

Mejoramiento Escolar y su Sustentabilidad en Chile: Resultados, Aprendizajes y su Vinculación con la Confianza

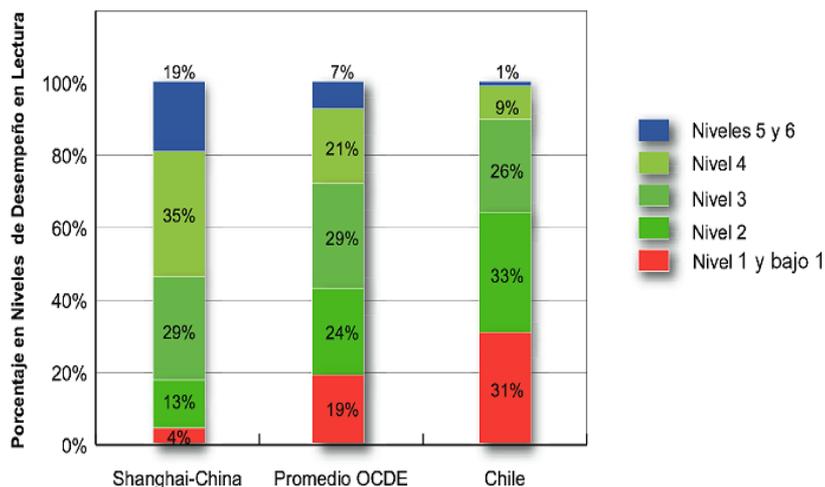
**Juan Pablo Valenzuela B. CIAE-Líderes Educativos
Fundación Educacional Arauco
Valdivia, Noviembre 2016**

Contenido de la Presentación

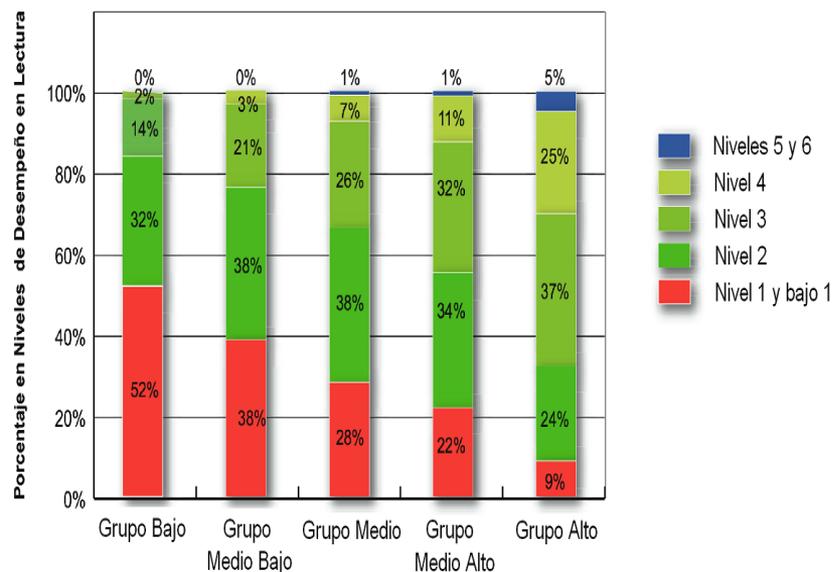
- Motivación sobre el mejoramiento escolar
 - Avances y desafíos a nivel nacional
- Trayectorias de Mejoramiento Escolar en Chile
 - Antecedentes y Magnitud
 - Factores
 - Trayectorias
- El rol de la confianza en el Mejoramiento Escolar
- Sustentabilidad del Mejoramiento Escolar
- Aprendizajes

Inequidad: Oportunidades Educativas Altamente Condicionadas por NSE de los estudiantes y las escuelas

Distribución de estudiantes chilenos en PISA Lectura 2009 según niveles de desempeño



Distribución de estudiantes chilenos en PISA Lectura 2009 según niveles de desempeño por NSE de la familia



Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo de la Educación UNESCO 2013 Lenguaje, Matemáticas y Ciencias 3º y 6º básico

Gráfico 5 CAMBIOS EN PUNTAJE PROMEDIO EN LA PRUEBA TERCE DE MATEMÁTICA DE 3ER GRADO, 2006-2013

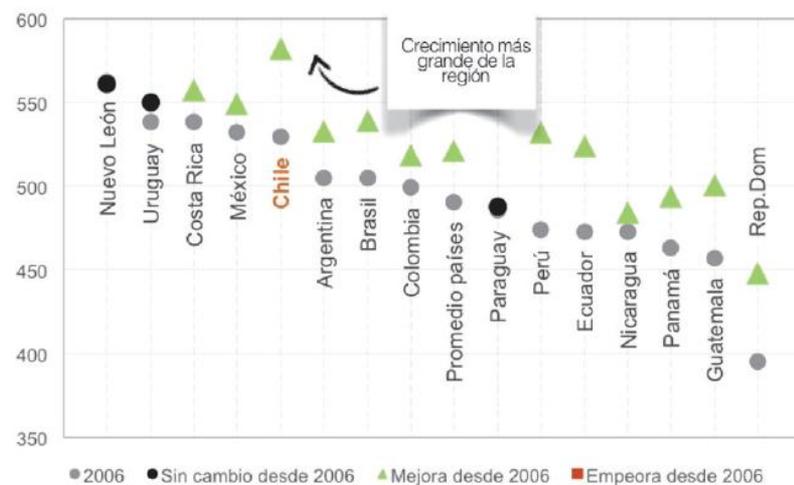
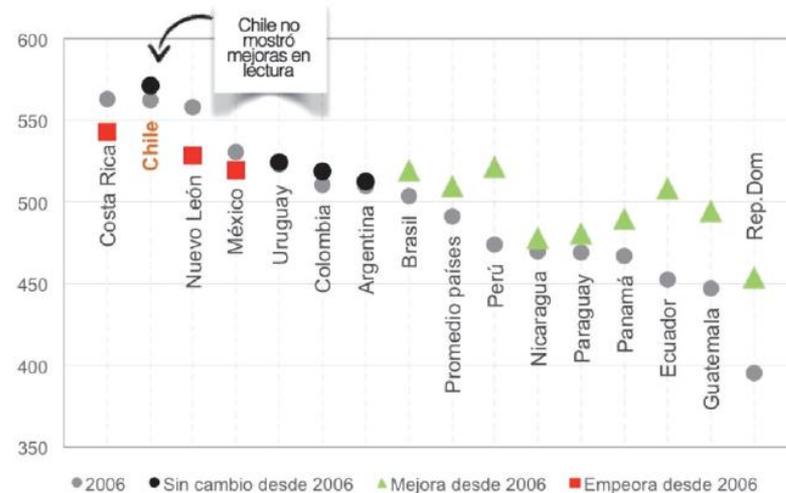
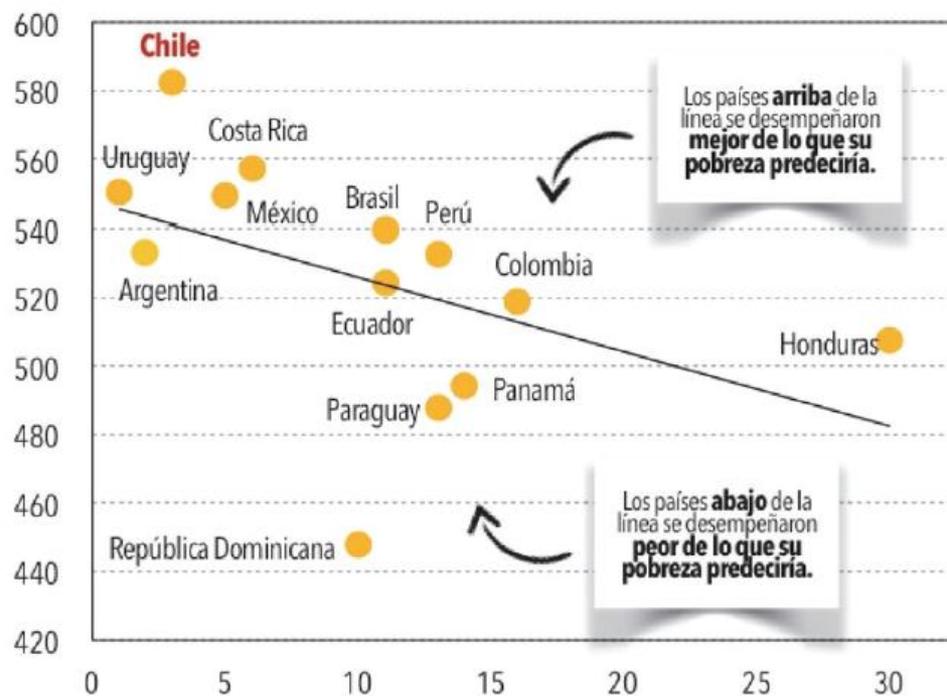


Gráfico 6 CAMBIOS EN PUNTAJE PROMEDIO EN LA PRUEBA TERCE DE LECTURA DE 3ER GRADO, 2006-2013



Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo de la Educación UNESCO 2013 Lenguaje, Matemáticas y Ciencias 3º y 6º básico

Gráfico 14 PUNTAJE PROMEDIO EN PRUEBA TERCE MATEMÁTICA 3ER GRADO SEGÚN PORCENTAJE DE PERSONAS QUE VIVE EN POBREZA, 2013



El mejoramiento escolar en el largo plazo: trayectorias de mejoramiento escolar

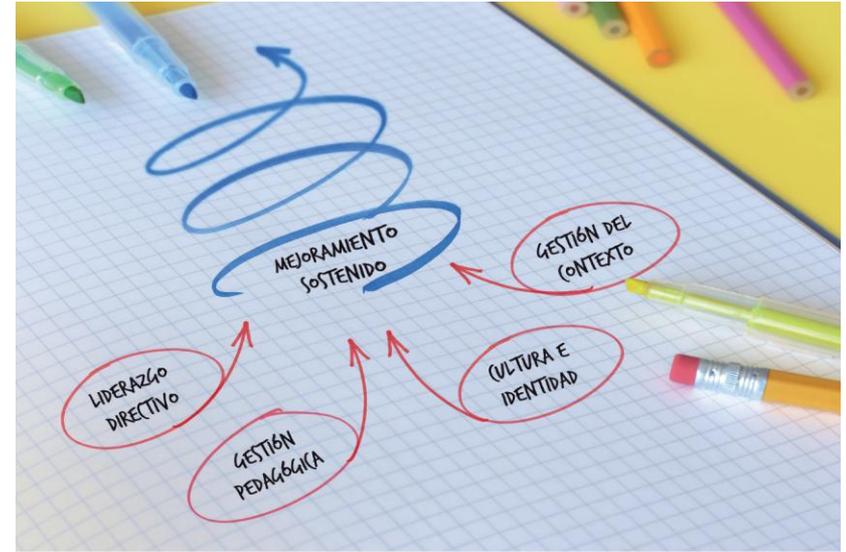


LO APRENDÍ EN LA ESCUELA

*¿Cómo se logran procesos
de mejoramiento escolar?*

COORDINADORES

CRISTIÁN BELLEI • JUAN PABLO VALENZUELA •
XAVIER VANNI • DANIEL CONTRERAS

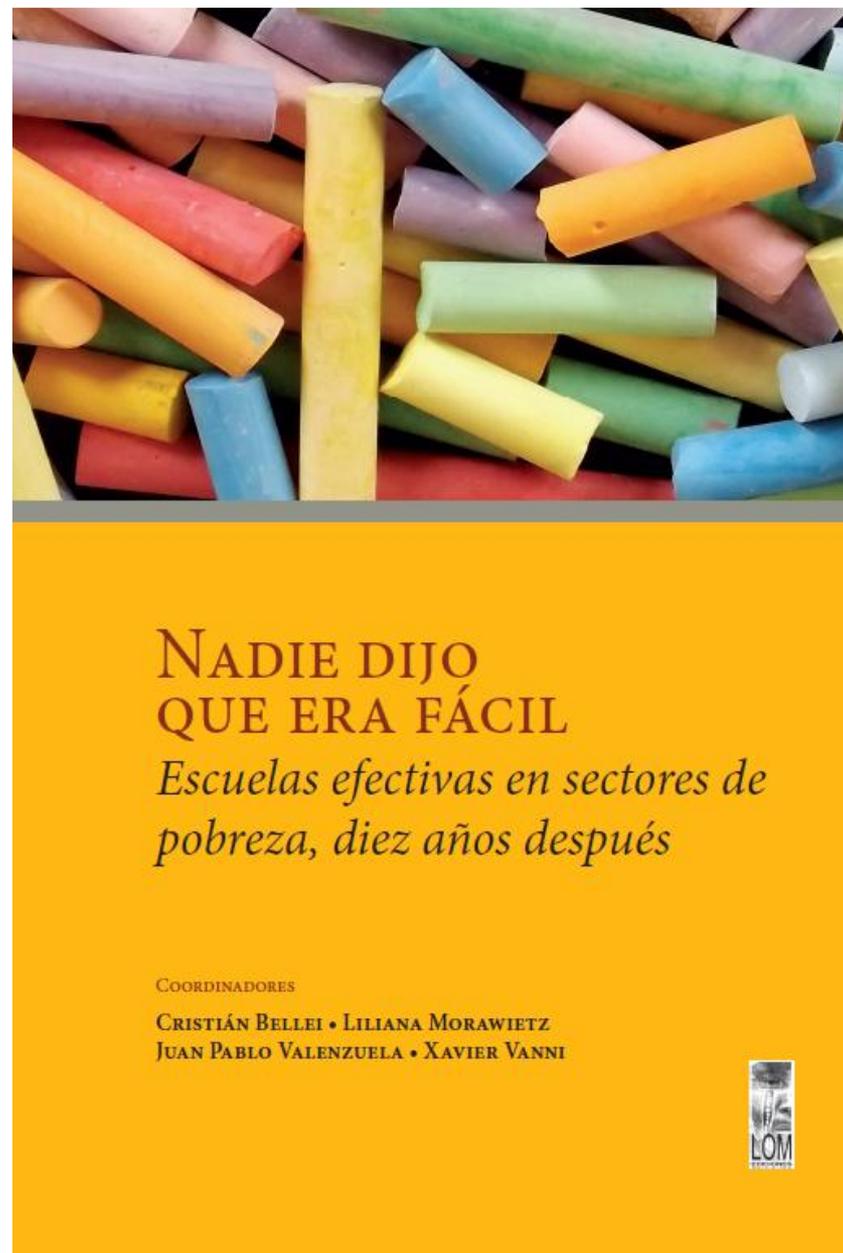
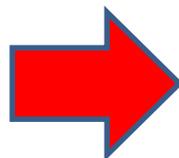
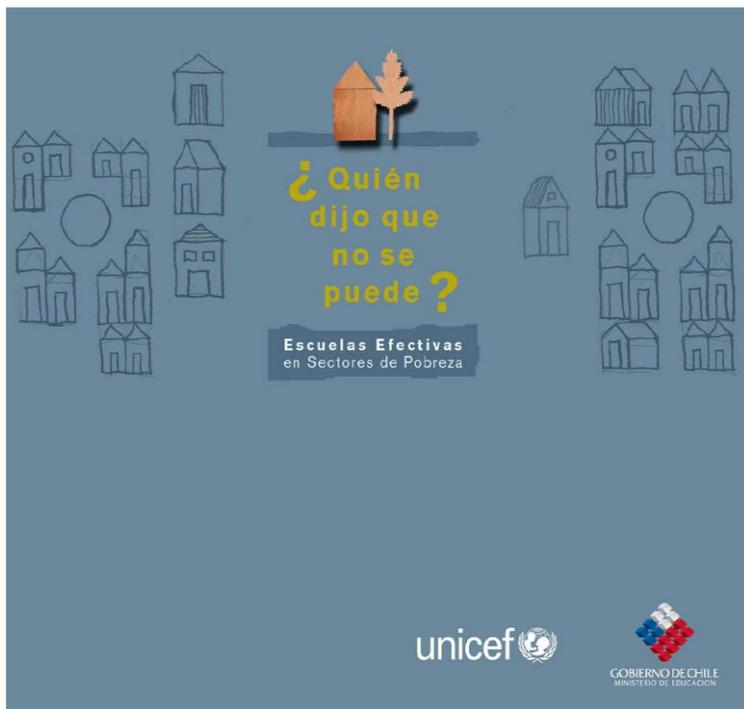


ESCUELAS QUE MEJORAN: APRENDIZAJES DESDE LA EXPERIENCIA

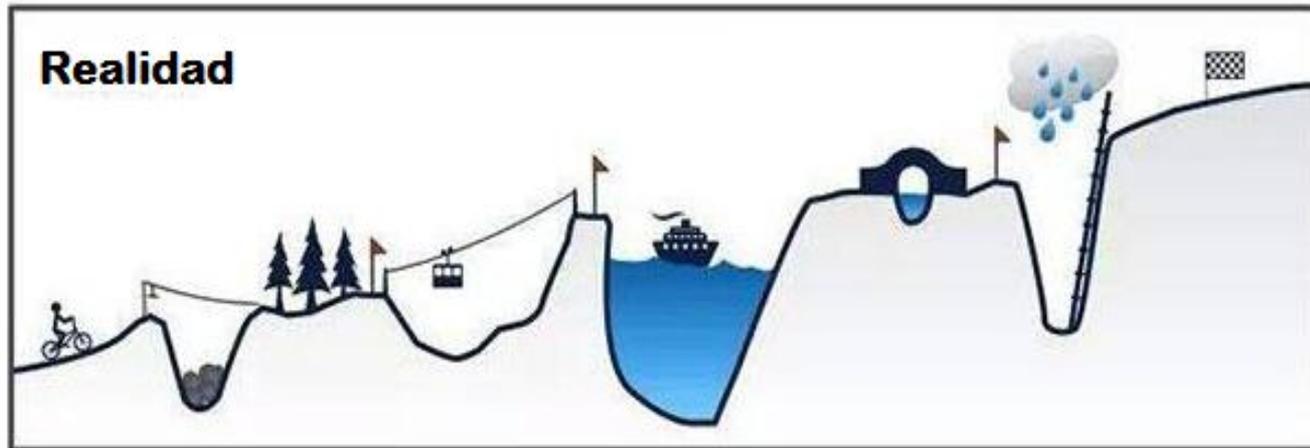
GUÍA DE TRABAJO BASADA EN EL LIBRO "LO APRENDÍ EN LA ESCUELA.
¿CÓMO SE LOGRAN PROCESOS DE MEJORAMIENTO ESCOLAR?"

<http://www.ciae.uchile.cl/docs/LoAprendiEscuela/>

http://www.ciae.uchile.cl/download.php?file=noticias/642_-1430242027.pdf



¿QUÉ NOS MOTIVA?



Trayectorias de Mejoramiento Escolar

Antecedentes, herramientas y
descripciones

Trayectorias y Estrategias de Mejoramiento Escolar

- Una debilidad de los estudios de efectividad escolar es que no se saben los factores y estrategias que posibilitaron esa condición (Reynolds, 2001).
 - Desde fines de los 90s se inició la investigación al respecto, determinando que es crítico: dinámicas de mejoramiento gradual pero sostenidas en el tiempo (en procesos como en resultados en los estudiantes) (Hopkins et al, 1997; Gray et al, 1999; Mitchell et al, 2002, Harris y Chapman, 2002)
- El avance es poco predecible y no es lineal (Gray et al, 1999): Etapas de mejoramiento, seguidos de estabilidad/pequeños declives
- Una vez iniciado no avanza a un ritmo estable (Elmore, 2007)
- Existen diferentes etapas/niveles para cada una de ellas se requieren diferentes prioridades y estrategias
- Rutas hacia el mejoramiento escolar” (Gray et al, 1999): Táctico (acciones de corto plazo, son de impacto parcial, no son estrategias articuladas ni integrales); Estratégico: mayor foco en toda la escuela, pero especialmente en trabajo de aula y desempeño de los niños, conexión entre prácticas docentes y aprendizajes de los niños; Desarrollo de Capacidades: comprensión compartida de fortalezas y debilidades (organizaciones que aprenden), capacidades internas para sustentar los logros y avances.

Sostenibilidad de la efectividad y el mejoramiento escolar

- Proceso de largo plazo.
- Mayor parte de las escuelas (países con datos) muestra que escuelas no cambian en cortos periodos de tiempo (Gray, Jesson y Goldstein, 1995; Teddlie y Stringfield, 1993), pero más incierto en una década (Doolaard, 2002; Mangan et al, 2005).
- Cambios en el largo plazo requieren de un fuerte liderazgo interno y de una gestión que equilibre factores externos/internos, y de la cultura interna (Madden, 2001).
- Mayor vulnerabilidad social hace que sean más inestables las escuelas efectivas en este grupo (mayor dificultades de estas escuelas para adaptarse a los cambios de contexto, política y macro).
- Para Chile: Deterioro de la condición de “escuelas altamente efectivas” (Razcynski y Muñoz, 2006). Factores relevantes contexto e internos: debilitamiento del clima escolar y disciplina, cambio de liderazgo en la escuela, baja en la matrícula y cambio en la composición de los alumnos cambios.

¿Existen tipologías de mejoramiento en Chile? (CIAE-UNICEF, 2014)

- Mejoramiento es multidimensional e interactúan los diversos factores
- Conlleva que procesos de mejoramiento y resultados sean “desbalanceados”: No existe un único plan
- Pero se identificaron ciertos “patrones” que caracterizan la evolución de mejoramiento de las escuelas: Se genera cierta “tipología” del grado de avance en sus trayectorias de mejoramiento
 - No son secuenciales, pero algunos requieren condiciones para seguir avanzando
 - Cuatro grupos (basados en los 8 elementos seleccionados)

Tipología de Mejoramiento Escolar (Stoll y Finn, 2007)

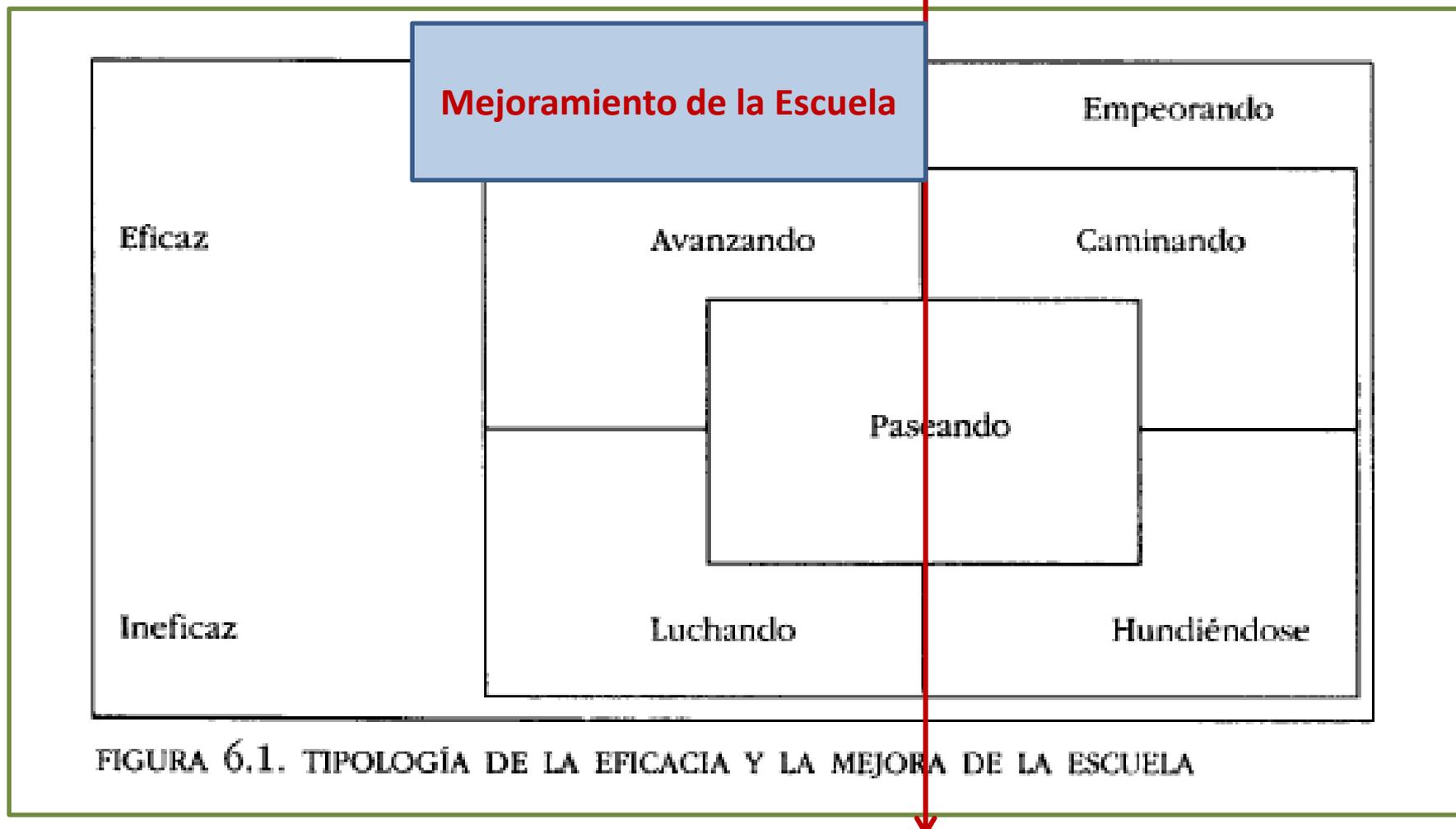


FIGURA 6.1. TIPOLOGÍA DE LA EFICACIA Y LA MEJORA DE LA ESCUELA

Construcción de Trayectorias de Mejoramiento

41%

Tabla 3. Movilidad de las Escuelas entre Clúster del IDE (Promedio Móvil 2002/2005 comparado con 2009/2010)

	Promedio Móvil de IDE 2009/2010												Total	%	Nombre del Clúster
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				
Promedio móvil de IDE 2002/2005	1	131	121	81	40	10	3	0	0	0	0	0	386	10,5%	Crítico
	2	98	195	215	121	33	4	1	1	0	0	0	668	18,2%	Precario
	3	52	149	283	227	101	31	3	1	0	0	0	847	23,1%	Básico (-)
	4	8	54	152	214	189	61	7	0	0	0	0	685	18,7%	Básico
	5	2	8	41	114	177	97	38	6	1	0	0	484	13,2%	Básico (+)
	6	0	1	5	26	90	141	74	17	2	0	0	356	9,7%	Intermedio
	7	0	0	0	2	21	73	77	19	3	0	0	195	5,3%	Intermedio (+)
	8	0	0	0	0	1	4	21	11	3	2	0	42	1,1%	Avanzado
	9	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0	0	5	0,1%	Avanzado (+)
	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,0%	Excelencia
	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	Excelencia(+)
Total	291	528	777	744	622	414	223	57	10	2	1	3.669			
%	7,9%	14,4%	21,2%	20,3%	17,0%	11,3%	6,1%	1,6%	0,3%	0,0%	0,0%				

25%

Condicionamiento Social sobre Rangos de Trayectorias/Límites de Mejoramiento (aunque escuelas vulnerables presentan con mayor intensidad procesos de mejoramiento en la década: ciclo pro-equidad)

Movilidad entre Grupos (Escuelas NSE Bajo –A-) (Desde Nivel 5 se encuentra un desempeño Intermedio)

		Mobile cluster average 2009/2010						
		1	2	3	4	5	6	Total
Mobile cluster average 2002/2005	1	63	22	17	3	0	1	106
	2	15	24	25	5	3	0	72
	3	3	7	10	10	2	1	33
	4	0	1	3	2	0	0	6
	8	0	0	0	1	1	0	2
	Total	81	54	55	19	6	2	217

Movilidad entre Grupos (Escuelas NSE Medio-Alto –D-) (Desde Nivel 5 se encuentra un desempeño Intermedio)

		Mobile cluster average 2009/2010								
		2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Mobile cluster average 2002/2005	2	0	1	1	1	0	0	0	0	3
	3	1	3	6	6	7	1	0	0	24
	4	3	11	26	41	10	0	0	0	91
	5	1	6	30	65	52	13	2	0	169
	6	0	2	14	43	74	27	6	0	166
	7	0	1	0	8	17	13	4	1	44
	8	0	0	0	0	0	2	2	0	4
	Total	5	24	77	164	160	56	14	1	501

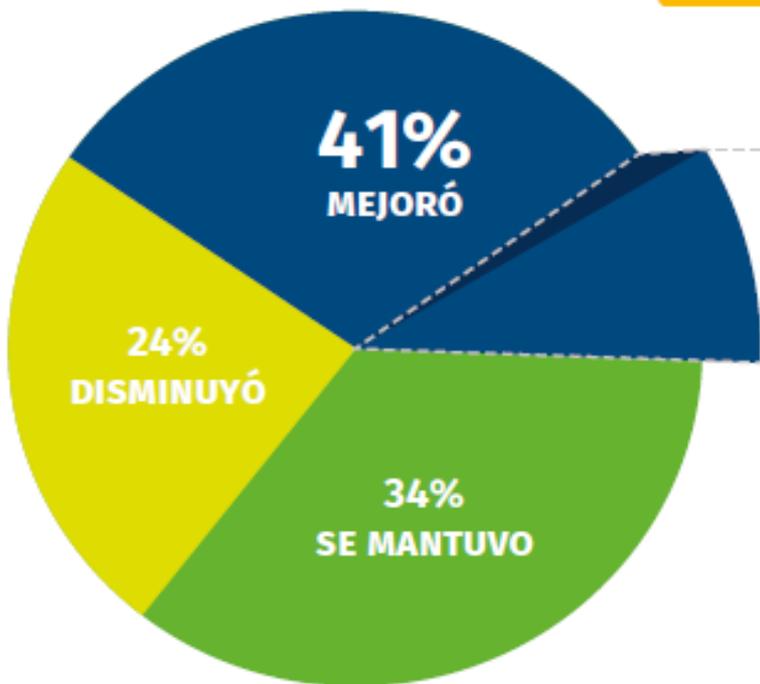
Desempeño Escuelas Básicas entre 2002 y 2010



equivalentes a

83%

DE TODAS LAS ESCUELAS BÁSICAS DEL PAÍS
CON 15 O MÁS ALUMNOS DE CUARTO BÁSICO



9%

332
ESCUELAS
BÁSICAS

MEJORÓ DE MANERA
SOSTENIDA EN SIMCE Y OTROS
INDICADORES DE RESULTADOS EDUCATIVOS

Factores clave del mejoramiento

Contexto

Políticas
educacionales

Dinámicas
locales

Escuela

Liderazgo

Cultura

Comunidad profesional de aprendizaje

Gestión
estratégica
de personas

Convivencia

Aula

Motivación de los estudiantes

Responsabilidad
profesional

Clima de Aula

Familia

Innovación

Sostenedor

Monitoreo del estudiante

Aprovechamiento
del tiempo

Aprendizajes
transversales

Atención a la
diversidad

Gestión curricular y pedagógica

* El tamaño del texto representa qué tan transversal y relevante fue cada factor como resultado del mejoramiento de las 12 escuelas estudiadas.

** La relevancia y transversalidad de los factores puede variar en los distintos momentos de la trayectoria de mejoramiento de cada escuela.

Trayectorias de Mejoramiento



En vías de institucionalización
Corresponde a procesos y condiciones que permiten alcanzar una mejora sostenida, pero que aún dependen del trabajo permanente de los líderes.



Mejoramiento restringido o puntual
Se centra exclusivamente en gestionar procesos que permitan a los estudiantes obtener mejores resultados académicos.



Mejoramiento incipiente
Busca reestructurar y normalizar los procesos básicos de la escuela que eran insuficientes para su funcionamiento cotidiano.



Mejoramiento institucionalizado
Conformación de una Comunidad de Aprendizaje y trabajo colectivo que incluye a profesores, directivos y padres, no dependiente de los directivos. El monitoreo continuo permite mejorar constantemente.

Cultura e identidad

“Si la escuela se cae, no se cae sola. Me caigo yo también. Y cuando ganamos el SIMCE no dijimos ‘fue la profesora X, o Y’. No dije, ‘gané’. No es el yo fui, sino que el fuimos”.

Docentes, Escuela Valentín Letelier, Calama.

Mejoramiento Puntual	Mejoramiento Incipiente	Mejoramiento en vías de Institucionalización	Mejoramiento Institucionalizado
Cultura e Identidad compartida emergente.	Necesidad de renovar y fortalecer identidad y cultura. Cultura en desarrollo.	Sólida cultura institucional.	Sólida cultura institucional, con foco en el mejoramiento, el aprendizaje y la identidad.

¿En qué trayectoria situarían a su liceo en cuanto al desarrollo de la Cultura e Identidad?



Cultura profesional docente

“la gestión de los directivos tiene como foco principal mejorar la enseñanza y aprendizaje. Monitorean cercanamente el trabajo docente, los logros de aprendizaje de los niños y apoyan a los docentes en las dificultades que enfrentan en sus prácticas”.

Mejoramiento Puntual	Mejoramiento Incipiente	Mejoramiento en vías de Institucionalización	Mejoramiento Institucionalizado
Baja responsabilidad compartida. Mecanismos jerárquicos de supervisión.	Prácticas de trabajo colectivo recién incorporadas. Aún dependen de mecanismos jerárquicos de control.	Trabajo colectivo intenso pero poco institucionalizado. Responsabilidad colectiva con el aprendizaje de los alumnos.	Trabajo docente autónomo y responsabilidad colectiva con el aprendizaje de los alumnos.

¿En qué trayectoria situarían a su escuela en este aspecto?



“Tú lo haces bien, yo confío en usted”, entonces él (director) me marcó profesionalmente mucho y me sirvió para mi autoestima, decirme que sí puedo, yo creo que a todos acá en la escuela nos hizo sentir eso, nos sentimos las reinas de Calama, porque él nos enseñó a eso, a decir que uno es capaz “yo confío en que a usted le va a ir bien” (Docente Esc. Valentín Letelier)

Cultura profesional docente: Prácticas de O&R

“el primer instrumento de monitoreo pedagógico es la observación directa del trabajo en aula de los profesores, que se ha generalizado durante la segunda mitad de la década pasada. Con todo, es una práctica relativamente reciente, cuyo diseño, formas de uso y legitimidad están en desarrollo”.

Mejoramiento Puntual

Diverso, en algunos casos inexistente, en otros altamente complejo, pero asociado a una decisión jerárquica y no de conformación de una comunidad de aprendizaje interno del establecimiento.

Mejoramiento Incipiente

O&R en desarrollo, en algunos casos visitas aleatorias. Siempre retroalimentación, pauta convenida y orientación al mejoramiento y reforzamiento de debilidades.

Mejoramiento en vías de Institucionalización

O&R instalado, orientado al acompañamiento y mejoramiento, aunque en algunos casos aún es percibo como evaluativo. Retroalimentación formal, escrita y con tiempos específicos.

Mejoramiento Institucionalizado

Instalado proceso de acompañamiento a profesores: tanto de observación como retroalimentación. Foco en retroalimentación y aspectos a mejorar. En algunos casos, trabajo colaborativo avanzado va sustituyendo la interacción individualizada

¿En qué trayectoria situarían a su escuela en este aspecto?

Focos de Aprendizaje

*“En la escuela **Cristian and Caren School de Cerro Navia**, se han impulsado distintas áreas de aprendizaje. Algunas de ellas hoy se consideran parte de los objetivos estratégicos de desarrollo de la escuela. Hay focos puestos en el inglés, en el desarrollo de la oralidad y escritura, en las ciencias y en los talleres deportivos y artísticos”.*

Mejoramiento
Puntual

Mejoramiento
Incipiente

Mejoramiento en vías de
Institucionalización

Mejoramiento
Institucionalizado

Foco en SIMCE,
postergando otro tipo de
aprendizajes.

Prioriza Lenguaje y
Matemática
aunque sigue habiendo
preocupación por la
formación
valórica, actitudinal y
social.

Tensión entre SIMCE y
otros
aprendizajes no resuelta
equilibradamente.
Inquietud
por formación integral.

Foco en
formación integral,
aunque SIMCE tensiona
sus objetivos de equidad
educativa.

¿En qué aprendizajes se ha focalizado el liceo hasta este momento?

***La escuela me enseñó muchos valores, en el liceo no va a ser igual, el buen comportamiento, el respeto hacia los profesores, el cariño y la confianza que surgen entre los compañeros y los profesores. Eso es lo que yo más voy a extrañar, por eso no me quiero ir.
(Estudiante de 8º básico)***



Grado de Institucionalización de los cambios

*“El liderazgo de la directora de la **Escuela Japón de Antofagasta** ha sido clave en el mejoramiento de esta escuela, basado en su fortaleza técnica y carisma. Sin embargo, la centralidad de su rol genera dependencia y falta de autonomía respecto de su figura”.*

Mejoramiento
Puntual

Procedimientos formalizados y claros, pero dependientes de dirección, UTP y sostenedor.

Mejoramiento
Incipiente

Cambios organizacionales recientes y aún focalizados.
Institucionalización incipiente.

Mejoramiento en vías de
Institucionalización

Procesos de mejoramiento globales, pero no involucra a todos los docentes, niveles ni asignaturas.

Mejoramiento
Institucionalizado

Mejoramiento global que involucra a todos los actores y no depende de un líder.
Alto nivel de institucionalización.



Estrategias de mejoramiento

“Mi proyecto no era tener buenos resultados en el SIMCE. Mi proyecto era pintar la escuela, arreglarla, tener papeleros dignos”.

Directora, Escuela Ciudad de Frankfort, San Joaquín

Mejoramiento Puntual

Normalización instrumental. Uso de **tácticas** de corto plazo, con una lógica de arriba – abajo, restringidas a asignaturas SIMCE, y niveles que lo rinden.

Mejoramiento Incipiente

Normalización de los procesos básicos de funcionamiento de la escuela, tanto institucional como técnico-pedagógico. Ejecutan **tácticas** específicas, de corto plazo y no colectivas.

Mejoramiento en vías de Institucionalización

Mejoras se han ido acumulando en el tiempo, pero se mantiene el foco en resolver problemas de enseñanza. Usan **estrategias** amplias de mejoramiento, pero no centradas en el desarrollo de capacidades colectivas.

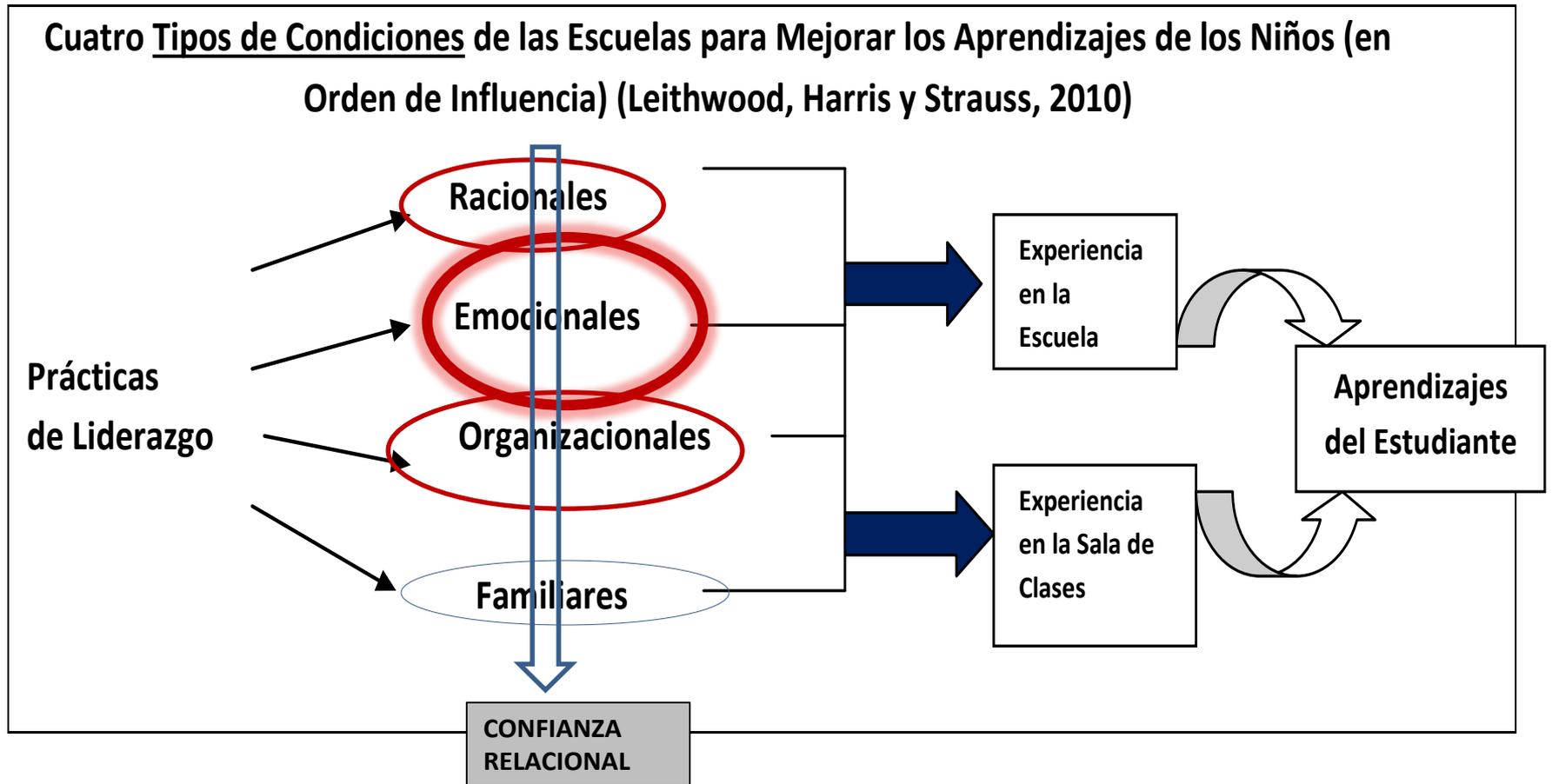
Mejoramiento Institucionalizado

La escuela comienza a focalizarse en el mejoramiento de distintos tipos de aprendizaje. Para ello, usan estrategias globales de mejoramiento, procurando generar **capacidades internas colectivas**.

Durante los últimos 3 años, en general ¿qué tipo de estrategias ha utilizado este liceo para mejorar (tácticas/estrategias/generación de capacidades)?



Confianza Escolar: Un activo transversal en las Condiciones para el Mejoramiento Escolar



Confianza implica: Creencia o expectativa que los colegas, estudiantes y padres apoyarán las metas de la escuela para mejorar las oportunidades de los niños y trabajarán por conseguirlas.



Nivel de Confianza en Trayectorias –sin considerar mecanismos de selectividad social o académica–



- **Confianza en los líderes determina desempeño organizacional, pero también es un resultado de este desempeño**
- **PERO NO ES SUFICIENTE LA CONFIANZA PARA MEJORAR! –(Incluso es posible que exista y no se observen procesos de mejoramiento)**

....Mejoramiento Escolar: Apoyo a la Gestión de la Escuela vs Cambios Estructurales

Reformas Estructurales: Mejoramiento Pro Equidad (Haberle e Isla, 2014)

Tabla 11: Número y porcentaje de establecimientos sobre la FPD_75 del 2002-2005

NSE	2002-2005	2006-2007	2009-2010	2011-2012
Bajo	127 23%	147 25%	255 47%	292 59%
Medio-Bajo	372 25%	411 26%	677 43%	829 54%
Medio	311 27%	270 22%	467 36%	528 40%
Medio-Alto	137 27%	107 19%	167 28%	175 28%
Alto	75 26%	55 19%	84 27%	73 24%
Total	1022 26%	990 24%	1650 38%	1897 44%

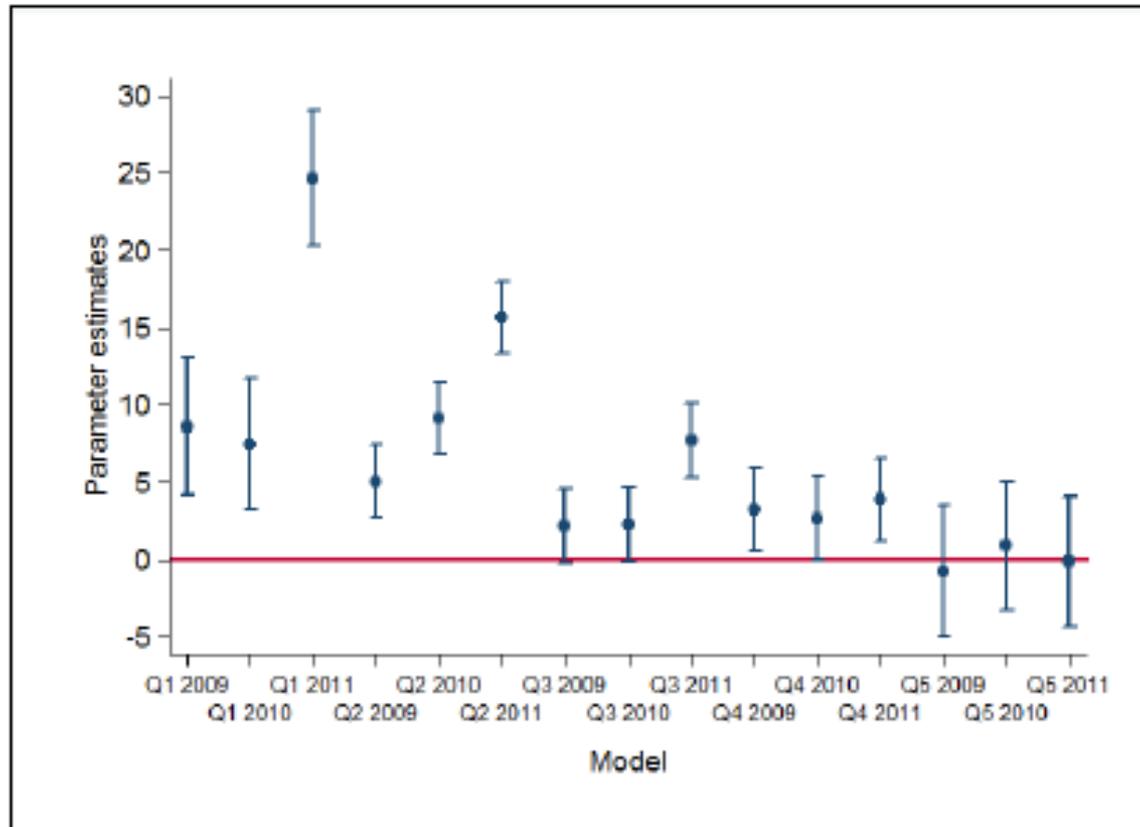
Fuente: Elaboración propia en base a datos CIAE.

Aprendizajes a partir de la implementación de la ley SEP (Valenzuela, Villarroel y Villalobos, 2014)

- SEP: Mejoramiento escolar crítico pro equidad (diversos autores).
- Pero mejoramiento está vinculando al tiempo en la política (tiempo es necesario para el aprendizaje del mejoramiento) y a condición de autonomía previa (“saber qué hacer en la restricción de recursos prepara para un uso efectivo cuando llegan nuevos recursos”): la gestión interna del establecimiento es crítica para potenciar oportunidades (externas) de mejoramiento escolar .

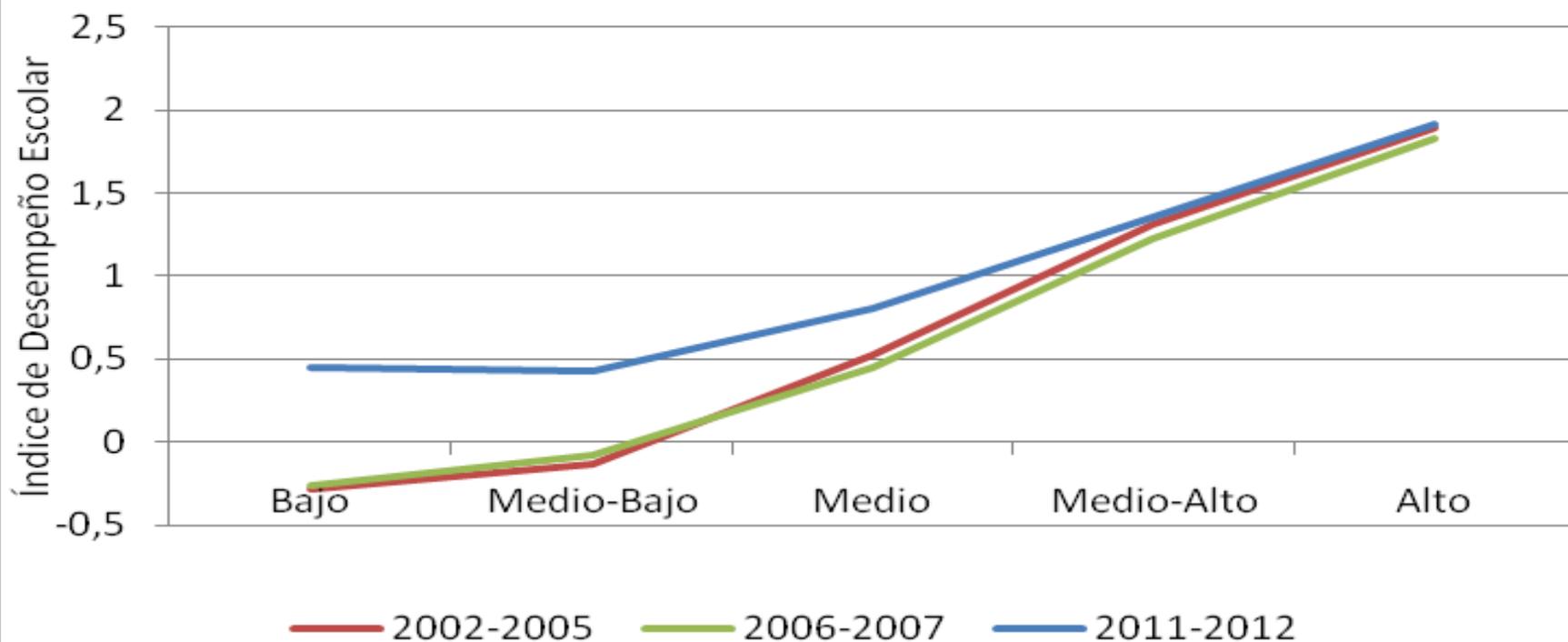
Incremento en puntaje SIMCE (4º básico) de escuelas que participan en ley SEP por año de ingreso al programa y quintil de NSE (Mizala y Torche, 2013)

Matemáticas



Mejoramiento Escolar: ¿Gestión vs Desafíos Estructurales?: Mayor efectividad entre los más preparados (Haberle e Isla, 2014)

Gráfico N°4: FPD_75 por NSE



Fuente: Elaboración propia en base a datos CIAE.

Pero la confianza al interior del colegio si ...



Múltiples mecanismos que los líderes escolares pueden utilizar para aumentar la confianza en la escuela

- Ofrecer apoyo individual, mostrando respeto por los miembros de la comunidad escolar, preocupación por sus necesidades personales, manteniendo una política de puertas abiertas y valorizando la opinión del personal.
- Construyendo conjuntamente y validando una visión compartida del proyecto educativo.
- Teniendo altas expectativas para los profesores, los estudiantes y el proyecto educativo.
- Reconociendo que los procesos requieren tiempo, los logros son paulatinos y la implementación es gradual.

- Apoyando activamente el desarrollo profesional docente, y reconociendo la centralidad de los maestros en el proceso de mejoramiento sostenido.
- Estructurando la escuela para permitir el trabajo colaborativo entre los miembros del equipo (priorizando tiempos y mecanismos regulares y permanentes para el desarrollo de actividades colaborativas).
- Reconociendo que el liderazgo es compartido con otros, desarrollando modalidades para un liderazgo más distribuido.
- Motivando y enseñando a trabajar con otros (al interior del colegio y entre colegios) con desafíos similares , de tal forma de aprender de sus experiencias.

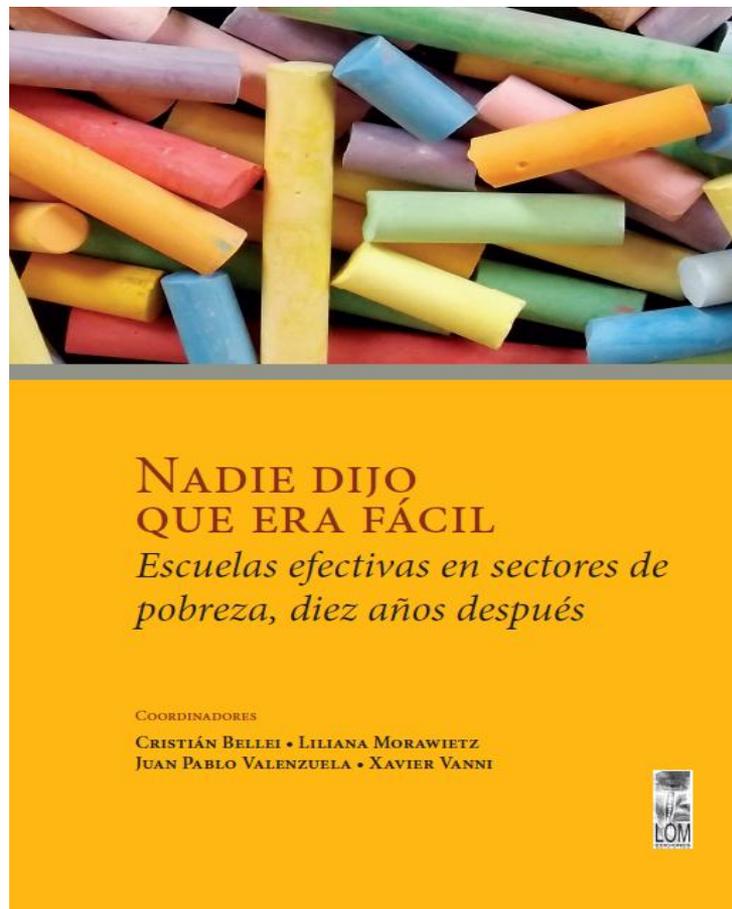
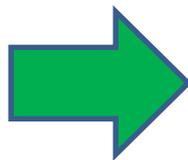
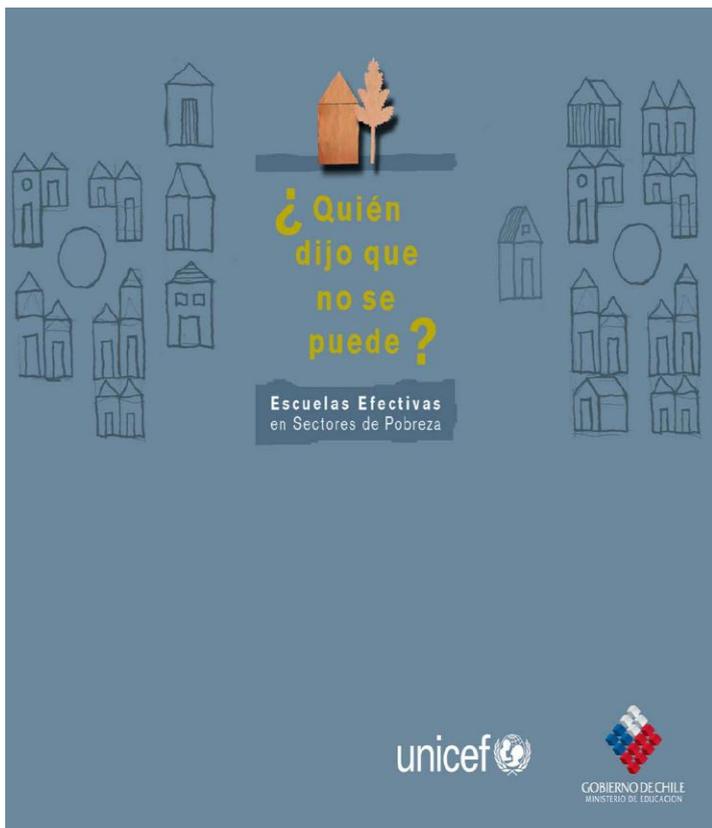
Desarrollo Profesional y el Mejoramiento Escolar: Evidencia Internacional y Rol de la Confianza

Efectos sobre los aprendizajes de los estudiantes en países desarrollados (Hattie, 2012, 2015 –seleccionadas-)

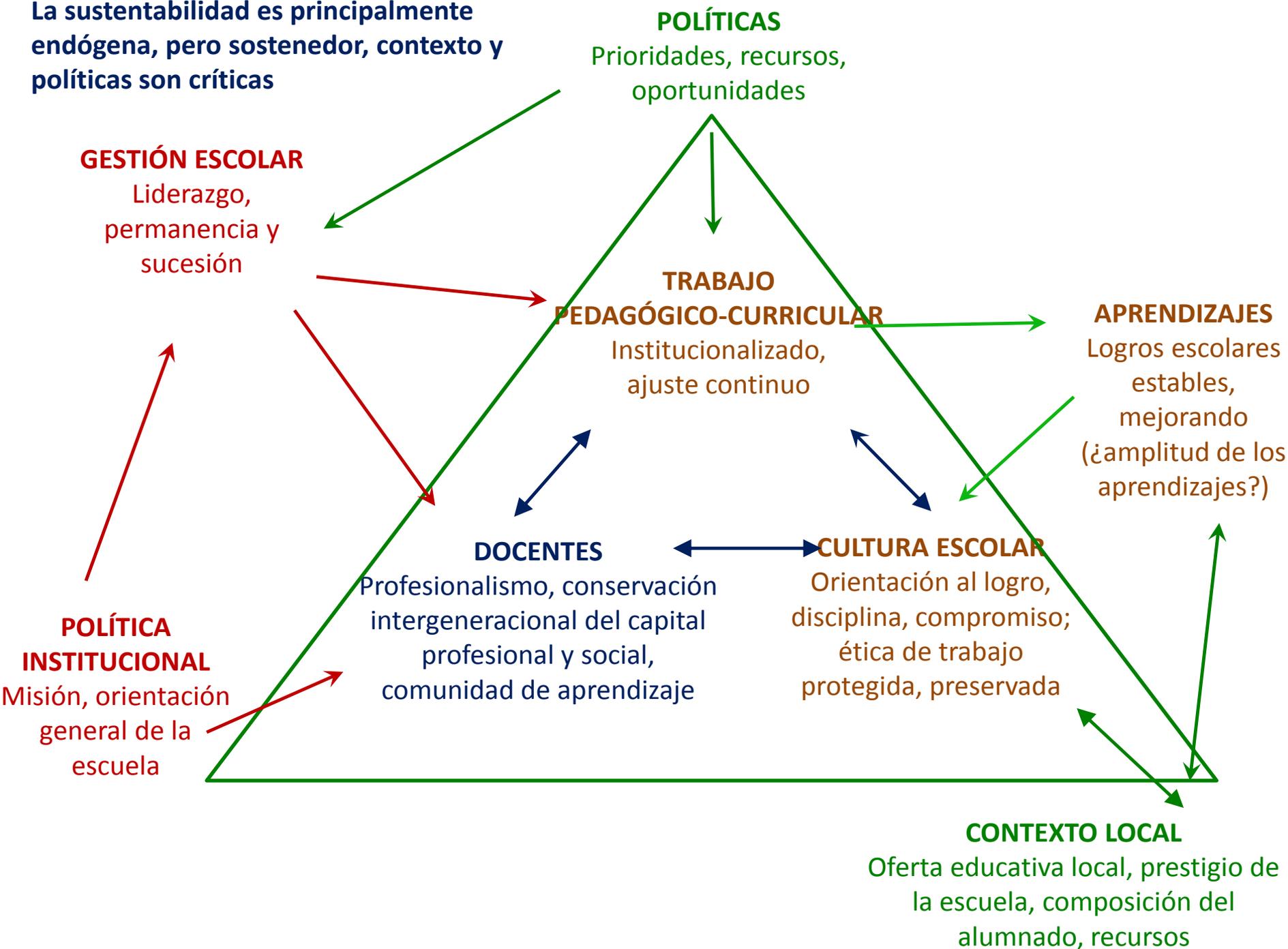
Efectos sobre los aprendizajes de los estudiantes en países desarrollados (Hattie, 2011, 2013 –seleccionadas-)

Estrategia/Acción	Efecto (Bajo/Mediano/Alto)	Estrategia/Acción	Efecto (Bajo/Mediano/Alto)
1.Repitencia	Bajo (-.13)	7.Aprendizaje cooperativo entre los niños (vs individual)	Mediano (.59)
2.Agrupar estudiantes	Bajo (.12)	8.Clima en el aula	Alta (.63)
3.Tamaño del curso	Bajo (.21)	9.Interacción alumno-profesor	Alta (.72)
4. Expectativas de los profesores	Mediano (.43)	10.Retroalimentación a los alumnos	Alta (.75)
5.Ambiente de la casa	Mediano (.51)	11.Entregar evaluación formativa a profesores	Alta (.90)
6.Efecto de los pares	Mediano (.53)	12. Expectativas de los propios niños	Alta (1.44)
		13. Eficacia colectiva de los docentes	Alta (1.57)

Aprender sobre cómo las escuelas sostienen lo alcanzado en el mediano y largo plazo



La sustentabilidad es principalmente endógena, pero sostenedor, contexto y políticas son críticas



Algunos Aprendizajes....

- Mejorar y sostener los procesos y logros educacionales requiere atender varios niveles y dimensiones del trabajo escolar y del entorno, pero su relevancia y urgencia varían significativamente en el tiempo
- Mejorar sostenidamente es difícil, mantener efectividad es todavía más desafiante y un proceso permanente
- Tanto el mejoramiento como la pérdida de efectividad es un proceso gradual
- El continuo desarrollo del capital profesional y el desarrollo de comunidades profesionales de aprendizaje es clave
- El nivel intermedio es crítico para la sostenibilidad

Líderes Escolares: imprescindibles para el mejoramiento y la sustentabilidad

- Liderazgo directivo es la variable más relevante: Iniciar procesos de mejoramiento en escuelas de bajo desempeño (visión compartida + focos en urgencias)
- Director/UTP: dupla de liderazgo que hace la diferencia.... Liderazgo distribuido
- Capacidades de filtro y de adaptación para enfrentar cambios en el contexto y aprovecharlas las políticas nacionales y ofertas externas
- Estilo liderazgo sensible a la etapa de desarrollo, necesidades y cultura de la escuela
- Continuidad liderazgo y procesos de sucesión: continuidad y cambio, no “borrón y cuenta nueva”
- Alta importancia habilidades blandas: Desarrollo capital social y generación relaciones de confianza

Aprendizajes sobre Mejoramiento Escolar y Sustentabilidad

- El mejoramiento escolar es una travesía, sin “balas de plata” ni “atajos”.
 - Son procesos de mejoramiento gradual, más que de cierre de brechas.
- Existen reformas estructurales para que en Chile la educación entregue igualdad de oportunidades y no una reproducción de las desigualdades de origen.
 - Identificar “techos” por NSE sobre resultados esperados en pruebas estandarizadas.
- Las Estrategias de Apoyo para ser efectivas deben estar alineadas con liderazgo interno por el mejoramiento, no tratar de reemplazarlo.
 - Mejoramiento sostenido es endógeno al establecimiento.
- Directivos y Profesores (Sostenedores) son críticos para que pueda generarse el mejoramiento, y aún más para que éste sea sustentable.
- El avance gradual en procesos de mejoramiento (sustentable) se basa en que innovaciones/mejorías se hacen parte de la cultura escolar (se institucionalizan).

Aprendizajes sobre Mejoramiento Escolar

- **Liderazgo escolar para la confianza:** Desarrollar, promover y fortalecer la confianza entre actores escolares **es una de las principales tareas de los equipos directivos.**
- **Efecto Multiplicador:** La confianza de los directivos con profesores, entre estos y con los niños y apoderados **potencia las oportunidades de mejoramiento y sustentabilidad.**
- La confianza es un recurso indispensable –no el único ni suficiente- para activar el mejoramiento en situaciones críticas, para alcanzar establecimientos altamente efectivos, y para reemplazar mecanismos de “mejoramiento” basados en selectividad por valor agregado (**Ley de Inclusión!**).
- La confianza es indispensable para activar procesos de aprendizaje en redes de establecimientos: Un desafío con carácter de urgencia!