

Movilizando el cambio por primera vez: Las experiencias de director/as noveles en escuelas municipales con diferentes niveles de preparación para el cambio

Carmen Montecinos, Sergio Galdame, Fabián Campos, Luis
Ahumada, Verónica Leiva

Investigación financiada por el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico
(Fondecyt 1140906)



Directores Noveles

Estudios sobre directores noveles

- Puesto de alta complejidad, especialmente para quienes no tienen experiencia
 - se asocia a alta deserción ya sea por retiro voluntario o por despido tempranamente
- Chile esta experimentando cambios en directores, entre 20 -30% son noveles

Escuelas de desempeño difícil reciben directores con menos experiencias y hay mayor rotación

- Alta rotación es perjudicial para la escuela
 - se asocia a mayores niveles de resistencia a los cambios que busca introducir el director entrante
 - Sustentabilidad en los procesos de mejora

Importancia de identificar los factores que facilitan u obstaculizan el éxito de un director novel

- Formación preservicio
- Inducción
- Políticas

La ley 20.501, Calidad y Equidad de la Educación

Entrega nuevas herramientas a los municipios para fijar las prioridades de los directivos escolares

Mayor autonomía para gestión del personal
Selección por Alta dirección Pública

Tres mecanismos de rendición de cuentas

Mercado: elección de los apoderados

Sistema de Aseguramiento de la Calidad: SIMCE y Ordenación, Estándares Indicativos

Sostenedor Convenio Desempeño

TRABAJO DIRECTIVO EN CHILE

Programa de Formación de Directores – CPEIP

MBDLE



Objetivo General Estudio Más Amplio

Comprender cómo las y los directores noveles (DN) van desarrollando sus prácticas de liderazgo pedagógico en el ejercicio del cargo



Objetivo general de este estudio

- **Caracterizar el liderazgo ejercido por los DN en los primeros meses en la dirección escolar.**



Objetivos Específicos

- **Analizar las primeras acciones de los DN acuerdo al tipo de establecimiento que lideran**

Metodología

**Diseño
logitudinal,
3 años de
estudio de
caso
múltiple**

**Participan
9
director/as
de la región
de
Valparaíso**

**Escuelas
básicas
municipale
s**

**Enfoque
cualitativo**

**Entrevistas
en
profundida
d (2)**

**1. ¿Cómo
caracterizan
esta escuela?
2. ¿Cuáles son
las acciones
principales que
pretende
implementar en
este primer
año?**

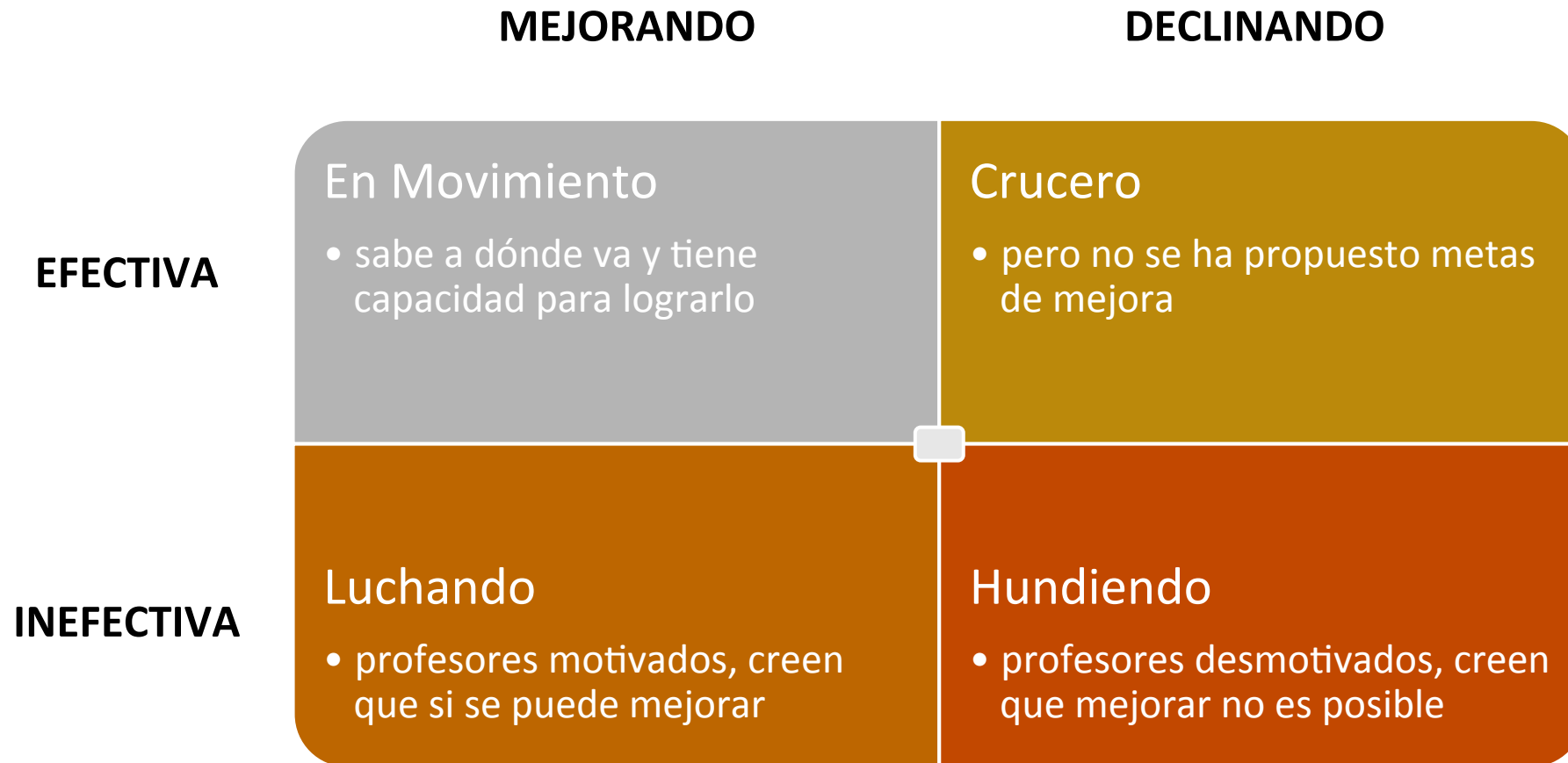
**Análisis
de
contenid
o**



Perfil Directores/as

Género	Título Profesional	Postgrado	Experiencia previa al cargo
F	Profesora Ed. Gral. Básica	Magíster	Consultora LEM /Jefa UTP Comunal
F	Profesora de Historia y Geografía	Magíster	Integró equipo DAEM / ATE
M	Profesora Ed. Física	Magíster	Jefe Departamento / Director Académico
F	Profesora Ed. Gral. Básica	Magíster	Integró equipo DAEM
F	Profesora Ed. Gral. Básica	Magíster	Profesora Ed. Gral. Básica
F	Profesora Ed. Gral. Básica	----	Profesora Ed. Gral. Básica
F	Profesora Ed. Gral. Básica	Magíster	UTP
F	Profesora de Estado en Francés	Magíster	UTP
F	Profesora Ed. Física	Magíster	ATE (Evaluacion) / Supervisora de prácticas

Modelo de tipologías de nivel de preparación para el cambio de las culturas escolares de Stoll y Fink (1996)



Características de las escuelas

ID	Director/a	Ubicación	IVE	Tipo de Escuela	Matrícula 2010 - 2014	Cambio matrícula 2010 - 2014	Lenguaje SIMCE 2014 relativo al mismo NSE	Matemáticas IMCE 2014 relativo al mismo NSE	Número de días en el cargo
1	Claudia	Urbano	86,57%	Hundiendo	166-148	-11%	Bajo	Bajo	52
2	Patricia	Urbano	88,96%	Hundiendo	192-170	-11%	Bajo	Bajo	49
3	Fernanda	Urbano	66,48%	Hundiendo	237-180	-24%	Bajo	Bajo	41
4	Francisca	Urbano	76,11%	Hundiendo	136-136	0%	Bajo	Bajo	35
5	Maria	Urbano	71,54%	Hundiendo	356-257	-28%	Bajo	Bajo	37
6	Loreto	Rural	87,68%	Luchando	166-157	-7%	Similar	Bajo	72
7	Viviana	Urbano	54,71%	Luchando	488-334	-32%	Similar	Bajo	52
8	Diego	Rural	75%	Luchando	175 - 222	27%	Sobre	Bajo	64
9	Cristina	Rural	87.77%	Luchando	137 -188	37%	Similar	Bajo	239

RESULTADOS



Tipos de Escuela



Principales acciones



Acciones vinculadas
al tipo de escuela

¿Cómo caracterizan la escuela a la que llegan?

Luchando

- Bien organizada
- Procedimientos definidos y conocidos
- Equipos completos
- Disposición positiva hacia el cambio

Hundiendo

- Desorganizada
- Roles poco claros, funciones que no han sido asignadas
- Infraestructura con deficiencias
- Problemas importantes en la enseñanza
- Falta dotación

¿Cómo caracterizan la escuela a la que llegan?

Luchando

- *“Estas es una escuela organizada, las personas saben a donde van, lo que quieren lograr. El compromiso de los colegas y las relaciones interpersonales son muy buenas” (Escuela 6)*

Hundiendo

- *“Hay una cultura en la cual nadie dice nada. Aquí a nadie se le felicita, nadie revisa las planificaciones. No hay trabajo en equipo. Nadie sabe si los estudiantes están aprendiendo o si sus logros son adecuados a su curso” (Escuela 4)*

Primeras acciones para movilizar el cambio

Luchando	Hundiendo
<u>Personal</u> • Modificar tareas y roles • Cambiar el funcionamiento del equipo directivos	<u>Personal</u> • Contratar personas para armar un equipo • Convencer al DAEM
<u>Rediseñar la Organización</u> • Fortalecer prácticas existentes • Fortalecer la identidad de la escuela	<u>Rediseñar la Organización</u> • Instalar procedimientos básicos, manual de convivencia
<u>Gestión de la Enseñanza</u> • Acompañamiento al aula • Involucrar a los apoderados	<u>Gestión de la Enseñanza</u> • Modificar creencias en los docentes • Mejorar el uso efectivo del tiempo de clase

Rediseño	Luchando	Hundiendo
	<i>“Cambié los horarios para que todos los docentes puedan participar en talleres para analizar prácticas pedagógicas (Escuela 5)</i>	<i>“Mirando el proceso disciplinario noté que no hay procedimientos para sancionar problemas de conducta” (Escuela 1)</i>

<u>Gestión de la Enseñanza</u>	Luchando	Hundiendo
	Durante el segundo semestre haremos acompañamiento al aula de manera más frecuente, en especial en 5º y 8º. Pero no es sólo acompañar, es también es entregar al docente retroalimentación relevante, propiciar la mejora (Escuela 8)	<i>Gasto mucha energía convenciendo a los profesores que es importante para ellos, no sólo para los estudiantes. mejorar nuestro desempeño en el SIMCE. Estoy tratando que se comprometan más con los estudiantes para que mejoren su enseñanza. (Escuela 1)</i>

Discusión

- Los directores firman convenios de desempeño, deben lograr las mismas metas bajo condiciones muy disimiles.
- Importantes discrepancias entre la autonomía que entrega la ley y la que entrega algunos sostenedores municipales para la gestión de recursos humano.s
- Las prioridades de algunos sostenedores (administrativa y financiera) no son las prioridades de los directores escolares (mejorar aprendizaje)
- El apoyo del sostenedor es esencial, y faltaba en las escuelas en la categoría hundiendo.
- La metáfora de hundiendo, es más apta para describir el sistema de educación pública en crisis, dejando escuelas en situaciones muy precarias
 - A través del convenio de desempeño, al director individual se le pide que se haga responsable de resolver problemas estructurales

Discusión

- Subir el SIMCE supone que los nuevos directores pueden focalizar sus esfuerzos en temas estratégicos.
 - Esto se observó en las escuelas luchando, pero no en las escuelas hundiendo.
- La evidencia señala la importancia de un buen equipo directivo para iniciar y sostener procesos de mejora
 - Este equipo estaba en las escuelas luchando, pero no en las escuelas que se hundían.
- Otra clave para la mejora, trabajo colaborativo, estaba presente en las escuelas luchando, era una dificultad en las escuelas hundiendo

Discusión

- Al finalizar el estudio de 3 años, 5 de los 13 directores habían dejado el puesto
- Todos de Escuelas Básicas
 - 3 sumariados
 - 2 retiros voluntarios.
- Para una escuela que lleva años de trayectoria de ineffectividad, el fracaso del nuevo director es una evidencia más que la mejora no es posible.
- Importante mejorar selección, mejorar inducción desde el sostenedor y desde Política de Formación de Directores.