los docentes cuentan con tiempos escasos para desarrollar su trabajo de planificación, lo consideran un ejemplo de su compromiso y espíritu competitivo: todos quieren tener buenas planificaciones, elaborar materiales de calidad y hacer buenas clases”.*

Mejoramiento Puntual	Mejoramiento Incipiente	Mejoramiento en vías de Institucionalización	Mejoramiento Institucionalizado
Baja responsabilidad compartida. Mecanismos jerárquicos de supervisión.	Prácticas de trabajo colectivo recién incorporadas. Aún dependen de mecanismos jerárquicos de control.	Trabajo colectivo intenso pero poco institucionalizado. Responsabilidad colectiva con el aprendizaje de los alumnos.	Trabajo docente autónomo y responsabilidad colectiva con el aprendizaje de los alumnos.

*¿En qué trayectoria situarían a su colegio en este aspecto?*



## Focos de Aprendizaje

*“En la escuela **Cristian and Caren School de Cerro Navia**, se han impulsado distintas áreas de aprendizaje. Algunas de ellas hoy se consideran parte de los objetivos estratégicos de desarrollo de la escuela. Hay focos puestos en el inglés, en el desarrollo de la oralidad y escritura, en las ciencias y en los talleres deportivos y artísticos”.*

Mejoramiento Puntual	Mejoramiento Incipiente	Mejoramiento en vías de Institucionalización	Mejoramiento Institucionalizado
Foco en SIMCE, postergando otro tipo de aprendizajes.	Prioriza Lenguaje y Matemática aunque sigue habiendo preocupación por la formación valórica, actitudinal y social.	Tensión entre SIMCE y otros aprendizajes no resuelta equilibradamente. Inquietud por formación integral.	Foco en formación integral, aunque SIMCE tensiona sus objetivos de equidad educativa.

*¿En qué aprendizajes se ha focalizado el colegio hasta este momento?*



## Grado de Institucionalización de los cambios

*“El liderazgo de la directora de la **Escuela Japón de Antofagasta** ha sido clave en el mejoramiento de esta escuela, basado en su fortaleza técnica y carisma. Sin embargo, la centralidad de su rol genera dependencia y falta de autonomía respecto de su figura”.*

Mejoramiento Puntual	Mejoramiento Incipiente	Mejoramiento en vías de Institucionalización	Mejoramiento Institucionalizado
Procedimientos formalizados y claros, pero dependientes de dirección, UTP y sostenedor.	Cambios organizacionales recientes y aún focalizados. Institucionalización incipiente.	Procesos de mejoramiento globales, pero no involucra a todos los docentes, niveles ni asignaturas.	Mejoramiento global que involucra a todos los actores y no depende de un líder. Alto nivel de institucionalización.

*Si ha habido mejoras en el colegio durante los últimos 3 años, en general ¿en qué nivel de institucionalización se encuentran?*



# Estrategias de mejoramiento

*“Mi proyecto no era tener buenos resultados en el SIMCE. Mi proyecto era pintar la escuela, arreglarla, tener papeleros dignos”.*

*Directora, Escuela Ciudad de Frankfort, San Joaquín*

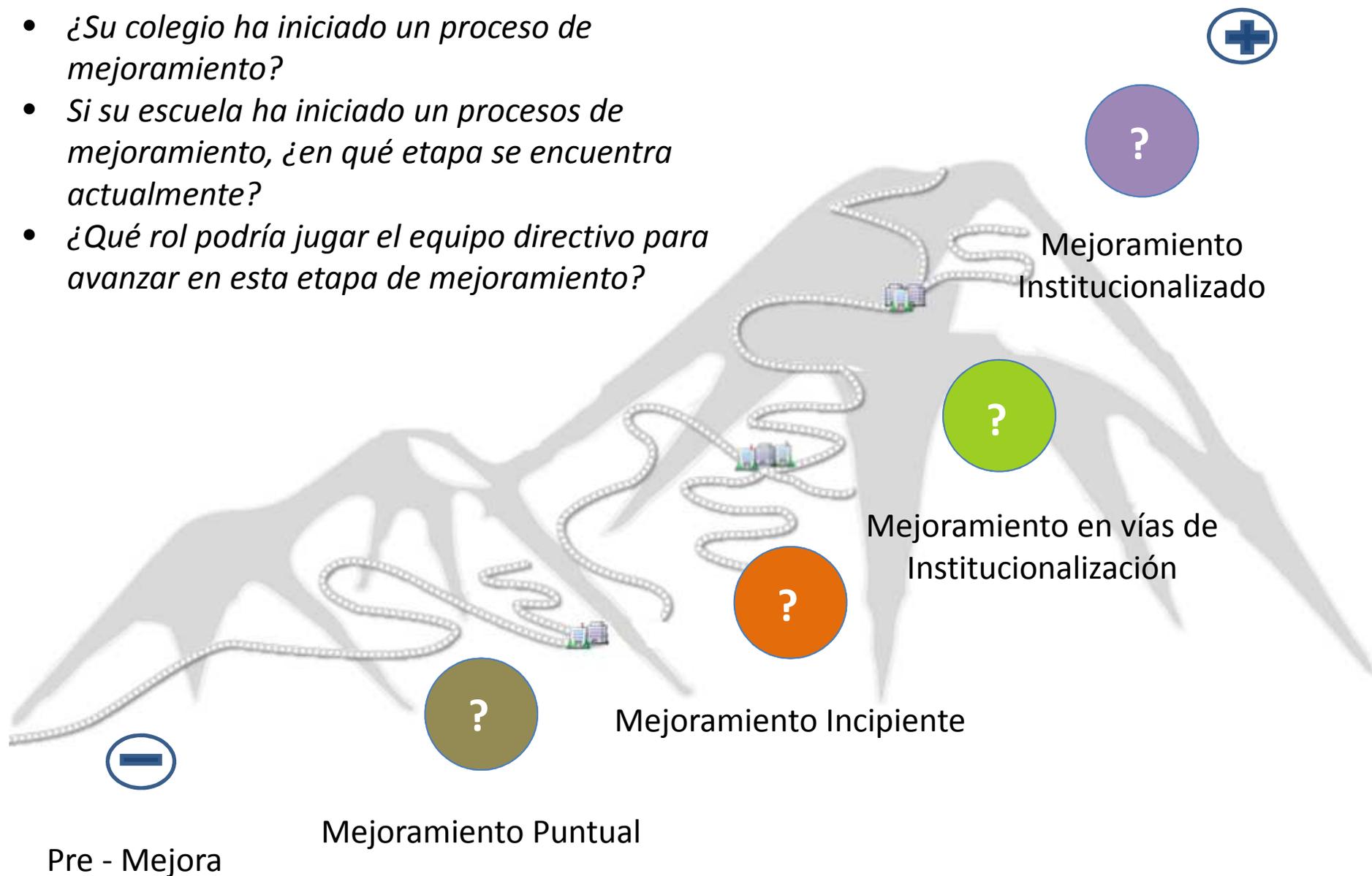
Mejoramiento Puntual	Mejoramiento Incipiente	Mejoramiento en vías de Institucionalización	Mejoramiento Institucionalizado
Normalización instrumental. Uso de <b>tácticas</b> de corto plazo, con una lógica de arriba – abajo, restringidas a asignaturas SIMCE, y niveles que lo rinden.	Normalización de los procesos básicos de funcionamiento de la escuela, tanto institucional como técnico-pedagógico. Ejecutan <b>tácticas</b> específicas, de corto plazo y no colectivas.	Mejoras se han ido acumulando en el tiempo, pero se mantiene el foco en resolver problemas de enseñanza. Usan <b>estrategias</b> amplias de mejoramiento, pero no centradas en el desarrollo de capacidades colectivas.	La escuela comienza a focalizarse en el mejoramiento de distintos tipos de aprendizaje. Para ello, usan estrategias globales de mejoramiento, procurando generar <b>capacidades internas colectivas</b> .

*Durante los últimos 3 años, en general ¿qué tipo de estrategias ha utilizado su colegio para mejorar (tácticas/estrategias/generación de capacidades)?*



## Para la reflexión...

- *¿Su colegio ha iniciado un proceso de mejoramiento?*
- *Si su escuela ha iniciado un procesos de mejoramiento, ¿en qué etapa se encuentra actualmente?*
- *¿Qué rol podría jugar el equipo directivo para avanzar en esta etapa de mejoramiento?*



- Propósito moral y **objetivos** compartidos
- Liderazgo **adecuado** a necesidades de la escuela
  - Siempre pedagógico, con distinta profundidad
  - En etapas iniciales, transformacional (condiciones materiales, subjetivas, técnicas)
  - Luego distribuido (comunidad de aprendizaje)
- **Presencia** en cotidianidad de la escuela
- **Legitimidad**, “quick wins”
- Fuerte **equipo** directivo y dupla director/jefe de UTP
- Combinación **exigencia-apoyo** (en lo técnico y lo subjetivo)
- **Continuidad** con liderazgos anteriores
- Protección **tiempo** pedagógico
- Gestión estratégica de **personas**
- **Filtro** de presiones del contexto



Centro de Investigación  
Avanzada en Educación  

---

Universidad de Chile



**Mejoramiento**  
Escolar

**TALLER**

En conjunto con los miembros de su equipo directivo, analice si, de acuerdo a la etapa en que se encuentra su colegio, cada característica de liderazgo es un recurso para la mejora o un desafío a mejorar, y cómo podría mejorarse.

Característica liderazgo	Recurso	Desafío	Propuesta de mejora
Propósito moral y <b>objetivos</b> compartidos			
Liderazgo <b>adecuado</b> a necesidades de la escuela			
<b>Presencia</b> en cotidianidad de la escuela			
<b>Legitimidad</b> ante la comunidad escolar			
Fuerte <b>equipo</b> directivo y dupla director/jefe de UTP			
Combinación <b>exigencia-apoyo</b>			
<b>Continuidad</b> con liderazgos anteriores			
Protección <b>tiempo</b> pedagógico			
Gestión estratégica de <b>personas</b>			
<b>Filtro</b> de presiones del contexto			



Centro de Investigación  
Avanzada en Educación

---

Universidad de Chile

**Centro de Investigación Avanzada en Educación**

**[www.mejoramientoscolar.cl](http://www.mejoramientoscolar.cl)**

**Periodista José Carrasco Tapia 75, Santiago, Chile**

**Mesa central: (56-2) 2 9782762**

**[mejoramientoscolar@ciae.uchile.cl](mailto:mejoramientoscolar@ciae.uchile.cl)**