



La contribución del programa ADECO de incentivo colectivo para líderes escolares a 20 años de su implementación

Un estudio llevado a cabo por investigadores del CIAE de la Universidad de Chile y financiado por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) del Ministerio de Educación de Chile, buscó comprender y analizar las percepciones de equipos directivos, sostenedores y supervisores técnicos provinciales sobre la implementación y los efectos que atribuyen al programa de Asignación del Desempeño Colectivo (ADECO), destinado a fortalecer las prácticas de liderazgo pedagógico y capacidades profesionales de los equipos directivos de establecimientos escolares del país y promover el desarrollo profesional de sus docentes. El objetivo del estudio fue analizar la contribución percibida de los proyectos colectivos ADECO en el mejoramiento de las prácticas de liderazgo y gestión educativa de los equipos directivos y técnico-pedagógicos de los establecimientos escolares.

RESULTADOS PRINCIPALES

- Los actores consultados valoran positivamente los proyectos ADECO implementados en las escuelas y liceos, principalmente porque les permite estructurar el trabajo directivo con un foco en “lo pedagógico” y en el desarrollo estratégico de procesos de innovación.
- Los proyectos ADECO permiten fortalecer prácticas de liderazgo pedagógico y recursos personales, tanto del equipo directivo como de los líderes medios (jefes (as) técnico-pedagógicos, Coordinadores (as) de ciclo, jefes (as) de departamento, entre otros).
- En general, se percibe que el trabajo desarrollado en torno a la implementación de los proyectos ADECO ha enriquecido el funcionamiento de los equipos directivos y su reflexión sobre las prácticas pedagógicas observadas, lo que en algunos casos se ha traducido en la transformación de las prácticas de enseñanza.

NOMBRE PUBLICACIÓN



Estudio sobre la Contribución de la Implementación de Proyectos ADECO en el Mejoramiento de las Prácticas de Liderazgo y Gestión Educativa

AUTORES

Xavier Vanni (CIAE, IE U. de Chile), Yolanda Gana Galarce (CIAE, IE U. de Chile), Fernanda Goñi (CIAE, IE U. de Chile)¹.

¹ Este estudio fue realizado en conjunto con un equipo de investigadores encargados de apoyar la realización del trabajo de campo y los análisis de la información, que estuvo conformado por: María Josefina De Ferrari, Bárbara Lizana, Joaquín Andrade y Gabriela Rebagliati.

El mejoramiento continuo de las escuelas es un desafío y una de las prioridades para el sistema educativo chileno en la continua búsqueda de mayores y mejores oportunidades de aprendizaje para todos/as los/as estudiantes.

Existe consenso sobre el rol del liderazgo y la gestión escolar como factor crítico en la mejora educativa y logro académico (Bolívar, 2010; Bryk et al., 2010; Bush, 2016; Day et al., 2010; Leithwood et al., 2004; Scheerens, 2012). Un liderazgo efectivo cataliza las transformaciones, constituyéndose en un prerrequisito para la mejora y un factor clave para la sostenibilidad de los procesos que la generan (Bellei et al., 2014; (Leithwood et al., 2006; Marzano et al., 2005). Su impacto se manifiesta a través de un conjunto de dinámicas dentro de las escuelas (Horn & Murillo, 2016) que se relacionan con el involucramiento directo de los líderes en el desarrollo profesional y los procesos de enseñanza-aprendizaje, lo que resalta la importancia de un liderazgo que esté inmerso en las actividades pedagógicas diarias y comprometido con la mejora continua de la enseñanza (Bush, 2016).

Así, el liderazgo escolar es uno de los focos de atención de diversas políticas públicas nacionales e internacionales que buscan la mejora de los sistemas educativos. Consistente con esta evidencia, el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) del Ministerio de Educación desde hace 20 años implementa el programa ADECO (Asignación de Desempeño Colectivo), destinado a fortalecer las prácticas de liderazgo pedagógico y capacidades profesionales de los equipos directivos de establecimientos escolares del país y promover el desarrollo profesional de sus docentes.

Este programa está dirigido a equipos conformados por docentes directivos y técnicos pedagógicos de establecimientos municipales, SLEP o particulares subvencionados del país, que cuenten con una matrícula superior a 250 estudiantes en el mes de marzo del año de postulación. Cada equipo participante lidera la implementación de un proyecto consistente con el diagnóstico compartido de los principales desafíos de cada institución, que desarrolla en colaboración con los y las docentes de aula de dichos establecimientos escolares. La implementación de los proyectos se desarrolla durante alrededor de 6 meses y se estructura en cuatro etapas que determinan cuatro metas en relación al diagnóstico, la planificación, la implementación y la evaluación de las acciones desarrolladas y los logros alcanzados. Producto de la evaluación externa de dichos proyectos a cargo de los sostenedores y asesores técnicos de los Departamentos Provinciales de Educación correspondientes, los integrantes del equipo implementador pueden recibir total o parcialmente un bono en dinero similar para todos, que se suma a sus remuneraciones anuales.

Este documento presenta los principales resultados del Estudio sobre la Contribución de la Implementación de Proyectos Colectivos ADECO en el Mejoramiento de las Prácticas de Liderazgo y Gestión Educativa encargado al CIAE del Instituto de Estudios Avanzados en Educación de la Universidad de Chile y llevado a cabo entre septiembre de 2023 y junio 2024.

Este estudio analizó la contribución de los proyectos ADECO en el mejoramiento de las prácticas de liderazgo y gestión educativa de los equipos directivos y técnico pedagógicos a través de un diseño metodológico mixto y secuencial (Teddlie & Yu, 2007; Creswell & Creswell, 2018). Se consideró el levantamiento de información cualitativa y cuantitativa sobre las percepciones respecto a la implementación y efectos del Programa ADECO de distintos actores escolares pertenecientes a establecimientos que habían participado 4 o más veces en el programa desde el año 2016. Durante la fase cualitativa, se entrevistó a 91 personas, entre ellos, integrantes de los equipos directivos de 28 establecimientos, informantes clave, sostenedores y supervisores técnicos provinciales encargados del programa. En la fase cuantitativa se recogió la opinión de 2.082 directivos de todo el país a través de un cuestionario online dirigido a quienes suscribieron al menos una vez un proyecto ADECO entre los años 2016 y 2023.

Principales resultados

Los distintos actores consultados manifiestan una visión positiva y una alta valoración de la experiencia que genera el trabajo de proyectos ADECO. Los principales aspectos valorados del programa son su foco técnico pedagógico, que concentra el trabajo de los equipos en el desarrollo profesional docente y su clara metodología que los ordena y estructura.

La mayoría de los actores consultados reconoce que la implementación de proyectos ADECO ha tenido efectos positivos sobre distintos aspectos del trabajo de los directivos escolares. Los principales efectos relevados son el desarrollo de prácticas de liderazgo que fortalecen su trabajo técnico pedagógico, tales como la observación y retroalimentación sistemática de las prácticas de enseñanza de los docentes, que se reporta como la práctica más enriquecida por el trabajo en ADECO. Otro efecto positivo que los actores consultados atribuyen transversalmente a su trabajo en ADECO es el desarrollo de las capacidades profesionales docentes y procesos de gestión del establecimiento, tales como la priorización de necesidades, el diseño de clases y actividades y la retroalimentación pedagógica sistemática.

Adicionalmente, mencionan que su experiencia con el programa ADECO les ha permitido desarrollar sus propias capacidades profesionales y recursos personales, especialmente la confianza, colaboración y comunicación efectiva a la base de sus dinámicas de trabajo en equipo, la profundización de sus conocimientos técnicos, como por ejemplo, sobre la observación y retroalimentación pedagógica, impactando en la mejora de sus instrumentos de acompañamiento al aula y la toma de decisiones oportunas basadas en la gestión sistemática de información y datos.

Otros efectos concretos mencionados son la conformación de equipos de trabajo técnico directivo con definiciones claras de roles y funciones, la instalación regular de espacios de trabajo colaborativo entre docentes y entre estos y el equipo directivo, la mejora del clima escolar, así como de la percepción de la eficacia colectiva al interior de los establecimientos y los cambios en las prácticas de enseñanza.

Por su parte, los principales desafíos del programa ADECO enfatizados por los actores son:

- Fortalecer la eficacia y sistematicidad del acompañamiento durante la implementación de los proyectos —asunto que se hace crítico en el caso de la modalidad de convenios libres que no cuentan con una estructura predefinida desde el Programa ADECO; —
- Reforzar la autenticidad y sinergia de los mecanismos y evidencias utilizados para evaluar y retroalimentar el desempeño de los equipos directivos;
- Incorporar nuevas modalidades de proyectos tipos que aborden otras temáticas, tales como la convivencia escolar;
- Ampliar el tiempo con que cuentan los equipos directivos para ejecutar y evaluar sus proyectos y
- Fortalecer la conformación de redes de intercambio entre equipos directivos que participen en el programa ADECO.

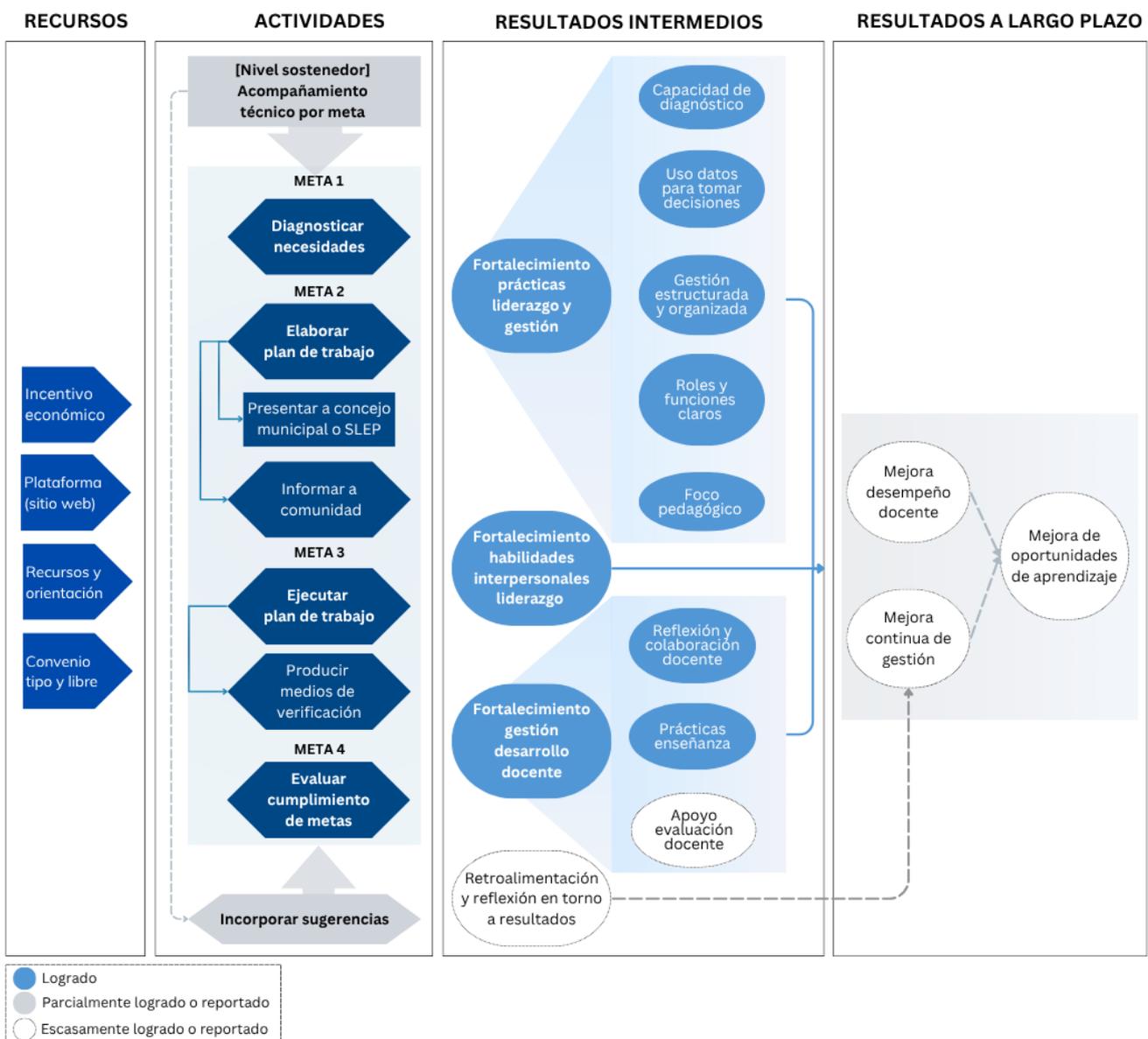
Junto con ello, emerge como crítica transversal las limitaciones que imponen algunos requisitos para la suscripción y asignación del incentivo monetario, tales como, el número mínimo de matrícula total de 250 estudiantes, lo que deja fuera un grupo importante de establecimientos pequeños.

En resumen, de acuerdo a la reconstrucción de la teoría del programa (Figura 1), los hallazgos indican que los proyectos ADECO logran generar mejoras en la gestión y fortalecer las prácticas de liderazgo, principales resultados intermedios. Otro resultado intermedio que se vería fortalecido producto de la implementación de los proyectos es el liderazgo para el desarrollo docente a partir de la promoción de instancias de colaboración y diálogo entre equipos directivos y docentes, y también entre docentes. Por otra parte, se observan importantes efectos de la implementación de los proyectos en las prácticas docentes, respecto de las cuales destacan el aumento de la colaboración y diálogo profesional.

Sin embargo, el análisis de la teoría de acción del programa ADECO permite identificar un desafío para el programa referido al balance entre las capacidades de los directivos escolares para llevar a cabo autónomamente el proyecto y el espacio para el desarrollo de nuevas capacidades, dado el escaso acompañamiento y andamiaje durante la implementación de los proyectos. Por otro lado, la sostenibilidad de las transformaciones o innovaciones que desarrollan los equipos directivos se observa afectada tanto por la insuficiente duración del ciclo de implementación de los proyectos ADECO —que impide a los equipos implementar y reflexionar en torno a cambios significativos—, así como por el débil rol que atribuyen al acompañamiento de nivel intermedio el cual debiese jugar un papel imprescindible para integrar los cambios en las rutinas de trabajo e institucionalmente (Spillane & Ortiz, 2019). Desde la mirada sistémica de la mejora, la profundidad y sostenibilidad de los cambios requieren no solo de la escuela, sino también del ecosistema en el cual se inserta (Bellei et al., 2020; Fullan, 2006).

De tal modo, y en consonancia con algunos aspectos del diseño del programa, los mecanismos de soporte que las escuelas necesitan para institucionalizar los cambios promovidos al implementar los proyectos colectivos ADECO requieren de un rol más activo del nivel intermedio (sostenedores, Deprov y/o SLEP) (Bellei et al., 2020).

Figura 1: Teoría de cambio del programa ADECO



Referencias

- Bellei, C., Valenzuela, J. P., Vanni, X. y Contreras, D. (2014). Lo aprendí en la Escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Universidad de Chile.
- Bellei, C., Orellana, V. and Canales, M. (2020). Elección de escuela en la clase alta chilena. Comunidad, identidad y cierre social [School choice in the Chilean upper class. Community, identity and social closure], Archivos Analíticos de Políticas Educativas [Education Policy Analytic Files], 28(5). doi: 10.14507/epaa.28.3884
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33.
- Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. Q. (2010). *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. University of Chicago Press.
- Bush, T. (2016). *Theories of Educational Management* (5ta Ed.). Sage.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Fifth edition). Los Angeles : SAGE.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., y Brown, E. (2010). 10 strong claims about successful school leadership. <http://www.almaharris.co.uk/files/10strongclaims.pdf>
- Fullan, M. (2006). *Change theory. A force for school improvement*. Seminar Series Paper N 157, Centre for Strategic Education (CSE).
- Horn, A., & Murillo, F. (2016). Incidencia de la dirección escolar sobre el compromiso de los docentes: Un estudio multinivel. *Psicoperspectivas*, 15(2), 64-77. DOI 10.5027PSICOPERSPECTIVAS-VOL15-ISSUE2-FULLTEXT-746
- Leithwood, K., Louis, K.S., Anderson, S. y Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Minneapolis: Center for Applied Research and Educational Improvement. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education. Disponible en: <http://www.wallacefoundation.org>
- Marzano, R. J., Waters, T., y McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Association for Supervision and Curriculum Development.
- Scheerens, J. (2012). *School leadership effects revisited: Review and meta-analysis of empirical studies*. Springer.
- Spillane, J. & Ortiz, M. (2019) *Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: elementos e implicancias cruciales*. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 169-181.
- Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77-100. DOI 10.1177/1558689806292430