

***Líderes efectivos para
escuelas y sistemas de
calidad***

Marcela Román C.
CIDE- U. Alberto Hurtado. Chile

mroman@cide.cl

www.marcelaroman.cl

¿Por qué la preocupación y prioridad por una educación de calidad?

1. Relevancia de la educación para la socialización, la transmisión de la cultura y ***gran motor para la movilidad y la transformación social***
2. América Latina es la región más inequitativa del mundo y la educación ofrecida desde sus sistemas se ha mostrado incapaz de revertir dicha situación... (PNUD, 2010)
3. La escuela no es sólo espejo de la desigualdad social, **sino también una matriz que la incuba y reproduce**
4. Necesitamos urgentemente de una educación y de escuelas que **contribuyan a lograr sociedades más justas, inclusivas, cohesionadas y democráticas**

Educación de calidad → inclusiva, relevante, justa, desde el derecho, integral...

- Va más allá de concretizar la exigencia de incorporar a todos, especialmente a los tradicionalmente excluidos de la escuela. Pobres y vulnerables; indígenas, mujeres, discapacitados...
- Supone el acceso a una educación pertinente, relevante, equitativa (igual calidad para todos), supone igualdad de logros desde la diferenciación; supone asegurar permanencia y trayectorias escolares exitosa en espacios de tolerancia, respeto, democráticos e inclusivos
- Supone la adquisición de saberes para ser, hacer y convivir con otros (Formación de ciudadanos)...
- Asegura derecho de todos a recibir educación relevante, que iguala oportunidades para participar y cambiar las sociedades
- A una educación justa se le exige que logre revertir los actuales determinismos sociales que predicen y definen los resultados y desempeños que alcanzan los niños, niñas y jóvenes según el grupo cultural o nivel socioeconómico al cual pertenecen:

Desafíos de la Política Educativa

Acceso/cobertura

Educación PARA TODOS/AS

- Los que nunca han llegado
- Los que se van /fracasan /desertan

Aprendizaje /Resultados y Desempeños

Educación de CALIDAD PARA TODOS/AS

- Fuertes deudas de calidad a nivel sistemas
- Escuelas de diferente calidad

Integración /Mixtura Social

Educación de IGUAL CALIDAD PARA TODOS/AS

- Graves problemas segregación sistemas y escuelas
- Empobrecimiento de la Experiencia escolar
- Educación Pública--- de los Pobres

Rol y centralidad de la Escuela:

- ❖ Principal espacio (pedagógico, social, cultural) para que ocurra el encuentro de todos
- ❖ La escuela es la puerta de la sociedad... A lo público, lo diverso..lo plural
- ❖ El paso por la escuela define la puerta por donde se entrará (abre o limita.....)
- ❖ Lugar donde se reconozcan como iguales a partir de sus diferencias de todo tipo...aprender a aceptar y valorar al otro como un “legítimo otro”
- ❖ Micro espacio donde se forma ciudadanía , fortalece identidad y se aprende a convivir con otros
- ❖ A una escuela de calidad se le demanda:
 - ❖ ser capaz de ofrecer una formación pertinente y relevante, igualitaria y, que asumiendo las diferencias de sus estudiantes, lo haga en un espacio democrático y desde una perspectiva de derechos humanos.

¿Son nuestras escuelas hoy esos espacios?

- ❖ Desiguales y muy diversas entre ellas y en su interior....
- ❖ Segmentadas,
- ❖ Aisladas y solas, sin mayores soportes y ayudas pedagógicas efectivas y pertinentes
- ❖ Oferta educativa muy heterogénea:
 - ❖ Muchas con bajos resultados según aprendizajes y logros de sus estudiantes
 - ❖ Mayormente preocupadas y “presionadas” por lo cognitivo
- ❖ Excluyentes: seleccionan, discriminan, expulsan
- ❖ Lejanas y poco atractivas para los niños y jóvenes
- ❖ Prácticas de gestión y pedagógicas poco eficientes y eficaces
- ❖ Crece la violencia entre escolares

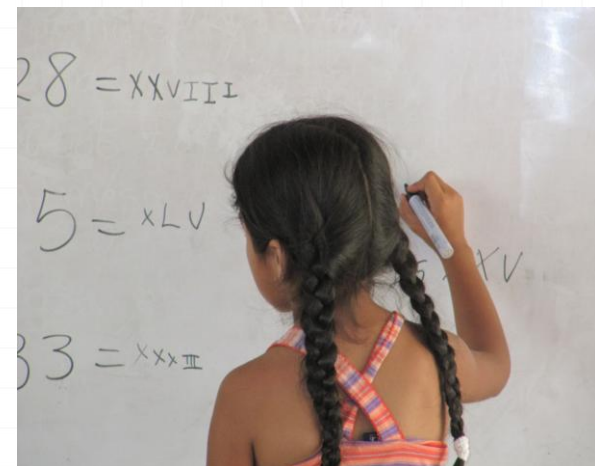






¿Cómo hacemos de nuestras escuelas: ESCUELAS DE CALIDAD, INCLUSIVAS, JUSTAS?

Evidencias y Claves



¿De qué dependen el aprendizaje y los desempeños escolares?

- ❖ Son procesos complejos en los cuales- *ya sabemos-* confluyen y se articulan diversos factores de índole individual, familiar, social, material y cultural que se refuerzan y afectan simultáneamente .. y lo sabemos de mucho antes que irrumpiera este potente e influyente ***movimiento de Eficacia Escolar o Escuelas efectivas***
- ❖ El aprendizaje es un ***complejo proceso socioeducativo, individual y colectivo***, que compromete a los estudiantes, sus familias, los maestros, los directores, y a toda una sociedad.

Aportes de la Eficacia Escolar

- ❖ Escuela Eficaz (Murillo, 2003)
- ❖ Los aportes del movimiento y perspectiva de la eficacia escolar han sido especialmente relevantes en demostrar y entregar evidencia de la *capacidad de escuelas para influir en los resultados de sus alumnos*: porcentaje de variación en el rendimiento de los alumnos debido a las características de la escuela a que asisten
- ❖ *Identifica cuales factores son más importantes*: cuanto aportan al aprendizaje y al rendimiento escolar, según tipo y nivel

Lo que caracteriza a una escuela eficaz / efectiva.....

- ❖ *Pone al centro de su acción a los estudiantes:* aporta significativamente al desarrollo integral y al aprendizaje de todos ellos, independiente de su situación individual y familiar: ***Todos los estudiantes aprenden lo que deben y en todo aquello que la sociedad ha definido como importante y prioritario***
- ❖ Conoce qué y cuánto aprenden sus estudiantes, al mismo tiempo que sabe cuánto debieran aprender y lograr en sus distintos grados y niveles.
- ❖ Cree en las capacidades y posibilidades de los estudiantes
- ❖ Reconoce las buenas prácticas y buenos docentes
- ❖ Sabe cómo organizarse para ofrecer procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad
- ❖ Supervisa, retroalimenta y apoya los procesos y prácticas

Eficacia Escolar: Clave para la Mejora

- ❖ El estudio de los factores escolares, de aula y de contexto que caracterizan una escuela eficaz → Qué hay que cambiar
- ❖ La estimación de la magnitud de los efectos escolares y su comportamiento → Prioridad del Cambio
- ❖ La identificación y comprensión de estos factores, permite la intervención para su modificación (Efecto positivo en los aprendizajes y el logro escolar) → Visibiliza la estrategia del cambio
- ❖ Dar un *mayor protagonismo a las escuelas* (sus directores y administradores y *condiciones para que esto ocurra*)

La Evidencia sobre eficacia escolar

(Bolívar, Creemers, Darling-Hammond; Fullan; Hargreaves; Hopkins; Leithwood; Sammons; Scheerens; Segovia; Slavin, Stoll...etc.)

- ❖ Los diagnósticos y análisis constatan y reafirman que, tanto los factores como las variables que inciden en el mejoramiento de la calidad educativa, se ubican dentro y fuera del sistema educativo. Desde lo interno aparecen comprometidos los *ámbitos de gestión y cultura escolar, así como las prácticas de enseñanza, esencialmente referidas al aula escolar*. Entre los factores externos, cabe destacar los *recursos, dinámica social y capital cultural de las familias*, así como las redes y capital social de las propias unidades educativas.

América Latina..... Murillo, Román, Cervini, Redondo, Cueto, Soares, Bellei, Racynsky; Schiefelbein...)

Los resultados escolares desde la Eficacia Escolar

Nivel sistema educativo

Contexto

Características del sistema educativo

	Nivel escuela	Nivel aula	Nivel alumno
Entrada	Características de la escuela Características de los docentes	Características del aula Características del docente	Características del alumno
Proceso	Misión de la escuela Liderazgo y gestión directiva Clima Compromiso de los docentes Expectativas Desarrollo profesional Participación de la familia	Metodología docente Organización de la enseñanza Gestión del tiempo Clima de aula Expectativas Compromiso del docente Implicación de la familia	Hábitos culturales Actitudes Expectativas Relación y apoyo familiar Asistencia Víctima/testigo violencia
Producto			Desempeño Escolar: Cognitivos , Socio Afectivos, éticos

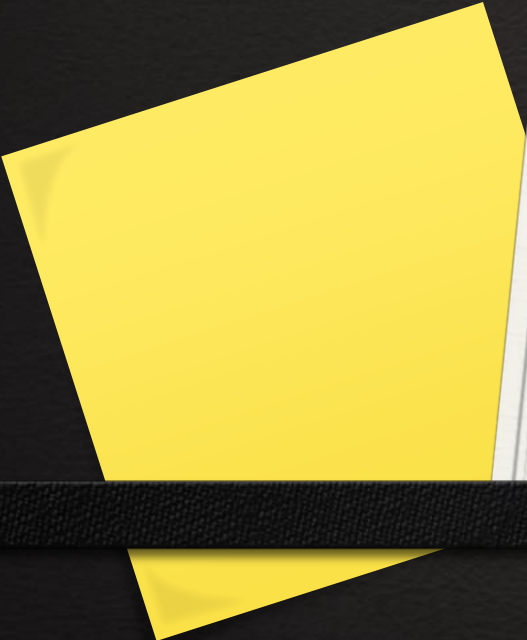
La Eficacia: sistémica, articulada e interdependiente

- ❖ **Nunca un factor aislado logra buenos resultados de modo permanente:** Se trata siempre de una sucesión de factores que operan con eficacia cuando están presentes conjuntamente y se encuentran alineados en la unidad educativa, desde el nivel directivo hasta el aula y el alumno, y desde el aula hasta el nivel directivo
- ❖ Variables y factores que encuentran estrechamente asociados entre sí y es imposible jerarquizarlos, asignarles prioridad o deducir secuencias. **Se trata del apoyo y refuerzo recíproco entre la gestión y el aula**

Alto Consenso:

Lo común en escuelas eficaces de acá y de allá

- ❖ ***Calidad de la Enseñanza- Aprendizaje en el Aula:*** Pedagogía altamente estructurada (Planificación, supervisión, retroalimentación); metodología diversa (uso de TIC), atención a la diversidad; evaluación oportuna , buen clima para aprender; manejo del tiempo
- ❖ ***Fuerte liderazgo educacional a nivel de la gestión:*** centrado en lo pedagógico, inclusivo, democrático ...: foco: aprendizajes
- ❖ Énfasis en la adquisición de destrezas básicas en estudiantes
- ❖ Ambiente ordenado y seguro. Aceptación de normas y regulaciones conductuales y académicas ...autocontrol social estudiantes
- ❖ Altas expectativas sobre el logro de los alumnos (altos desafíos; presión y apoyo a todos)
- ❖ Uso y monitoreo frecuente de los resultados y avances de los alumnos
- ❖ Buen uso del tiempo: calidad y cantidad

A bright yellow sticky note is partially visible on the left side of the image, overlapping the white card.

La Gestión Escolar como Factor de Eficacia

¿Cuanto importa?
¿Cuáles son sus características?

Evidencia internacional: Alto Consenso

(Hallinger y Heck, 1998; Cotton, 2003; Waters, Marzano y McNulty, 2003; Witziers, Bosker y Kruger, 2003; Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004; Levacic, 2005; Nettles y Herrington, 2007)

- Relación significativa, aunque indirecta, entre ***la labor de los directores y el desempeño académico de los estudiantes*** (hasta un 25% efecto escuela)
- Mediada desde los factores de escuela, de aula y de contexto: clima; la calidad de la enseñanza; la relación con los padres, las redes, administradores..
- Saber de sus características → proceso inductivo.....

Clima escolar
Infraestructura y equipamiento
Recursos Humanos y Financieros
Objetivos y Metas /foco aprendizaje
Estructura /Trabajo en equipo
Cultura de Planificación.... Diálogo crítico
Participación e implicación de familia

F
Contexto

- Conoce realidad de las familias
- Coordina esfuerzos con administradores
- Redes

**Aprendizaje
Desempeño**

- Del Docente (motivación, compromiso, competencias profesionales, expectativas)
- De infraestructura- recursos didácticos
- Del proceso E_A (preparación, planificación, supervisión, monitoreo, retroalimentación, tiempo)

F
Escuela

F Aula

La conducción y gestión directiva institucional adquiere centralidad y total relevancia para el cambio y la mejora

¿Ámbitos o dimensiones de la gestión?



Características Directores Eficaces?

- Líderes /referentes para la comunidad , en especial para los docentes
- Dedicación exclusiva al trabajo del centro
- Mayoritariamente mujeres , experiencia y formación especializada
- Levantan a los estudiantes /revalorizan

¿Qué hacen? Qué priorizan, qué gestionan, cómo?

- Lo pedagógico curricular : Los aprendizajes
- Clima y la convivencia
- Equipos directivos /delega y distribuye
- Ambientes democráticos: trabajo en equipo, consensos, devolución, rendición, información
- Uso oportuno y pertinente información
- Articulación esfuerzos padres
- Redes y sinergia con administradores y responsables

Directores eficaces para escuelas de calidad

- ❖ Dedicar una atención prioritaria a las prácticas educativas y a que los docentes mejoren sus procesos de enseñanza en el aula
- ❖ Directores y directoras que asumen y comprenden la escuela como organización de la enseñanza y, en este espacio socio cultural y educativo, ponen al centro el aprendizaje de los estudiantes.
- ❖ No sólo importa el tiempo dedicado a estas tareas, sino que el cómo lo hacen, qué recursos y estrategias utilizan tanto para llevarlas a cabo, como para asegurar su éxito.

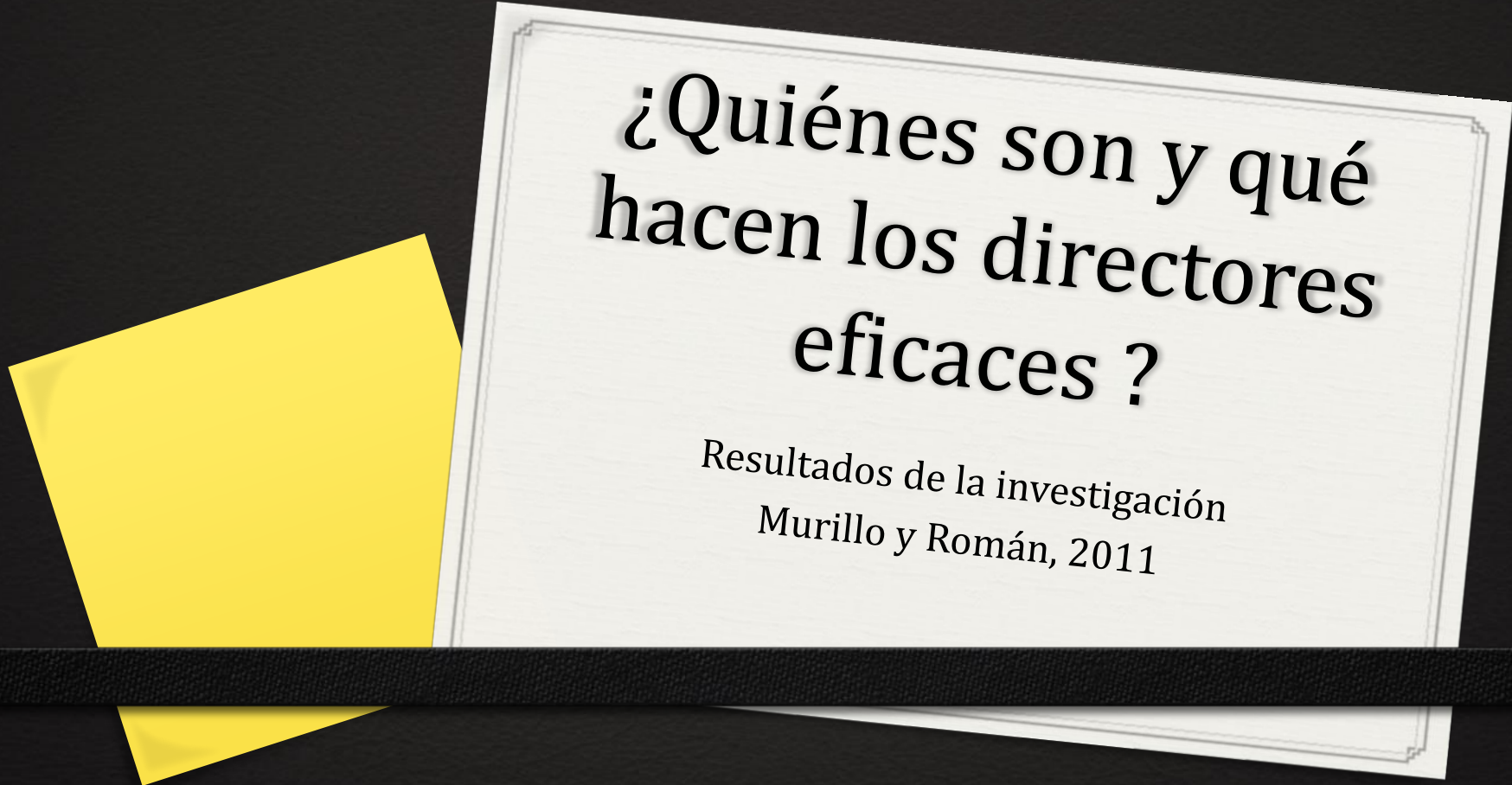
¿En síntesis?

- ❖ Alto compromiso y expectativas
- ❖ Estabilidad y dedicación completa directores
- ❖ Directores/as Líderes y referentes para maestros, estudiantes y las familias
 - ❖ Motiva, estimula, respeta, da confianza y seguridad que el cambio es posible; optimista,
- ❖ Alta permanencia en la escuela
- ❖ Planificación, monitoreo y evaluación de objetivos y metas
- ❖ Buena gestión de recursos (financieros-humanos)
- ❖ Prioriza Liderazgo pedagógico (
- ❖ Gestión distributiva, democrática y participativa:
 - ❖ aprovechamiento saberes, experiencias, habilidades , compromiso y el trabajo de cada miembro /estamento de la comunidad escolar.

¿En síntesis?

- ❖ Prioridad y foco en el aprendizaje y el conocimiento
- ❖ Conocedora de fortalezas y debilidades de los docentes y de la efectividad en el aula
- ❖ Promueve y apoya el fortalecimiento docente
- ❖ Preocupación y promoción por un buen clima relacional y de aprendizaje : confianza, respeto, participación.....
- ❖ Conocen y usa los resultados de aprendizajes de los estudiantes: Monitorea e informa a la comunidad
- ❖ Supervisión y apoyo al trabajo en aula
- ❖ Promotora y respetuosa del Trabajo en equipo
- ❖ Valida e incorpora a la familia en el ámbito educativo
- ❖ Participación en redes educativas y sociales





¿Quiénes son y qué hacen los directores eficaces ?

Resultados de la investigación
Murillo y Román, 2011

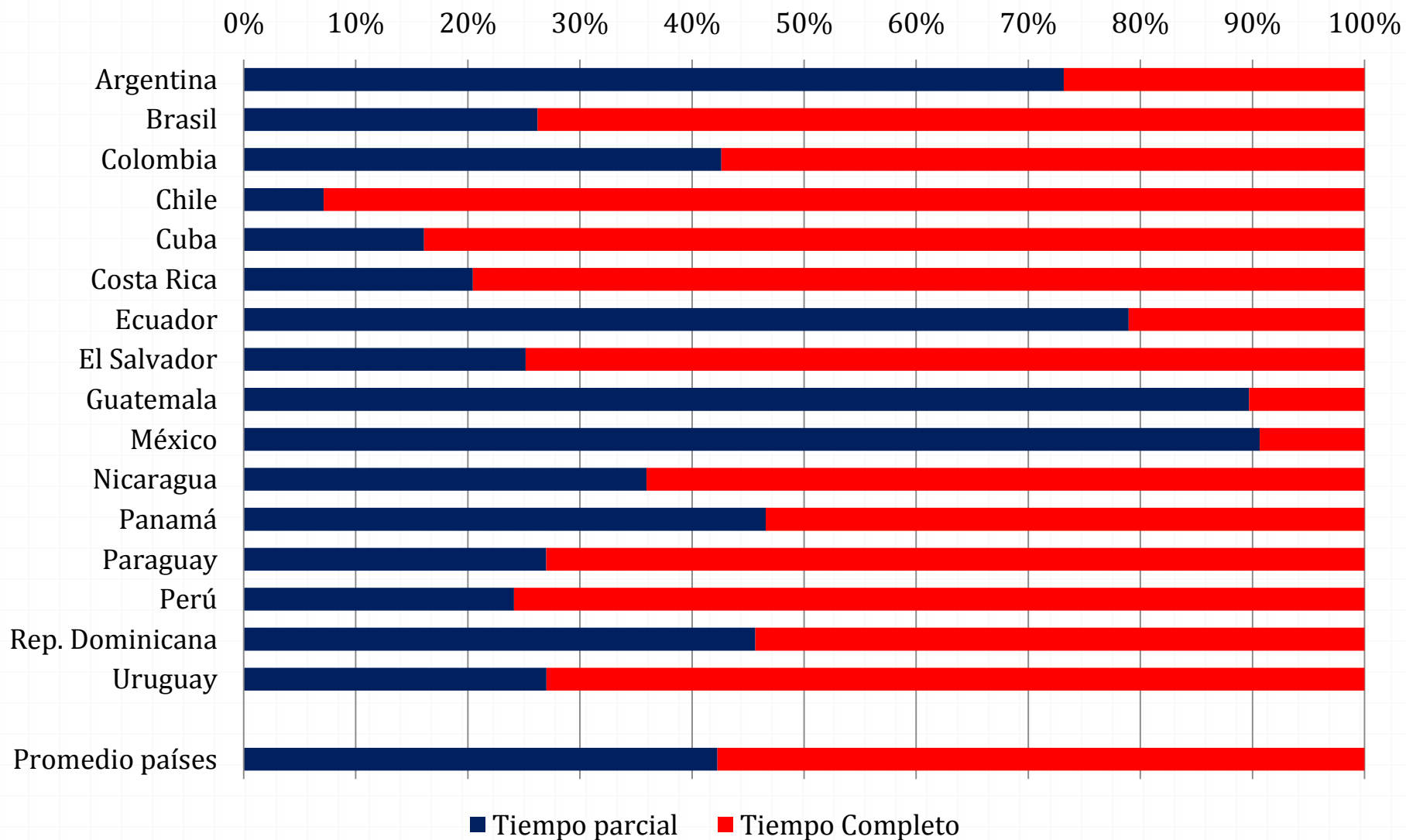
Los directores y directoras

	N° de directivos	% Mujeres	Edad	Experiencia directiva
Argentina	153	86,3	48,24	9,39
Brasil	146	79,5	42,38	7,02
Chile	156	53,2	43,36	8,22
Colombia	97	52,2	43,16	10,17
Costa Rica	137	65,0	46,80	12,49
Cuba	205	58,0	53,98	13,15
Ecuador	172	45,9	49,58	13,02
El Salvador	178	57,3	41,76	7,04
Guatemala	204	50,0	39,68	7,39
México	143	42,0	44,59	9,73
Nicaragua	170	70,0	40,12	6,36
Panamá	141	66,0	42,20	5,59
Paraguay	166	59,0	40,27	9,52
Perú	155	59,4	46,65	10,17
Rep. Dominicana	149	63,1	46,55	11,73
Uruguay	208	87,0	48,31	12,00
Total/Promedio	2.580	62,12	44,85	9,56

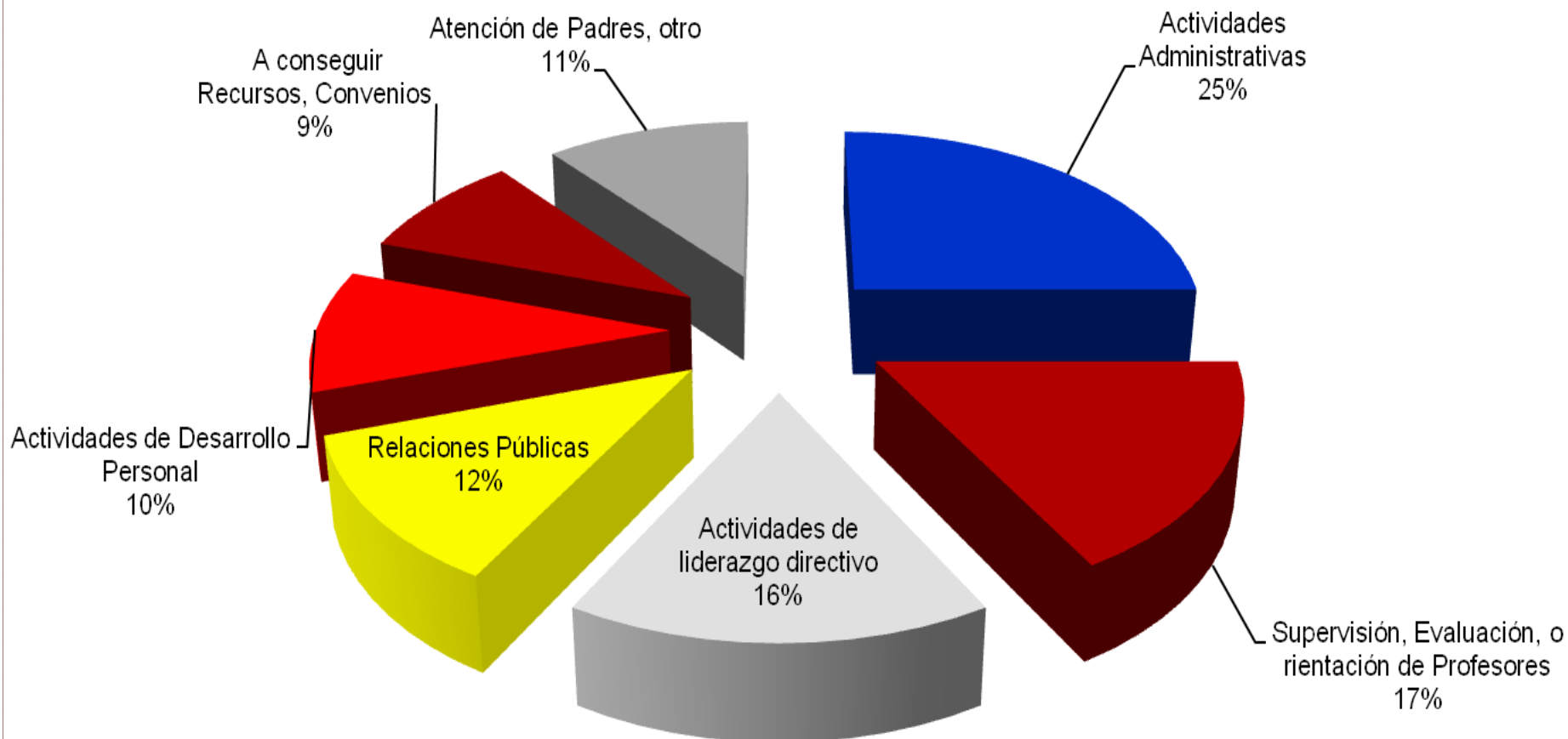
Principales Hallazgos

- ❖ Existe una gran variabilidad respecto del tiempo destinado al ejercicio del cargo de director/a de centros educativos en América Latina (Tipo de Jornada).
- ❖ Las funciones propiamente directivas, ocupan la mayor parte del tiempo que los directores de centros educativos de América Latina destinan a las escuelas, observándose diferencias importantes entre países. (80%- 20% para enseñanza)
- ❖ Existen grandes diferencias en la distribución del tiempo que los directores y directoras destinan a las distintas tareas propias de su rol directivo.

Distribución de directores en función de su dedicación a la dirección: Tiempo completo o Parcial



Distribución del tiempo directivo: Directores A. Latina



Algunos interesantes resultados:

- ❖ No hay diferencias en función del género de los directores
- ❖ Hay diferencias en función de la edad de los directivos.
 - ❖ Los directores de más edad dedican más tiempo a tareas administrativas y menos a buscar recursos o a firmar convenios (Se controló el efecto de la experiencia directiva)
- ❖ Existen diferencias significativas en la distribución de tiempo de los directivos en función de su dedicación, completa o parcial
 - ❖ Los directores con dedicación completa a la escuela emplean más tiempo en tareas administrativas, de liderazgo instructivo y de supervisión, y menos, a tener contactos con los padres, o a buscar recursos.

Incidencia de la dedicación y de la distribución del tiempo de los directivos sobre el desempeño de los estudiantes

- Analiza si el porcentaje de tiempo que el directivo dedica a tareas de liderazgo pedagógico, incide en el rendimiento de los estudiantes de tercero y de sexto, en Matemática y en Lectura.
- **Liderazgo Pedagógico:** actividades de liderazgo instructivo y supervisión, evaluación y orientación de docentes:
 - ❖ Promoción y desarrollo de proyectos educativos, implementación y actualización del currículo, conducción y orientación de la enseñanza a impartir, supervisión, retroalimentación y evaluación del trabajo docente, entre otros

Resultados

- ❖ Los resultados indican con claridad que la distribución del tiempo de los directores incide significativamente en el desempeño de los estudiantes de Educación Primaria, tanto en Matemática como en Lectura
- ❖ Porcentaje de tiempo que los directores dedican a **tareas de liderazgo pedagógico** incide en el desempeño de los estudiantes.
- ❖ Mayor en los de 6° de Primaria que en 3°
- ❖ Mayor en Matemática que en Lectura

En otras palabras

- ❖ Desempeño en Matemática y Lectura de los estudiantes de Primaria, **se ve incrementado** en aquellas escuelas cuyos directores destinan una mayor proporción de su tiempo directivo a las tareas propias **del liderazgo pedagógico**
- ❖ La distribución del tiempo de los directores y directoras latinoamericanos es un **interesante indicador del estilo de liderazgo** que ellos establecen para la conducción de los centros educativos, siendo el liderazgo pedagógico la estrategia que aparece con una mayor incidencia en los desempeños escolares.

