

*Propuestas y desafíos para el apoyo de
los Servicios Locales de Educación a los
establecimientos educacionales*

Fases del estudio



- Fase 1: Preparación y diseño
 - ★ - Revisión bibliográfica a nivel nacional e internacional sobre sistemas de apoyo desde el nivel intermedio a los establecimientos.
 - Revisión de normativa y orientaciones para el apoyo desde el nivel central
 - Entrevistas a especialistas y expertos para recoger su visión y recomendación respecto del apoyo pedagógico que deberían realizar los SLE.
- Fase 2: Indagación en 2 Territorios (potenciales SLE)
 - Análisis documental (Fase estratégica PMEs, PADEM)
 - Entrevistas a equipos DAEM, equipos directivos y profesionales de la educación en los EE.
 - Construcción de bases de datos a partir de información cuantitativa secundaria
- Fase 3: Análisis de información
 - (documentos, entrevistas, bases de datos)
- Fase 4: Elaboración de informes
 - ★ Propuesta de Unidad de Apoyo Educativo a nivel general
 - ★ Informes Territoriales

1. Revisión Bibliográfica

- Literatura proveniente de EEUU y Canadá
- Foco en la función de apoyo pedagógico desde el nivel intermedio a los establecimientos
- Se revisaron estudios que involucran experiencias de diferentes distritos y estudios relativos a casos específicos (distritos de Boston, Aldine, San Diego, Distrito número 2 de Nueva York, Distrito de la Ciudad Nueva York y el caso de la Provincia de Ontario en Canadá)

Aportes de la Rev. Bibliográfica: cómo impulsar el apoyo técnico pedagógico



- Importancia de líderes intermedios (Instructional Leadership Directors)
- Foco Pedagógico, transformar a los directores en líderes de instrucción que tengan en cuenta las capacidades y competencias de los profesores
- Líderes intermedios que tienen acotado número de escuelas y han focalizado su labor en los temas relacionados con la enseñanza y el aprendizaje.
- Evaluación directiva con fines formativos
- El trabajo con las escuelas debe realizarse en el contexto en el que diariamente se desenvuelven sus profesionales (formación en servicio)
- Relación cercana y de confianza entre el LI y la escuela
- Importancia del desarrollo de LI y de marcos de actuación.

Algunas diferencias entre los desafíos del sistema estadounidense y el nuestro



2. Propuesta de Unidad de Apoyo Educativo

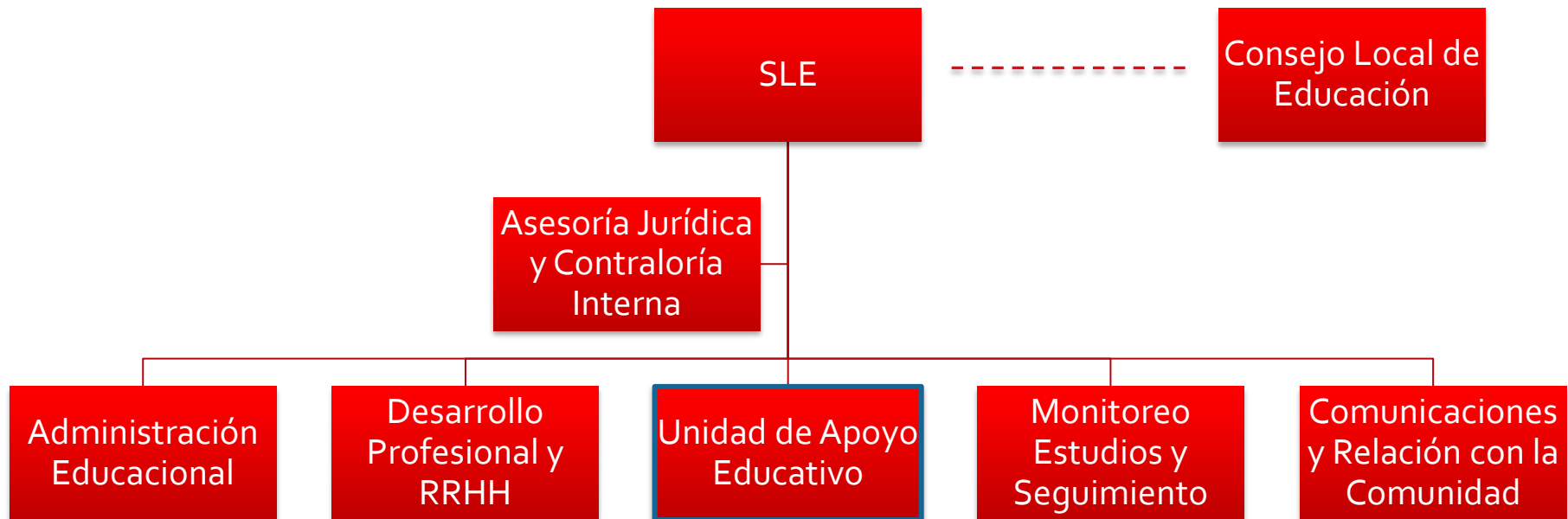
1. Orientaciones para el diseño de la UAE
2. Estructura y funciones de la UAE
3. Despliegue y modalidades de apoyo educativo en el territorio

Orientaciones para el diseño de la UAE

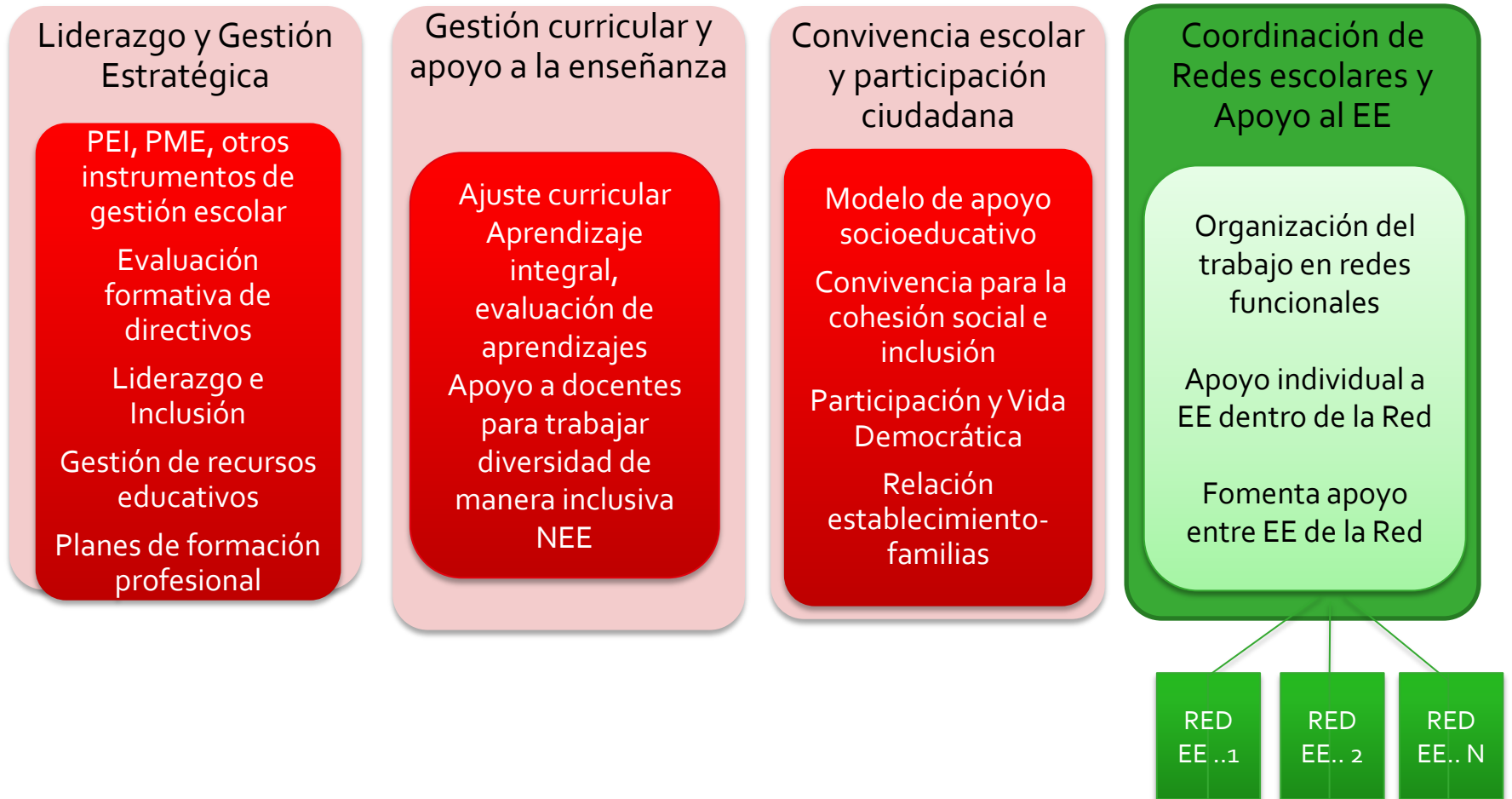


- Políticas, normativa y orientaciones a nivel nacional
 - ❖ Proyecto de Ley NEP
 - ❖ Ley de Inclusión
 - ❖ MBDLE
 - ❖ Estándares de desempeño para los EE y sus sostenedores
 - ❖ MBE
- Políticas y orientaciones a nivel territorial del SLE
 - ❖ Principios orientadores para el apoyo educativo
 - ❖ Diagnóstico a nivel territorial
 - ❖ Plan Estratégico a 6 años
 - ❖ Definición de estructura del SLE y de funciones al interior de sus unidades

Posible Estructura del SLE



Posible Estructura de la Unidad de Apoyo Educativo

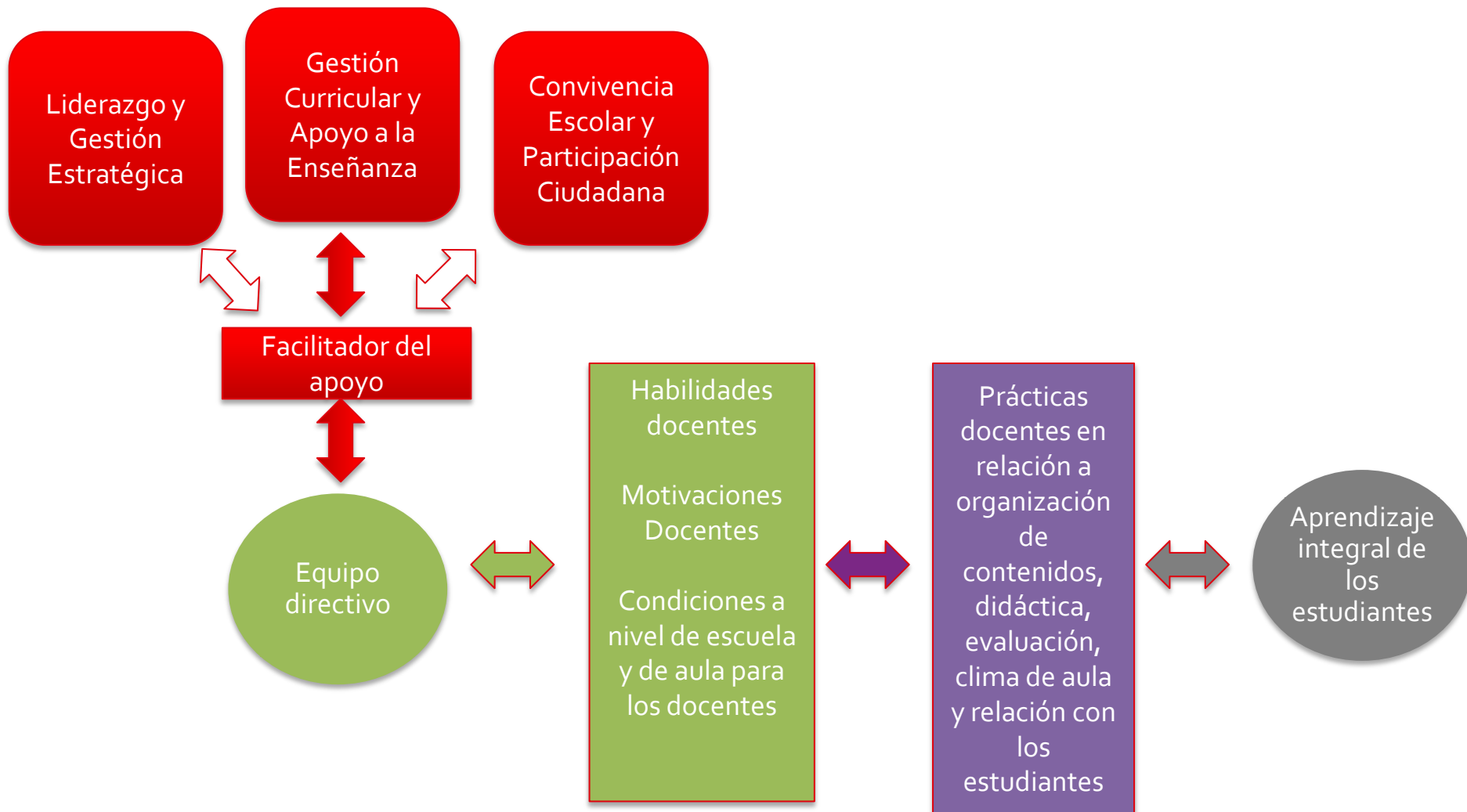


Despliegue y modalidades de apoyo educativo en el territorio



- Redes funcionales, escala entre 5 y 10 EE (flexible de acuerdo a características territoriales).
- Criterios para agrupación de EE en redes funcionales:
 - ❖ Nivel de Enseñanza (Parvularia, Básica, Media, Completa, Especial, identificando especificidades al interior de estos grupos)
 - ❖ Ubicación geográfica
 - ❖ Pertenencia previa a redes que se considera deberían tener continuidad en relación a la mejora de los EE.

Modelo de apoyo a partir de los factores a nivel de escuela y de sala de clases que inciden en el aprendizaje



Estrategias genéricas de apoyo del SLE al EE

- (a) Generar condiciones de base para facilitar el foco pedagógico y una provisión adecuada del servicio educativo a los estudiantes (compartido entre unidades del SLE)
 - Dotación de recursos humanos, educativos y financieros
 - Selección de directores, funciones y atribuciones directores y del equipo directivo
 - Sistema de Información

- (b) Fortalecer capacidades en los equipos directivos para una mejora continua (propias de la UAE)
 - Apoyo individual
 - Apoyo en red
 - Apoyo a todos los establecimientos o subgrupos de EE (según necesidades) a nivel territorial

Entendemos el desarrollo de capacidades vinculado a fortalecer prácticas de liderazgo según MBDLE con fomento de un enfoque distribuido y que posibilite el desarrollo de comunidades de aprendizaje en cada establecimiento, realizando un apoyo con metodologías de formación en servicio.

Sobre el apoyo que realiza el facilitador de una red funcional



- Cada facilitador apoya una red *funcional* de EE
- Es el interlocutor entre el EE y la UAP
- Distribuye su tiempo 60% en terreno y 40% en preparación, formación y coordinación con UAP
- Realiza apoyo individual a todos los establecimientos (a través de sus equipos directivos), diferenciando la intensidad y modalidad del apoyo en función de las necesidades y capacidades *diagnosticadas* en cada EE (principio de apoyo diferenciado en función de nivel de autonomía del EE).
- Realiza una labor de *formación en servicio* (la bibliografía sugiere coaching, paseos por la escuela, etc)
- Promueve relación de apoyo mutuo entre establecimientos al interior de la red funcional
- Coordina instancias de trabajo a nivel de red funcional con miembros de los equipos directivos (ej: anillos de directores, de jefes técnicos, encargados de convivencia, etc.)
- Construye una relación de respeto y confianza con los EE de su red.

3. Información de los territorios para nutrir el diseño de apoyo del SLE a los EE

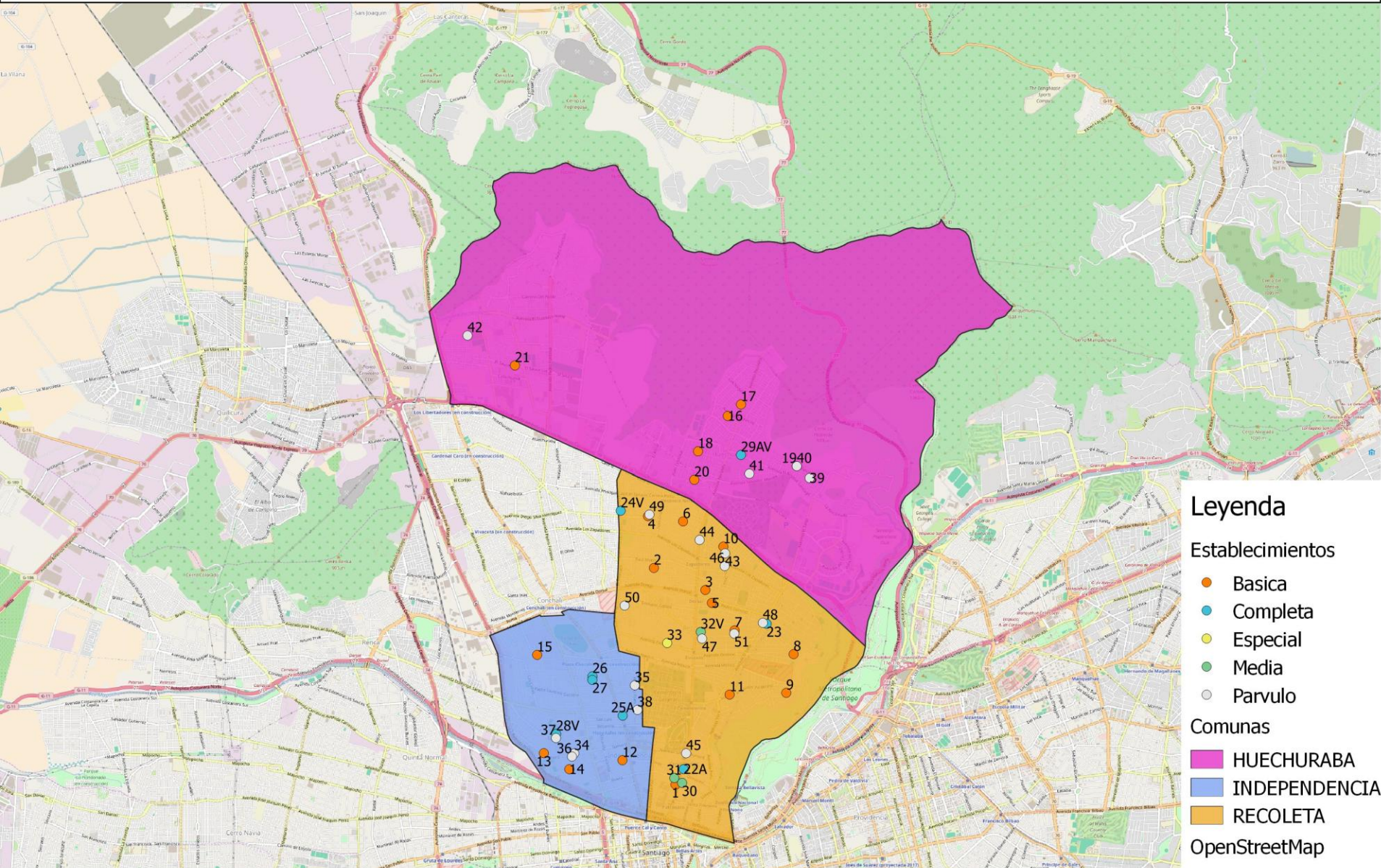
- Qué elementos debería considerar la planificación estratégica en cuanto a objetivos y metas (a partir de las características territoriales y necesidades de los EE)
- Qué iniciativas de apoyo están presentes en el territorio y qué equipos de trabajo del sostenedor están detrás de estas iniciativas
- Qué recursos tienen los establecimientos y qué apoyos valoran de sus actuales sostenedores/ sistema de supervisión (que deberían tener continuidad)
- Disposición de los establecimientos ante escenario NEP

Territorio 1

	Nº EE Básica	Nº EE Media	Nº EE Básica y Media	Nº Otros EE	Nº Total EE	Total Matrícula	% EE Rurales	Nº Jardines VTF
Recoleta	11	3	2	2	18	8.699	0%	9
Independencia	4		4	1	9	4.342	0%	4
Huechuraba	6		1		7	3.232	0%	5
Total SLE 1	21	3	7	3	34	16.273	0%	18

Fuente: Elaboración propia a partir de Directorio de establecimientos MINEDUC (2015) y Listado de Salas Cunas y Jardines Infantiles JUNJI y VTF, diciembre de 2015

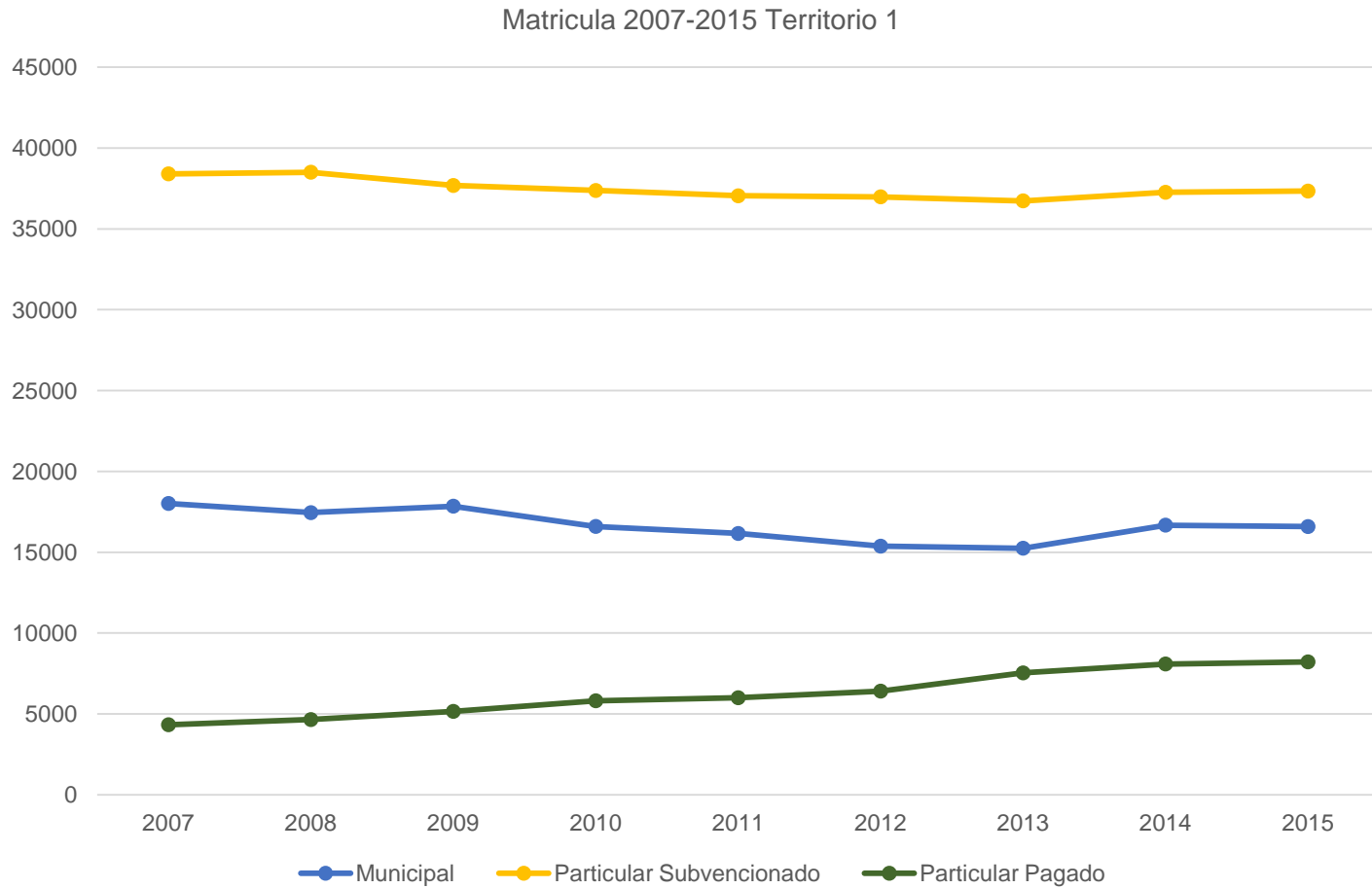
TERRITORIO: HUECHURABA, INDEPENDENCIA, RECOLETA



Información de interés en T1

- IVE promedio en EB 2016 de EE municipales en cada comuna alcanza al, al 84,1% en Recoleta, al 76,8% en Huechuraba y al 69,5% en Independencia
- Resultados en pruebas estandarizadas (SIMCE) por debajo del promedio nacional (Recoleta y Huechuraba) o similar a éste (Independencia).
- Creciente matricula de estudiantes inmigrantes en las tres comunas (en Recoleta el 14% de los estudiantes provienen de otros países).
- Bajo promedio de asistencia de los estudiantes: en la comuna de Independencia alcanza el 85%, mientras que en Recoleta el promedio es de 81%. En Huechuraba llegó en 2015 al 79,6%.
- Tasas altas de ausentismo docente (especialmente en Huechuraba).

Evolución de matrícula en T1



Ejes de trabajo de cada DAEM

Independencia	Huechuraba	Recoleta
<ul style="list-style-type: none"> a) Calidad e integralidad de los aprendizajes. b) Escuela y liceos inclusivos. c) Convivencia escolar y participación. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Gestión participativa comunitaria de la educación. b) Formación integral desde un proceso pedagógico que enfatice en la inclusión. c) Promoción de una convivencia escolar que permita el desarrollo integral d) Condiciones de posibilidad para el desarrollo de objetivos (infraestructura, recursos humanos y materiales). 	<ul style="list-style-type: none"> a) Currículum hermenéutico. b) Fortalecimiento de las capacidades docentes en didáctica y evaluación hermenéutica. c) convivencia escolar (CATI) d) calidad de la gestión (planificación, desarrollo, evaluación y retroalimentación) e) Integración (Centro de apoyo tutorial integral CATI y Programa escuelas abiertas).

Fuente: PADEM de cada comuna

El diagnóstico de debilidades a partir de los PME muestra un diálogo parcial con las estrategias que se sistematizan como iniciativas de apoyo del sostenedor. El acento actual en Recoleta y Huechuraba está puesto en medidas que reconocen la complejidad de trabajar en aulas diversas (proveen mecanismos de coordinación y gestión de estudiantes con NEE), e iniciativas para mejorar la convivencia escolar en el caso de Recoleta. La demanda desde los PME, es también por más capacidades y conocimiento disciplinario en docentes y mejores mecanismos de adecuación, implementación y seguimiento curricular.

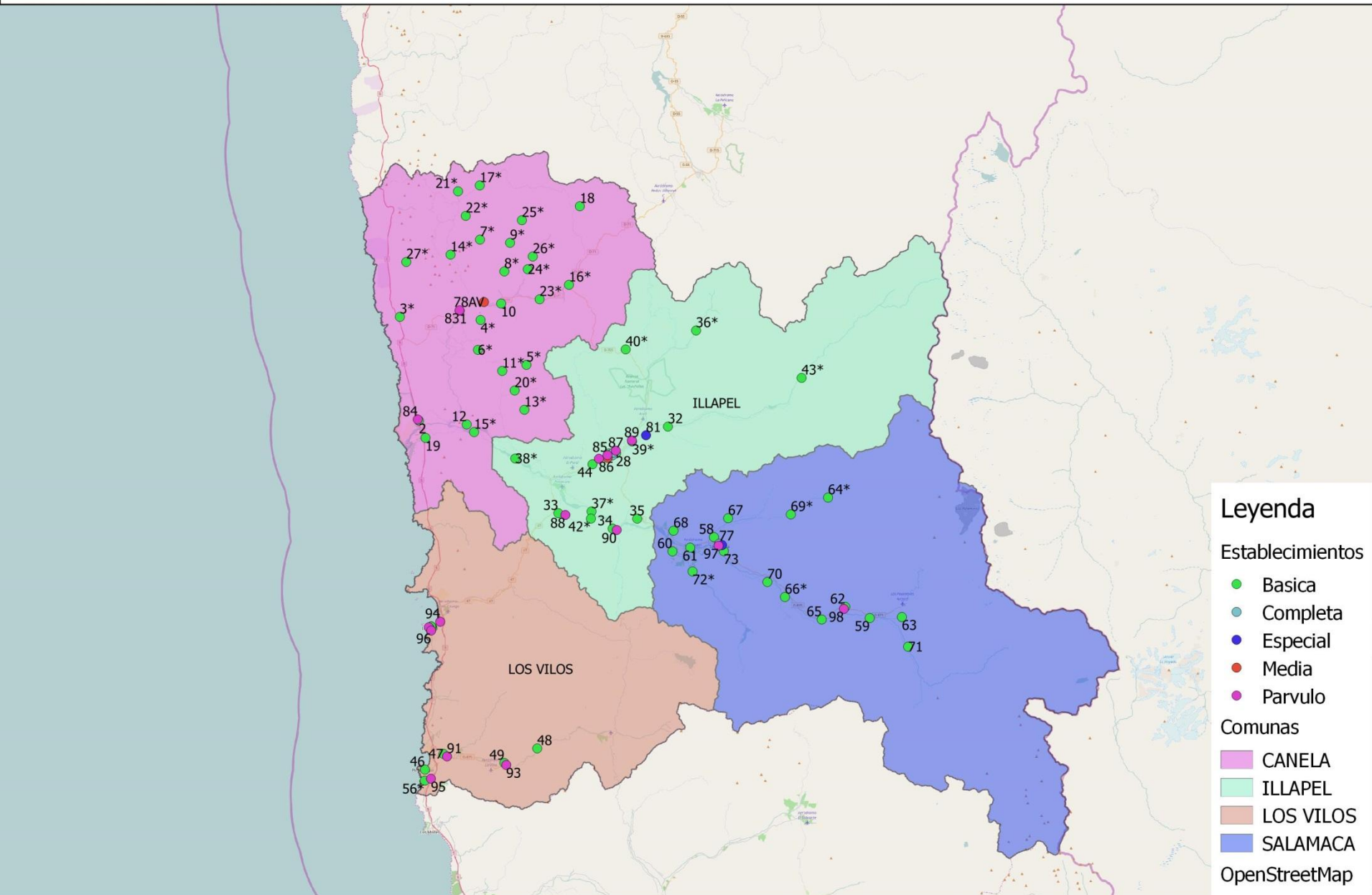
La comuna de Independencia está más alineada con el apoyo pedagógico curricular.

Territorio 2

Comuna	EE EB	EE EM	EE Ambos niveles	Otros EE	Total EE	Matrícula	% EE Rurales	Jardines VTF
Illapel	17	1	3	2	22	4.170	59%	6
Canela	27	1	0	0	28	1.344	89%	2
Los Vilos	12	1	0	0	13	1.997	77%	6
Salamanca	17	0	1	0	19	1.937	74%	2
Total SLE 2	73	3	4	2	82	10.014	76%	16

Fuente: Elaboración propia a partir de Directorio de establecimientos MINEDUC (2015) y Listado de Salas Cunas y Jardines Infantiles JUNJI y VTF, diciembre de 2015

TERRITORIO: CANELA, ILLAPEL, LOS VILOS, SALAMNCA

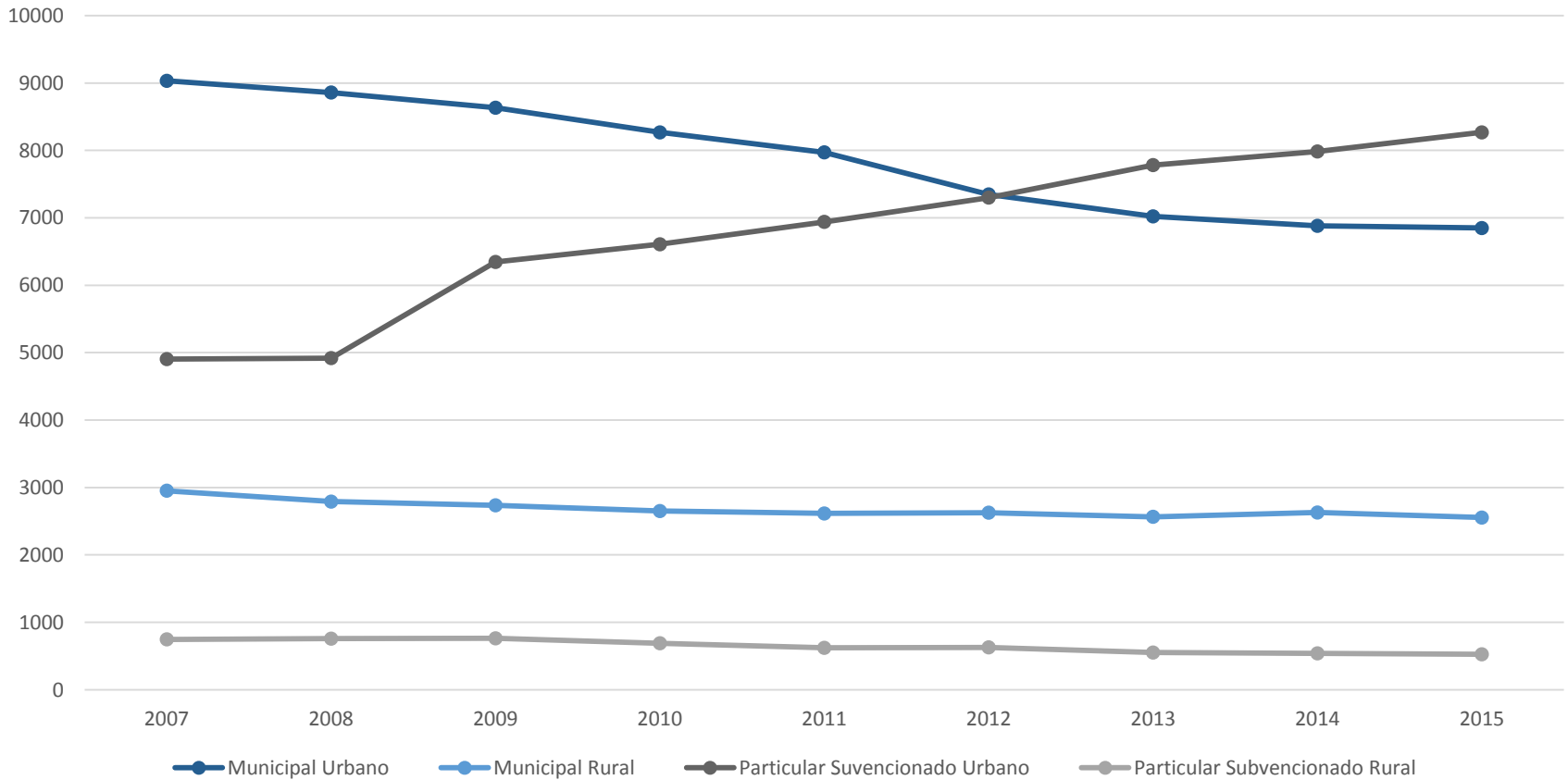


Información de interés en T2

- Importante proporción de establecimientos uni-bi o tri docentes
- Alta dispersión geográfica
- Diferente proporción y evolución de matrícula municipal en cada comuna
- IVE promedio en EB 2016 de EE municipales en cada comuna alcanza el 90% en Canela, 83% en Illapel, 91% en Los Vilos y 82% en Salamanca
- Relevancia de microcentros para el apoyo pedagógico
- Falta de información sobre procesos educativos y aprendizajes de los estudiantes en los EE.
- Solo Salamanca cuenta con equipo de apoyo a los Establecimientos por parte del DAEM

Evolución de matrícula en territorio 2

Matricula 2007-2015 Territorio 2



Algunas opiniones sobre NEP en los territorios



“Yo no sé si nosotros como Recoleta estamos preparados para pasar a los Servicios Locales, porque tenemos una realidad súper distinta. Entonces, ¿qué va a pasar cuando lleguemos a los Servicios Locales, se va a borrar todo lo que se ha hecho, se va a mantener esto mismo del CATI...? ¿Me entiendes tú? Entonces es complejo cuando no está la información, cuando hay mucha duda. Yo creo que el que menos sabe de todo esto es, justamente, el sostenedor. Porque ni siquiera aborda el tema [...]” (Jefe UTP, establecimiento EB, Recoleta).

“No me atrevo a proponer nada porque en el fondo esta nueva institucionalidad es sospechosa de cómo y por donde viene y por lo tanto no tengo expectativa de esto, pero desde el prejuicio y desde el desconocimiento” (Director EE, Huechuraba).

"Lo positivo es de una vez por todas, es realmente salir bajo la conducción de la municipalidad, yo creo que es lo más, lo más destacado. Pero el temor es que en el papel diga eso, ya, y que sea más de lo mismo" (Jefa UTP Escuela Salamanca)

"Imagínate un docente que está a una hora y media de acá, donde hay un camino malísimo, rural, no está pavimentado, que tenga que bajar de eso para hacer una solicitud de la SEP, ¿y va a tener que viajar a Illapel, a Los Vilos a hacer la solicitud? O si tiene algún problema, no sé supongamos que tiene un problema de corte de agua, ¿cómo lo van a solucionar? O en el caso de subir información a la plataforma, las escuelas que no tienen internet" (Docente Microcentro Salamanca)

Dos visiones que debe integrar el diseño de la UAP

- a) A partir de orientaciones y políticas desde el nivel central se puede diseñar una propuesta de apoyo pedagógico
- b) Desde los territorios es necesario revisarla a la luz del contexto. Dos territorios, dos desafíos de apoyo pedagógico con matices diferentes, consideraciones políticas y culturales



Otras Conclusiones

- El territorio está por construirse.
 - Lo que existe en sector urbano son comunas que han desarrollado iniciativas de mejora diferentes basadas en diagnósticos acotados a su actual escenario administrativo y a las trayectorias de sus equipos.
 - En las comunas de la IV región el desafío es diferente, existe menos iniciativas de apoyo en curso, pero las características de los EE y del territorio implican un diseño de apoyo para contexto rural que abre otras preguntas.
- En ambos casos la instalación de un SLE debe partir por reconocer los escenarios y sellos territoriales.
- Lo aconsejable es que el SLE considere como objetivo de los primeros años la integración.
- Se requiere de facilitadores del apoyo pedagógico que tengan habilidades en formación en servicio y gestión del cambio

	Andrea Horn	Jefa de Proyecto
	Luis Navarro	Encargado Cualitativo
	Edgar Valencia	Encargado Cuantitativo
	Rosita Palma	Consultora en Convivencia Escolar
	María Eugenia Rojas	Encargada de Revisión Bibliográfica
Equipo de Trabajo	Germán Sanhueza	Revisión Bibliográfica
	Tomás Ilabaca	Investigador Cualitativo
	Nicole Barriga	Investigadora Cualitativa
	Judith Ahumada	Investigadora Cualitativa
	Andrés Rojas-Murphy	Investigador Cualitativo
	Cristina Ahumada	Apoyo Logístico
	Carlos Concha	Jefe de Línea Formación CEDLE
Comité Asesor	Dagmar Raczynski	Investigadora CEDLE
	Mónica Luna	Directora de Educación, Corp. Mun. Peñalolén

Anexos



El poder de los líderes intermedios

Fundación Wallace

- Cambios en los distritos de Tulsa y Washington DC: de gestores a expertos en prácticas pedagógicas.
- Formación continua para Líderes Intermedios (LI)
- Paseo por la escuela
- Identificación y capacitación temprana para futuros LI
- Problemas: falta de confianza entre los LI y los directores

Fuente: Saltzman, 2016

Repensando el liderazgo; la transformación del rol de los líderes intermedios

Fundación Wallace

- Estudio de los 67 sistemas escolares más grandes de EE.UU.
 - Las cinco tareas más encomendadas a los LI
 1. Visitar escuelas.
 2. Convocar a los directores y motivarlos a discutir temas relacionados con las prácticas pedagógicas de los profesores.
 3. Evaluar directores.
 4. Realizar coaching a directores.
 5. Llevar a cabo capacitaciones para directores.

¿Qué hacen los líderes intermedios para apoyar y fortalecer las habilidades pedagógicas de los directores de escuela?

Trabajo conjunto: enfocarse en que los directores se formen como líderes en instrucción, trabajo colaborativo entre el director y el LI.

Diferenciación: entregar apoyo diferenciado a directores a lo largo de todo el año escolar.

Modelación: Modelar lo que esperan que el director haga, utilizar estrategias meta-cognitivas siempre o frecuentemente.

Uso de recursos: Fidelizar el uso de recursos (estándares, metodologías, etc.) al definir prácticas pedagógicas efectiva.

Intermediación: Conectar a los directores con los especialistas de las organizaciones intermedias de distintas áreas y con especialistas de agencias externas.

Estándares para los LI

Laboratorio para el Mejoramiento Distrital – Universidad de Washington

Foco en la mejora

Colaborar

Innovar

Analizar

Actitud ética

Perseverar

Reflexionar

Foco en la equidad

Foco en el sistema

1.- Se dedican a formar a los directores como líderes en instrucción

2.- Son coaches de los directores y los motivan en su crecimiento profesional

3.- Sus metodologías de apoyo a los directores se basan en evidencia

4.- Promueven la participación de los directores en evaluaciones

5.- Promueven el desarrollo de una visión organizacional coherente

6.- Garantizan la equitativa locación de recursos entre las escuelas

7.- Participan constantemente de actividades de crecimiento profesional

8.- Lideran cambios que elevan los estándares de calidad educativa en las escuelas

Características de los Distritos Escolares Efectivos



- La organización está enfocada en mejorar los aprendizajes de los estudiantes
- Sus acciones se centran en currículum y pedagogía
- Usan evidencia para diseñar, aprender y evaluar
- Desarrollan un sentido de eficacia en la organización intermedia
- Construyen y mantienen buenas relaciones
- Invierten en liderazgo para el mejoramiento pedagógico
- Sus planes de mejora tienen objetivos específicos y abordables
- **Aplican metodologías de formación en servicio para directores y profesores**
- Construyen lazos estratégicos con líderes políticos para influir en agendas que inciden en la sala de clases
- Alinean las decisiones organizacionales con la visión de la organización intermedia (contratación de personas, procedimientos, asignación de recursos)

Fuente: Leithwood (2010)

Algunas citas a partir de entrevistas

“Del MINEDUC tenemos la visita mensual de nuestra asesora provincial, también es nuestra supervisora provincial. Y son -yo encuentro- súper buenos, porque ella se sienta con el equipo de gestión, revisamos los avances, vamos viendo donde están las debilidades; ella nos va orientando. Ahora, esto pierde validez y pierde significado cuando el sostenedor entrega otras directrices. Entonces [...] voy a ser súper franca contigo, para mí es súper importante más lo que dice la asesora provincial, que lo que dice el sostenedor” (Jefe UTP, establecimiento EB, Recoleta).