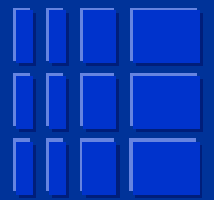


# Gestión Escolar: Claves del Éxito

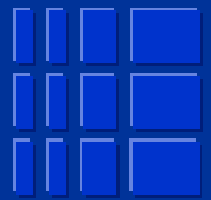
Centro de Políticas Públicas  
UDD

*Algunas escuelas de niveles socioeconómicos similares han demostrado resultados disímiles. Mientras una de estas escuelas obtiene puntajes promedio en el SIMCE bajo los 230 puntos, otras escuelas de iguales características obtienen los más altos puntajes, superando ampliamente a escuelas que atienden hijos de padres letrados y de altos ingresos.*

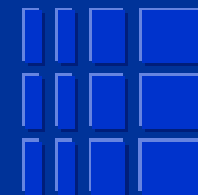
# Introducción



- La evidencia demuestra que una buena gestión es clave para mejorar los resultados. Sin embargo, algunos establecimientos no logran avanzar hacia esa dirección, ¿Cuáles son sus principales dificultades? ¿Cuáles son los perfiles de directores, docentes y líderes de las escuelas investigadas?
- El presente es un estudio comparativo y cuantitativo con una muestra de 268 escuelas con alta vulnerabilidad, con buenos y malos resultados académicos.



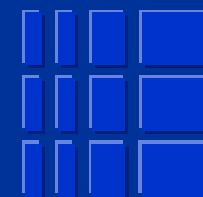
- Entrevistas en profundidad a profesores de 268 escuelas subvencionadas clasificadas por efectividad.
- Trabajo de campo realizado en la V, VIII y Región Metropolitana entre el 2 y el 20 de octubre de 2006.
- Todas las escuelas tienen sobre un 36% de Vulnerabilidad Escolar (Índice de Vulnerabilidad Escolar creado por la Junta Escolar de Auxilio Escolar y Becas).
- Escuelas Efectivas: puntaje SIMCE 2005 sobre 250 puntos, pertenecientes al grupo socioeconómico bajo y medio bajo.
- Escuelas Promedio: puntaje SIMCE 2005 entre 216 y 249 puntos, pertenecientes al grupo socioeconómico bajo y medio bajo.
- Escuelas No Efectivas: puntaje SIMCE 2005 bajo los 215 puntos, pertenecientes al grupo socioeconómico bajo y medio bajo.



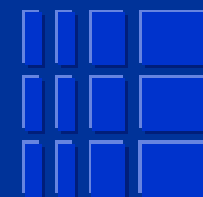
**Escuelas Efectivas:  
sobre 250**

**Promedio: 216 - 249**

**Escuelas No  
Efectivas: bajo 215**

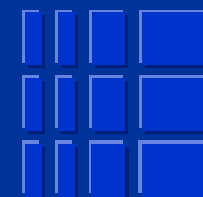


Cantidad	Muestra	Representa	Universo
Escuelas Efectivas	66	41%	162
Escuelas Promedio	158	34%	459
Escuelas No Efectivas	44	23%	189
Total	268	33%	810



Cantidad	Total	Escuelas Efectivas	Escuelas Promedio	Escuelas No Efectivas
Normalistas	49	30,6%	57,1%	12,2%
Universitarios	219	23,2%	59,3%	17,3%

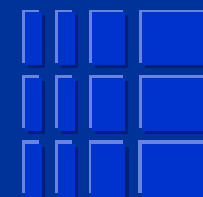
# Sexo de los Profesores



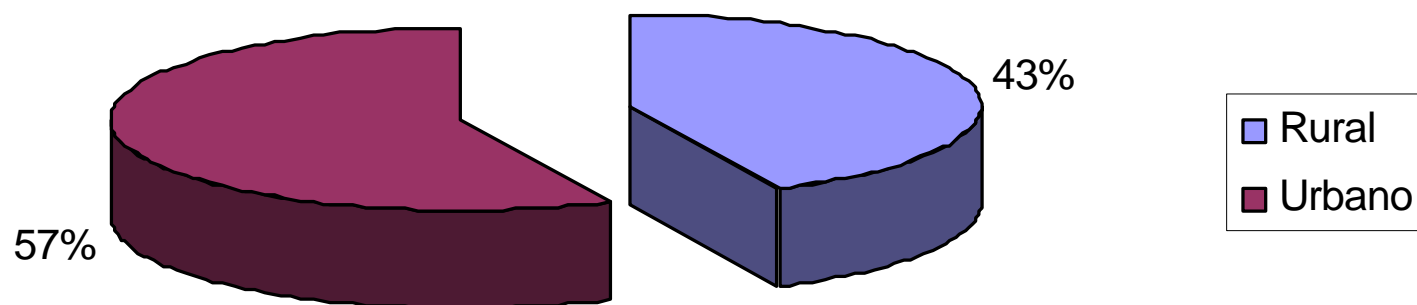
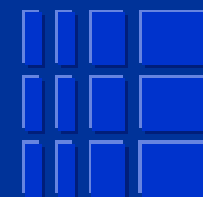
Cantidad	Total	Escuelas Efectivas	Escuelas Promedio	Escuelas No Efectivas
Hombre	102	23%	59%	18%
Mujer	166	25%	59%	16%

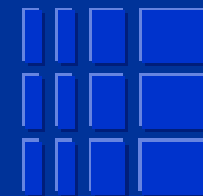


# Edad de los Profesores



Años	Total	Escuelas Efectivas	Escuelas Promedio	Escuelas No Efectivas
18 – 39	52	17%	73%	10%
40 – 49	85	26%	55%	19%
50 – 59	104	27%	56%	17%
60 – 65	27	26%	56%	19%

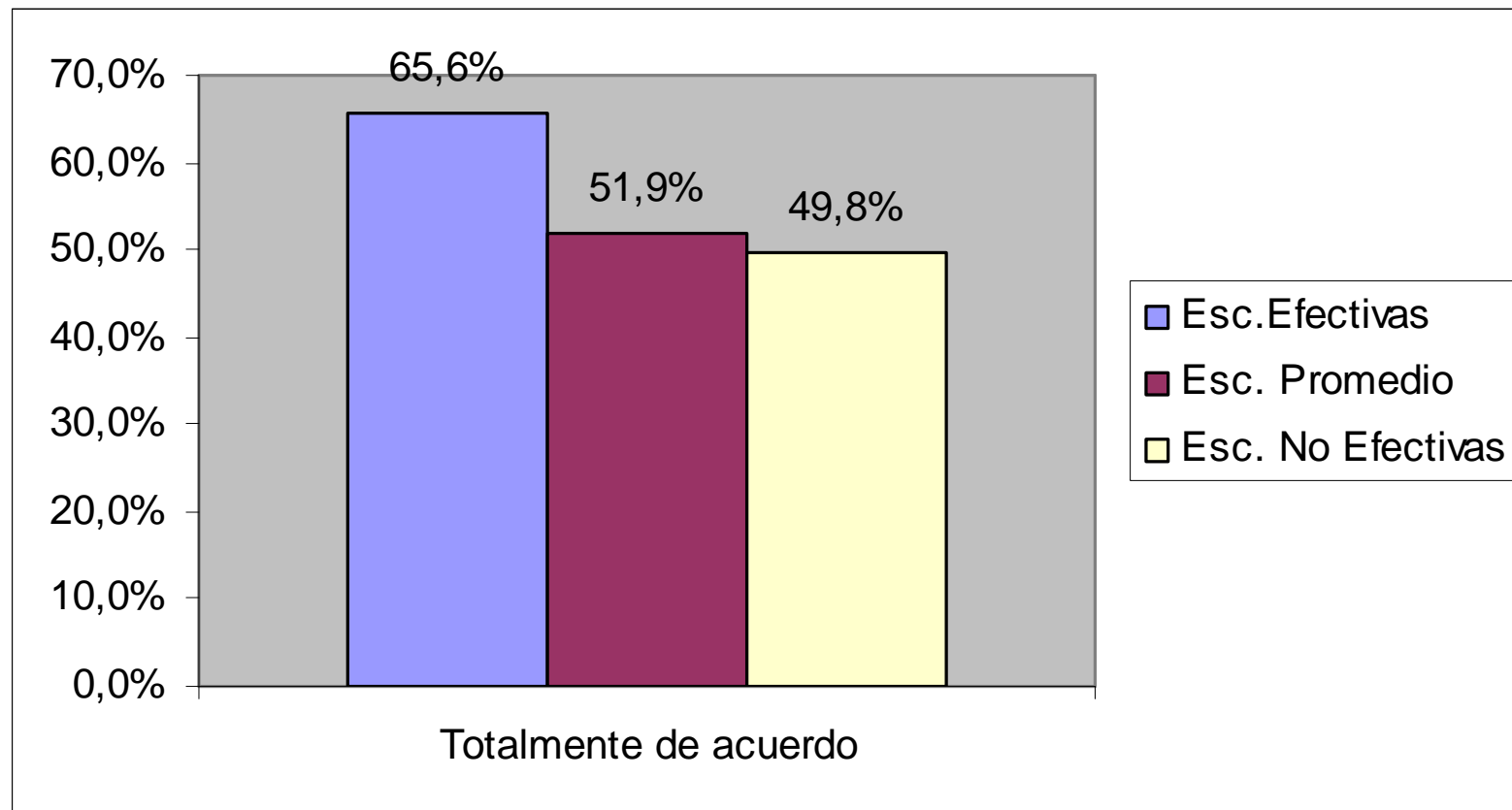


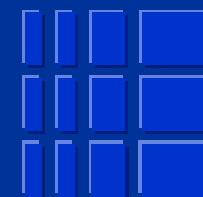


# RESULTADOS

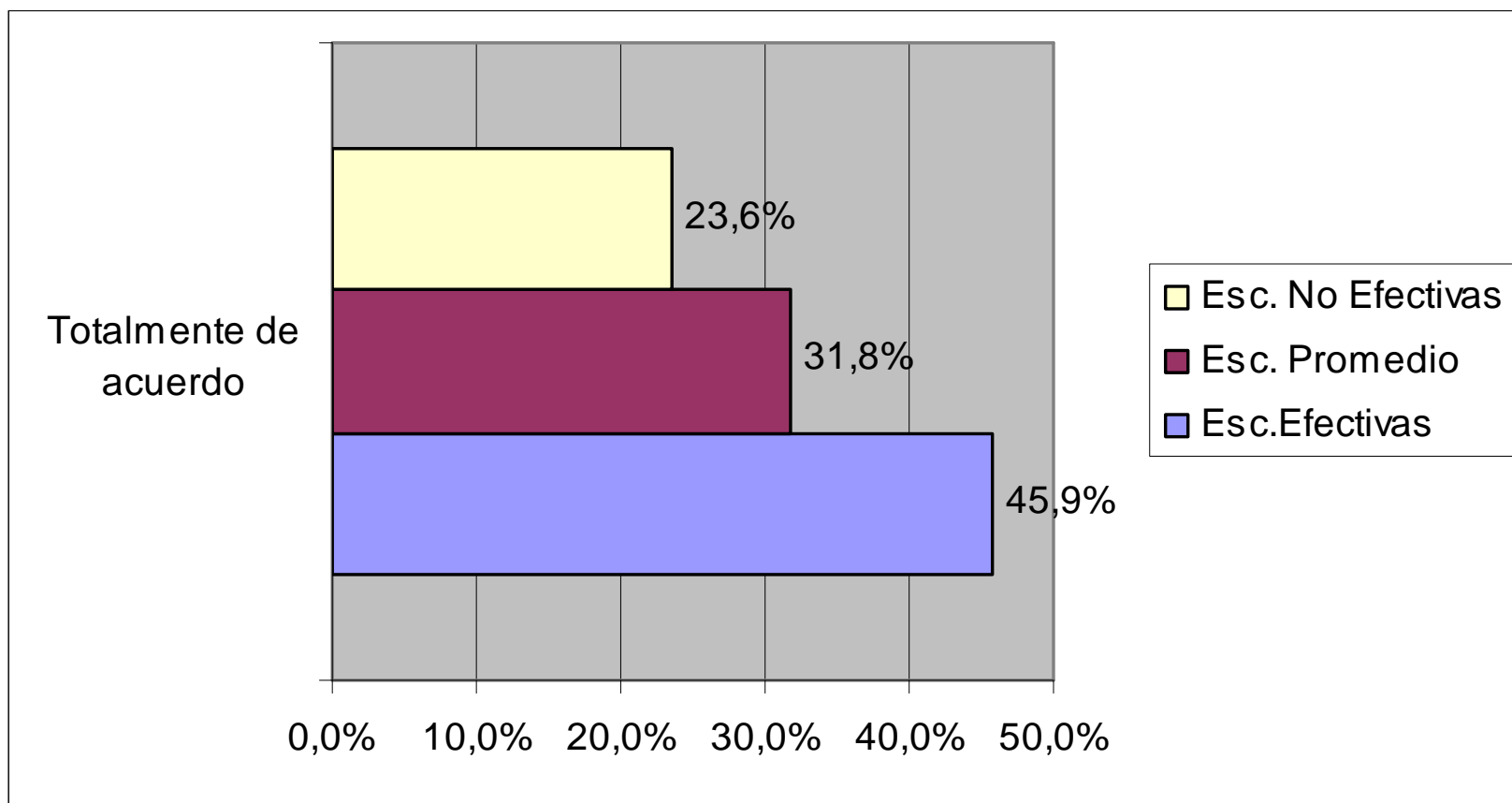
## Orientación al Logro del Equipo Docente

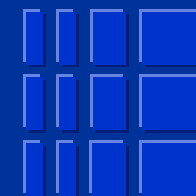
# 1. ¿El Director se responsabiliza por la excelencia educacional que se logra en el establecimiento?



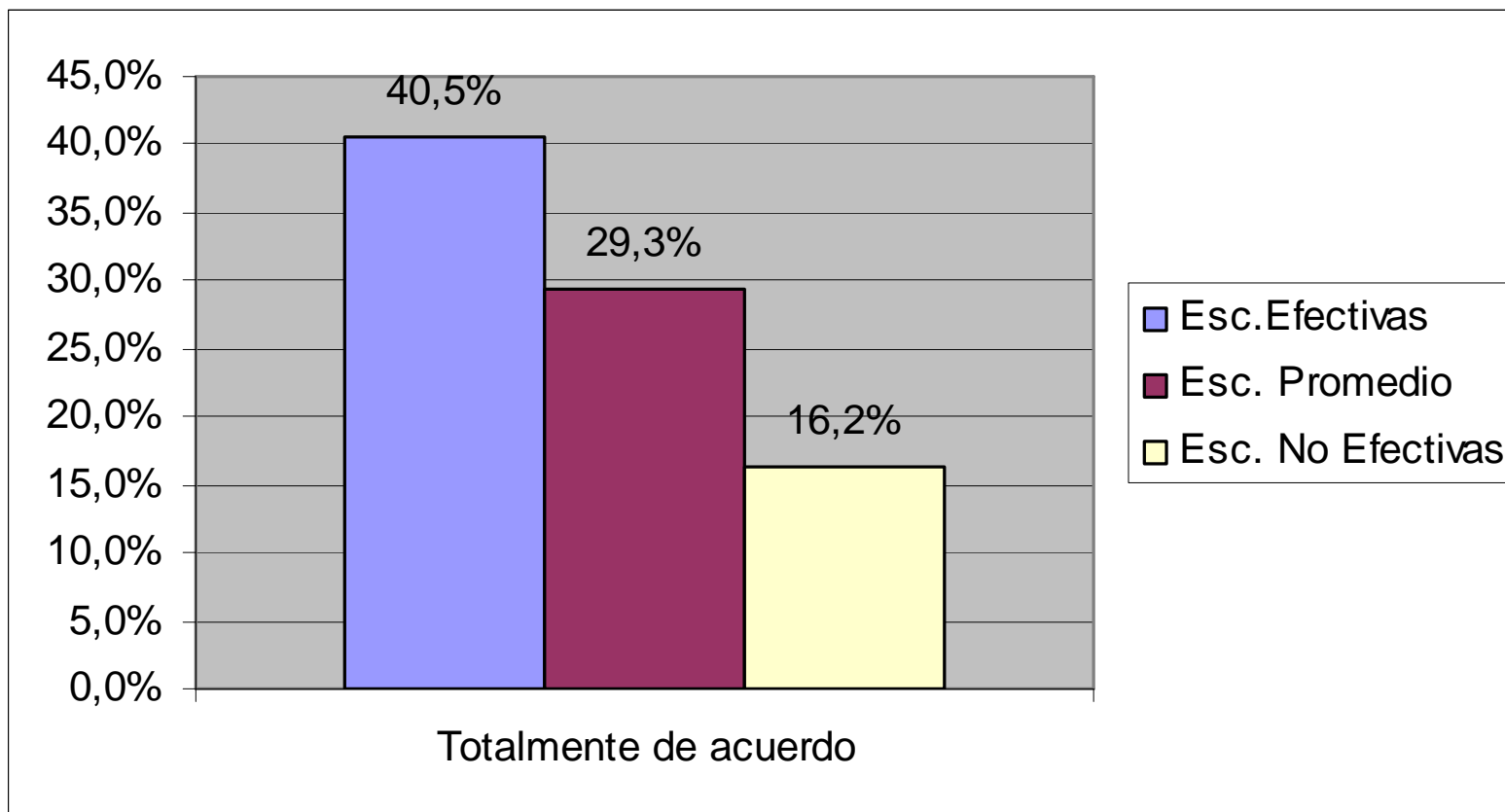


## 2. ¿La Dirección asigna metas individuales a cada uno de los profesionales (docentes y no docentes) de la institución?

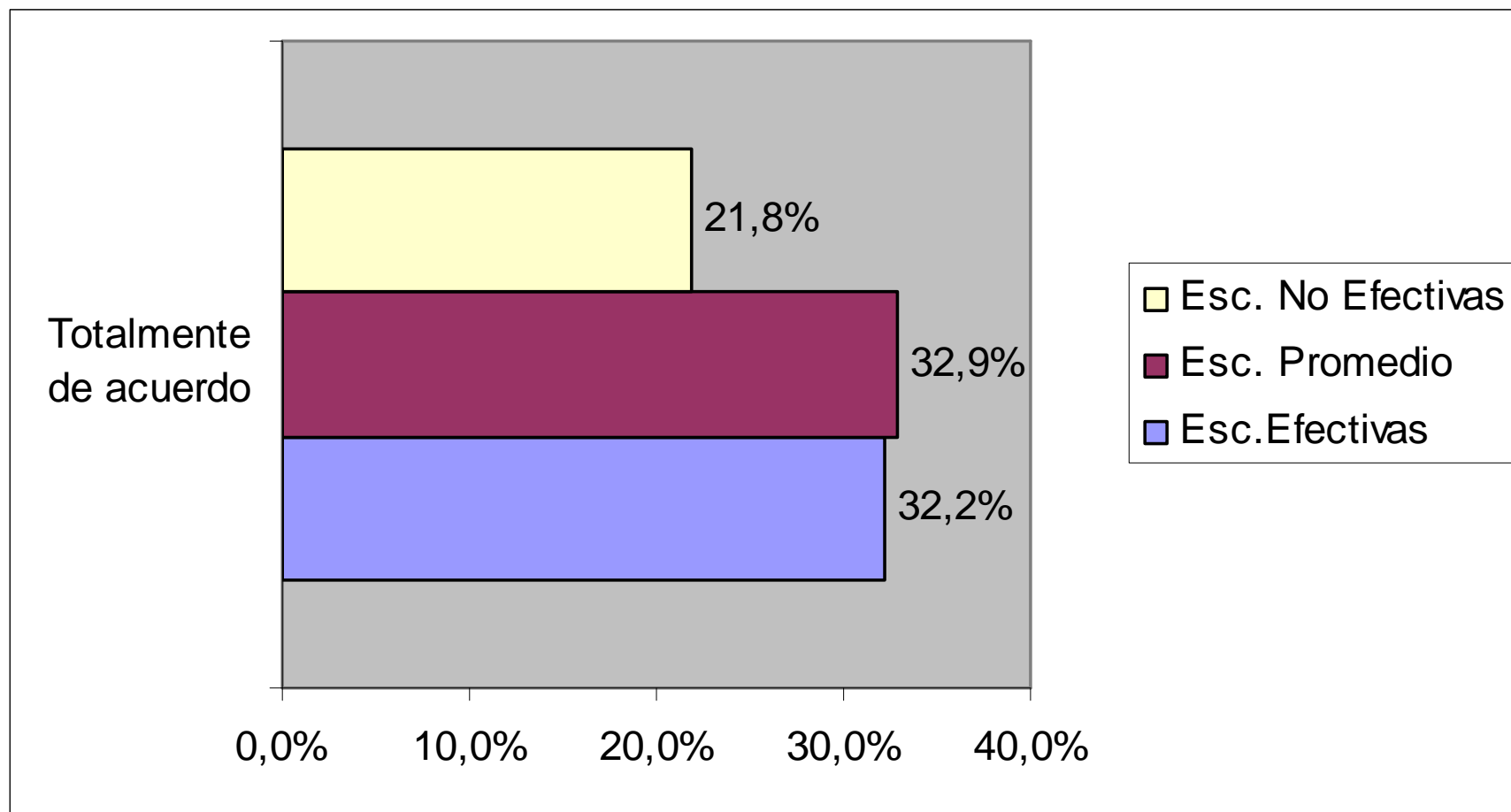
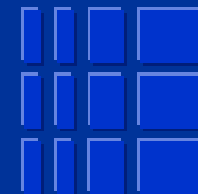




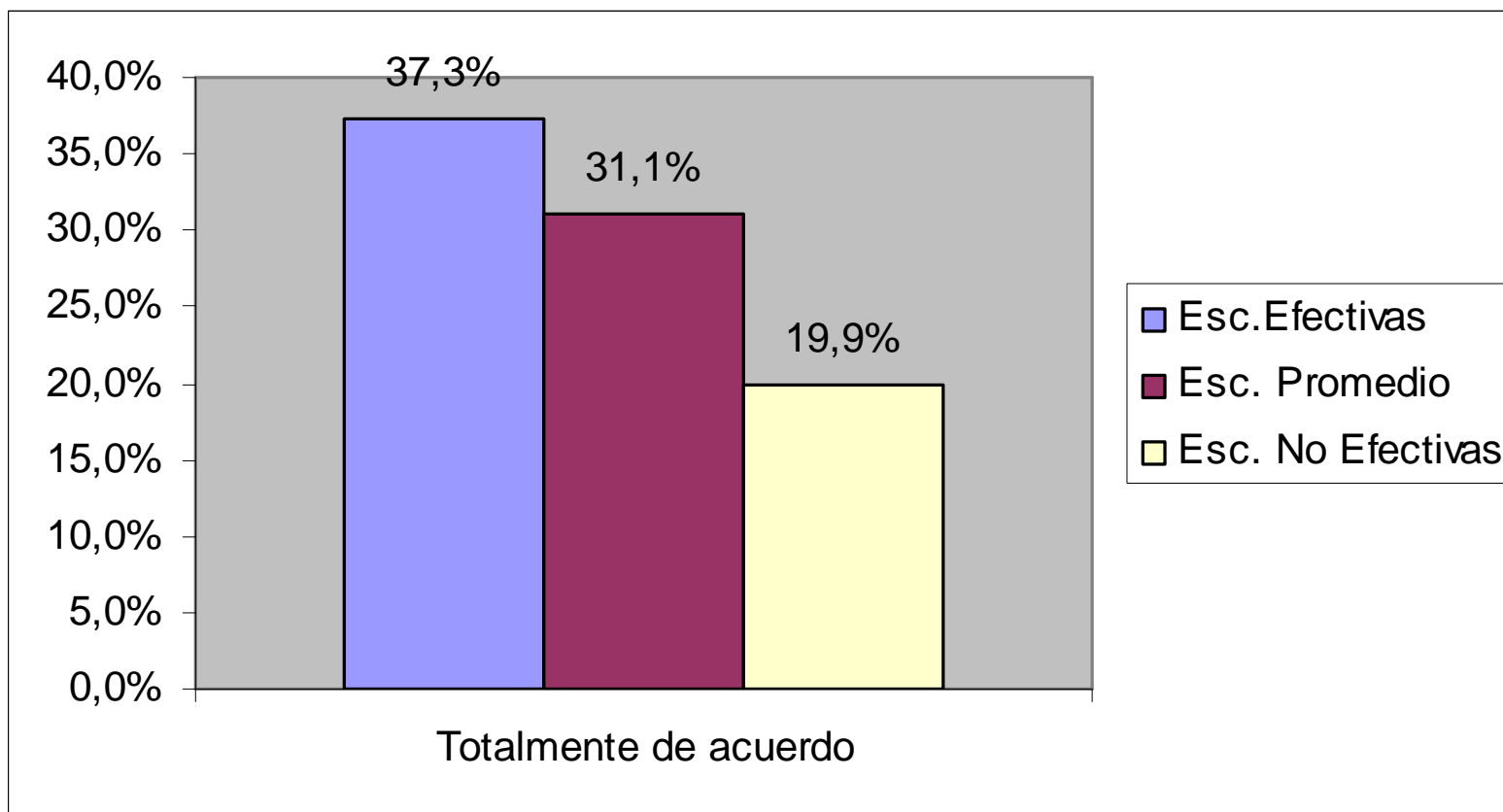
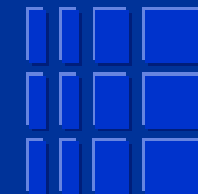
### 3. ¿Son exigentes las metas educacionales que fija el director?



## 4. ¿Los profesores son evaluados constantemente para que mejoren su trabajo?

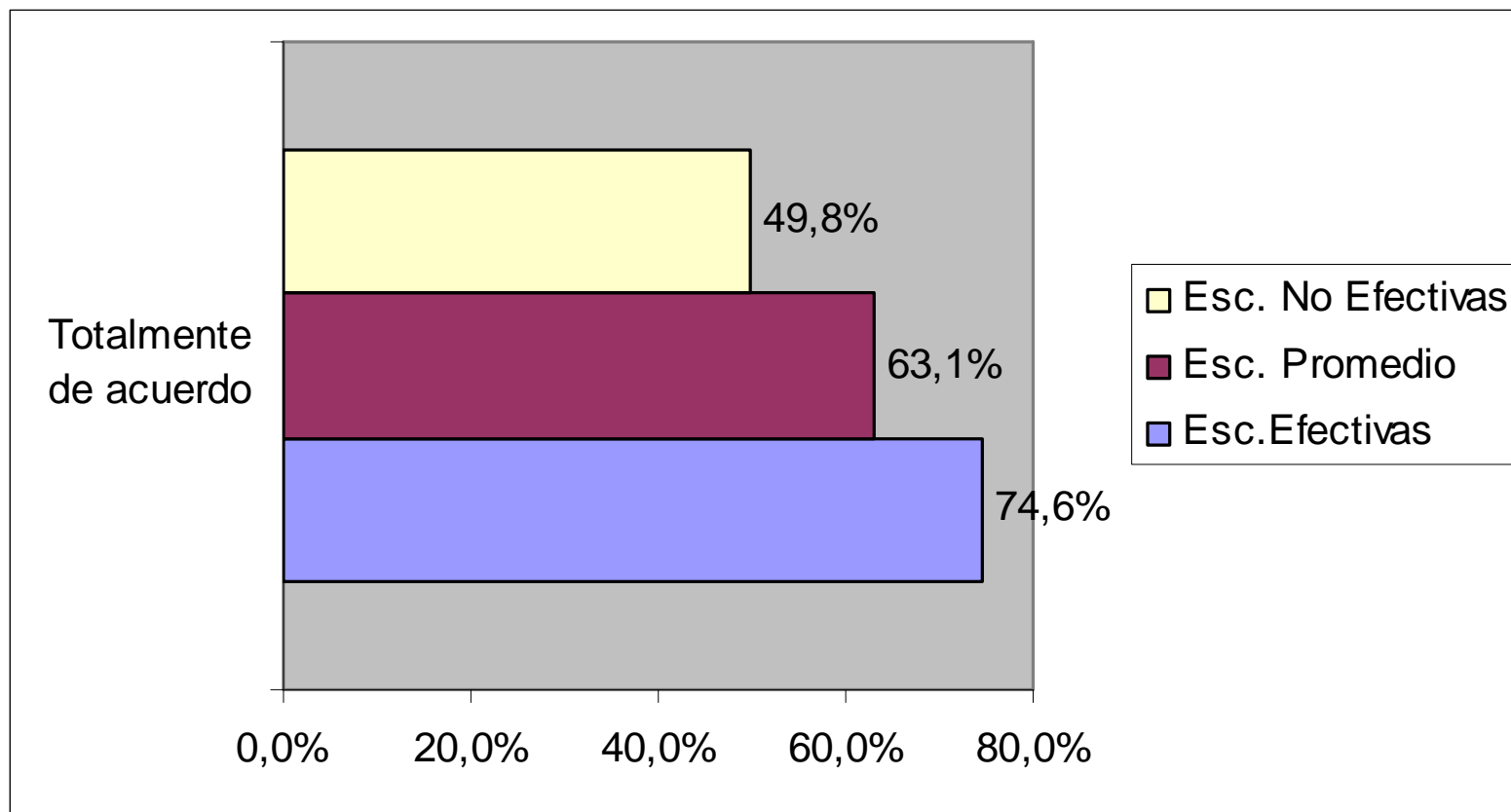
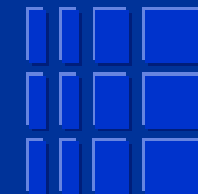


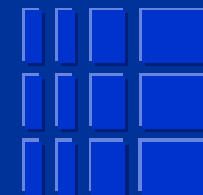
## 5. ¿El Director entrega incentivos a los profesores para rendir lo mejor posible en su trabajo?





## 6. ¿Los profesores se interesan por el logro de sus alumnos?

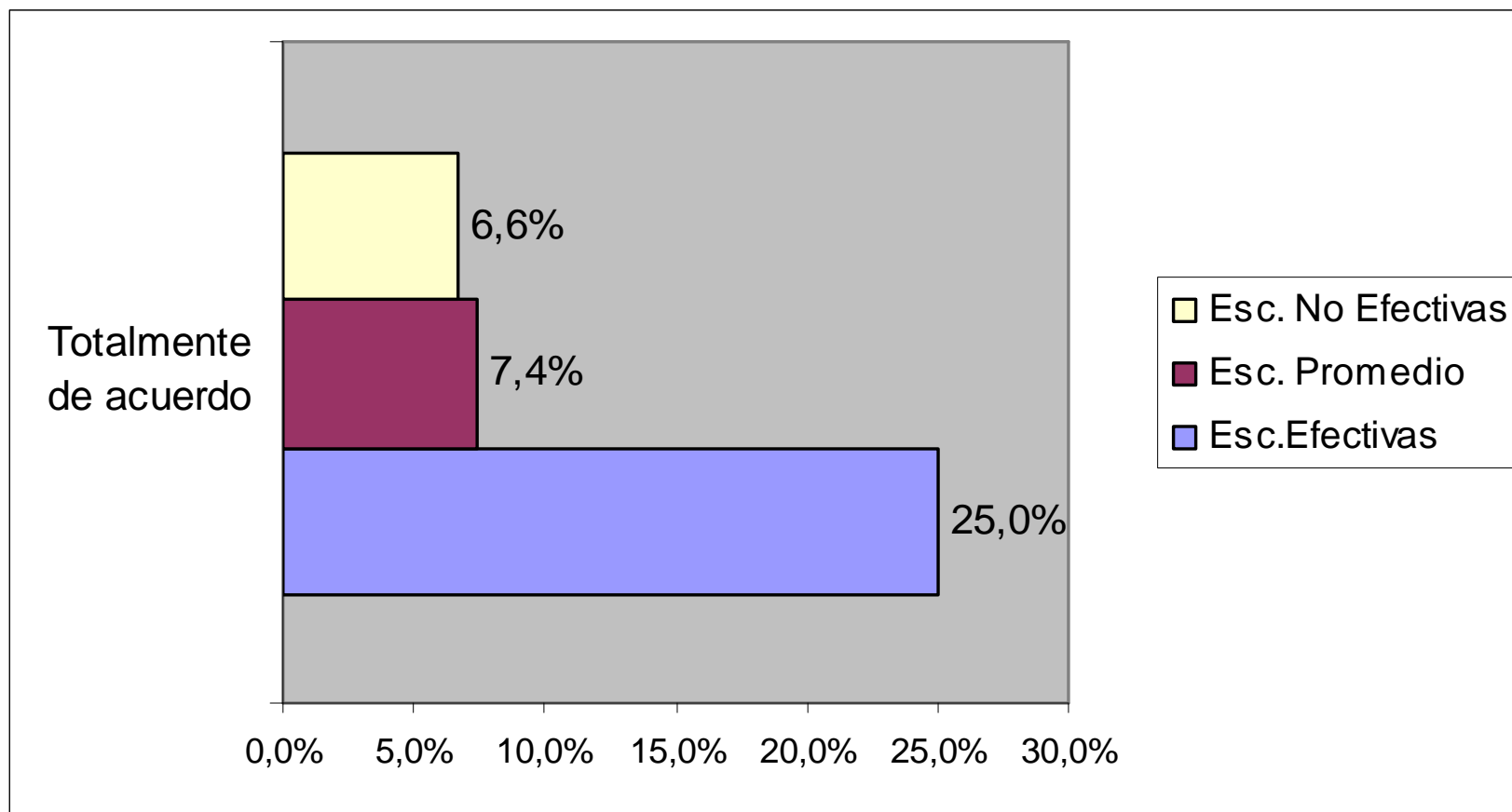
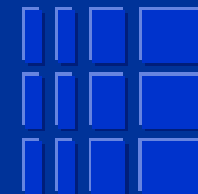




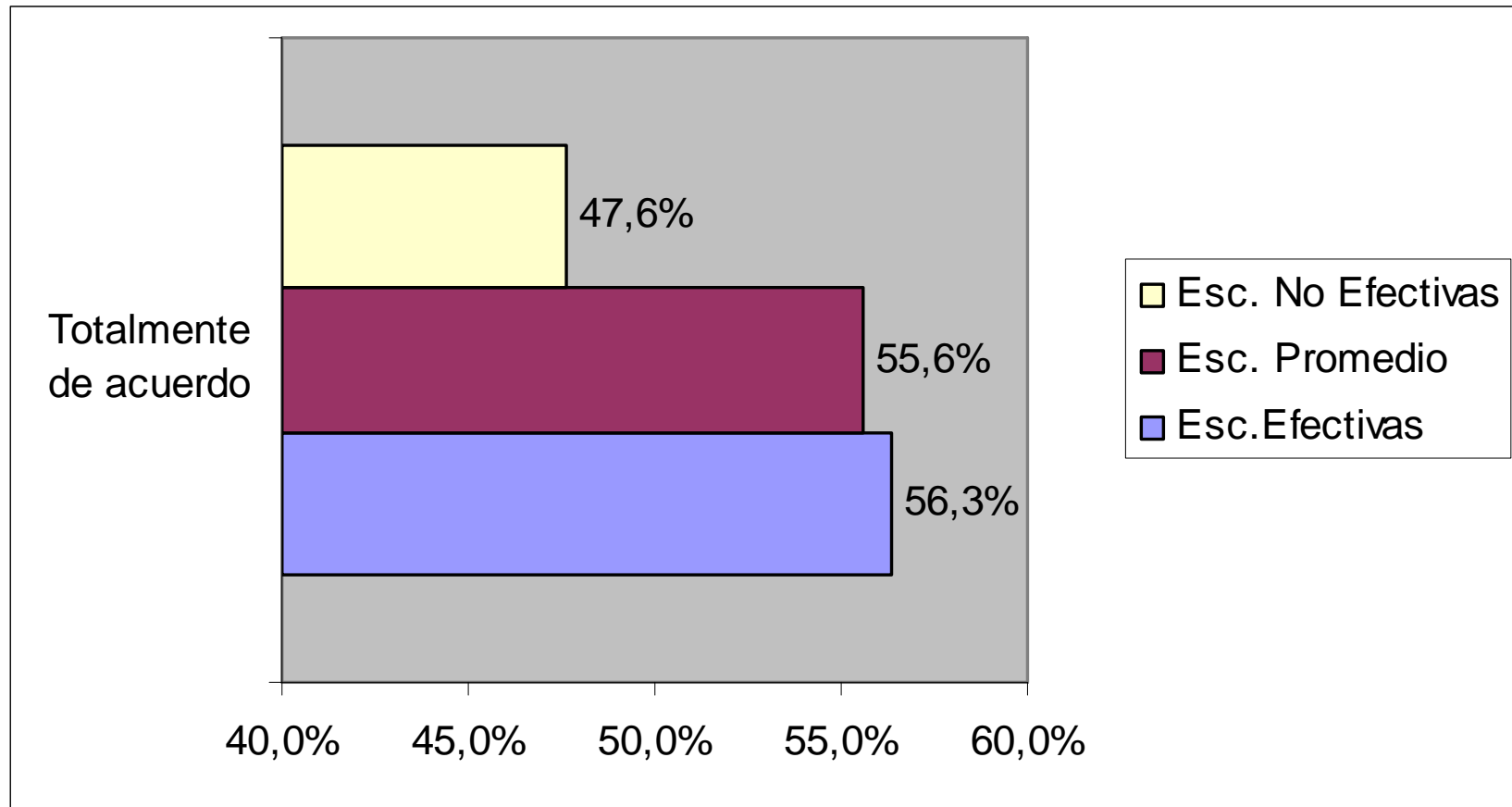
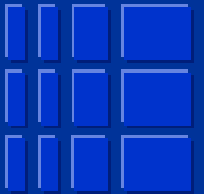
# RESULTADOS

## Motivación de los Alumnos

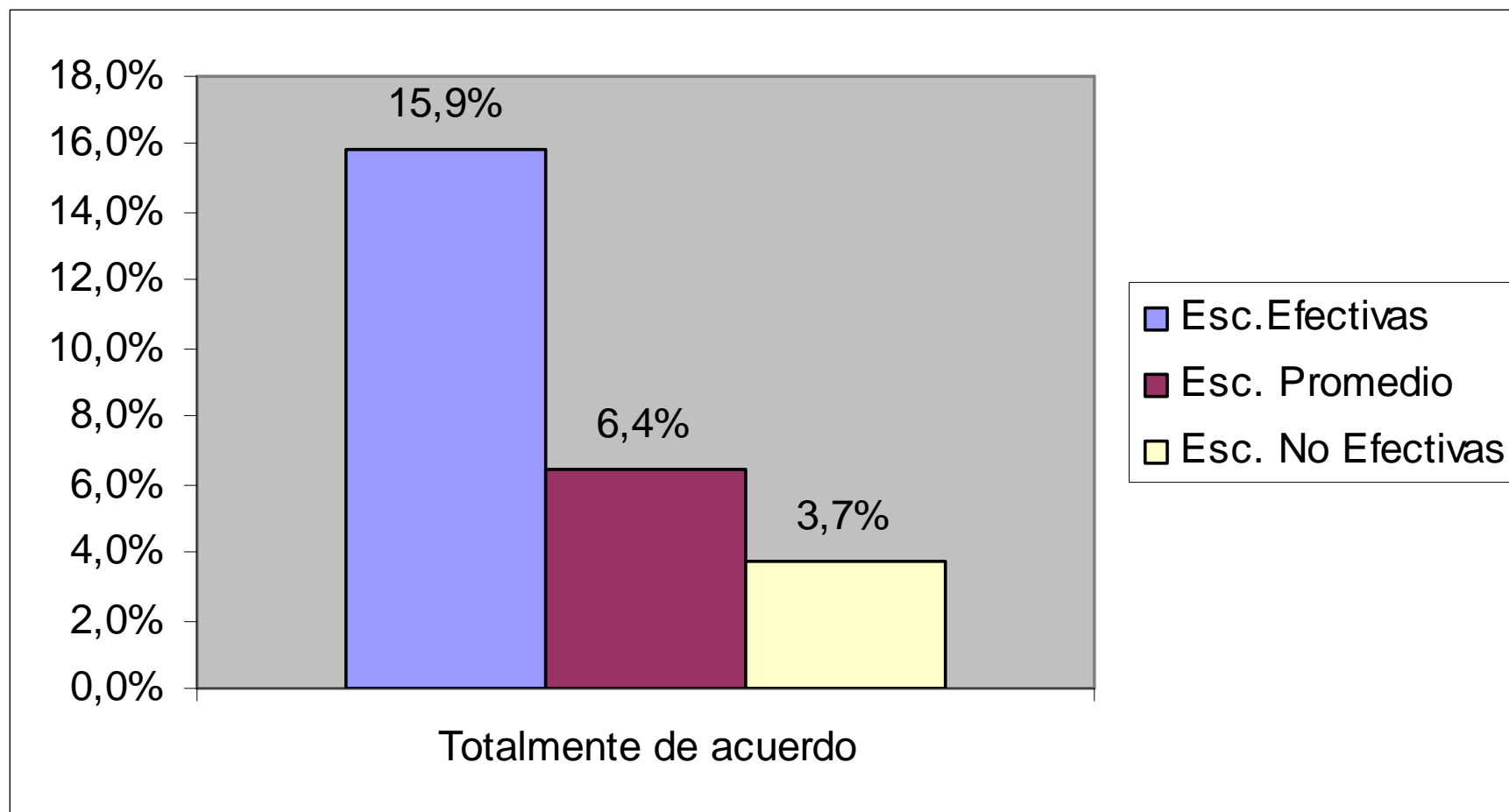
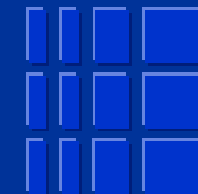
## 7. ¿Los estudiantes aceptan metas de alta exigencia en su rendimiento?



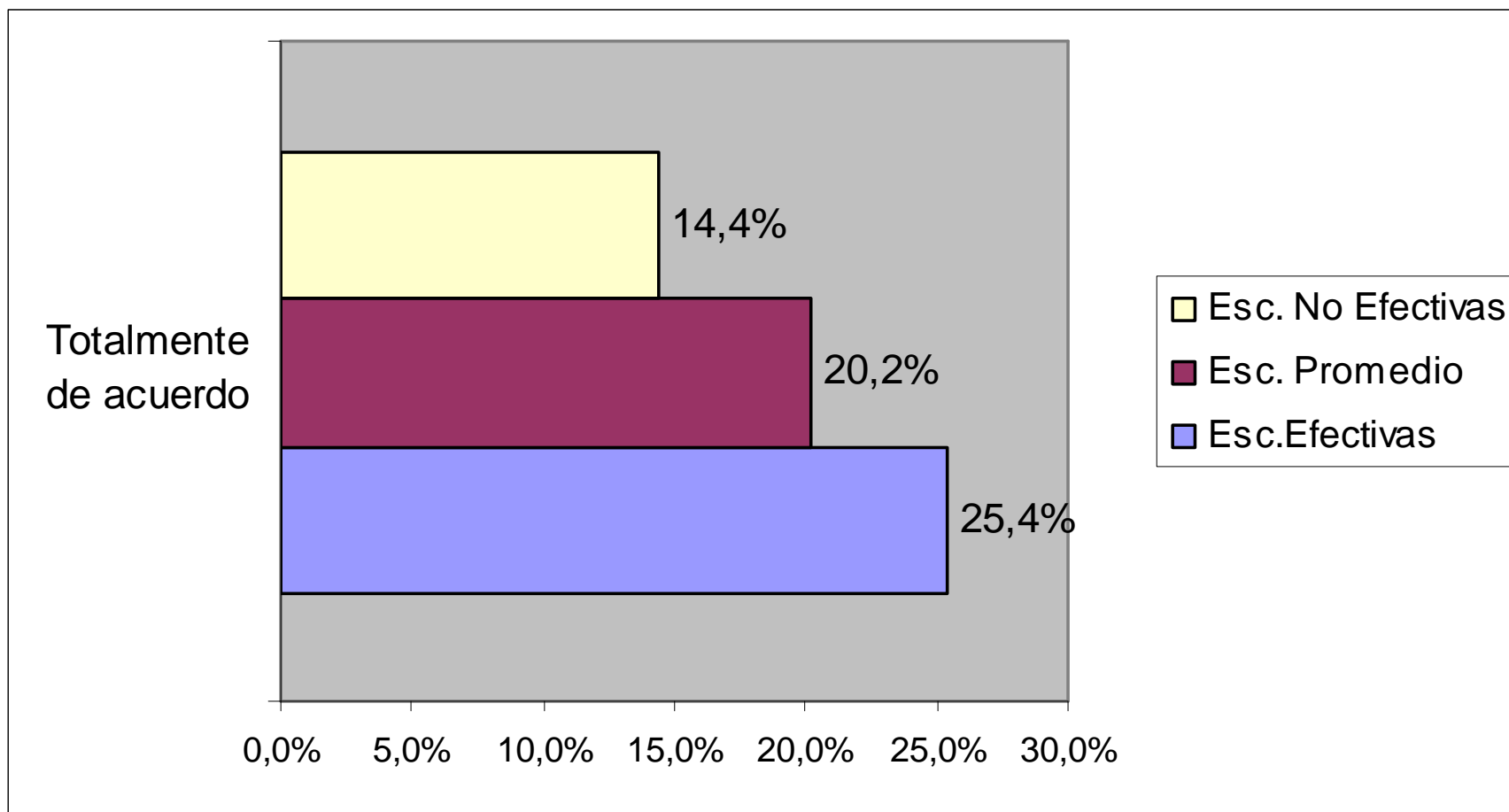
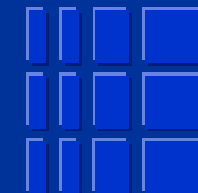
## 8. ¿Los profesores estimulan constantemente los avances, esfuerzos y logros de sus alumnos?



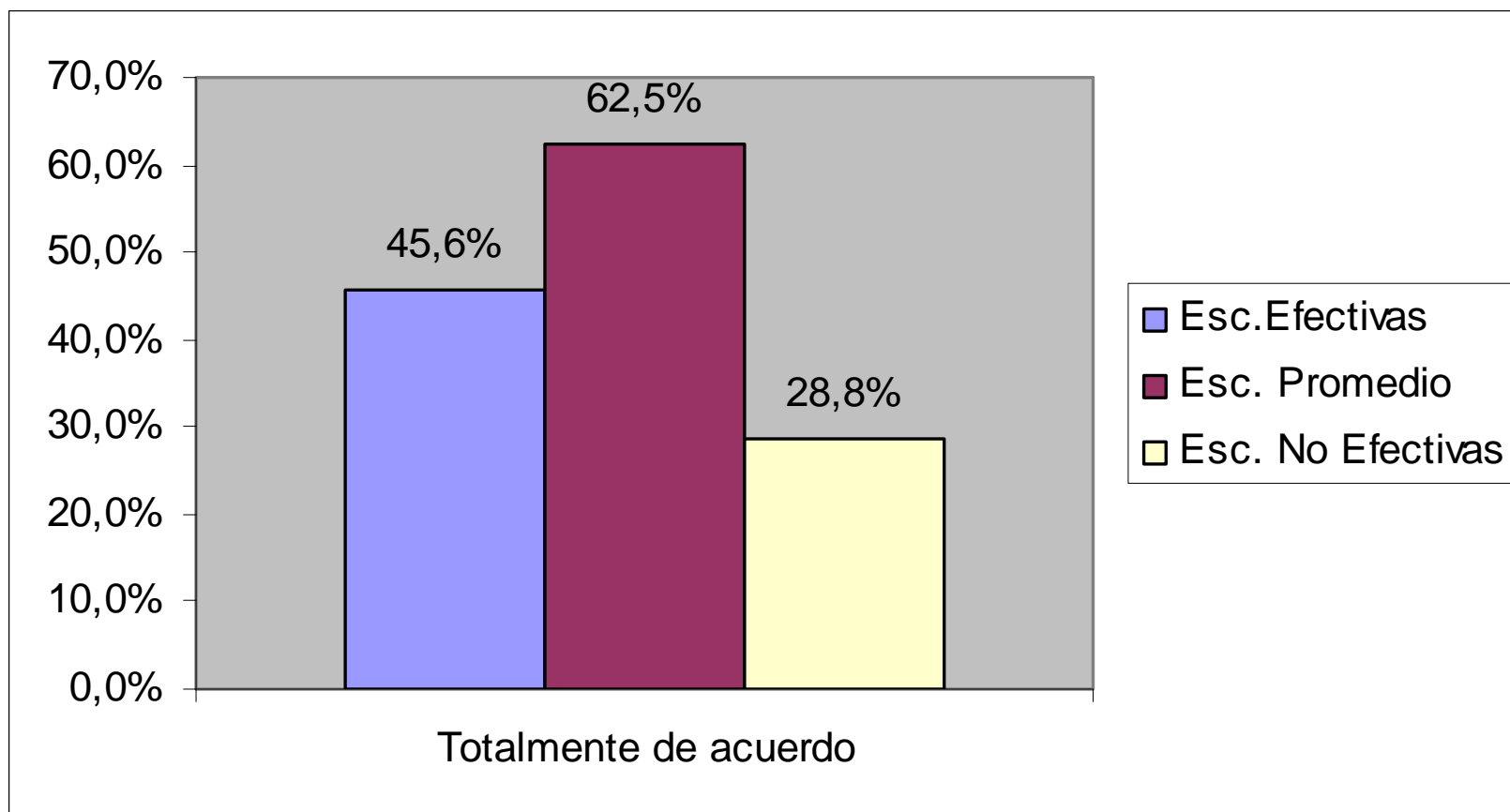
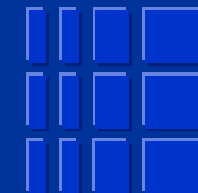
## 9. ¿Los alumnos tienen altas expectativas de su futuro académico?

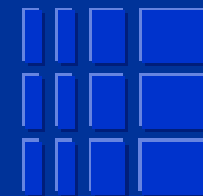


# 10. ¿Los alumnos consideran que la educación es un factor importante para su futuro?



# 11. ¿En su escuela se realizan actividades o acciones concretas tendientes a impulsar la educación como un factor importante para el futuro?



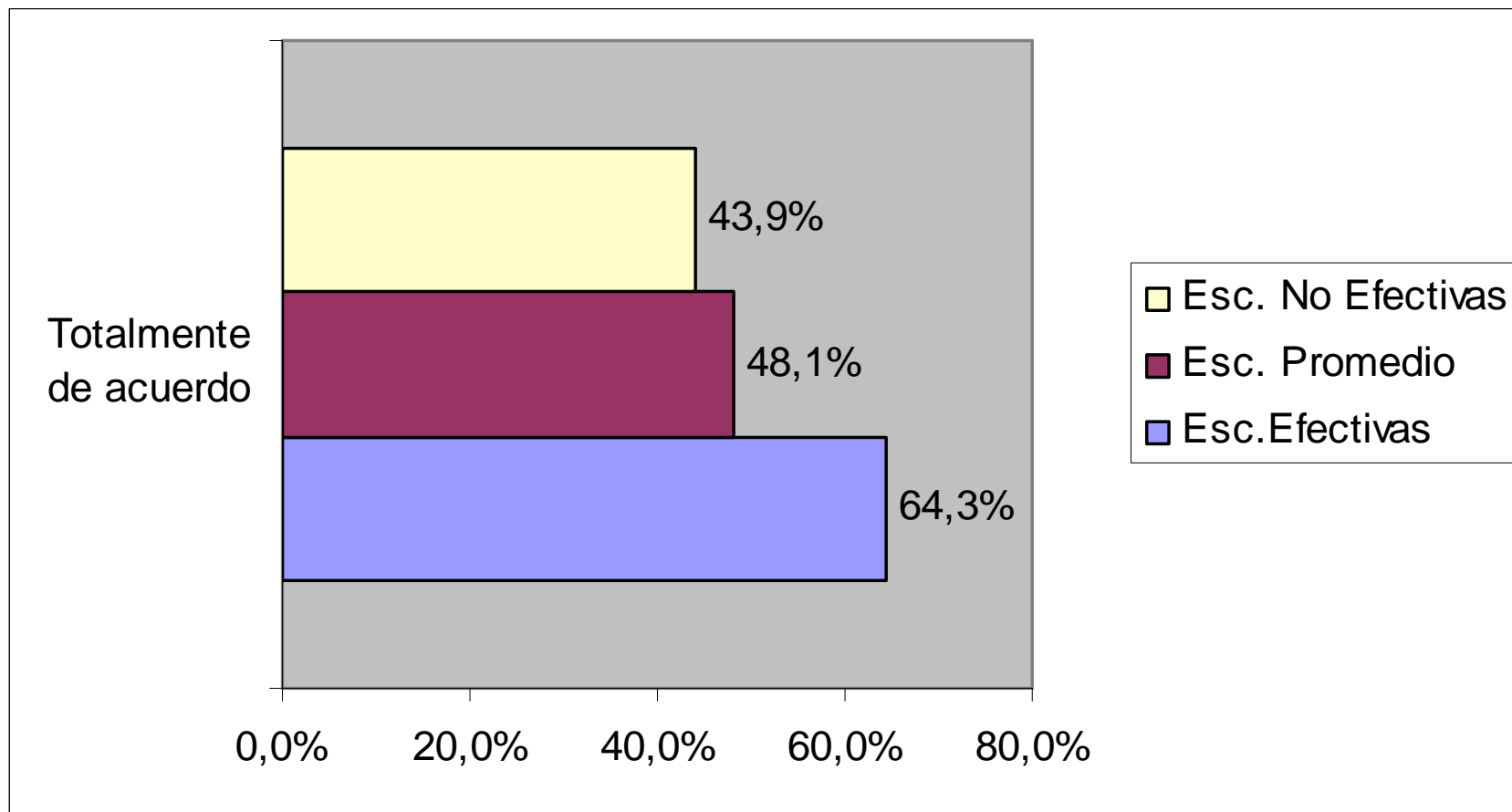
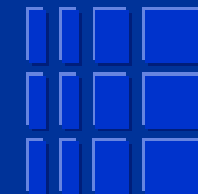


# RESULTADOS

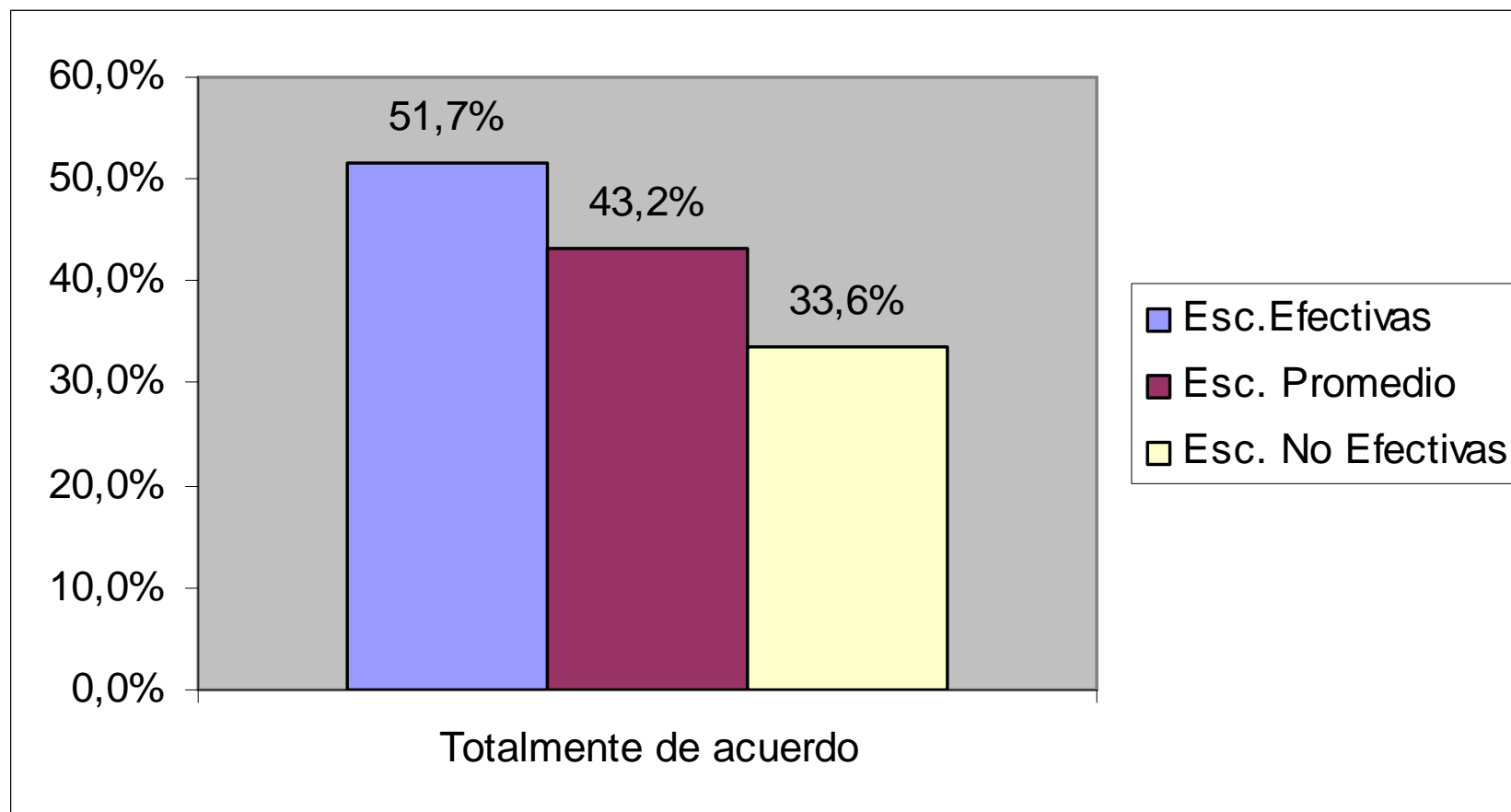
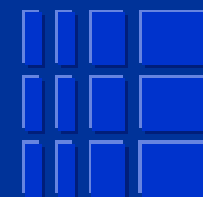
## Motivación de los Profesores



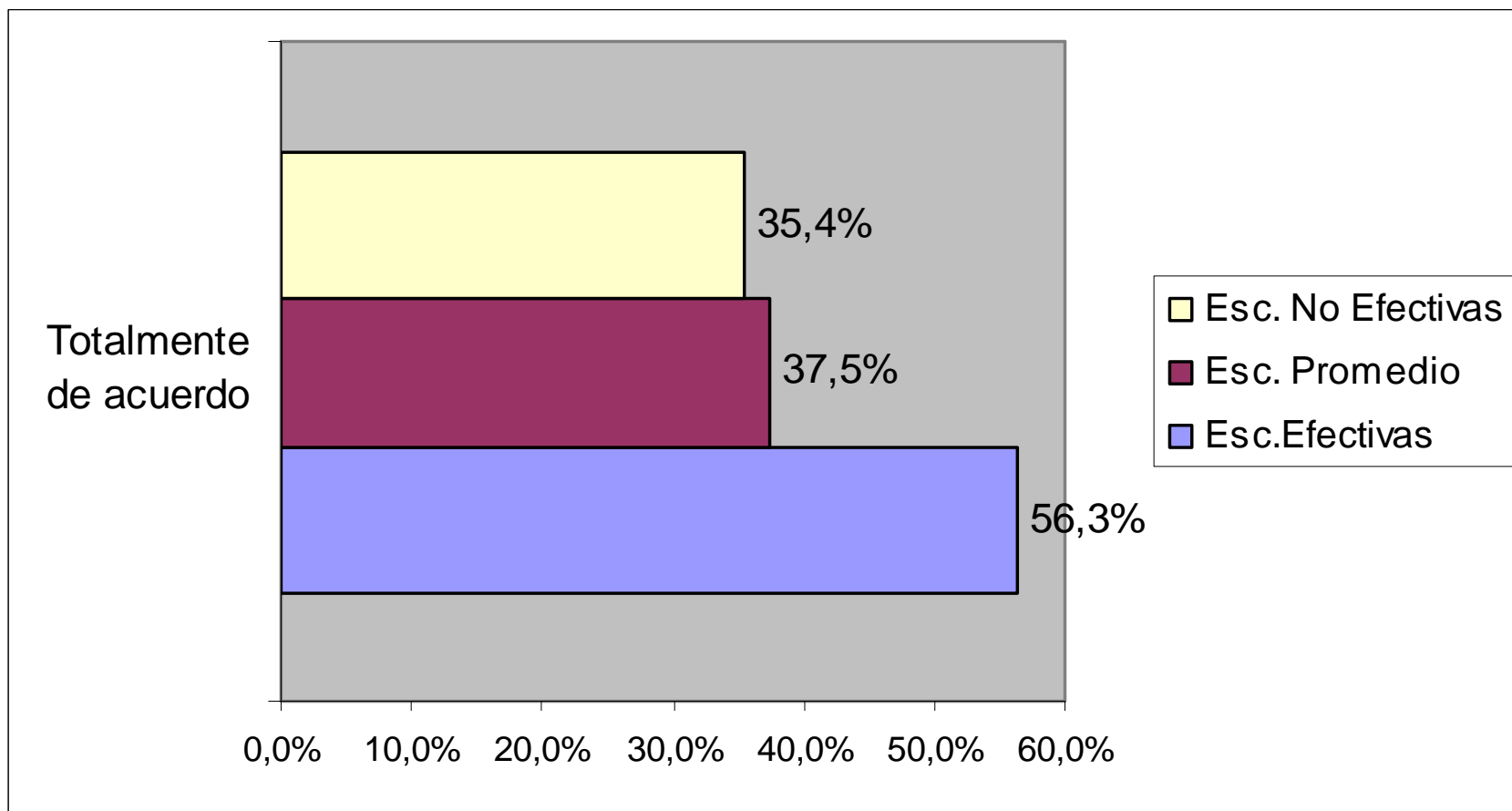
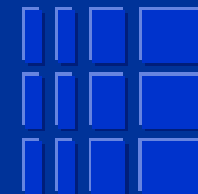
## 12. ¿El Director motiva al profesor a ser innovador en su trabajo escolar?

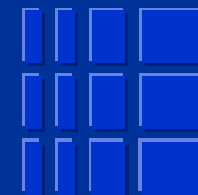


# 13. ¿Los profesores sienten que vale la pena dar lo mejor en su trabajo?



# 14. ¿El director entrega apoyo permanente a los profesores para que mejoren su trabajo?

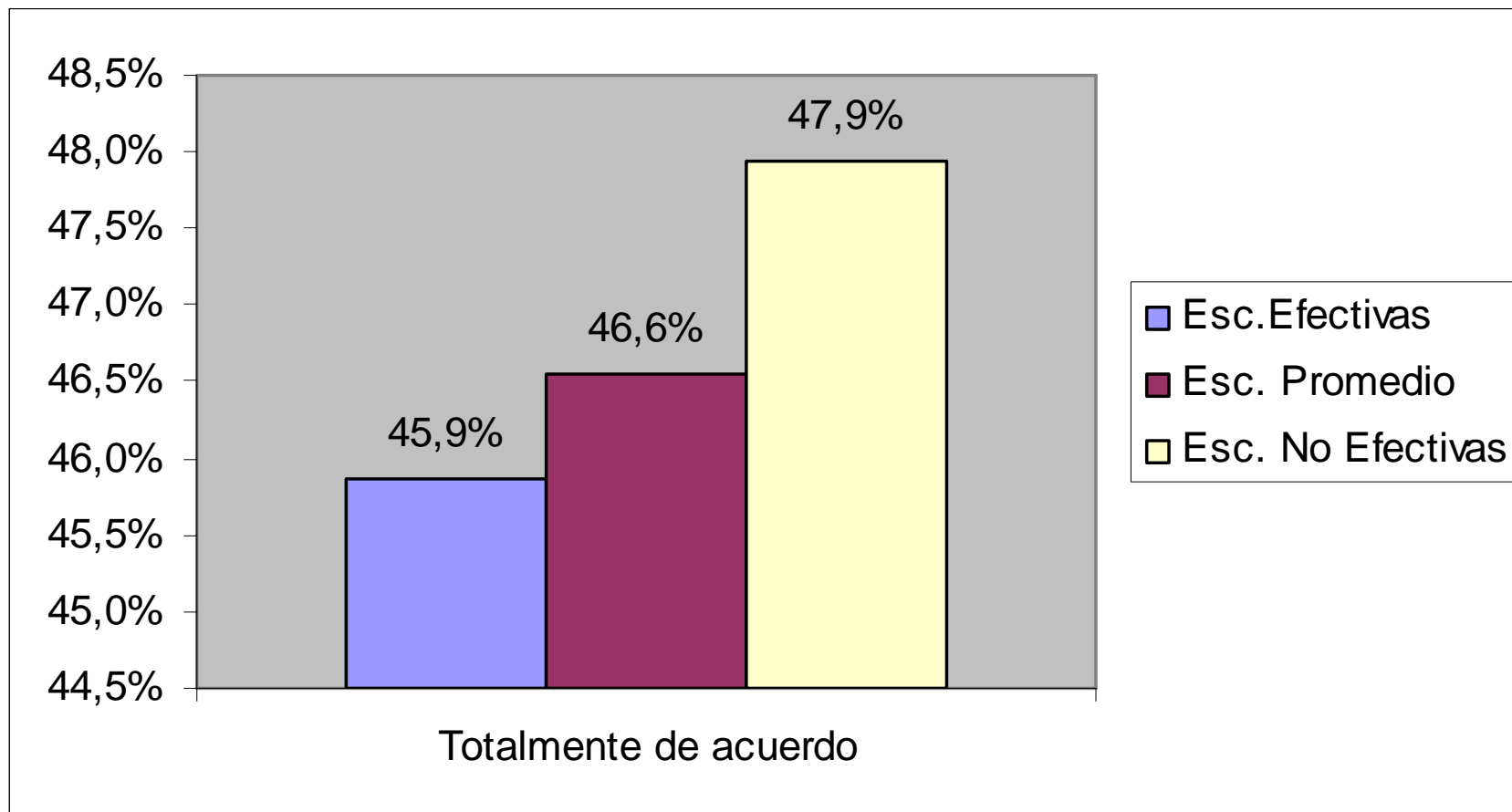
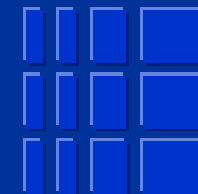




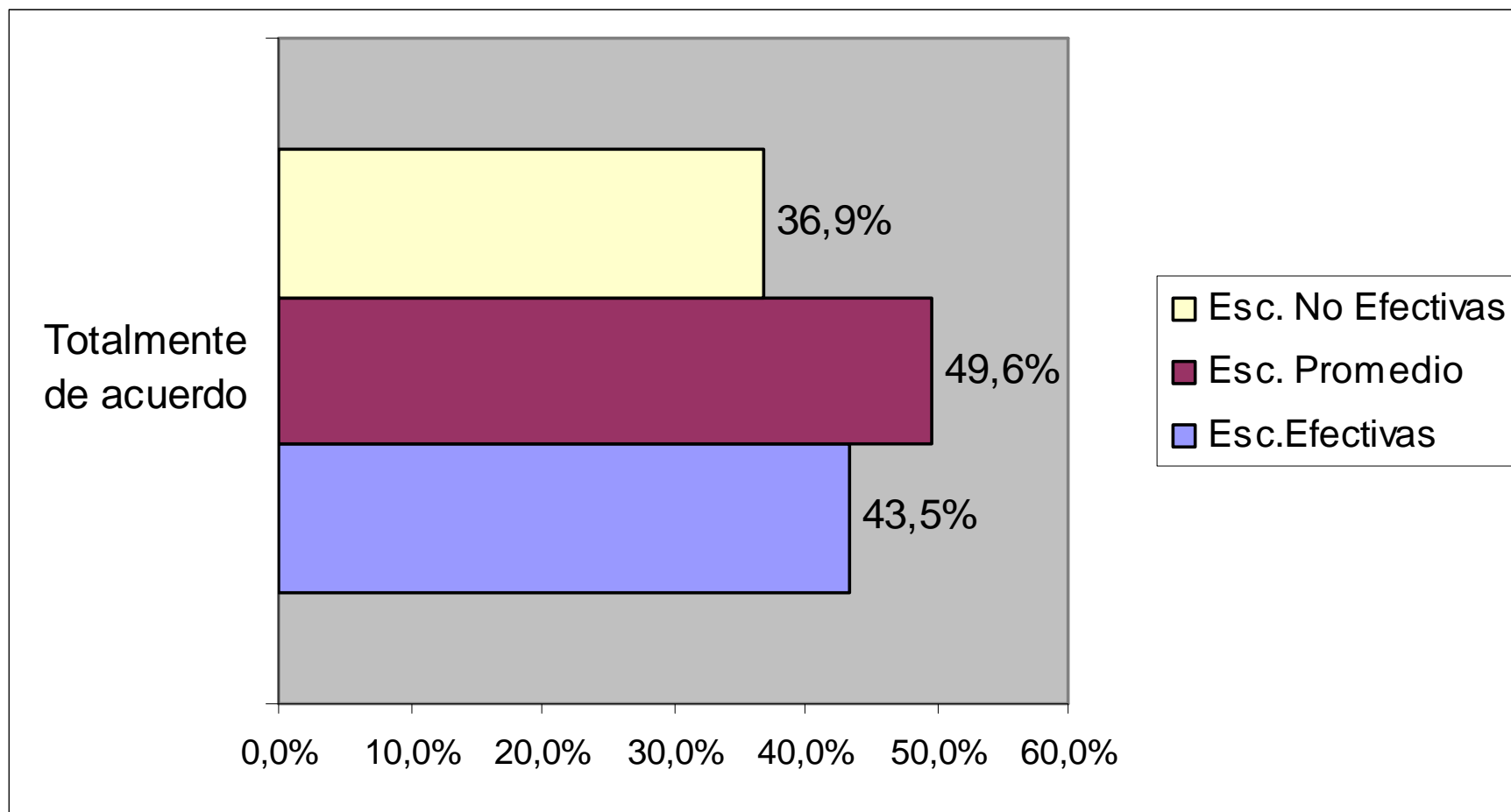
# RESULTADOS

## Trabajo en Equipo

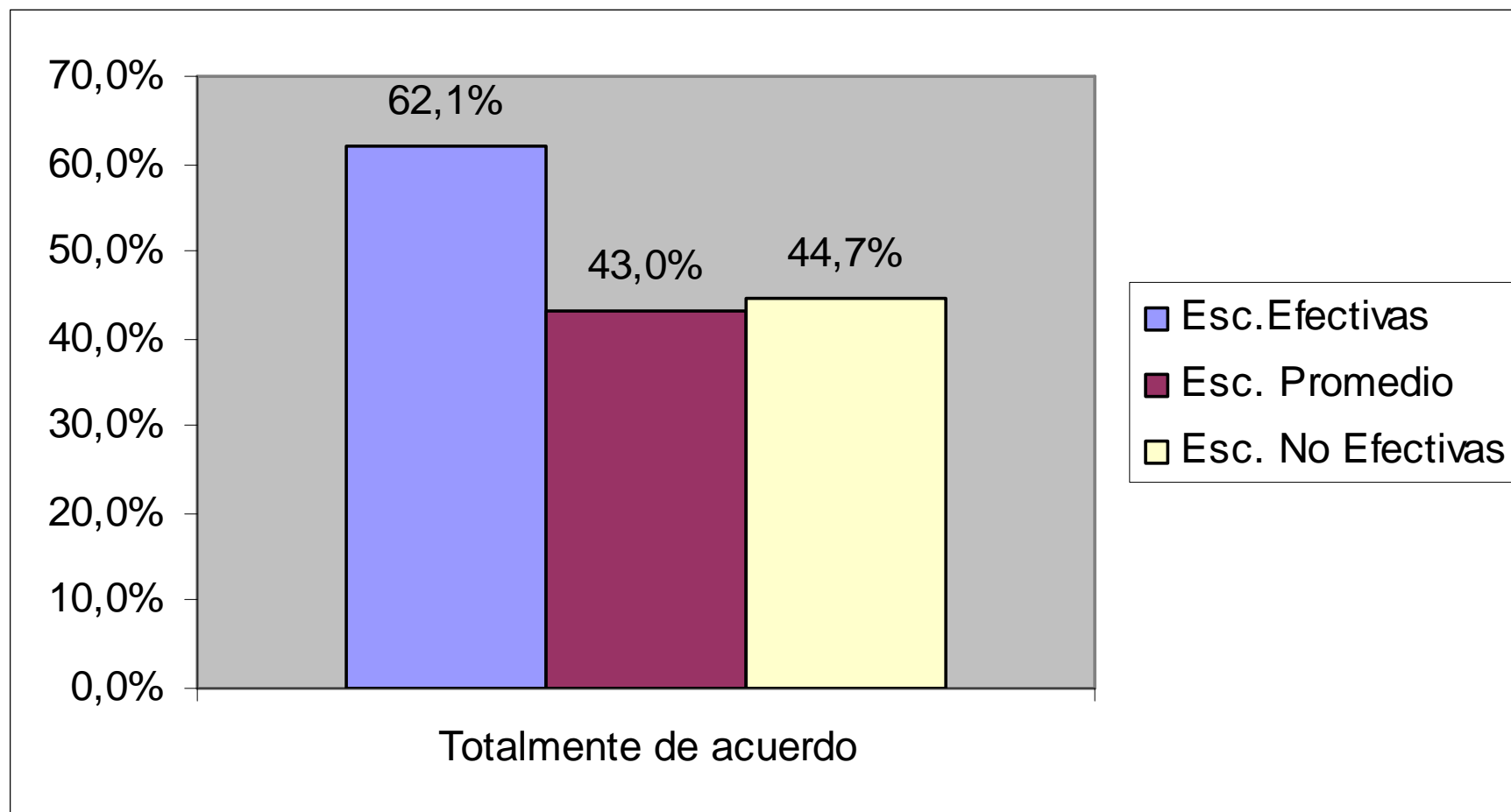
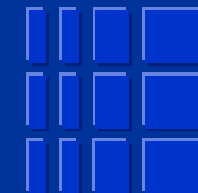
## 15. ¿Los profesores son afables y colaboradores con sus pares?

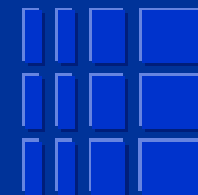


## 16. ¿Los profesores participan en la toma de decisiones que afectan su trabajo?



# 17. ¿Trabajan en conjunto los distintos actores del establecimiento?



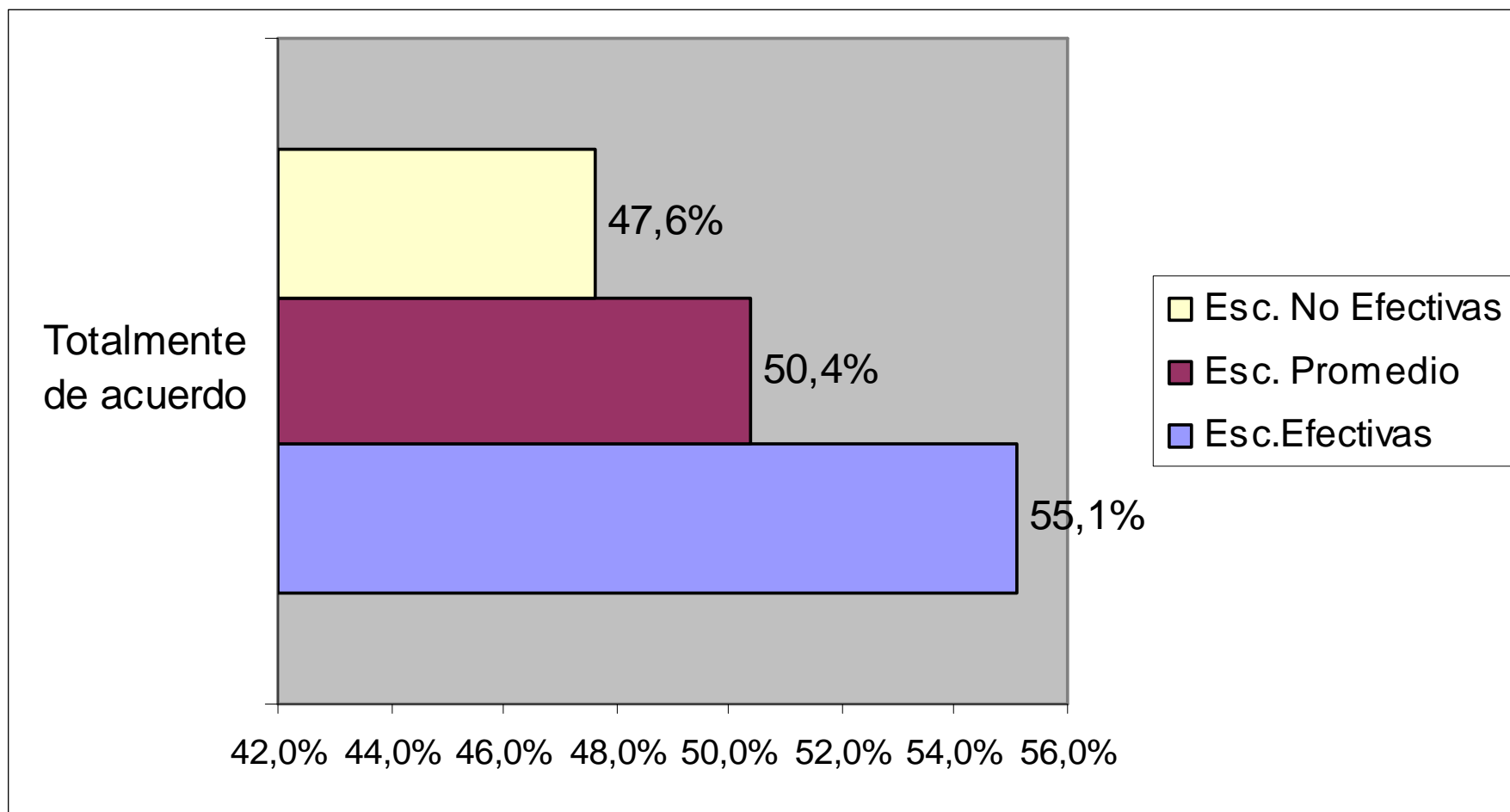
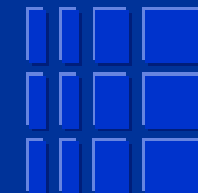


# RESULTADOS

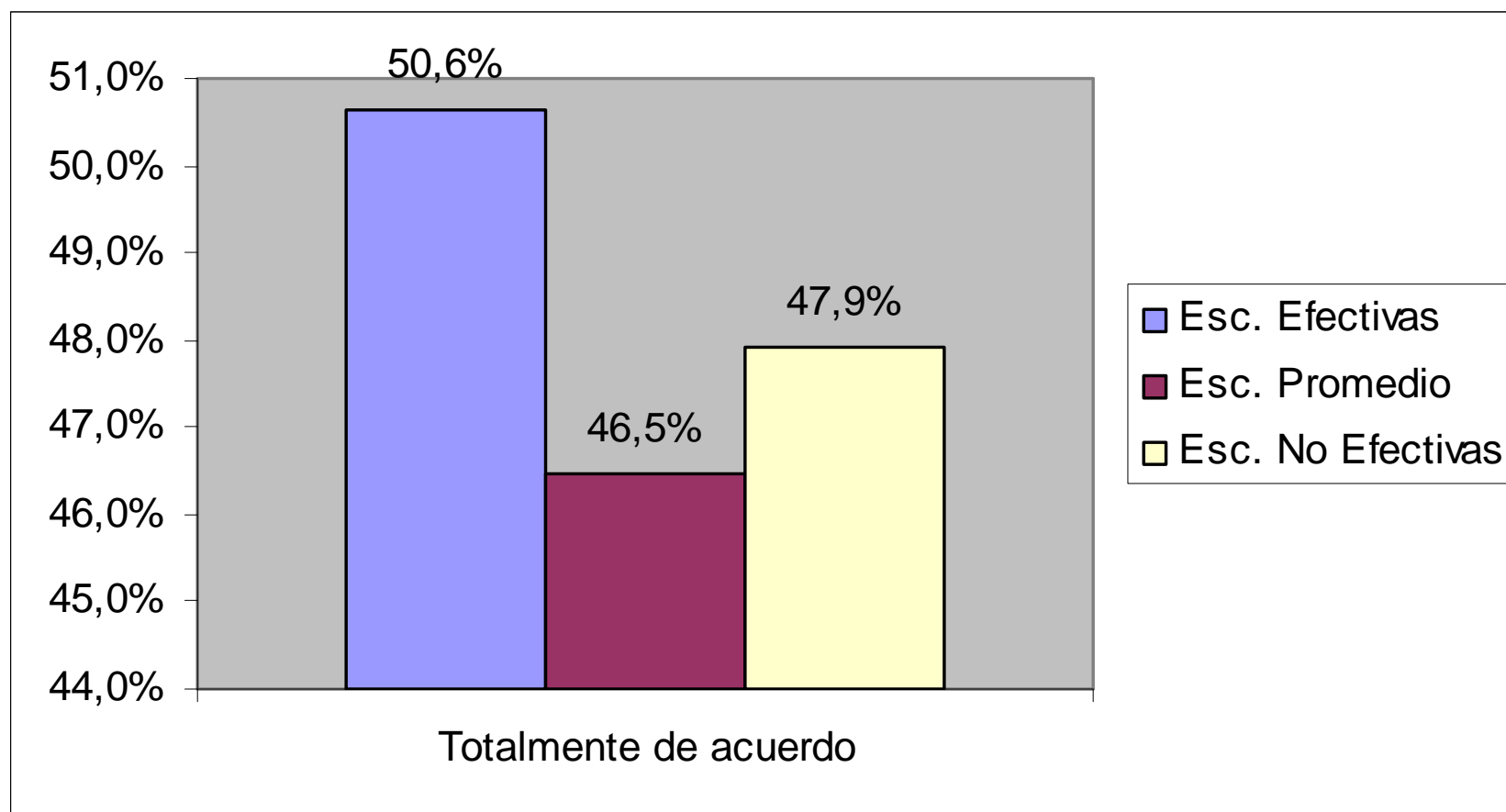
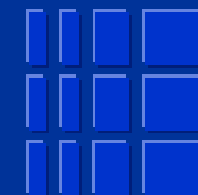
## Liderazgo del Director



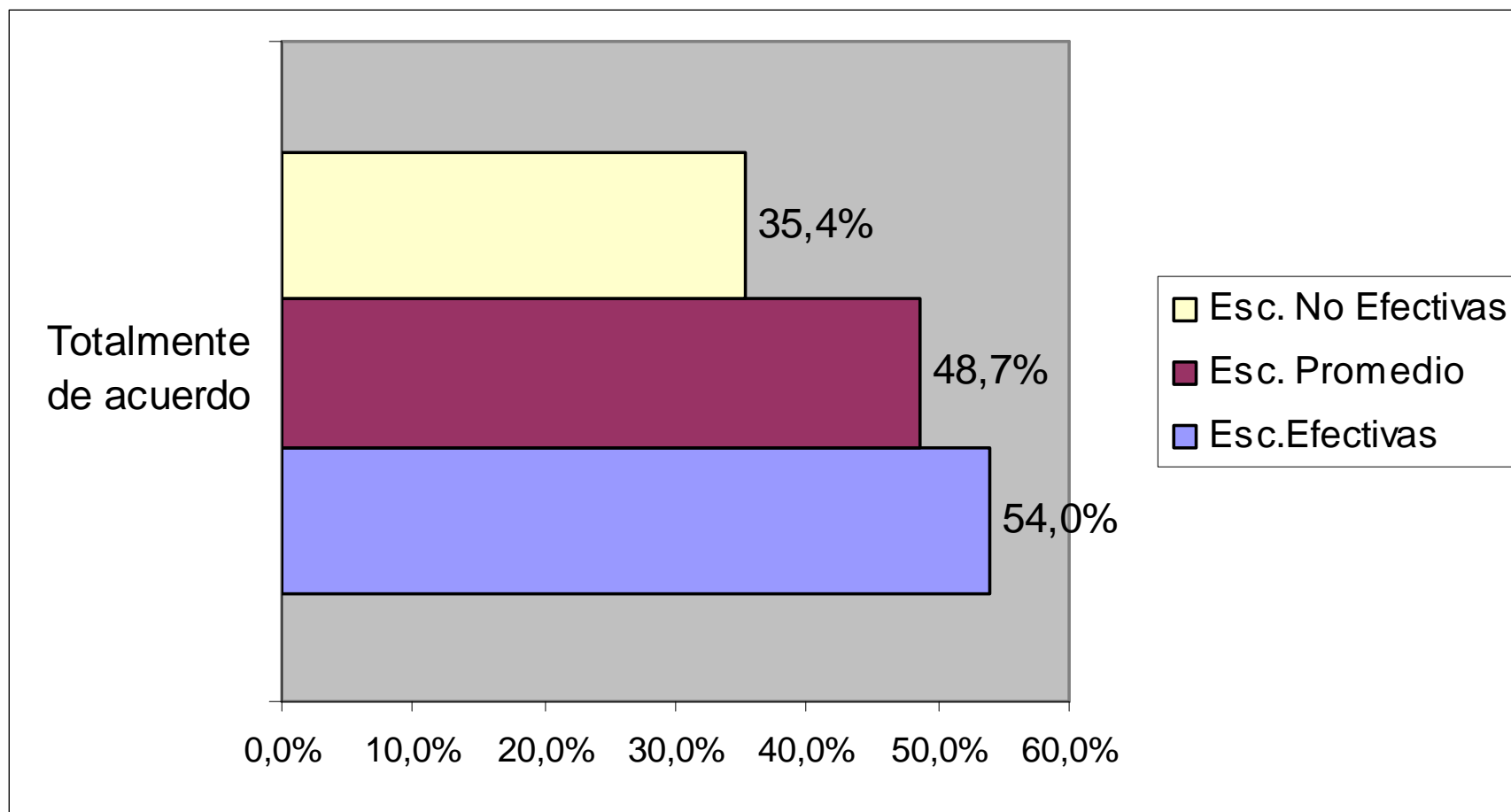
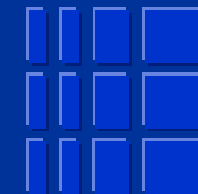
# 18. ¿El Director es muy activo y “de terreno”, con movilidad dentro y fuera de la escuela?



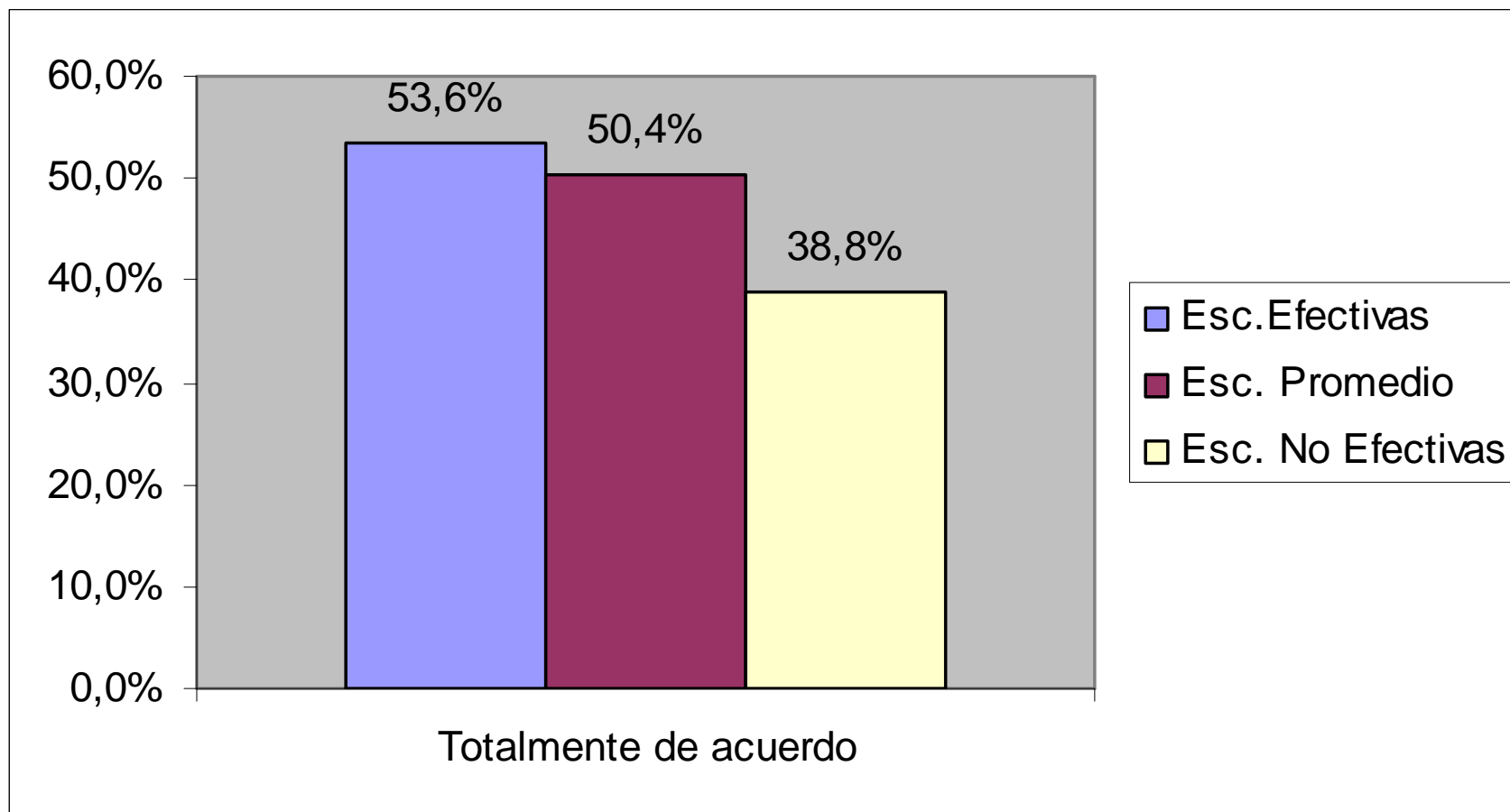
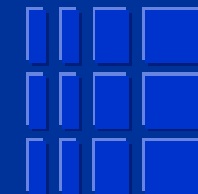
## 19. ¿El Director realiza una gestión basada en la disciplina?



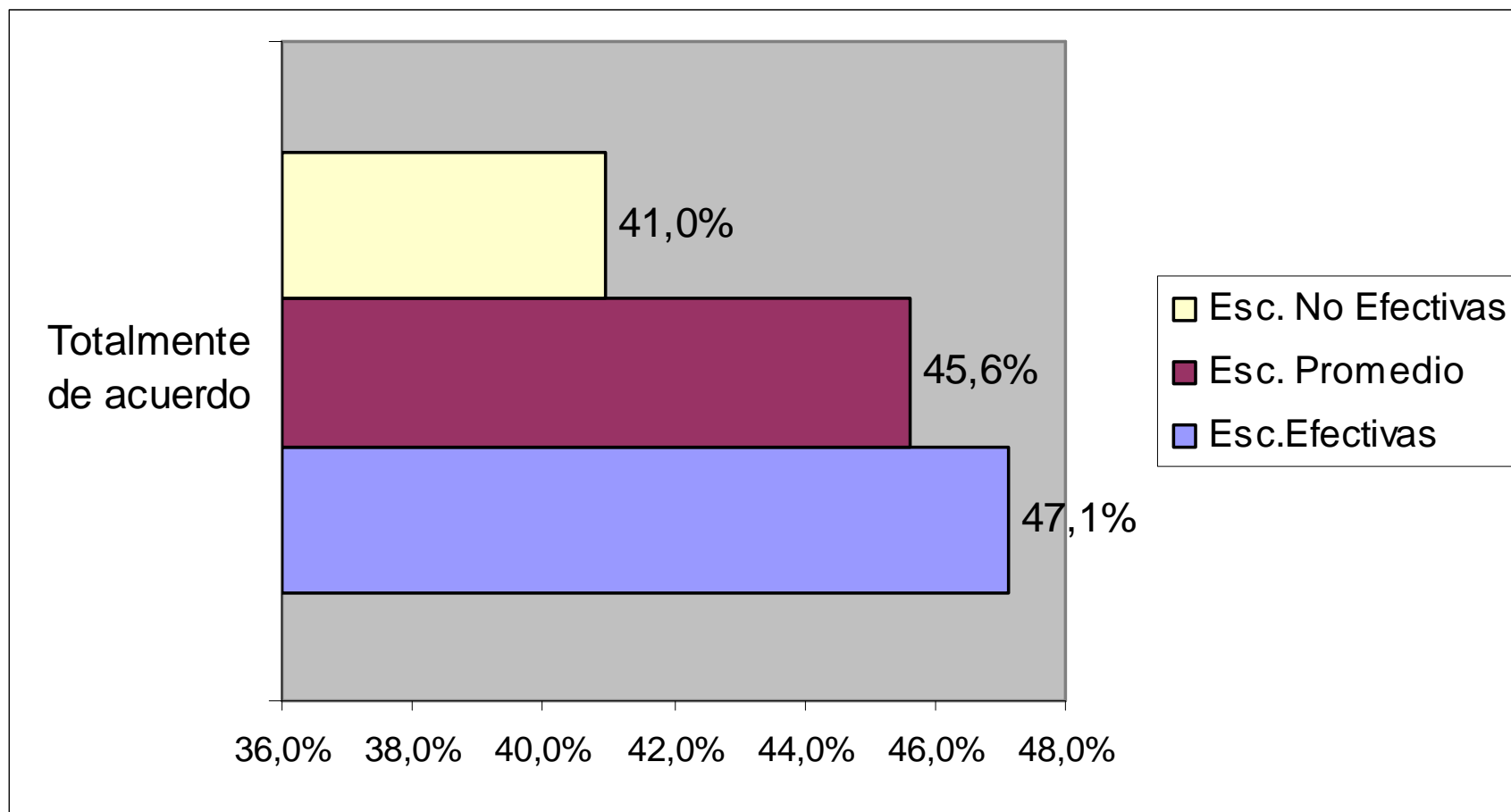
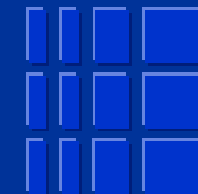
## 20. ¿El director lidera y conduce los procesos pedagógicos y formativos del establecimiento?



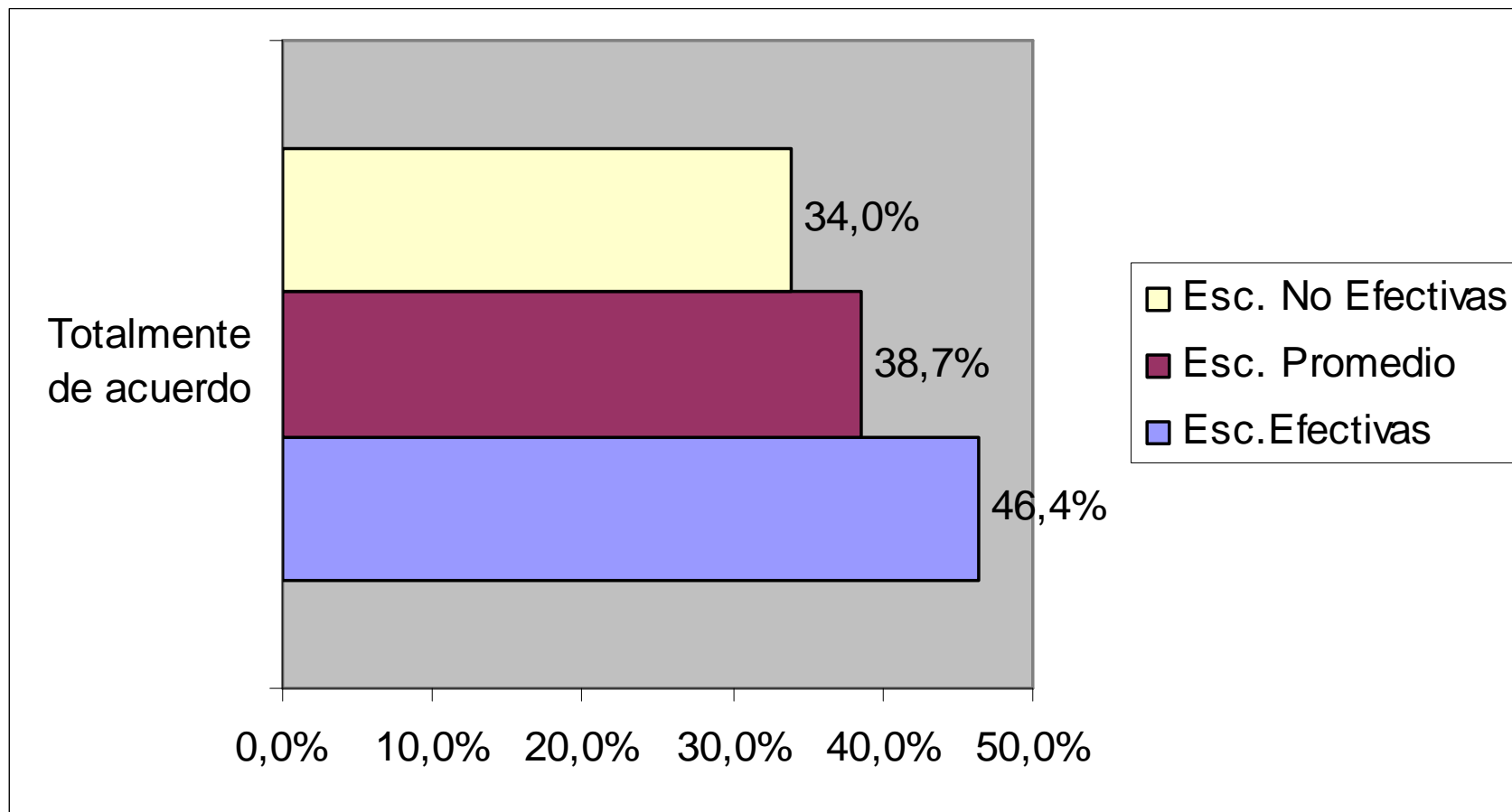
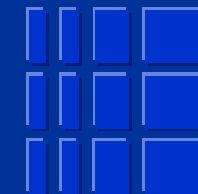
## 21. ¿El Director organiza iniciativas para obtener recursos adicionales?



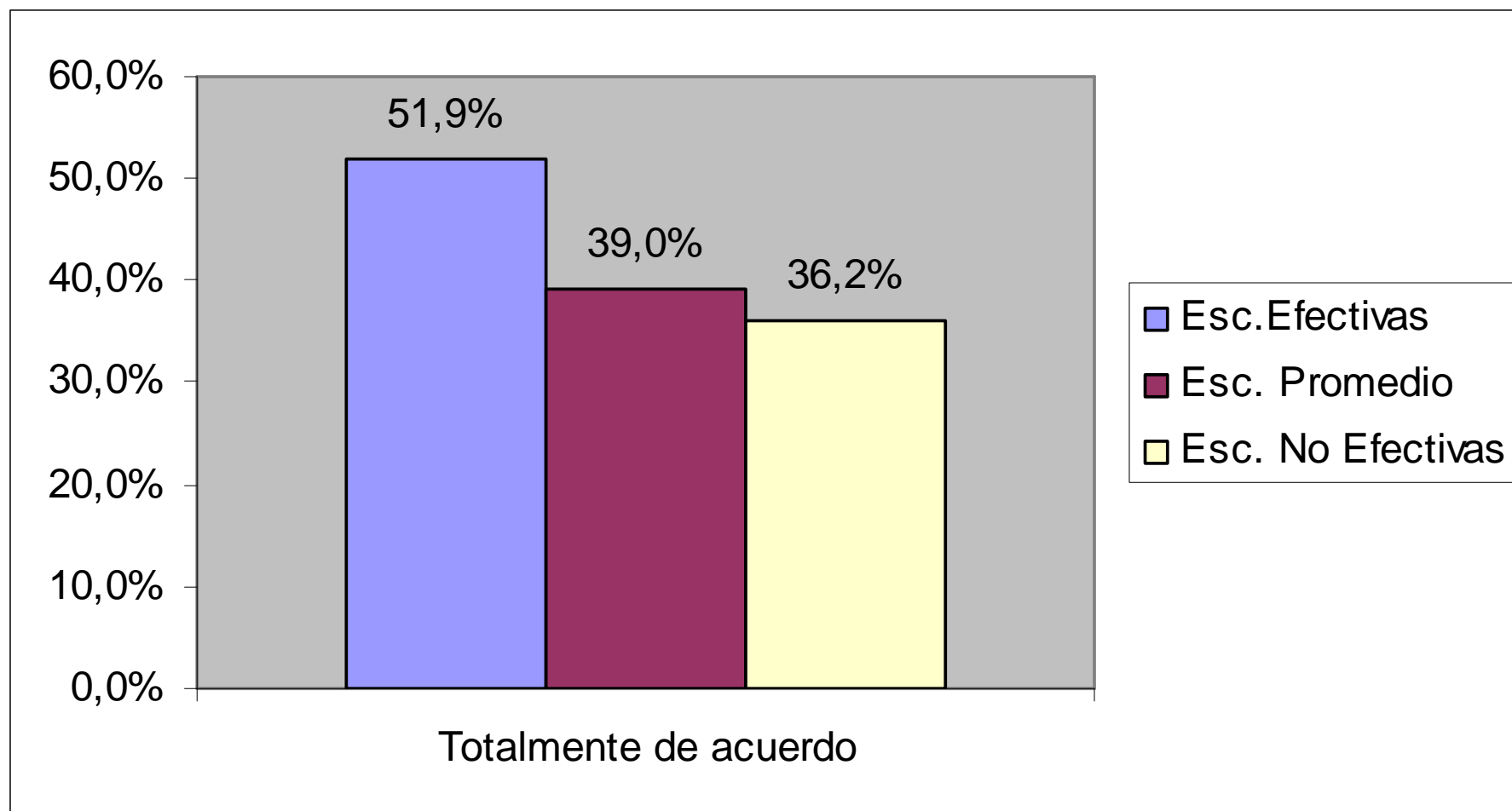
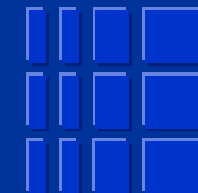
## 22. ¿El Director controla y supervisa el trabajo de los profesores?



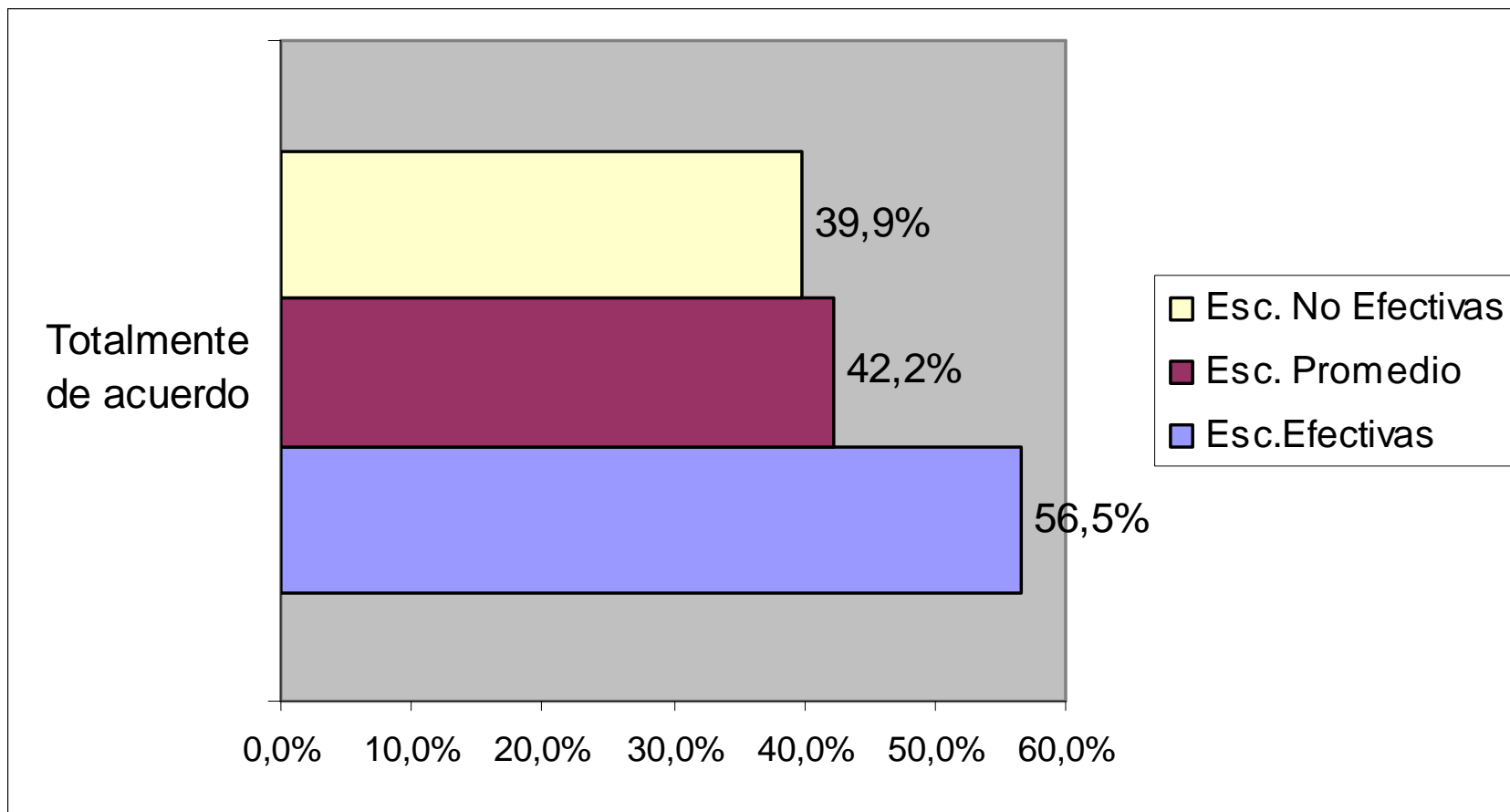
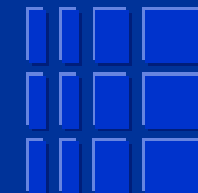
## 23. ¿El director es innovador en las acciones que realiza en el ámbito escolar?



## 24. ¿Las metas planteadas por el director son compartidas por la comunidad escolar?

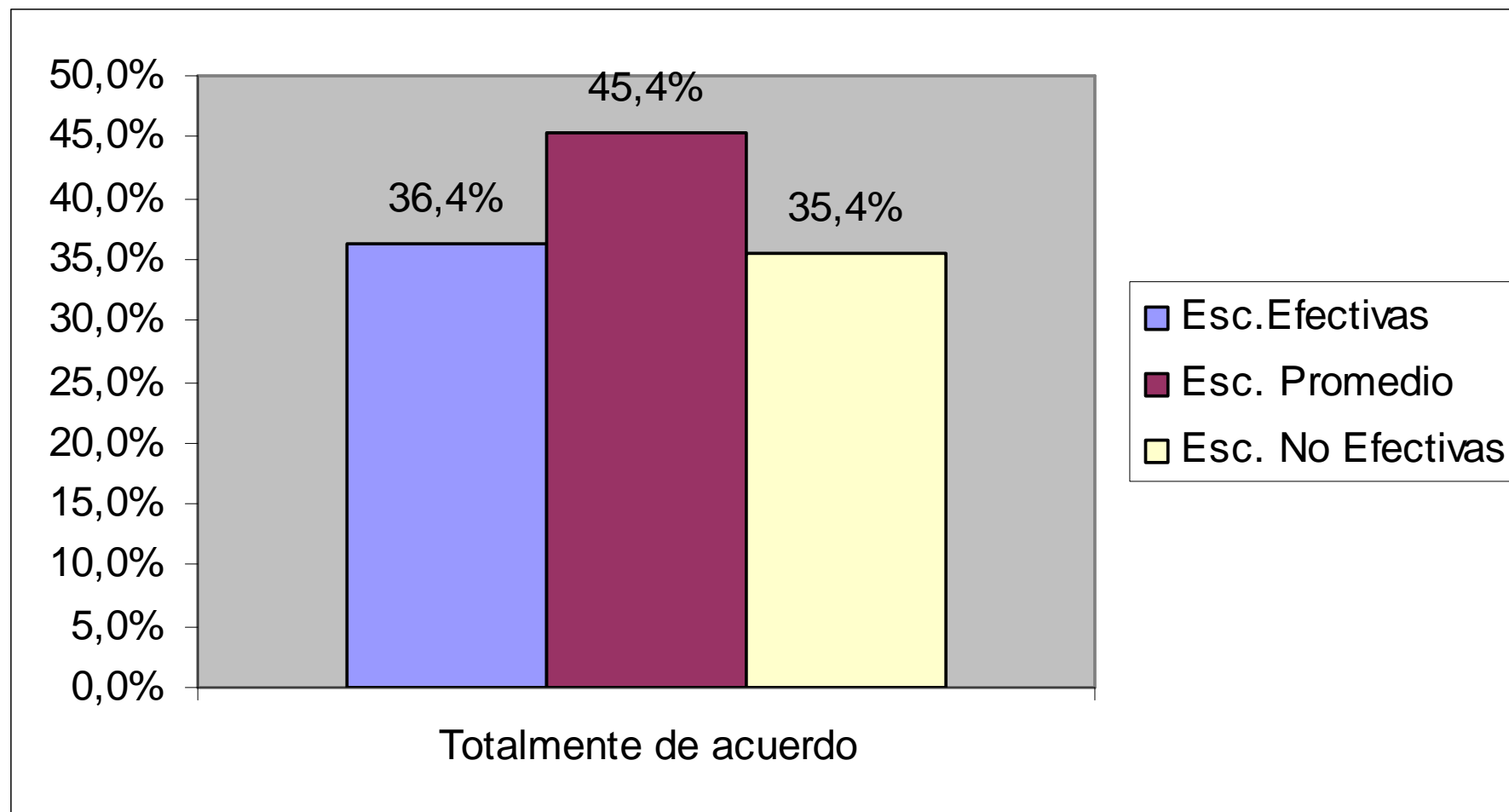
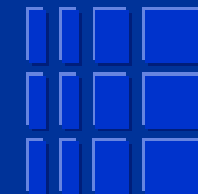


## 25. ¿El director tiene una alta influencia en los sucesos que ocurren en el establecimiento?

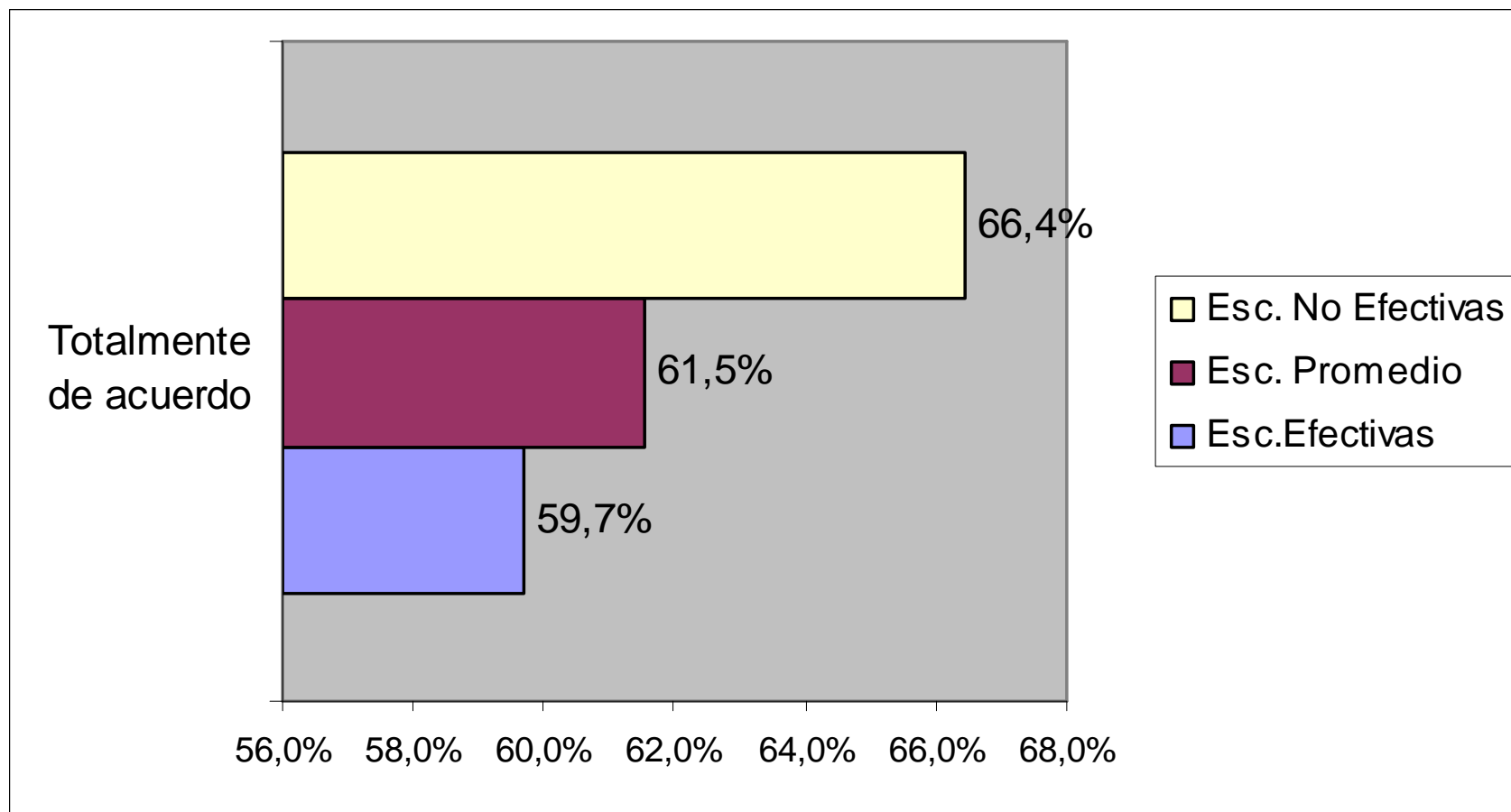


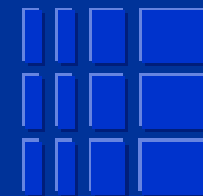


## 26. ¿La Dirección resuelve adecuadamente los conflictos que se producen entre los distintos miembros del establecimiento?



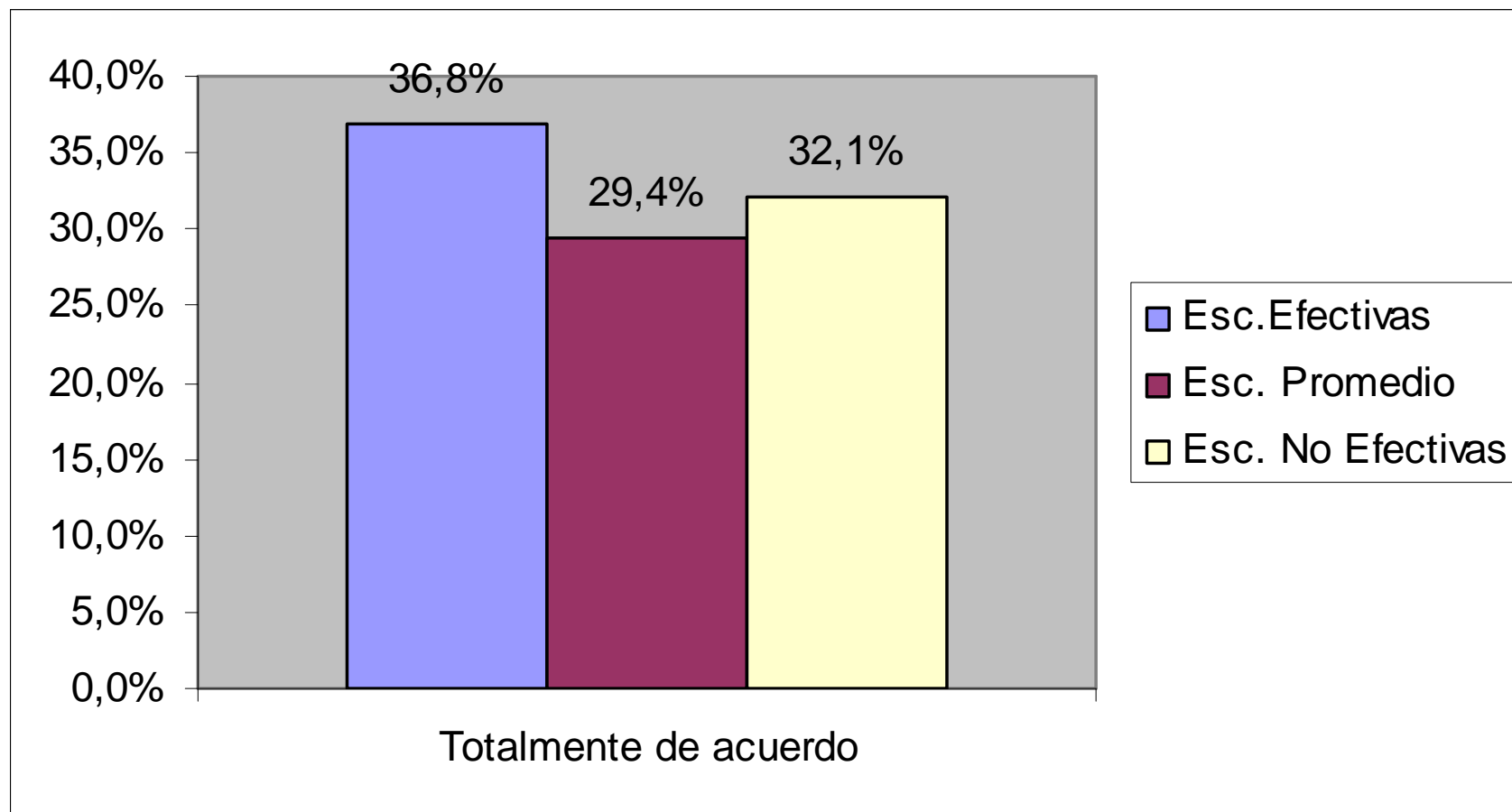
## 27. ¿El Director es bastante accesible y siempre está dispuesto a recibir sugerencias de apoderados, docentes y alumnos?



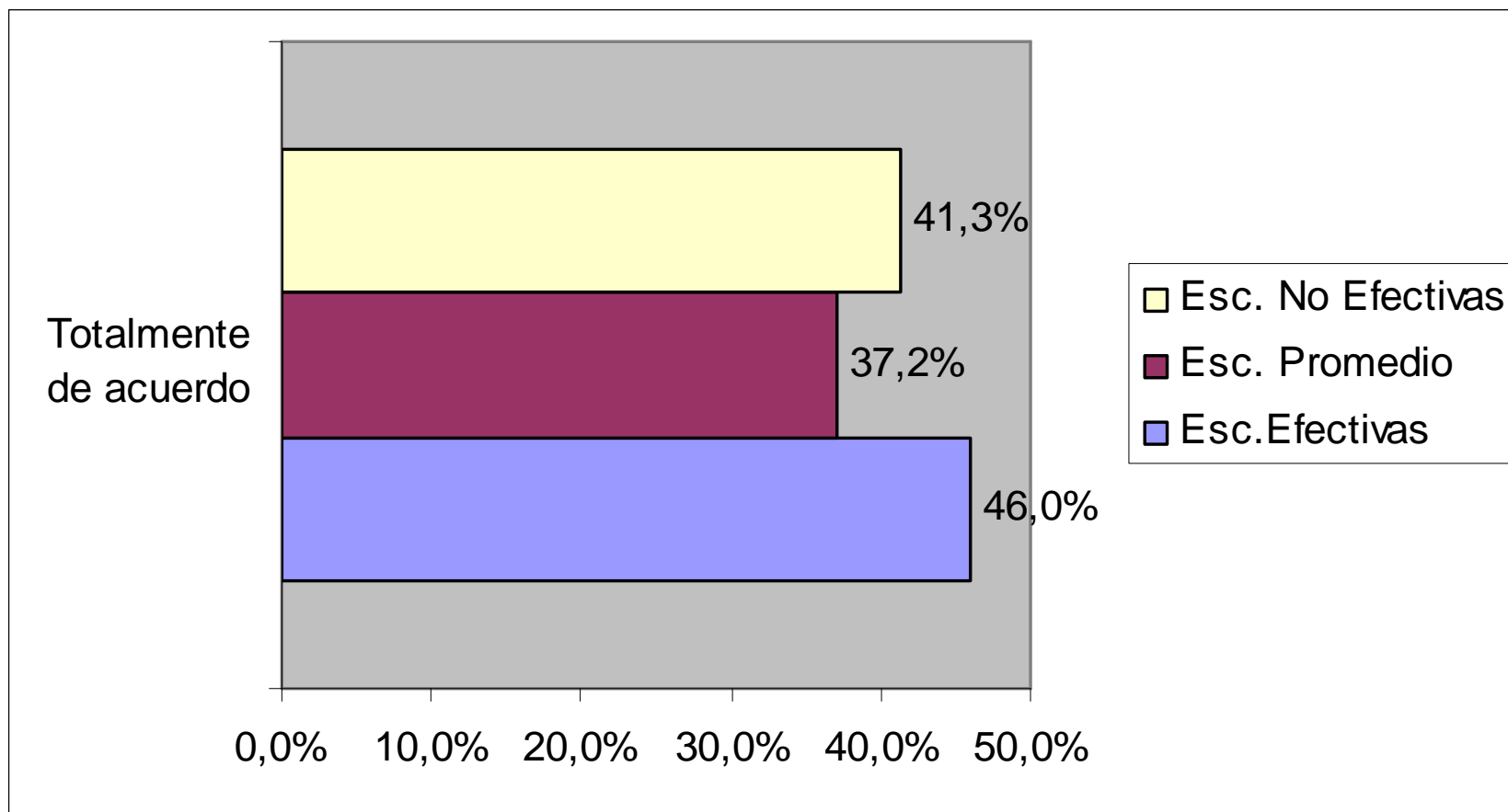


# RESULTADOS Comunicación

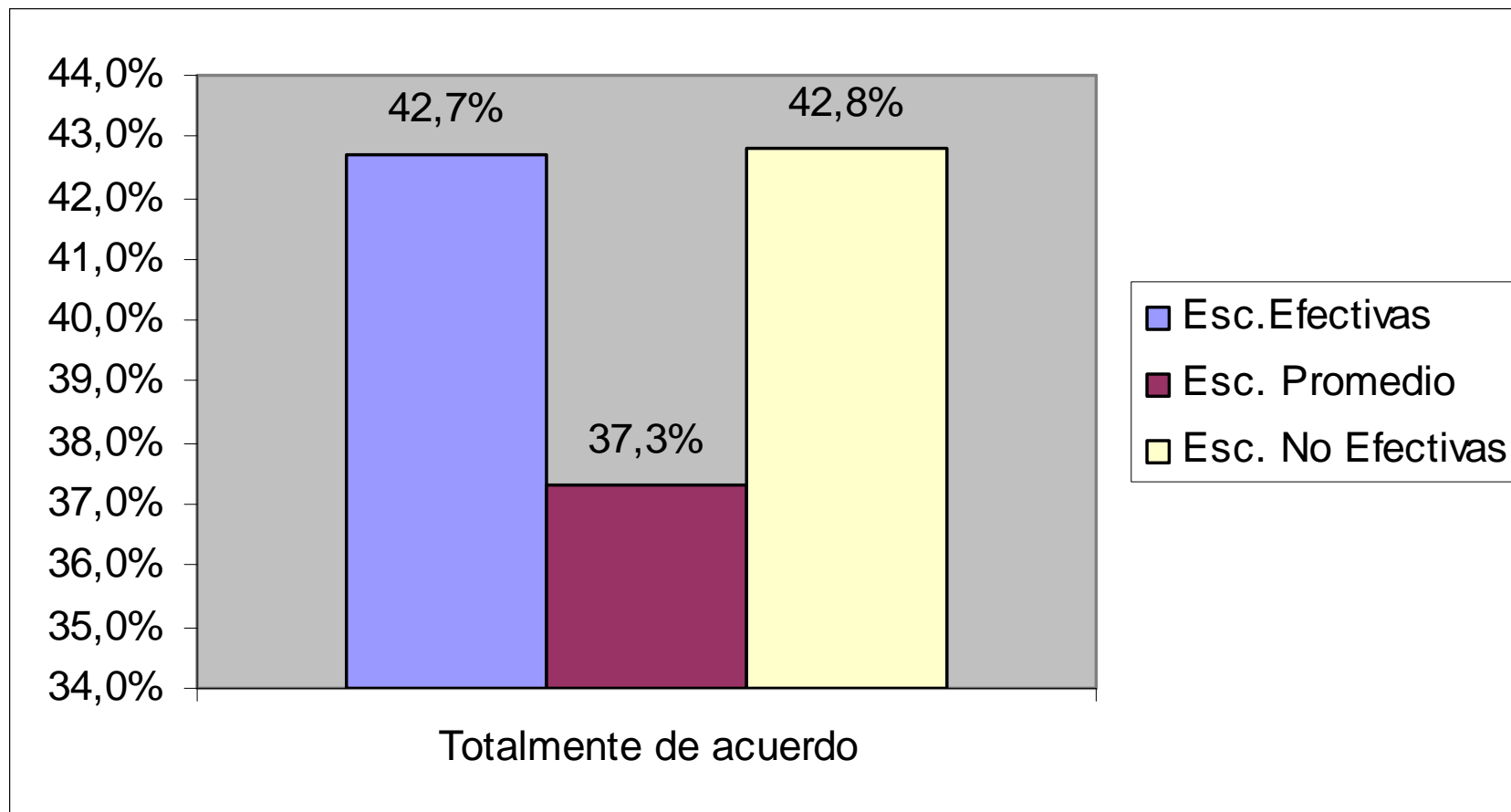
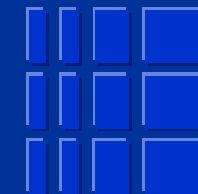
## 28. ¿Considera usted que la comunicación entre profesores es abierta y sincera?



## 29. ¿La Dirección desarrolla acciones efectivas de comunicación con el sostenedor, para facilitar la adecuada gestión del establecimiento?



## 30. ¿Existe flujo de información sobre materias curriculares y extracurriculares?













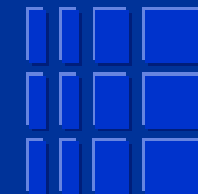








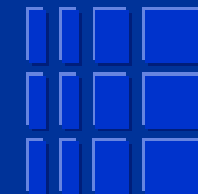




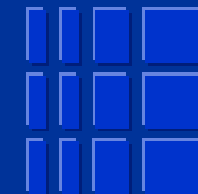
- En las escuelas no efectivas los profesores **no** sienten la **confianza** suficiente para plantear abiertamente temas escolares **con el director**.
- En las escuelas no efectivas no se potencian los **incentivos** como un motor de **cambio**.



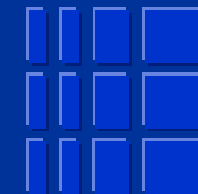
# CONCLUSIONES



- Finalmente, con iniciativa, **liderazgo, emprendimiento** y diversas estrategias estas escuelas lograron reducir el efecto negativo que trae para el aprendizaje la **alta vulnerabilidad** escolar. Así, podemos ver que **se puede entregar una educación de calidad**, aún con las limitaciones propias del sistema escolar chileno, tales como, la imposibilidad de selección, la escasez de recursos, las trabas legales y administrativas, los niveles socioeconómicos y educacionales de los padres, la falta de información, entre muchos otros factores.



- Es **clave** el proceso de selección de directivos.
- Se debe fomentar el **liderazgo** en la formación de los docentes.
- Reestructurar las políticas de **capacitaciones** orientándolas a cursos de comprobada **eficacia**.
- Reorientar las políticas de asesoramiento de **Escuelas Prioritarias** hacia la **gestión** como variable de mayor significancia.



- Se debe fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación entre los equipos docentes y directivos.
- Es necesario reformular el Estatuto Docente asociándolo a incentivos por desempeño para aumentar la eficacia de los profesores.
- La Evaluación Docente debe considerar las habilidades de gestión.
- Además, es necesario crear un eficiente y permanente mecanismo de evaluación del desempeño.
- Se deben reorientar las políticas de asesoramiento de **Escuelas Prioritarias** hacia la **gestión** como variable de mayor significancia.