

**ciae**

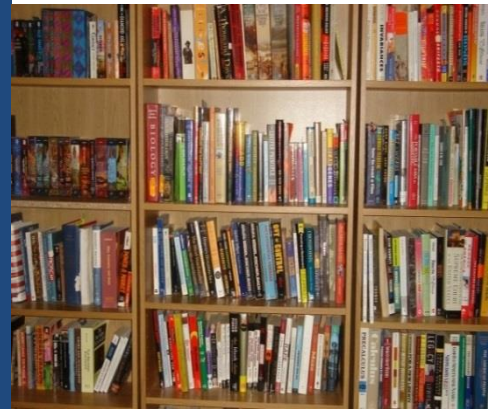
Centro de Investigación  
Avanzada en Educación  
Universidad de Chile



Mejoramiento  
Escolar

# Comprendiendo la sostenibilidad de la efectividad escolar : factores y procesos que la explican

*Cristián Bellei, Liliana Morawietz,  
Juan Pablo Valenzuela, Xavier Vanni*



UNIVERSIDAD  
DE CHILE



PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATOLICA  
DE VALPARAISO



Universidad  
de Concepción  
CHILE



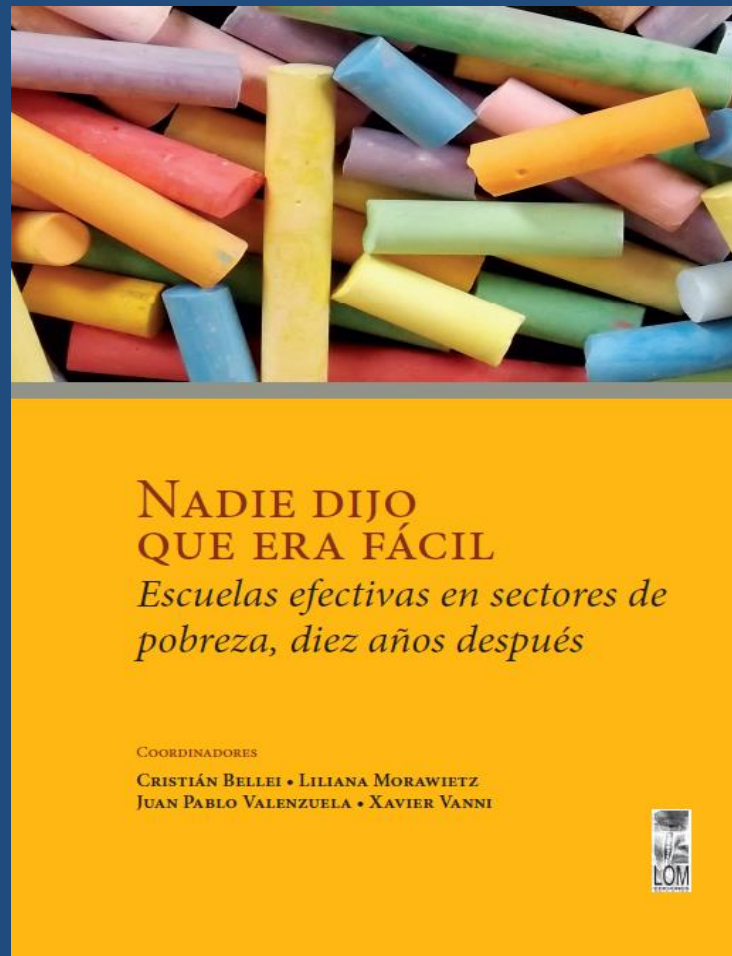
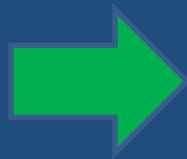
# Motivación

---

- 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?



# Revisitando “escuelas efectivas” en sectores de pobreza



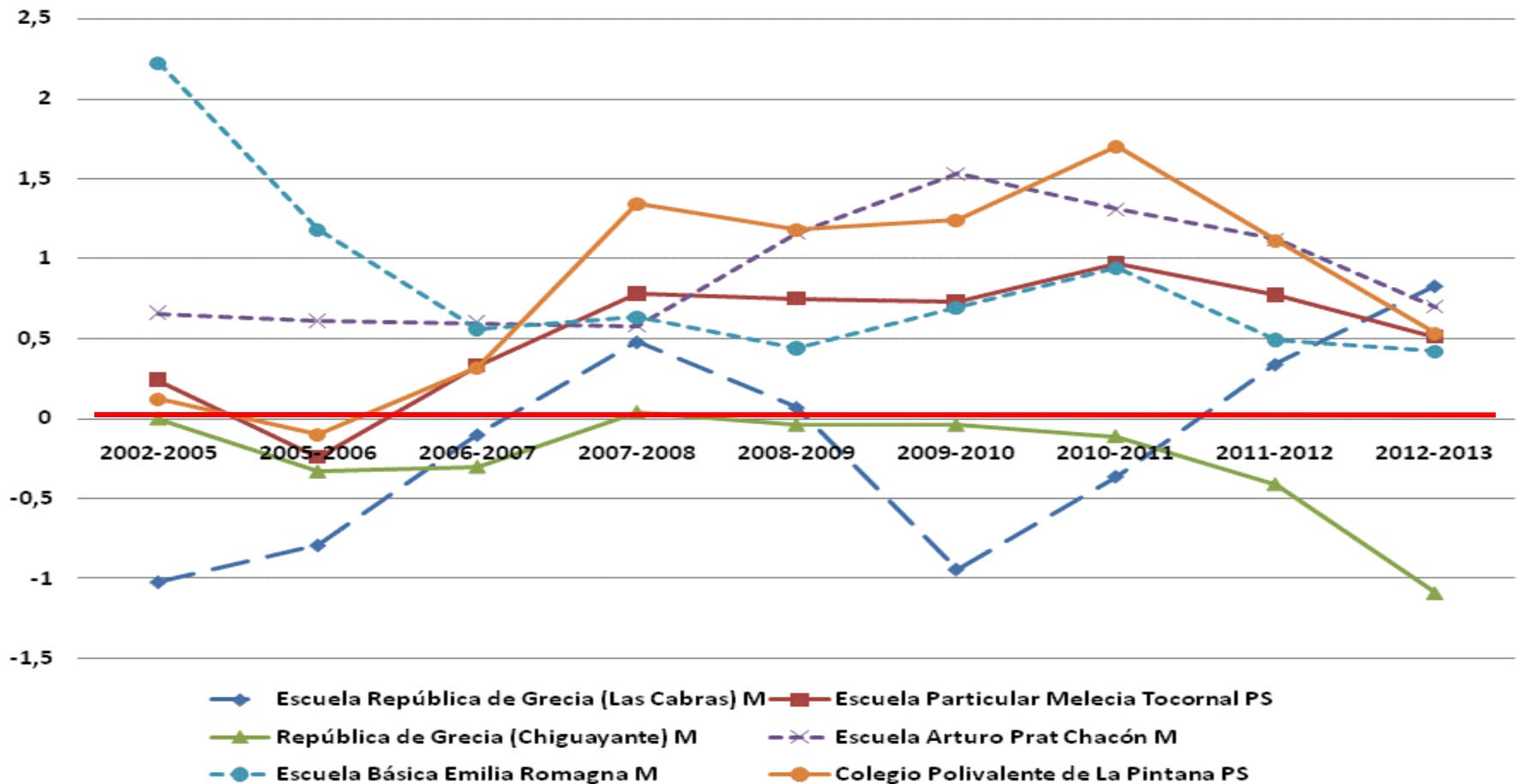
# Diseño del Estudio

---

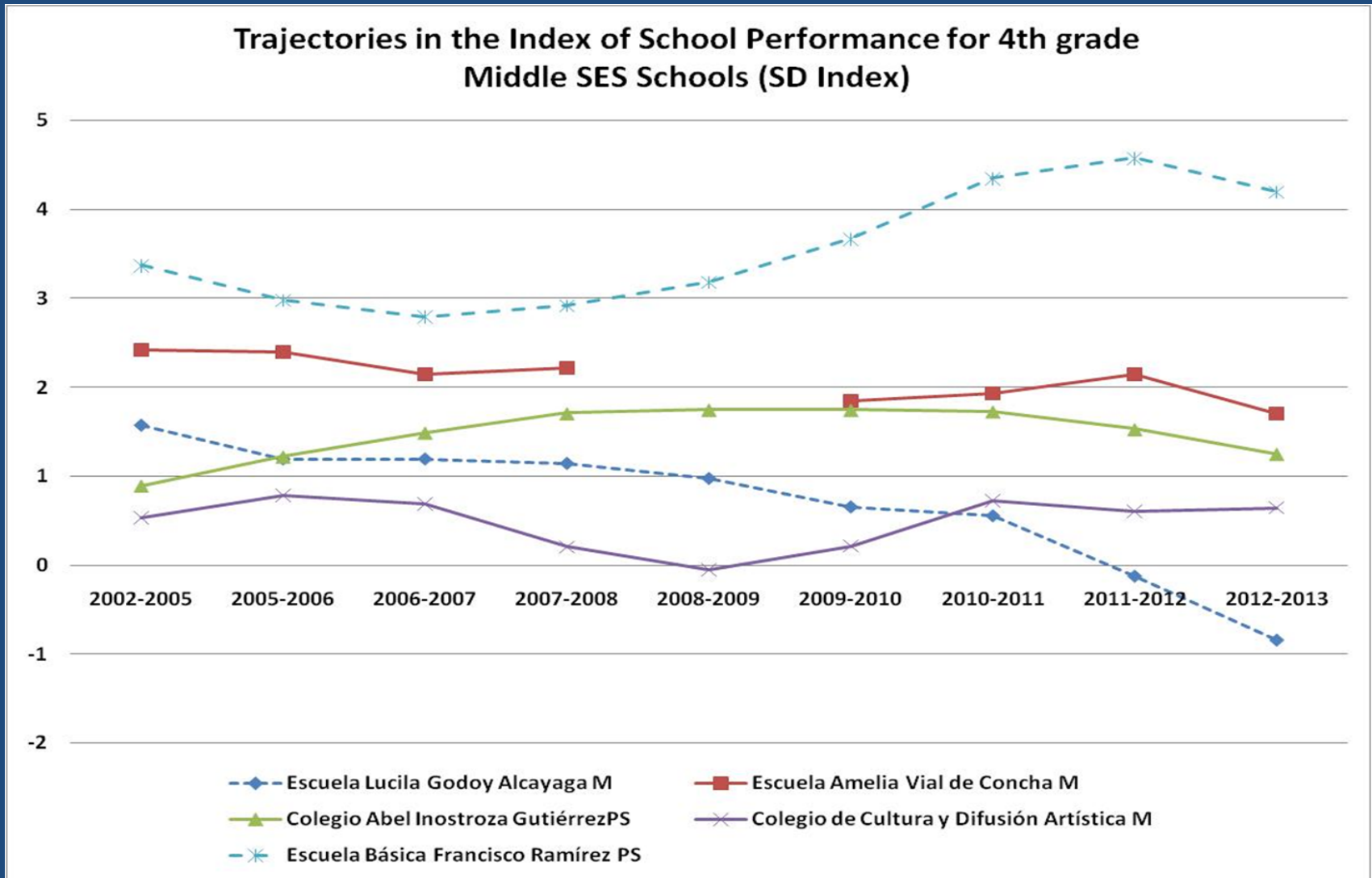
- ❑ 14 escuelas básicas: 10 publicas/4 PS; NSE bajo, medio bajo y medio.
- ❑ Desde Coquimbo a Magallanes. 9 urbanas y 5 rurales
- ❑ **Focos de indagación:**
  - Contexto, escuela (Gestión institucional y pedagógica, cultura, convivencia) aula, características profesores, alumnos, familias, procesos de mejoramiento escolar, logros de la escuela
- ❑ **Instrumentos de recolección de información:**
  - Entrevistas semiestructuradas: director, UTP, docentes, alumnos, apoderados, sostenedor, informante externo
  - Observaciones de aula y dinámicas escolares
  - Informe estudio caso del año 2002, ficha de registro, documentos institucionales, estadísticas..

# Trayectorias longitudinales de escuelas efectivas: Son todavía eficaces después de una década?

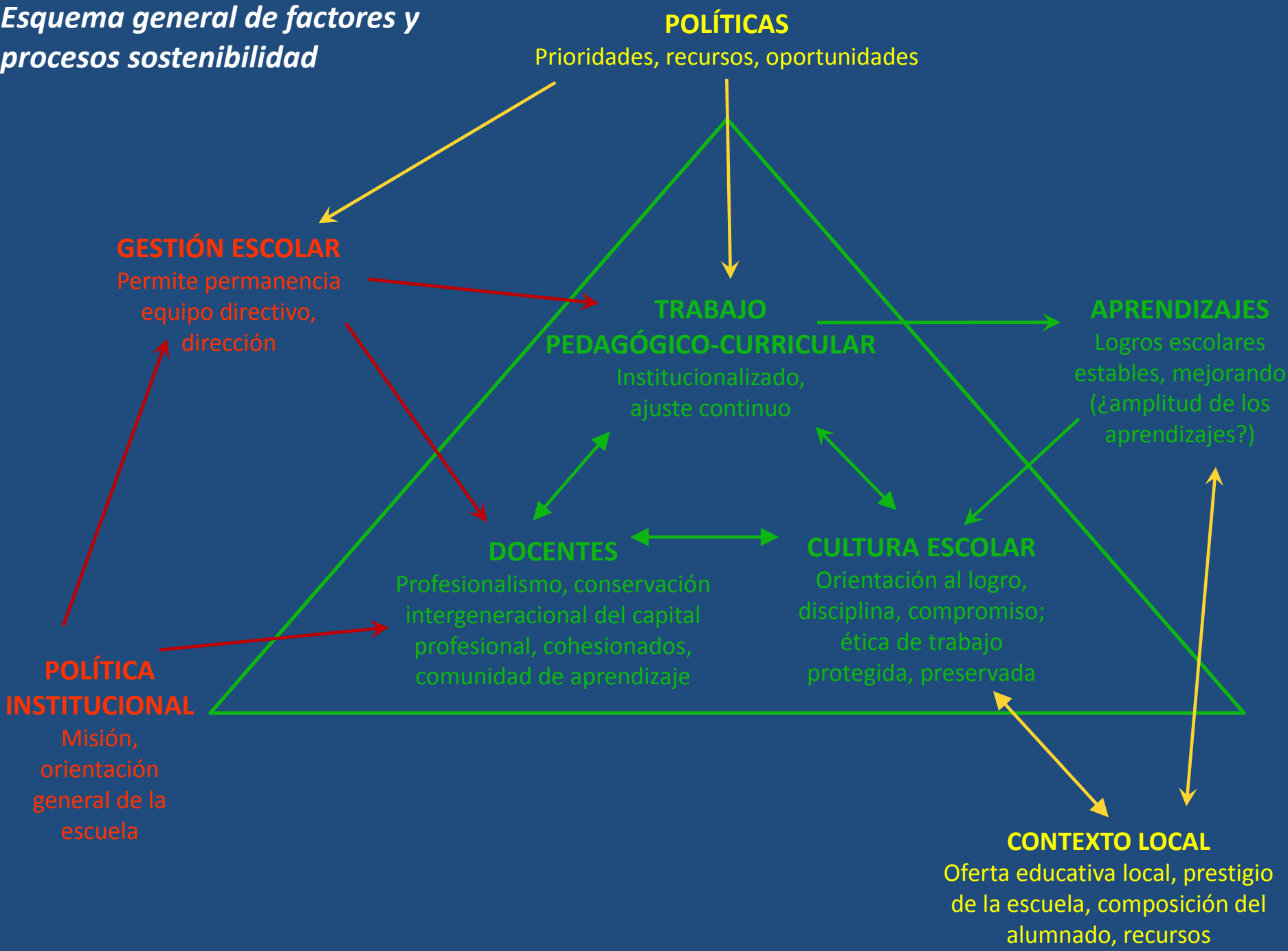
Trajectories in the Index of School Performance for 4th grade  
Low and Middle-Low SES Schools (SD Index)



# Trayectorias longitudinales de escuelas efectivas: Son todavía eficaces después de una década?



# 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 sostenidas: Enorme prestigio acumulado les permite mantener su demanda (cuanti y cuali). 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.
- 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

# 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)

# El Motor Interno de la Sustentabilidad

- **Profesionalismo y capacidades docentes:** i) acumulación y desarrollo continuo capital profesional escuelas, conservación intergeneracional ii) clima de confianza y colaboración, comunidad de aprendizaje; 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 autodisciplina a estudiantes se releva como muy importante para el trabajo pedagógico.

# *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 del capital profesional y social es clave... *promover con mayor fuerza el intercambio y colaboración en y entre las escuelas*

*Se Puede si pero Nadie Dijo que era Fácil...*





Centro de Investigación  
Avanzada en Educación

---

Universidad de Chile

Centro de Investigación Avanzada en Educación  
[www.ciae.uchile.cl](http://www.ciae.uchile.cl)

Periodista José Carrasco Tapia 75, Santiago, Chile  
Mesa central: (56-2) 2 9782762  
[informaciones@ciae.uchile.cl](mailto:informaciones@ciae.uchile.cl)