

CONFERENCIA INTERNACIONAL
“**LIDERAZGO ESCOLAR POSITIVO:
DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA**”

Karen Seashore Louis

(Ph.D.) Universidad de Minnesota
(Estados Unidos)



MARTES 27 DE AGOSTO

08:30 horas / Aula Mayor

Edificio Isabel Brown Caces
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Av. Brasil 2241, Valparaíso.



MIÉRCOLES 28 DE AGOSTO

08:30 horas / Aula Magna

Facultad de Economía y Negocios
Universidad de Chile
Diagonal Paraguay 257, Santiago.

COMPRENDIENDO EL MEJORAMIENTO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN MEDIA EN CHILE

Xavier Vanni, Cristian Bellei, Mariana
Contreras, y Juan Pablo Valenzuela

¿COMO FUERON LAS TRAYECTORIAS DE DESEMPEÑO DE LOS ESTABLECIMIENTOS ENSEÑANZA MEDIA 2003-2014?



Metodología: Construcción de un Índice de Desempeño/Efectividad de las Escuelas (IDE)

- Busca ser un índice que incluya diversos indicadores de desempeño, que permita una comparabilidad intertemporal. El puntaje de cada año (promedio móvil) de cada variable se estandariza en base a la media y desviación estándar del año (promedio móvil) ancla (2001; 2001/2003) –con un peso estable para cada variable (análisis factorial).
- Considera datos de 2º Medio (existen datos comparables desde 2001/03), considera colegios con 15 alumnos o más (Kane & Staiger, 2002; Chay et al, 2005); solo colegios con información regular (no colegios nuevos o que hayan cerrado)
- Considera promedios móviles vs datos anuales (reducción de variabilidad de corto plazo)
- Incluye indicadores educativos sobre: Efectividad; Eficacia; Eficacia Interna; Equidad absoluta y Equidad relativa.

	Base 2001	Base 2001-2003
	Modelo 1	Modelo 2
Promedio SIMCE Lectura	37,07%	28,45%
Promedio SIMCE Matemática	17,27%	21,63%
Porc, estudiantes sobre Nivel de Logro Insuficiente Lectura	10,23%	11,38%
Porc, Estudiantes sobre Nivel de Logro Insuficiente Matemática	9,76%	8,82%
Tasa de Aprobación	2,43%	2,84%
Tasa de Retención	2,08%	1,68%
Media/DS SIMCE Lectura	1,18%	4,79%
Media/DS SIMCE Matemática	2,79%	3,66%
Efecto Establecimiento Lectura	7,33%	6,16%
Efecto Establecimiento Matemática	9,87%	10,59%

Descripción de variables del IDE por Clúster de Desempeño Promedio móvil 2001/2003: 2º Medio

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Media SIMCE Lectura	216,57 (7,44)	231,60 (7,78)	249,94 (8,47)	269,11 (8,74)	286,09 (8,67)	302,32 (8,13)	314,99 (7,54)	327,96 (7,87)	336,21 (12,77)
Media SIMCE	204,13 (7,11)	219,65 (8,40)	239,13 (8,91)	263,72 (10,88)	288,97 (14,04)	316,11 (13,11)	334,23 (13,19)	351,75 (16,72)	367,42 (11,50)
% NO Insuficiente Lect.	0,20 (0,06)	0,32 (0,07)	0,49 (0,08)	0,67 (0,08)	0,81 (0,06)	0,90 (0,05)	0,96 (0,03)	0,96 (0,04)	0,99 (0,01)
% NO Insuficiente	0,11 (0,04)	0,21 (0,07)	0,36 (0,08)	0,58 (0,09)	0,77 (0,09)	0,91 (0,05)	0,97 (0,03)	0,99 (0,02)	0,99 (0,01)
Tasa de Aprobación	0,89 (0,05)	0,91 (0,04)	0,93 (0,04)	0,95 (0,03)	0,96 (0,03)	0,98 (0,02)	0,98 (0,02)	0,99 (0,02)	0,99 (0,01)
Tasa de Retención	0,91 (0,05)	0,95 (0,04)	0,97 (0,03)	0,98 (0,02)	0,99 (0,02)	0,99 (0,01)	0,99 (0,01)	0,97 (0,04)	0,98 (0,02)
Efecto Escuela Lectura	-13,75 (6,81)	-4,58 (7,16)	1,29 (7,92)	3,06 (8,60)	5,09 (11,18)	6,57 (10,70)	14,29 (10,18)	24,93 (13,74)	49,55 (8,23)
Efecto Escuela	-17,01 (10,93)	-6,57 (11,38)	-0,51 (12,27)	2,72 (13,42)	7,98 (16,47)	12,35 (16,69)	23,53 (17,56)	42,12 (16,64)	80,78 (14,26)
Ptaje SIMCE /	5,58 (0,41)	5,65 (0,46)	5,86 (0,51)	6,42 (0,60)	7,11 (0,67)	7,90 (0,76)	9,23 (1,11)	9,91 (1,63)	11,52 (2,10)
Ptaje SIMCE / Desv,Std,	5,82 (0,65)	5,62 (0,58)	5,49 (0,61)	5,82 (0,81)	6,35 (0,71)	7,25 (0,81)	8,21 (1,10)	9,52 (1,47)	9,96 (0,71)
Número de Observaciones	185	425	336	280	242	229	78	5	3

Matriz de Cambio en Clúster de Desempeño

Un tercio incrementa (70% al clúster superior) y un tercio reduce: “juego de suma cero”
CONSISTENTE PISA 2006-2015: SIN MEJORAMIENTO
(LUEGO DE 2000-2006: MCKINSEY REPORT)

Sólo ¼ de los en condiciones débiles supera esta condición (la mitad de lo observado en básica)

Clúster por Promedio Móvil 2013/2014													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total	%		
Clúster por Promedio Móvil 2001/2003	1	122	45	12	2	2	1	1	0	0	185	10,4%	Crítico
	2	165	156	75	17	4	4	4	0	0	425	23,8%	Precario
	3	53	94	92	52	30	14	1	0	0	336	18,8%	Básico
	4	12	31	56	82	62	31	6	0	0	280	15,7%	Básico+
	5	1	9	26	44	88	55	17	2	0	242	13,6%	Intermedio
	6	0	1	4	18	51	86	59	9	1	229	12,8%	Intermedio+
	7	1	0	0	2	11	22	34	7	1	78	4,4%	Alto desempeño
	8	0	0	0	0	0	0	3	2	0	5	0,3%	
	9	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	0,2%	
Total	354	336	265	217	248	213	126	21	3	1783			
%	19,9%	18,8%	14,9%	12,2%	13,9%	11,9%	7,1%	1,2%	0,2%				

Incremento en críticos

Incremento Alto desempeño

Evolución IDE por NSE: Incremento de la brecha y deterioro generalizado 2010/12-2013/14

	2001/03	2003/06	2006/08	2008/10	2010/12	2012/13	2013/14
Nivel Socioeconómico							
NSE A	-0,78 (0,36)	-0,82 (0,42)	-0,84 (0,45)	-0,82 (0,43)	-0,79 (0,47)	-0,83 (0,51)	-0,92 (0,50)
N establecimientos	427	427	427	427	427	427	427
NSE B	-0,36 (0,55)	-0,36 (0,64)	-0,38 (0,67)	-0,38 (0,67)	-0,34 (0,68)	-0,40 (0,71)	-0,51 (0,74)
N establecimientos	479	479	479	479	479	479	479
NSE C	0,21 (0,61)	0,26 (0,67)	0,25 (0,72)	0,31 (0,73)	0,39 (0,73)	0,38 (0,75)	0,29 (0,78)
N establecimientos	346	346	346	346	346	346	346
NSE D	0,69 (0,59)	0,74 (0,65)	0,73 (0,69)	0,77 (0,68)	0,85 (0,66)	0,83 (0,67)	0,75 (0,68)
N establecimientos	266	266	266	266	266	266	266
NSE E	1,19 (0,48)	1,25 (0,49)	1,28 (0,55)	1,33 (0,58)	1,36 (0,59)	1,29 (0,63)	1,17 (0,70)
N establecimientos	265	265	265	265	265	265	265
Total establecimientos				1783			

Deterioro relativo y absoluto en la educación Municipal y la TP (deterioro años recientes)

	2001/03	2003/06	2006/08	2008/10	2010/12	2012/13	2013/14
Tipo de Establecimiento							
Científico-Humanista	0,44 (0,81)	0,48 (0,87)	0,47 (0,91)	0,51 (0,93)	0,57 (0,93)	0,55 (0,93)	0,45 (0,96)
N establecimientos	1046	1046	1046	1046	1046	1046	1046
Técnico-Profesional	-0,52 (0,58)	-0,51 (0,66)	-0,53 (0,67)	-0,53 (0,64)	-0,52 (0,66)	-0,59 (0,67)	-0,72 (0,67)
N establecimientos	309	309	309	309	309	309	309
Polivalente	-0,55 (0,53)	-0,57 (0,61)	-0,59 (0,64)	-0,55 (0,65)	-0,50 (0,67)	-0,57 (0,68)	-0,65 (0,68)
N establecimientos	428	428	428	428	428	428	428
Dependencia Institucional							
Municipal	-0,55 (0,59)	-0,58 (0,69)	-0,61 (0,73)	-0,61 (0,72)	-0,58 (0,73)	-0,63 (0,75)	-0,72 (0,76)
N establecimientos	552	552	552	552	552	552	552
Particular Subvencionado	0,07 (0,74)	0,10 (0,80)	0,09 (0,82)	0,14 (0,82)	0,21 (0,83)	0,17 (0,87)	0,08 (0,89)
N establecimientos	972	972	972	972	972	972	972
Particular Pagado	1,18 (0,50)	1,23 (0,54)	1,25 (0,59)	1,30 (0,62)	1,33 (0,65)	1,26 (0,68)	1,14 (0,74)
N establecimientos	259	259	259	259	259	259	259

Incremento de la desigualdad social en el mejoramiento

	A	B	C	D	E	Total
	200	217	233	143	140	933
Sin trayectoria definida	(21,4%)	(23,3%)	(25,0%)	(15,3%)	(15,0%)	(100,0%)
	(40,7%)	(38,2%)	(51,0%)	(44,7%)	(49,1%)	(44,0%)
Mejora sostenida o mantención en Alto Desempeño	34	64	80	52	50	280
	(12,1%)	(22,9%)	(28,6%)	(18,6%)	(17,9%)	(100,0%)
	(6,9%)	(11,3%)	(17,5%)	(16,3%)	(17,5%)	(13,2%)
	37	47	54	44	23	205
Mejora NO sostenida	(18,0%)	(22,9%)	(26,3%)	(21,5%)	(11,2%)	(100,0%)
	(7,5%)	(8,3%)	(11,8%)	(13,8%)	(8,1%)	(9,7%)
Deterioro sostenido o mantención en Desempeño Crítico	193	163	47	42	30	475
	(40,6%)	(34,3%)	(9,9%)	(8,8%)	(6,3%)	(100,0%)
	(39,2%)	(28,7%)	(10,3%)	(13,1%)	(10,5%)	(22,4%)
	28	77	43	39	42	229
Deterioro NO sostenido	(12,2%)	(33,6%)	(18,8%)	(17,0%)	(18,3%)	(100,0%)
	(5,7%)	(13,6%)	(9,4%)	(12,2%)	(14,7%)	(22,4%)
Total	492	568	457	320	285	2122
	(23,2%)	(26,8%)	(21,5%)	(15,1%)	(13,4%)	(100,0%)
	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)

Educación Municipal: Situación crítica por alto porcentaje de deterioro sostenido (1 de cada 3 liceos)

	Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado	Total
Sin trayectoria definida	221 (23,7%) (36,1%)	576 (61,7%) (46,8%)	136 (14,6%) (48,9%)	933 (100,0%) (44,0%)
Mejora sostenida o mantención en Alto Desempeño	54 (19,3%) (8,8%)	177 (63,2%) (14,4%)	49 (17,5%) (17,6%)	280 (100,0%) (13,2%)
Mejora NO sostenida	38 (18,5%) (6,2%)	145 (70,7%) (11,8%)	22 (10,7%) (7,9%)	205 (100,0%) (9,7%)
Deterioro sostenido o mantención en Desempeño Crítico	238 (50,1%) (38,8%)	209 (44,0%) (17,0%)	28 (5,9%) (10,1%)	475 (100,0%) (22,4%)
Deterioro NO sostenido	62 (27,1%) (10,1%)	124 (54,1%) (10,1%)	43 (18,8%) (15,5%)	229 (100,0%) (10,8%)
Total	613 (28,9%) (100,0%)	1231 (58,0%) (100,0%)	278 (13,1%) (100,0%)	2122 (100,0%) (100,0%)

Conclusiones Principales

- En las últimas mediciones SIMCE se observa un deterioro estructural (concentrado en lectura): mayores brechas sociales en el periodo y en la educación municipal.
- Inconsistencia con trayectorias observadas en PISA Lectura durante similar periodo
- El periodo ha sido un juego de suma cero a nivel agregado, aunque al considerar trayectorias desempeño el deterioro sostenido ha sido mayor que el mejoramiento: 280 liceos con mejoramiento sustentable vs 475 con deterioro sostenido!
- Alta heterogeneidad: Deterioro ha sido mucho más pronunciado entre liceos municipales, vulnerables y TP. Situación crítica en la educación pública.
- Muchos liceos redujeron su diversidad social (más homogéneos y con menor porcentaje de estudiantes más vulnerables)



¿COMO LO HICIERON LOS LICEOS QUE MEJORAN SU DESEMPEÑO?



Selección de casos

12 casos trayectorias sostenidas de mejoramiento desempeño, pero que comenzaron en distintos puntos de partida

NSE medio o inferior, niveles selectividad inferior a media nacional; diversidad geográfica e institucional; consistencia en otros logros



Levantamiento de información

Entrevistas

Encuestas

Revisión de
documentos

Observaciones de
dinámicas y espacios



Análisis de casos

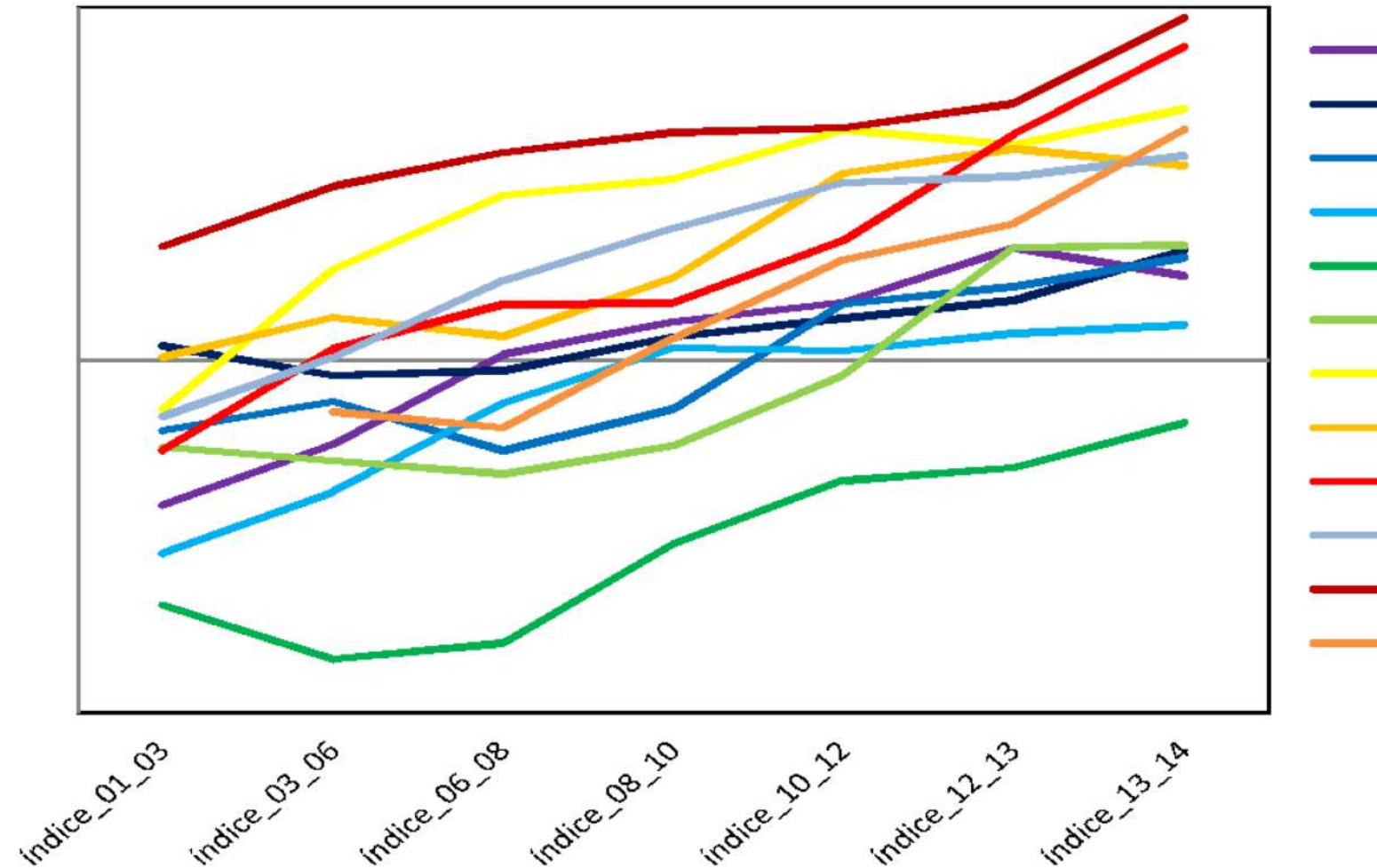
Análisis y elaboración
reportes de caso

Análisis de temas
transversales

Construcción de perfiles o
tipos liceos



Gráfico 1. Evolución del Índice de Directores Escolares (por medios móviles)



Hallazgos Transversales





Liderazgo

- Equipos más grandes y complejos que en básica, marcada división de funciones
- Diversos grados de distribución y desarrollo otros liderazgos.
- Directivos en busca de redes y oportunidades externas

Cultura Profesional Docente

- Cultura profesional basada en confianza de capacidades y trabajo colaborativo
- Trabajo por Departamentos en distintos grados
- Tecnificación de la gestión curricular

Limitada innovación curricular

Pocas innovaciones en
enfoques y
organización curricular

Proyectos curriculares
restringidos y algunos
comprehensivos

Limitado desarrollo
habilidades para siglo
XXI/ talleres
extracurriculares

Pedagogía tradicional enriquecida

Enseñanza tradicional
orientada cobertura
curricular /preparación
de tests

Clases desafiantes,
enriquecidas, mucha
retroalimentación

Innovaciones
focalizadas y parciales

Diversas estrategias para abordar la Heterogeneidad

Alta selectividad
durante proceso

Agrupamientos
internos rígidos y
flexibles

Fuerte apoyo alumnos
de bajo rendimiento

Alto involucramiento y compromiso de/con estudiantes

- Mucha cercanía y acompañamiento
- Preocupación por bienestar subjetivo
- Logran enganchar y motivar a sus estudiantes

Convivencia no problemática

- Control disciplinario fuerte
- Estrategias preventivas y formativas mas recientes
- Atención individual psicosocial

Bajo reconocimiento culturas juveniles

- Débil aceptación de manifestaciones juveniles
- Escaso abordaje de temáticas de interés de jóvenes
- Bajo protagonismo y participación

Tipos de Liceos



Liceos de
Pequeñas
Comunidades

Liceos
Emblemáticos
locales



Liceos Urbano
Populares

Liceos Técnico
Profesionales



Los liceos de pequeñas comunidades

- Altamente inclusivos
- Orientados a entregar una educación integral
- Se nutren de un alto capital social comunitario



**Se distinguen en
gradientes de desarrollo
institucional**

Los liceos Emblemáticos Locales (o tradicionales académicamente orientados)

- Históricamente selectivos
- Logros académicos como primera prioridad
- Liderazgo altamente distribuido en departamentos y profesores
- Múltiples esfuerzos por mantener el prestigio de liceo público de excelencia
- Innovación en la gestión pedagógica y curricular



¿Cómo gestionar la creciente diversidad? ... Un asunto divergente

Los liceos Urbano Populares

- Selectividad y agrupamiento interno como base y centro de gestión.
- Inmenso foco en pruebas estandarizadas
- Cultura de escuela básica



¿Fueron proyectos creados con tales focos o los adquirieron posteriormente?

Los liceos Técnicos Profesionales

- Educación TP de altos estándares (equipamiento, infraestructura, pertinencia)
- Adaptación permanente al entorno productivo
- Fuertes vínculos con instituciones externas
- Preocupación por entregar una educación más general que no solo restringida al mundo del trabajo



Los TP del norte / Los TP del sur: Perfiles de estudiantes, problemáticas y abordajes diferentes

Esquema Tipos de Liceos

Nivel de apertura a trabajar con todos los
potenciales estudiantes y a apoyar a todos sus
alumnos para sacarlos adelante

Aproximación
curricular ambiciosa
y comprehensiva,
versus focalizada y
restringida

<i>Comprehensive, Selective</i> Liceos tradicionales o emblemáticos locales	<i>Comprehensive, No selectivo</i> Liceos de pequeñas comunidades
<i>Focalizado, Selectivo</i> Liceos Urbano Populares	<i>Focalizado, No Selective</i> Liceos Técnico Profesionales



Reflexiones Finales

Mejoramiento Escolar y debates duraderos de la Enseñanza Media

- ❑ ¿Liceo selectivo o liceo masivo? Las contradictorias fuerzas de la democratización y la competencia
- ❑ ¿Liceo general preparatorio o liceo vocacional terminal? La pervivencia de la segmentación socioeducativa del liceo
- ❑ ¿Liceo común o liceo diversificado? Las múltiples experiencias liceanas
- ❑ ¿Qué significa que el liceo sea parte de la educación obligatoria? La escolarización del liceo
- ❑ Joven y alumno ¿dentro y fuera del liceo?
- ❑ *¿Por qué hay tan poca innovación sustantiva en los liceos chilenos?*