

# **Liderazgo directivo y mejora escolar: factores y condiciones del cambio**


**Dra. Claudia Romero**



# El factor director

## Aportes de la investigación

- Las buenas escuelas tienen o han tenido en el corto plazo un buen director.
- El “factor director” explica entre 0.30 y 0.25 de los determinantes escolares que explican los resultados de aprendizaje de los alumnos.
- El factor director es más relevante en las escuelas que atienden a poblaciones vulnerables, de la misma manera que las buenas escuelas tienen mayor impacto en estas poblaciones

- 
- El factor director es un factor indirecto.
  - El clima escolar es la variable que más influye en el rendimiento de los estudiantes de América Latina (Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo-SERCE – LLECE UNESCO \*)

\* SERCE realizado en 15 países de la región evaluó alumnos de 3er y 6to año en lengua y matemática en el año 2006.

# EL FACTOR DIRECTOR (Leithwood)





# Competencias básicas del director

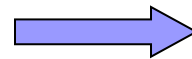
1. **“Estar en el mundo”**, comprensión de las transformaciones sociales, culturales, económicas y anticipar consecuencias
2. **“Estar en la escuela”**, presencia fuerte en la escuela y acompañamiento a los docentes. Foco en la tarea específica de la escuela: enseñar y aprender. Gestión con evidencias.
3. **“Estar con los otros”**, no se aísla, “escucha más de lo que habla”, trabaja en equipo y teje redes.



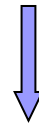
¿Qué es una buena escuela?

# La escuela hoy...

Sociedad  
Moderna-Industrial



Sociedad  
del Conocimiento

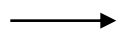


**TRANSICION**

# De la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento

## Sociedad industrial

- Máquina/Capital
- Estructuras jerárquicas
- Control

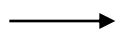


## Sociedad del conocimiento

- Conocimiento
- Estructuras horizontales, en red
- Innovación

## Sistema educativo SI

- Centralizado
- Homogéneo
- Jerárquico



## Sistema educativo SC

¿qué cambiar y qué conservar?  
¿cómo cambiar?



# Principales transformaciones de la SC

- Globalización
- Nuevas Tecnologías
- Metamorfosis de la familia
- Exclusión social



# **Demandas de la SC a la escuela**

- **Sobre las finalidades**

(competitividad, ciudadanía y equidad social)

- **Sobre el modelo pedagógico**

(competencias, construcción del conocimiento, diversidad y flexibilidad curricular)

- **Sobre la estructura organizativa**

(abierta, organización que aprende, rediseño del tiempo-espacio)

## Paradigma S XIX

- Sistemas educativos centralizados
- Cambio desde arriba y afuera
- Prescripción de los procesos
- UNIVERSALIZACION

**Gestión: control –  
adecuación a la norma**


## Paradigma S XXI

- Descentralización -  
Autonomía
- La escuela centro del  
cambio - capacidades  
internas
- Atención a los resultados
- UNIVERSALIZACION -  
CALIDAD – EQUIDAD


**Gestión del cambio**



# Gestión como GESTA



“Más que hacer proyectos en la escuela,  
se trata de hacer de la escuela un proyecto”



La mejora escolar no opera por demolición  
sino por reconstrucción



# Factores de ineficacia

- Falta de visión
- Liderazgo desenfocado
- Disfunciones en las relaciones del personal
- Prácticas de aula ineficaces

→ Concepto de eficacia diferencial



# Diez condiciones básicas para una buena escuela

(Romero, C. 2009: “Hacer de una escuela una buena escuela”)

1. Aprovechamiento del tiempo para la enseñanza
2. Espacio y mobiliario suficientes y adecuados
3. Proyecto escolar conocido y compartido
4. Directores con presencia y liderazgo
5. Planificación y seguimiento del trabajo en el aula
6. Enriquecimiento del trabajo con recursos didácticos
7. Altas expectativas
8. Apoyo a los aprendizajes
9. Relación con las familias y otras instituciones
10. Evaluación y autoevaluación



# El Proyecto Escuela

- Indagación institucional (identificar problemas prioritarios)
- Diagnóstico focalizado (factores que generan los problemas prioritarios)
- Definición de Líneas de Acción (diseño de estrategias)
- Implementación y desarrollo.



# Indagación institucional: datos rendimiento interno

- “Chequeo de rutina”: 5 indicadores  
(Salidos sin pase, matrícula inicial,  
repitencia, matricula final, promovidos)
- Semáforo: valoración de cada indicador



# **Gestión y Planeamiento Estratégico**

## **Herramientas para el diagnóstico de instituciones educativas**



**La planificación es una herramienta de gestión  
para la mejora y el aprendizaje de la  
escuela como organización**



# Planificación estratégica educativa

“Es el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad para desarrollar estrategias y acciones que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones” (Manes, 1999)



# Misión

La **misión** expresa la identidad, la razón de ser de la institución, sus valores.

Se manifiesta en los principios fundacionales, en el ideario, en el lema, en el himno.

Misión ----- Identidad



# Visión

La **visión** determina la dirección e intención estratégicas de largo plazo de una organización. Es la imagen, el escenario, el cuadro al que queremos llegar. Es el momento en el que una institución identifica y expresa con precisión lo que quiere lograr en el futuro. Se caracteriza por movilizar valores, deseos y compromisos a diferentes horizontes de plazo. Es la formulación de un futuro deseable, a partir de los escenarios optimistas, pesimistas y probables formulados.

Visión ----- Proyecto

# Escenario futuros (OCDE, 2006)

<b>Mantenimiento de la situación actual</b>	<b>Re-escolarización</b>	<b>Desescolarización</b>
1. Sistema escolar burocrático	3. Escuelas como centros sociales	5. Redes de aprendizaje y sociedad en red
2. Extensión del modelo de mercado	4. Escuelas como organizaciones de aprendizaje	6. Éxodo de profesores



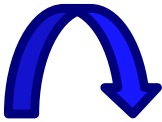
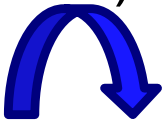
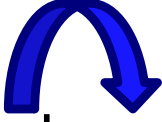
# La escuela como organización que aprende (Bolívar, Garvin)

¿Qué hacen las organizaciones que aprenden?

- Resolución sistemática de problemas
- Experimentar con nuevos enfoques
- Aprender de la experiencia pasada
- Aprender de otros
- Transferir conocimientos

# El Proyecto Escuela

Usted está aquí

1. Indagación institucional (identificar problemas prioritarios) 
2. Diagnóstico focalizado (factores que generan los problemas prioritarios) 
3. Definición de Líneas de Acción (diseño de estrategias) 
4. Implementación y desarrollo.



# Indagación institucional


## “Rutinas informativas”

### ■ El semáforo

- Salidos sin pase,
- matrícula inicial
- Matrícula final
- Repitencia
- Alumnos promovidos

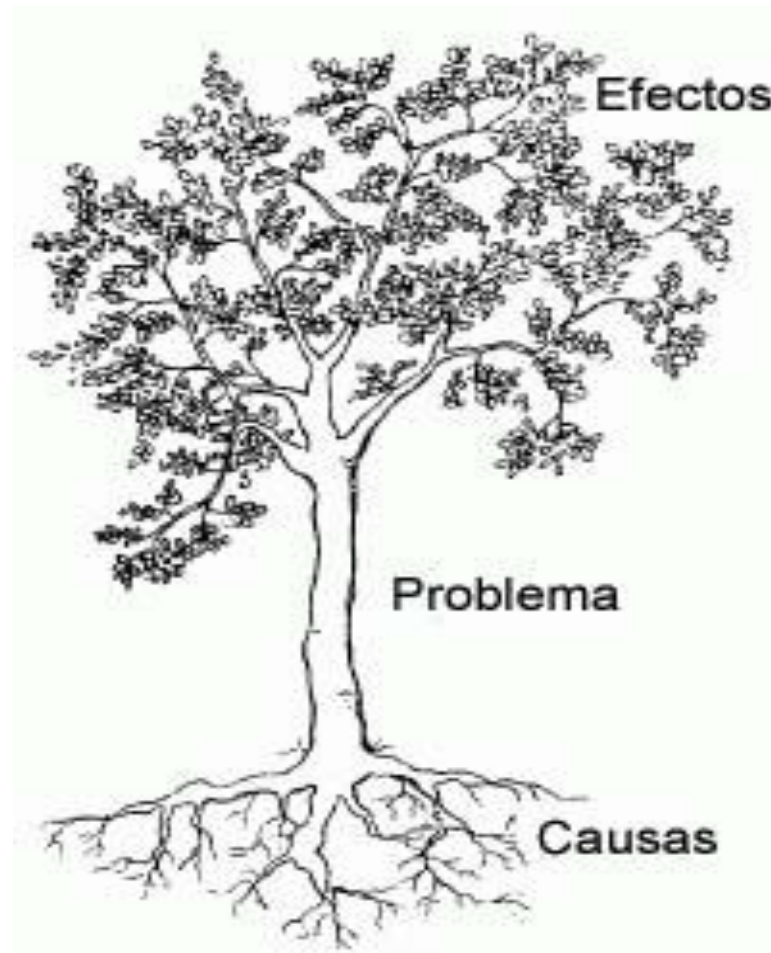
### ■ Matriz de indicadores cualitativos

- Tiempo de enseñanza
- Proyecto escolar
- Trabajo en el aula
- Familias y otras institucionales
- etc



¿Cuándo una situación se vuelve un problema prioritario para la institución?

# Árbol de problemas





# Cambio de modelo

Del planeamiento normativo  
al planeamiento estratégico



# Algunas características de la planificación para una gestión de la mejora

- No se basa en las normas del “deber ser” sino en la realidad de lo posible
- No se trata de hacer todo junto sino de priorizar en función de la importancia de los problemas
- Lo que hoy no es posible, puede serlo mañana, si se van abriendo las condiciones de su factibilidad
- No se trata de administrar la institución sino de guiarla hacia su transformación

# La matriz FODA

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>DEBILIDADES</b>	Estrategias <b>Supervivencia</b>	Estrategias <b>Reorientación</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Estrategias <b>Defensivas</b>	Estrategias <b>Ofensivas</b>



# Portafolios del Proyecto Escuela a desarrollar durante el Ciclo de Acompañamiento 2014

## Consignas:

- Indagación institucional (construcción del semáforo y de la matriz de indicadores cualitativos)
- Elaboración de la Misión - Visión
- Identificación y Diagnóstico focalizado por problemas (selección de problemas prioritarios)
- Informe FODA (página 52 del libro “Hacer de una escuela una buena escuela”)