

# Directores exitosos como agentes de externos de cambio

---

Explorando el programa “Líderes Nacionales de Educación -  
Inglaterra”

Santiago, Diciembre 2011

Mariano Rosenzvaig H.

# Contexto / Elementos generales

# El problema de investigación

- Necesidad de profundizar el estudio de la relación entre apoyo externo y el proceso de mejoramiento escolar.
- Análisis del programa 'Líderes Nacionales de Educación' (National Leaders of Education), implementado en Inglaterra desde el 2007.
- Estudiar elementos que puedan ser eventualmente aplicados al sistema educativo chileno.

# Líderes Nacionales de Educación (1)

- Programa diseñado e implementado por el Colegio Nacional de Liderazgo (NCSL).
- Su objetivo es asistir y apoyar a escuelas en el logro de altos estándares de resultados y de liderazgo, a través de un trabajo colaborativo basado en un enfoque escuela-a-escuela.
- Un Líder Nacional se identifica por mantener altos estándares en sus evaluaciones de liderazgo, gestión, resultados y valor agregado en su escuela.
- Se implementa desde 2007. Actualmente cuenta con 400 escuelas, proyectando 1000 al año 2014.

## Líderes Nacionales de Educación (2)

- Promueve intercambio de prácticas y experiencias entre directores de escuelas exitosas y directores de escuelas de bajo desempeño.
- Involucra trabajo conjunto, visitas e intercambio entre directores, equipo directivo, docentes e incluso alumnos.
- Escuelas del programa mejoran significativamente en comparación con escuelas similares (KS2, KS4 y GCSE).
- 45% de las Autoridades Locales del país lo han implementado.

# Algunos conceptos que guían la investigación

- Cambio educativo y mejoramiento escolar
- Apoyo externo a escuelas como factor de mejoramiento
- El enfoque escuela-a-escuela y el uso de directores en ejercicio como agentes de cambio.

# El enfoque escuela–a–escuela

(Crawford & Earley, 2004)

- Importantes cambios en estructura y prácticas escolares;
- Mayores expectativas;
- Mejores capacidades para procesar datos de alumnos y de la gestión de la escuela;
- Mayor apertura a analizar opciones disponibles en el entorno de la escuela;
- Capacidades mejoradas para responder rápidamente a crisis y a contingencia;

# Metodología

- Investigación cualitativa. Entrevistas y análisis documental.
- 2 entrevistas piloto + 8 entrevistas.
- Instrumento semi-estructurado
- Aplicación cara a cara.
- Análisis de documentos de política en apoyo externo a escuelas (Inglaterra y Chile)

# Limitaciones del estudio

- Número de entrevistas pequeño.
- No es una evaluación del programa. Validez sólo para los casos revisados.
- La comparación con Chile se hace sobre una base institucional y cultural muy distinta.

# Resultados

# Percepciones sobre mejoramiento y apoyo externo

- Definiciones subjetivas de mejoramiento. ¿Dónde empezar? ¿Qué priorizar? Depende del **contexto!**
- Puntos de encuentro: (1) foco en alumnos y dinámica interna de la **sala de clases**; (2) **liderazgo** en diferentes niveles.
- La presencia de agentes externos en la escuela **no es siempre positiva** (y a veces excesiva).
- El agente externo es valorado cuando es **opción de la escuela** y cuando 'conoce' sus complejidades.

# Percepciones sobre trabajo entre pares

- (+) Oportunidad y apertura de espacios para el intercambio de experiencias.
- (+) Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de la escuela (dar/recibir).
- (+) Reflexión sobre las propias prácticas.
- (+) Valor a la experiencia práctica por sobre la académica o técnica.

# Ventajas y desventajas del programa

- (+) Contar con un 'nuevo par de ojos'.
- (+) Relación de fácil empalme, facilita el desarrollo de un vínculo positivo y productivo.
- (+) Voluntariedad vs. Imposición.
- (-) Tiempo e intensidad necesaria para el cambio.
- (-) Relación de dependencia.

**Proyectando los resultados**

# Análisis para Chile. ¿Es posible aplicar el LNE en Chile?

- (–) Elementos institucionales: bases y apoyo a las escuelas.
- (–) Competencia entre escuelas.
- (–) Selección de directores líderes.
- (–) Opción por desarrollo de mercado privado de ATE.
- (+) Posibilidad de implementación 'simple'.
- (+) Alta valoración de apertura de espacios para la reflexión.

# Implicancias para el fortalecimiento de la profesión docente

- Conversación sobre enseñanza y aprendizaje
- Relación de doble beneficio
- Vuelta a las fuentes
- Nuevo tipo de agente externo: el socio
- Revalorización de la experiencia. Lo 'simple' es más efectivo

# Implicancias para políticas y prácticas

- Tránsito desde el asistencialismo a la colaboración
- Extraños que se conocen
- Delimitación del cambio
- Adicción al desafío

# Conclusiones y desafíos

- Necesidad de generar información en Chile sobre apoyo entre pares
- Necesidad de generar mecanismos de desarrollo y evaluación de competencias de los directores
- Importancia de contar con una base institucional descentralizada
- Confiar en la escuela, confiar en la experiencia

**¡Muchas gracias!**

# Directores exitosos como agentes de externos de cambio

---

Explorando el programa “Líderes Nacionales de Educación -  
Inglaterra”

Santiago, Diciembre 2011

Mariano Rosenzvaig H.