STRENGTHENING COLLABORATION AMONG CHILEAN EARLY CHILDHOOD SCHOOL LEADERS - PILOTING AN IMPROVEMENT SCIENCE APPROACH IN A LOCAL PUBLIC EDUCATION SERVICE (SLEP)

Dante Castillo-Canales , Alejandra Canales T.

Dante Castillo-Canales , Alejandra Canales T.

©2022, DANTE CASTILLO-CANALES , ALEJANDRA CANALES T.



This work is licensed under the Creative Commons Attribution License (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction, provided the original work is properly credited. Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode), qui permet l'utilisation, la distribution et la reproduction sans restriction, pourvu que le mérite de la création originale soit adéquatement reconnu.

IDRC GRANT / SUBVENTION DU CRDI : - STRENGTHENING SCHOOL LEADERSHIP TOWARDS IMPROVING SCHOOL RESILIENCY

SUMMA

Laboratorio de Investigación e Innovación en Educación para América Latina y el Caribe

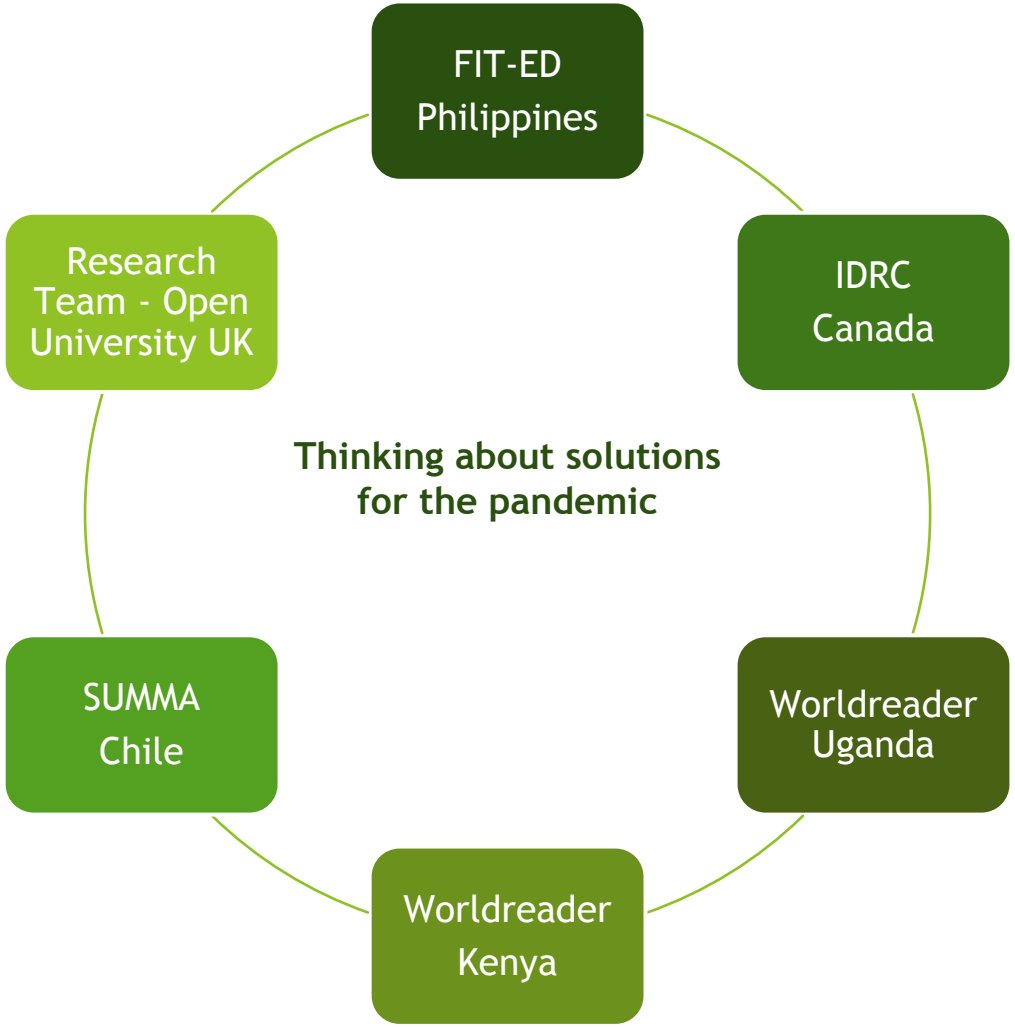
Strengthening Collaboration among Chilean Early Childhood School Leaders:

Piloting an Improvement Science Approach in a Local Public Education Service (SLEP)

Dante Castillo-Canales. & Alejandra Canales T.

CIES Conference, April 2022

Global partners
TPD@Scale Coalition for the Global South

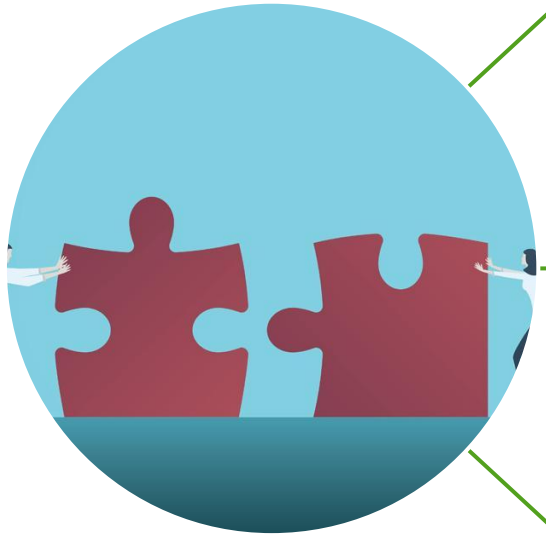


- **Overall goal:**

  To bring an analytical tools to the school leaders and enhance their adaptive capacity **to cope** with **changing** and **disruptive** circumstances such as the pandemic.

Local aims:
What we are seeking to achieve

This project **aims** to **strengthen the collaborative ability** in addressing emerging local challenges caused by the pandemic and the **transition** to a renewed public education system, the SLEP (*Local Public Education Service*).



15 early childhood school leaders

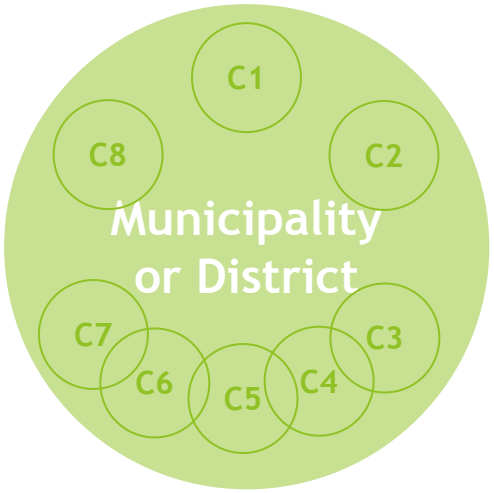
A Local Public Education Service (SLEP)

An Educational Non-Profit Foundation (SUMMA)

Collaboration
(Networking Improvement Communities NIC)

Context of the study:
Institutional change in public education

District' educational centres



Shift

Educational centres from different **districts or territories**



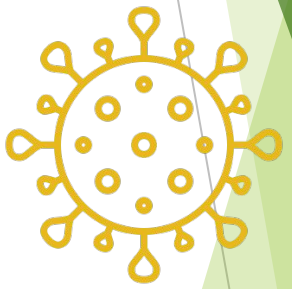
Educational communities must **change** and **adapt** to new virtual environments and practices.

SLEPs have to ensure quality, equity, inclusion and continuous educational improvement in each educational establishment under their administration - including pre-primary centres - while schools acquire more powers, participation and resources to develop locally relevant projects (Dirección de Educación Pública, 2021)

Context of the study: turbulent times & tensions



In this new model, school leaders have professional and technical support from the SLEP.



SLEP duties

- Human resource development
- Continuing professional development
- Pedagogic innovation

However, the COVID-19 crisis **turned this transition into a more complex scenario** in which educational communities had to **change their practices** with their staff, students and families within **a new virtual environment. Collaboration emerges as a practice to develop.**

Pandemia + institutional transition: **collaboration as expectation**

- Principals raise the need to collaborate. They express perceptions of working in isolation.

"It is essential to know the realities of the other Principals because sometimes one feels quite alone in this position, just like knowing the experience of another colleague who is in the same position as me since the realities are not as different as they appear from the outside" [P1-interview].

This role has a holistics function; strong emotional character, skills such as empathy and flexibility are perceived as the most relevant(Chile, Subsecretaría de Educación Parvularia, 2018)

Pandemia + institutional transition: **collaboration as principle**

The new institutionality promotes and requires working in collaboration: Main practices of **Early Childhood Education Leaders**

- "Promote an institutional culture based on **collaboration**, trust, inclusion, good treatment, respect for diversity, and high expectations of infants, families, educators, technicians, and other educational community members".

- "Generate and maintain **collaboration** links with other actors and institutions in the territory that facilitate the development of the educational establishment as a whole".

(Chile. Ministerio de Educación, MBDLEP, 2021, p. 21)

Pandemia + institutional transition: **collaboration**

- The literature in the field

"It consists of **working together**, both **within the educational center** and with **other institutions and agencies** that allow it to deliver a more comprehensive education to children and families. The **collaboration** between leaders and assistants is central in preschool education, working together as a team, which implies sharing expertise and engaging in a permanent and reflective understanding (Rodd, 2013). This implies incorporating different professionals, from different disciplines and teams, into teamwork, consolidating networking (Siraj-Blatchford & Hallet, 2014)".

(Chile, Subsecretaría de Educación Parvularia, 2018)

Piloting: NIC, Collaboration & Improvement Science (IS)

NIC (networked improvement communities) are designed to accelerate educators' efforts to improve. "*Bringing **collaboration**, **innovation**, and the discipline of **improvement science** together has started to build a proven path to make possible change in education that is not only effective, but reliable at scale*" (Kawar, 2016, p. 3, Bryk & Gomes, 2010, Bryk et al, 2015).



This project explores the use of IS with school leaders t***hat emphasizes the interconnections of research and practice*** (Lewis, 2015).

Action - Research approach

SUMMA
Laboratory of Education Research and Innovation for Latin America and the Caribbean

Research

Diagnostic interviews

Introduction to Improvement Science Approach

Surveys

Mid-project interviews



Invitation to the project

Virtual and face-to face workshops

Elaborating an Operational Plan in collaboration

Supporting activities by a facilitator

Implementation

Data analysis

- Qualitative approach
- Narrative and perceptions of school leaders
- Inductive thematic analysis is conducted to identify key categories associates with collaboration

Preliminary findings

Building a collaborative space within and between pre-primary centres



What does **collaboration** mean for Principals?

1

Increasing formal inter-districts meetings to share experiences.

2

Learning by visiting peers centres (presentiality).

3

Sharing a common pedagogical language.

4

Developing horizontal leadership and constructive communication.

5

Enhancing communication and integration with schools.

Findings and learning from Improvement Science Approach

1. Applying the PDSA approach allows us to **mobilise collaboration** among school leaders. ***Not taken for granted***
2. The NIC offers **a new collaborative way of working** between researchers and practitioners, but this ***demands new abilities and skills***
3. Finding the **right time-utility balance** between data collection and its use for decision-making
4. Need to find a proper balance between the Principals' **agency** and **autonomy** and their SLEP/SUMMA **coordination** to run the NIC.
5. Deciding among multiple needs and potential solutions is a matter of ***deliberation and negotiation*** between competing interests

Overall reflections

- Principals are subject to **countless demands**, and there are multiple **expectations** from the institutional framework and the educational community. **Collaboration** is just one of many aspects to deal with in that context.

- The implementation of collaborative networks "**represents a radical cultural change,** since competition is a prominent feature of the Chilean school system due to its market-oriented principles". (Pino, et. al. 2019)

SUMMA

Laboratorio de Investigación e Innovación en Educación para América Latina y el Caribe

Thank you!



Questions?

dante.castillo@summaedu.org; alejandra.canales@summaedu.org

Methodology



Research & Implementation

SUMMA
Laboratory of Education Research and Innovation for Latin America and the Caribbean

15 early childhood education leaders



IMPROVEMENT SCIENCE APPROACH



DIAGNOSTIC INTERVIEWS



VIRTUAL AND FACE-TO-FACE WORKSHOPS



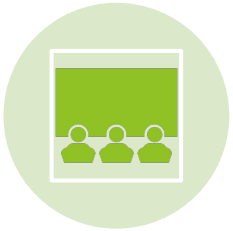
SURVEYS



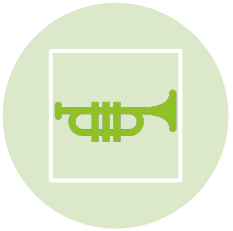
ACCOMPANIMENT ACTIVITIES BY A FACILITATOR

15 early childhood education leaders & SLEP team

SUMMA
Laboratory of Education Research and Innovation for Latin America and the Caribbean



VIRTUAL AND FACE-TO-FACE WORKSHOPS



SUPPORTING ACTIVITIES BY A FACILITATOR



DIAGNOSTIC INTERVIEWS



IMPROVEMENT SCIENCE APPROACH



SURVEYS

Implementation
Invitation to the workshop
Elaborating an Operational plan

Research

Construyendo una visión y una cultura compartida

Principales prácticas de líderes de la Educación Parvularia

Promueven una **cultura institucional basada en la colaboración**, la confianza, la inclusión, el buen trato, el respeto a la diversidad y las altas expectativas sobre los párvulos, familias, educadoras, técnicos, y otros miembros de la comunidad educativa.

Generan y mantienen **vínculos de colaboración** con otros actores e instituciones del territorio que faciliten el desarrollo del establecimiento educativo en su conjunto.

Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia (p. 21)

Habilidades interpersonales

Convocan y articulan a las educadoras y técnicos del establecimiento educativo, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Para lograr una eficacia colectiva, trabajan **colaborativamente** estableciendo relaciones que permiten el intercambio de experiencias.

Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia (p. 29)

Confianza relacional

Implementan acciones que demuestran honestidad, apertura, benevolencia y capacidad profesional, fortaleciendo la confianza relacional con la comunidad, lo que posibilita y crea condiciones para lograr **colaboración** entre sus miembros y una mayor disposición a innovar y a aprender de forma continua.

Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia (p. 29)

Tú20:27
https://drive.google.com/drive/folders/1T95wnWN6D5l0MM3MzzSWxn-3XlMLUCl8?usp=sharing

Tú21:39
En el segundo encuentro, el equipo investigador compartió los resultados de la primera sesión de trabajo con las directoras y profesionales de acompañamiento. Además, se compartieron los resultados de la encuesta. Se conversó acerca de la colaboración como desafío relevante para ellas, ya que fue un tema recurrente en las distintas fuentes de información. En dicha instancia, se corroboraron los datos con ellas, para avanzar hacia la planificación de una primera actividad que promoviera el trabaj

Una vez finalizada esta etapa, el equipo investigador realizó un proceso reflexivo para diseñar el tercer encuentro. En esta oportunidad, se les solicitó a las directoras que se organizaran en comisiones de trabajo para elaborar un plan de funcionamiento, con el cual trabajarían en el tercer encuentro. Esta última sesión del primer ciclo o fase piloto se enfocó en el empoderamiento relacional colaborativo y en la evaluación del trabajo en comisiones. La Figura 3 exhibe las actividades realizadas

Tú21:41
En el caso de este proyecto, luego de establecer el diagnóstico y descubrir el desafío propuesto por las directoras y profesionales de acompañamiento, se realiza un segundo encuentro. En la instancia se discute el resultado con ellas y se corrobora la información y conclusiones alcanzadas por el equipo investigador. Para ello, se presentan los resultados de las entrevistas y encuesta y se realizan una serie de actividades tendientes a identificar las causas que sitúan a la colaboración como uno

Con relación al tipo de análisis cuantitativo, se estimó que los ítems necesarios para la evaluación de las experiencias sostenidas con las directoras y profesionales de acompañamiento del SGM, junto a los objetivos y preguntas de investigación, no requerían de análisis más complejos. Las frecuencias permitieron, al igual que el AT, rescatar los patrones en cuanto a los desafíos y aspectos a destacar por las directoras y profesionales de acompañamiento. De ese modo, se pudo comparar y contrastar

Tú21:44
La segunda parte de la gráfica exhibe el desafío que cobró más fuerza en sus relatos: en los diálogos que tuvieron lugar en las entrevistas y en el primer encuentro, aparecieron subcategorías que se desprenden de la colaboración y que permiten interpretar de qué manera ellas entienden el concepto y lo reconocen como una necesidad. Entre estos subtemas destacan:

Necesidad de establecer un lenguaje común. Las directoras se refirieron tanto en las entrevistas como en el encuentro a que el SGM nece

Necesidad de establecer un lenguaje común. Las directoras se refirieron tanto en las entrevistas como en el encuentro a que el SGM necesita de mayores lineamientos comunes, homologables a un Proyecto Educativo Institucional de la red completa. En otras palabras, ellas esperan que exista un ideario general común, pero que pueda adaptarse a la realidad y condiciones específicas de cada Jardín Infantil.

Tanto las directoras como profesionales de acompañamiento declararon que existían escasas oportunidades formales de reflexión, especialmente debido a la falta de tiempo institucional destinado para tal efecto. La carencia de instancias reflexivas se manifestó principalmente en dos niveles: a) en cuanto a la retroalimentación de las observaciones de aula por parte de las directoras a las educadoras de párvulo; y, b) en el diálogo como instancia colaborativa entre directoras del SGM.

Tú21:45
Lo anterior se relaciona con el hecho de que, para las directoras, su trabajo es bastante solitario. Ellas deben ejercer múltiples roles en su quehacer profesional cotidiano y no cuentan -a diferencia de un director de un establecimiento escolar o de educación superior- con un profesional bajo su supervisión que le permita distribuir el ejercicio de sus funciones. Esta problemática fue mencionada también por las profesionales de acompañamiento. Argumentaron que este desafío las lleva a valorar fuertemente el trabajo con las demás directoras del SGM, aunque este sea, a su juicio, infrecuente.

En línea con lo anterior, las directoras comentaron en ambas oportunidades (entrevistas y primer encuentro) que, al encargarse de muchos ámbitos, eran responsables del bienestar emocional de su equipo de profesionales. Sin embargo, manifestaron la necesidad de apoyo emocional para ellas mismas. Generalmente, las profesionales de acompañamiento, en la medida de lo posible, lo ofrecían, aunque no se encuentra establecido dentro de sus funciones formales.

Esta idea fue confirmada por las profesionales de acompañamiento.

Tú21:46
Otro tema relacionado con la colaboración trasciende el trabajo entre el equipo profesional de los jardines (por ejemplo, directoras, educadoras, técnicos en párvulo, manipuladores de alimentos, niños y niñas, etc.). Las directoras y profesionales de acompañamiento consideraron fundamental el trabajo conjunto con las familias. En este sentido, especialmente en tiempos de pandemia, consideraron que el vínculo jardín-familia se ha transformado en un desafío relevante

Lo anterior se traduce en un descenso de la asistencia de los niños y niñas luego del regreso a la presencialidad, además de la falta de colaboración en las actividades que se enviaban a las casas a través de cápsulas de video durante las cuarentenas.

Tú21:47
Valoración positiva del SLEP y profesionales de acompañamiento. Se destaca:

Relación horizontal, a diferencia del vínculo que se desarrollaba con las supervisiones del modelo anterior (palabras clave: “lógica constructivista" en contraposición a “verticalidad” e incluso “temor”). Lo anterior incide en el entendimiento de “colaboración” por parte de las directoras y profesionales de acompañamiento. Es probable que este concepto surja como una necesidad a partir de la valoración positiva que han destacado del trabajo implementado con las profesionales de acompañamiento. Se trata de un nuevo paradigma en proceso de apropiación. En dicho proceso, aparece como desafío profundizar en la formalización de una cultura colaborativa.

Tú21:49
Rol e identidad profesional de las directoras. Se destaca:

Este tema se relaciona con su interés por colaborar con pares y otros cargos que actualmente no existen en los Jardines Infantiles. Se mencionó en más de una oportunidad, que en las escuelas se cuenta con una estructura directiva que los Jardines no disponen (por ejemplo, subdirecciones). Por este motivo, el trabajo solitario de las directoras genera la necesidad de estar en múltiples lugares, en todo momento.

El carácter multifacético de su rol es altamente demandante y desgastador, lo que también se vincula con el reconocimiento oficial de su posición profesional al ejercer un cargo directivo (carrera docente). La colaboración se percibe como una actividad necesaria en dos dimensiones:

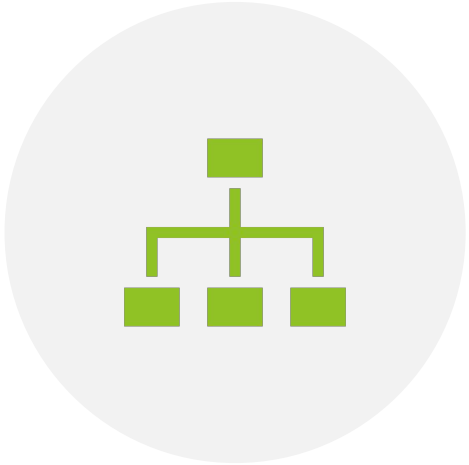
a) intra-jardín o nivel institucional, es decir, entre las funcionarias y educadoras que trabajan en el establecimiento, no solo como algo espontáneo, sino que como un requerimiento formal, expresado a través de la generación de cargos que tengan funciones destinadas a promoverla; y, b) inter-jardines o a nivel de la red, es decir, entre las directoras que forman parte del SLEP.

Tú21:50
Desafíos planteados por las directoras y profesionales de acompañamiento. Se destaca:

Context of the study:
Pre-primary school centres



CENTRES FROM 3 DISTRICTS
IN SANTIAGO



HIERARCHICAL
ADMINISTRATIVE STRUCTURES





Research & Implementation

- Aims:

  To bring analytical tools to the early childhood education leaders and enhance their adaptive capacity **to cope** with **changing** and **disruptive** circumstances such as the pandemic.

Pre-primary school leaders

Principals are the key agents since they require to fulfil holistic roles in:

- creating spaces for learning
- keep running the educational centres
- offer socio and emotional support
- their performance become crucial at times of crisis

Improvement Science Approach

