



Trayectorias de Mejoramiento de las Escuelas Chilenas

CIAE-UNICEF 2011-2014

Estudio Cuantitativo:

Juan P. Valenzuela, Claudio Allende, Cristián Bellei, Daniel Contreras, y Xavier Vanni

Estudio Cualitativo:

Coordinadores: Cristián Bellei, Juan Pablo Valenzuela, Xavier Vanni y Daniel Contreras

Investigadores: Verónica López, Ximena Rubio, Tamara Rozas, Paulina Ruiz, Simón Rodríguez, Carolina Trivelli, Mariano Rozenvaig, Pablo Torche, María Jesús Santelices, Luis Ahumada, Priscilla Gálvez, Paulina Contreras, Juan Carrasco, Mirentxu Anaya, Cristián Bellei, Xavier Vanni, Daniel Contreras y Juan Pablo Valenzuela

IV Seminario Plan de Formación de Directores – CPEIP, Agosto de 2014

www.ciae.uchile.cl



LO APRENDÍ EN LA ESCUELA

*¿Cómo se logran procesos
de mejoramiento escolar?*

COORDINADORES

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



Propósito del estudio

- Un desafío universal en educación: iniciar y sostener procesos de mejoramiento en las escuelas y liceos
- Este estudio buscó comprender cómo algunas escuelas chilenas han logrado procesos de mejoramiento a través del tiempo

Método del estudio

- Índice de desempeño escolar 2002 – 2010 (logro académico absoluto y relativo, equidad de logro, aprobación, retención, considerando NSE de los alumnos, selectividad de las escuelas)
- 9% aprox. mejoraron significativa y sostenidamente
- Selección de 12 escuelas para estudio en profundidad: entrevistas, observaciones, análisis de documentos
- diversas en su desempeño absoluto, consistentes en su mejoramiento, heterogéneas en sus características

Claves del Mejoramiento Escolar Sostenido

- Mejoramiento escolar es un proceso complejo, multidimensional, muchas veces discontinuo, desbalanceado y contradictorio: más que simplemente un “plan de mejoramiento”
- Identificamos múltiples factores asociados con el mejoramiento escolar a nivel del contexto, la escuela, el aula (*ver hoja resumen en sus carpetas*)

☐ **Gestión institucional: *Ei motor dei mejoramiento***

- **Liderazgo directivo:** Principales iniciadores de los cambios. Alta legitimidad tanto en conducción como en lo pedagógico. Actúan como filtro interferencias externas. Liderazgo contextual y contingente a la etapa de la trayectoria de la escuela.
- **Política de recursos humanos:** Mejores condiciones de trabajo de sus maestros (jornadas y tiempos no lectivos), selección docentes y asignación a cursos y niveles proceso estratégico, baja rotación.
- **Innovación constante pero selectiva:** escuelas abiertas al cambio, pero no han seguido un solo gran programa o estrategia, sino más bien han “picoteado” en diferentes propuestas, en una continua acumulación de pequeñas innovaciones y cambios.

□ **Gestión Técnico-Pedagógica: *El corazón del mejoramiento.***

- **Planificación y organización enseñanza:**
 - Importantes sistemas de planificación comunes de clases, apoyo y monitoreo de la enseñanza y el aprendizaje (observación clases, revisión cuadernos, pruebas retroalimentación). Mejoramiento guiado por datos.
 - Especialización de los docentes en subsectores o en grados
- **Comunidades de aprendizaje profesional:** fuerte colaboración, los profesores, son formados por sus pares, aprender de otros es valorado, y el compromiso, confianza y responsabilidad de unos con otros es parte de la cultura profesional de la escuela.
- **Atención a la diversidad:** Identificación temprana y apoyo diferenciado para los estudiantes que presentan mayores dificultades en el aprendizaje así como aquellos mas talentosos.

Rol de los directivos es clave, pero sus desafíos son muy distintos según las diferentes situaciones de las escuelas

¿Existen “etapas” de mejoramiento escolar?

¿Cómo entender diferentes trayectorias de mejoramiento escolar?

- **Rutas de mejoramiento: los énfasis puestos**
 - Tácticas de corto plazo
 - Respuesta estratégica
 - Generación y desarrollo de capacidades
- Foco en los aprendizajes y aprendizajes priorizados
- Cultura institucional: identidad y capital simbólico de la escuela
- **Cultura profesional docente: responsabilidad horizontal**
- Nivel de desempeño de la escuela
- Tiempo del proceso de mejoramiento
- Contexto: apoyo o dificultad para el mejoramiento escolar
- **Grado de institucionalización del mejoramiento escolar**

Trayectorias de mejoramiento escolar

- Cuatro tipos de trayectorias de mejoramiento escolar identificados (ver hoja en la carpeta):
 - Mejoramiento puntual: normalización focalizada en tests de logro académico
 - Mejoramiento incipiente: reestructurando los procesos escolares
 - Mejoramiento escolar en vías de institucionalización
 - Mejoramiento escolar institucionalizado: alcanzando la efectividad educativa

❑ ***Mejoramiento puntual: normalización focalizada en tests de logro académico***

- Proceso de mejoramiento 5-8 años, incluyeron “normalización” de las escuelas
- Fuerte foco en resultados Simce: para iniciar, orientar procesos de mejoramiento y evaluar el mejoramiento
- Uso intenso de tácticas de preparación Simce para los alumnos y control del trabajo técnico-docente (no apoyo); aproximación jerárquica directivos-docentes
- Ausencia de cultura e identidad compartida
- Ausencia de cultura profesional compartida entre docentes
- Directivos centralizan procedimientos, continuamente de normalización y preparación Simce: base organizacional estrecha

❑ ***Mejoramiento incipiente: reestructurando procesos escolares***

- Proceso de mejoramiento 4-5 años, post-crisis institucional, cambio de directivos y reestructuración de las escuelas
- “Etapa cero”: nuevas estructuras y procesos técnico-pedagógicos, definición de roles, responsabilidades, planificación, apoyo y supervisión trabajo docente, reforzamiento focalizado
- Cambios específicos de corto plazo, estrategias sólo recientes
- Foco en aprendizajes académicos básicos, relevancia del Simce
- Reforzamiento de la identidad, con aproximaciones diferentes
- Producir un buen clima, confianza y participación de los actores
- Transición desde cultura docente aislada hacia una colectiva, con estrategias mixtas de desarrollo profesional y control

❑ ***Mejoramiento escolar en vías de institucionalización***

- Proceso de mejoramiento de 8-10 años, gradual, acumulativo
- Orientación prioritaria, no exclusiva, hacia logro académico y tests; reconocen lo limitado de esta visión; enfatizan formación complementaria (deportes, artes, convivencia, disciplina)
- Estrategia de mejoramiento: amplio repertorio de tácticas puntuales; integradas en estrategias más complejas/amplias de planificación, evaluación, elaboración de materiales por docentes; retroalimentación a los docentes y mejoramiento de la enseñanza
- Sólida cultura identidad institucional, relato, épica; orgullo de logro
- Profesores con sentido de responsabilidad compartida; trabajan colectivamente, inicial autonomía profesional e institucionalización
- Incipiente generación de capacidades, desbalance áreas/niveles

❑ ***Mejoramiento escolar institucionalizado: alcanzando la efectividad educativa***

- Proceso de mejoramiento durante la década y más allá; orientación a la excelencia académica; destacado y motivador logros en el SIMCE; sentido compartido de misión educativa y social
- Tensiones abordadas: equidad (múltiples apoyos complementarios a alumnos rezagados); integralidad (otras disciplinas, expresión oral y escrita, desarrollo sicosocial, convivencia escolar)
- Comunidad profesional de aprendizaje y trabajo colectivo docentes-directivos, sistemático, orientado a mejorar la enseñanza; escuelas que forman docentes
- Múltiples sistemas de planificación, soporte, y retroalimentación a docentes; monitoreo de aprendizaje/rezago de alumnos
- Sistemática y selectiva introducción de innovaciones, evaluadas, ajustadas, con alto protagonismo docente en ello

¿En qué etapa de mejoramiento se encuentra mi escuela?

¿Qué acciones son prioritarias para avanzar hacia niveles superiores de mejoramiento escolar?

¿Qué rol debiera jugar el equipo directivo en esta etapa de mejoramiento?