



Mejoramiento educativo: claves del mejoramiento sostenido



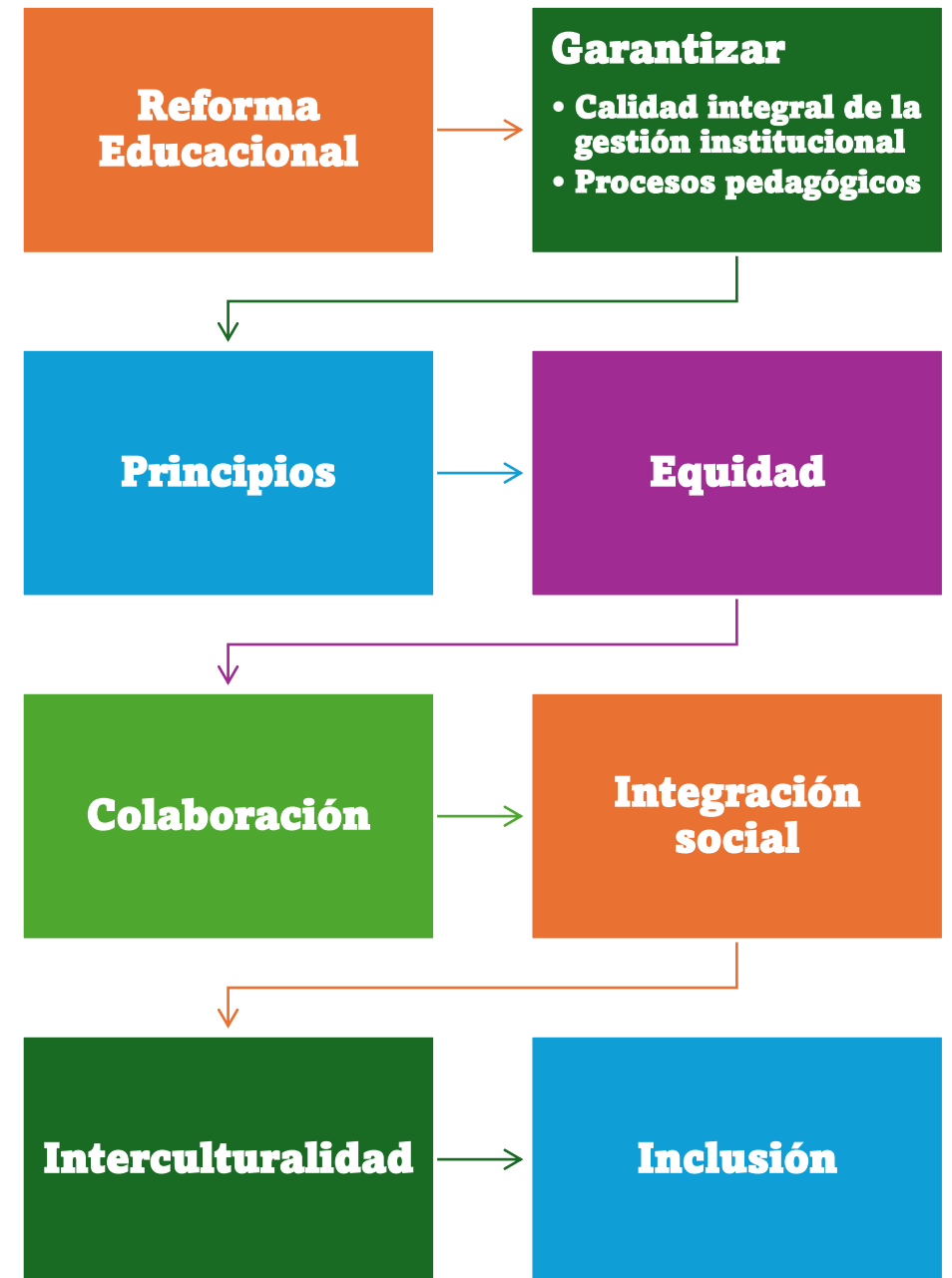
Verónica Alejandra Valladares Ibáñez

Introducción

Promover procesos sistemáticos y planificados de cambio educativo, adecuaciones en la organización escolar, fortaleciendo estrategias de e-a, desarrollando capacidades docentes, mejorando actividades de la JEC, fortaleciendo la convivencia y vida democrática, etc.

PEI

PME



Objetivo

Comprender cómo diferentes escuelas de características heterogéneas, trabajando en distintos contextos y atendiendo a la diversidad, logran iniciar procesos de mejoramiento y sostenerlos en el tiempo.

Reconocer el camino que estas escuelas recorren a través de distintas trayectorias, según el momento en que se encuentran, sus capacidades, recursos y necesidades.

Ruta de trabajo:



Claves de los procesos de mejoramiento: características y factores en que se enfocan las escuelas que generan mejoramientos efectivos.



Trayectorias de mejoramiento: aspectos del quehacer escolar que nos ayudan a comprender el camino del mejoramiento.



Reflexiones y ejercicios para conjugar la teoría con la práctica contextual.

¿Qué significa que una escuela mejore?

El mejoramiento:



Es gradual y acumulativo: a partir del ensayo error, se van acumulando prácticas que con el tiempo pasan a ser parte de la cultura institucional.



No es lineal, sino desbalanceado: tiene momentos fructíferos interrumpidos por retrocesos y estancamientos.



El mejoramiento toma tiempo: 4, 5 hasta 10 años.



El mejoramiento tiene etapas y niveles de desarrollo: iniciativas o tácticas-estrategias- desarrollo de capacidades internas.



Movilizar y mantener el mejoramiento requiere de distintos estilos de liderazgo y estrategias para los distintos momentos.

Reflexión colectiva:

- 1. Durante la última década, ¿han logrado implementar iniciativas de mejoramiento que han generado cambios positivos en la escuela? ¿cuáles? ¿Lograron sostener esos cambios en el tiempo? ¿A qué creen que se debe?**
- 2. ¿Algunas de esas iniciativas han servido como base para generar otros cambios positivos en la escuela? ¿Qué cambios facilitaron?**
- 3. Durante la última década, ¿la comunidad educativa tiene una sensación de avance, o, en cambio, se percibe que se ha “vuelto a empezar” muchas veces en los últimos años? ¿Por qué?**
- 4. ¿En qué áreas han avanzado y cuáles tienen un menor desarrollo?**
- 5. Si son capaces de identificar avances, ¿cuánto tiempo les ha tomado?, ¿a qué creen que se debe?**
- 6. Enumeren las acciones de mejoramiento que han realizado en los últimos cuatro años e indiquen qué tipo de acciones son: tácticas restringidas a ciertos aspectos específicos del aprendizaje o de la escuela, estrategias que modifican la gestión, o acciones que contribuyen a generar capacidades técnicas en la comunidad escolar.**
- 7. ¿El tipo de acciones de mejoramiento que han emprendido, han sido adecuadas a las necesidades y capacidades de la escuela en el momento en que se implementaron?**

Factores clave del mejoramiento sostenido

**Liderazgo
directivo: el
motor del
mejoramiento**

Dupla Director Jefe/a UTP.

Estilo de liderazgo adecuado a la etapa de la escuela.

Continuidad del liderazgo.

Incorporación estratégica y selectiva de las políticas externas.

Combinación exigencia y apoyo.

Reflexión colectiva:

Sobre el rol de liderazgo de la dupla director-jefe de UTP:

- ¿Cómo caracterizaría el trabajo de la dupla director – jefe de UTP? Piense en ejemplos que describan sus prácticas anuales, semanales y diarias.
- ¿Qué acciones suelen priorizar e implementar en su escuela como dupla? Elabore una nómina de acciones prioritarias.
- ¿Qué aspectos podrían mejorarse del trabajo conjunto entre director y jefe de UTP?
- Es importante que ejemplifique y contraste su análisis con la opinión de los profesores.

El liderazgo y la etapa de la escuela:

- El liderazgo, ¿se ha ido adaptando a las etapas que vive la escuela? ¿En qué aspectos se ha podido adecuar y en cuáles no? ¿Por qué? Describa y dé ejemplos de las prácticas de los directivos.

Continuidad del liderazgo:

- Si han tenido cambios de dirección en la escuela, ¿cómo han sido las transiciones? ¿Qué acciones interesantes se mantuvieron? ¿Cuáles se perdieron o cambiaron? ¿Por qué? Piense en ejemplos que describan estas prácticas.

Reflexión colectiva:

Combinación de exigencia y apoyo:

- ¿Cómo se supervisa y se acompaña a los profesores?
- ¿Cómo se hace la observación de clases? ¿Existe una pauta? ¿Quién observa la clase?
- ¿Cómo se provee la retroalimentación al profesor observado? Estas instancias de retroalimentación ¿ayudan a los profesores a mejorar sus prácticas? ¿permiten una reflexión conjunta de la práctica en aula de los docentes?

Políticas nacionales y ofertas externas:

- ¿Cómo se articulan las ofertas externas con el proyecto de la escuela?
- ¿Se implementa todo lo que se ofrece como programa o proyecto nuevo?
- Haga una lista de las acciones propuestas desde fuera de la escuela que se están implementando en la actualidad. Evalúe si están en consonancia con los propósitos actuales. Piense en ejemplos concretos.

Factores clave del mejoramiento sostenido

Gestión pedagógica: donde se juega el mejoramiento.

Gestión de la enseñanza: planificación de clases ligada a la práctica cotidiana- seguimiento del aprendizaje- acompañamiento de la implementación de cobertura curricular- observación del aula para la mejora continua- consejos y reflexiones con protagonismo docente: cobertura, enseñanza, resultados, didáctica, apoyo, articulación.

Comunidades profesionales de aprendizaje.

Especialización docente.

Manejo del clima de aula y motivación estudiantil.

Formalización de mecanismos de atención a la diversidad.

Reflexión Colectiva:

Sobre los instrumentos de gestión:

- ¿En su escuela se asigna tiempo para preparar planificaciones? ¿Es suficiente? ¿Es un trabajo individual o colectivo? ¿Cuentan con alguna estrategia para optimizar este proceso (“banco” de planificaciones, modelo común, etc.)?
- ¿Las planificaciones pedagógicas logran orientar el trabajo del aula? ¿Qué aspectos se podrían mejorar?
- ¿Existen mecanismos de seguimiento de la cobertura curricular? ¿Cuáles? ¿Les parecen útiles? ¿Por qué?
- Si en su escuela existen pruebas comunes de aprendizaje, ¿cómo se trabajan los resultados para alcanzar mayor equidad?
- Si en su escuela NO existen pruebas comunes de aprendizaje, ¿cómo se hace el seguimiento de los aprendizajes? ¿Estos mecanismos logran proveer información oportuna? ¿Cómo se trabajan estos resultados?
- ¿Existen mecanismos de seguimiento y apoyo de la labor docente? ¿En qué consisten? ¿Qué tan efectivos son? ¿Son legitimados por los docentes? ¿Por qué?
- ¿En qué suele emplearse el tiempo de los consejos de profesores? ¿Cuánto aportan estas prácticas al mejoramiento del trabajo docente? ¿Qué aspectos habría que cambiar?

Comunidades de aprendizaje:

- ¿Existen relaciones de confianza entre los docentes, así como entre éstos y los directivos, que permitan abordar las distintas dimensiones del trabajo técnico-pedagógico?
- ¿Cómo se integra a los profesores nuevos al trabajo técnico-pedagógico? ¿Existe colaboración entre pares?
- ¿Existen espacios, formales o informales, de colaboración para el trabajo técnico? ¿Son valorados por los docentes y directivos?

Reflexión colectiva

Clima de aula y motivación:

- En la mayoría de los cursos, ¿qué aspectos del trabajo en el aula están normalizados y cuáles no? ¿Existe una cierta similitud entre los cursos en cuanto a la normalización del trabajo en aula? ¿A qué creen que se debe esto?
- ¿Qué estrategias se usan para motivar a los estudiantes en el aula? ¿Cuáles han sido efectivas y cuáles no? ¿Por qué?
- ¿Qué estrategias se usan para enfrentar los principales problemas de disciplina? ¿Son compartidas por los distintos docentes? ¿Funcionan? ¿Por qué?

Atención a la diversidad:

- ¿Qué estrategias de apoyo han implementado para alumnos rezagados en sus aprendizajes?
- ¿Qué dispositivos de apoyo tienen instalados para alumnos con dificultades sociales?
- ¿Qué estrategias de apoyo tienen instaladas para alumnos aventajados?
- ¿Qué información usan para tomar decisiones de apoyo?
- ¿Qué redes de apoyo tiene la escuela para acompañar a sus estudiantes?

Factores clave del mejoramiento sostenido

Cultura, identidad y motivación: el cambio también es subjetivo

Construcción de una cultura compartida

Gestión de la convivencia escolar y motivación

Fortalecimiento del autoestima del estudiantado

Reflexión colectiva:

Cultura de la escuela:

- ¿Existe una identidad de la escuela? Si es así, ¿cómo la describiría?
- ¿Qué elementos expresan esa identidad? (piense en símbolos, actividades, ritos, costumbres).
- Esta identidad, ¿les mueve a mejorar como escuela? ¿Es una identidad positiva?
- ¿Qué elementos de ella creen que pueden apoyar sus procesos de mejoramiento? ¿Cuáles no? ¿Por qué?

Convivencia:

- ¿Cómo es la convivencia entre los estudiantes en la escuela? ¿Y entre estudiantes y docentes? ¿De qué manera esta convivencia afecta el aprendizaje?
- ¿Cómo es la convivencia entre docentes en la escuela? ¿Y entre docentes y directivos? ¿De qué manera influye en el trabajo la convivencia entre docentes y con los directivos?
- ¿Hay espacios de reflexión colectiva que permitan mejorar la escuela?
- ¿Existe preocupación por el autoestima de los estudiantes? ¿De qué manera se trabaja?

Factores clave para el mejoramiento sostenido

Gestión del contexto: cómo navegar en las condiciones existentes.

Involucrar a las familias para asegurar que la misión de la escuela llegue a los estudiantes.

Generar alianzas con el sostenedor para ganar autonomía.

Sinergia entre liderazgo de la escuela y políticas educacionales.

Reflexión colectiva:

- ¿Qué estrategias han empleado para promover la colaboración de las familias? ¿A qué ámbitos se han abocado? ¿Cuáles de ellas han sido más efectivas? ¿Por qué? ¿De qué otra manera se podría promover la colaboración de las familias?
- ¿Existe confianza entre la escuela y su sostenedor? ¿En qué se manifiesta? ¿Cómo podría mejorar este aspecto?
- ¿Cuáles de las siguientes estrategias de recursos humanos están consolidadas y son satisfactorias en su escuela? - Cumplimiento de responsabilidades profesionales de los profesores. - Estabilidad laboral y baja rotación - Condiciones contractuales (número de horas, sueldo, beneficios, clima laboral) - Selección de personal
- Piense en obstáculos que impidan mejorar en este aspecto.
- ¿Cómo ha enfrentado la escuela las exigencias de las políticas educativas actuales? ¿Estas han facilitado su gestión? ¿Por qué? Si han surgido tensiones, ¿de qué manera se pueden resolver? ¿Conocen experiencias similares de otras escuelas?

Bibliografía

- Elgueta, S., Vargas, S., Bustos, N. y Morawietz, L (2015). 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?”. Santiago: Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile.
- Valenzuela, JP; De la Fuente, L; y Vanni, X. (2020) Liceos que mejoran. Aprendizajes para el desarrollo de oportunidades educativas en la enseñanza media. Guía de trabajo basada en el estudio «Comprendiendo el mejoramiento escolar sostenido en educación secundaria en Chile».