



Trayectorias de Mejoramiento en Escuelas Chilenas.

¿Qué podemos aprender de las
escuelas que han logrado
mejorar?

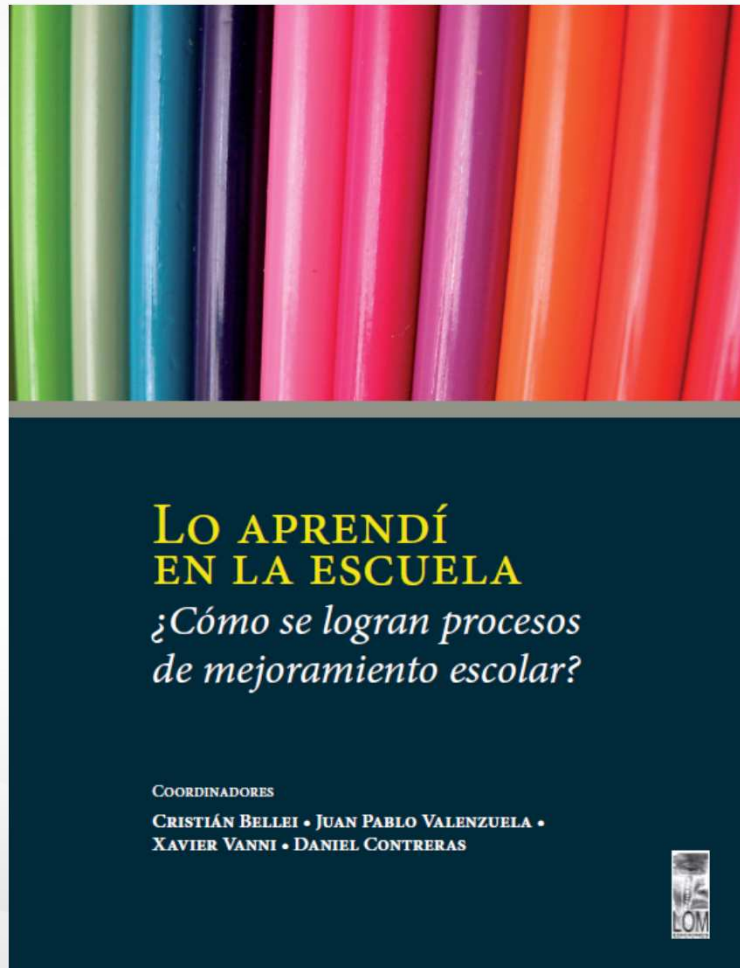


CMM
Center for
Mathematical
Modeling

ciae
Centro de Investigación
Avanzada en Educación
Universidad de Chile

Jueves 28 de Julio, 2016. Pudahuel

¿Qué podemos aprender de las escuelas que han logrado mejorar?



Objetivos del Taller

- Reconocer las **características** generales del mejoramiento escolar en escuelas básicas chilenas.
- Contrastar **factores** claves de mejoramiento escolar en base a la realidad de su escuela.
- Identificar las diferentes **trayectorias** de mejoramiento escolar en escuelas básicas chilenas.

Desempeño de las escuelas básicas chilenas entre 2002 y 2010



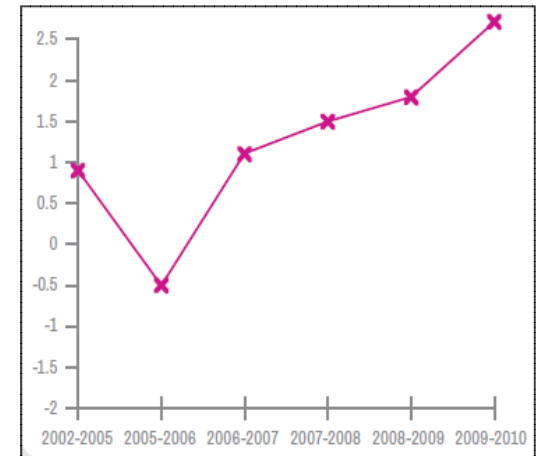
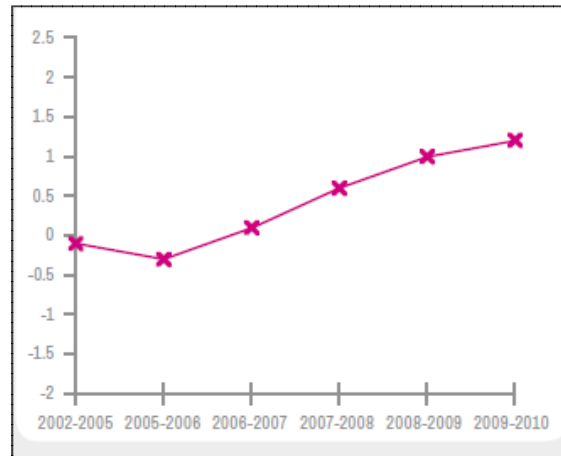
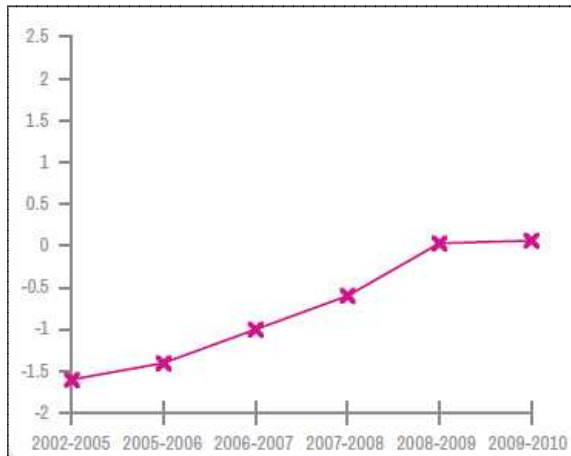
9%



Visitamos 12
ESCUELAS

Índice de Desempeño (IDE)

- Promedio SIMCE 4° básico Lenguaje y Matemática 2002-2010
- Equidad en puntaje SIMCE
- Efecto escuela en lectura y matemática
- Retención
- Deserción
- Baja selectividad de estudiantes



Características generales del mejoramiento escolar



Escuela Valentín Letelier – Calama

Un [oasis](#) en el Desierto



“Fue un proceso largo, porque lo que la escuela ha logrado no ha sido de un día para otro, sino que ha sido un proceso y siempre yo me acuerdo, que nuestro director nos decía que los grandes desafíos en educación son a largo plazo, a diez años, y acá se vio eso, se vio los diez años que hubo de procesos” (Docente).

Factor Clave

- Son elementos o variables (internas o externas) que se evidenciaron en estas escuelas y que tienen una **influencia** directa (impulsa o dificulta) en el **mejoramiento** institucional sostenido.





“A nosotros nos decían la isla de la fantasía, porque nos aceptan en el medio, el entorno nos aceptó” (Orientadora).

Gestión del Contexto

- La Corporación ha acogido y ha respetado las decisiones del Director.
- *“Cuando la escuela empezó nos decían “patas con tierra”*. Refugio, en la que las cosas negativas de su entorno (barrio y ciudad) no ingresan, como son la delincuencia y drogas.
- Compromiso y confianza de las familias.
- SEP es vista como oportunidad. Logros SIMCE en 2005 marcan cambio de etapa de la escuela.



“Tú lo haces bien, yo confío en usted”, entonces él 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)

Liderazgo Directivo

- Directivos como filtro de influencias, demandas, propuestas y oportunidades externas.
- Continuidad de los cargos.
- Claridad en el cambio de etapa.
- Fuerte dupla director/jefe UTP, especialmente en etapa de focalización en aprendizajes.
- Descubre habilidades e intereses.
- Orienta, brinda apoyo y a la vez es exigente.



No se trata de hacer una prueba y aquí la nota puesta y chao, y empezamos de nuevo con otra unidad. No, nos damos el tiempo para ir revisándola, ir comentándola, ir analizándola, ir viendo con su prueba en qué falló, en qué acertó, y por qué, qué es lo que no hice, qué debió hacer (Docente).

87 0912012 11:34

Gestión Pedagógica

- Una “buena clase” no depende del documento escrito sobre la clase.
- Paso desde la instalación de prácticas regulares, de manera “administrativa” al sentido de las prácticas.
- Lógica de trabajo colaborativo entre los docentes y los distintos miembros de la escuela.
- Los estudiantes de este establecimiento muestran altos niveles de motivación por aprender, lo cual se evidencia en las ganas que tienen de ir a clases.

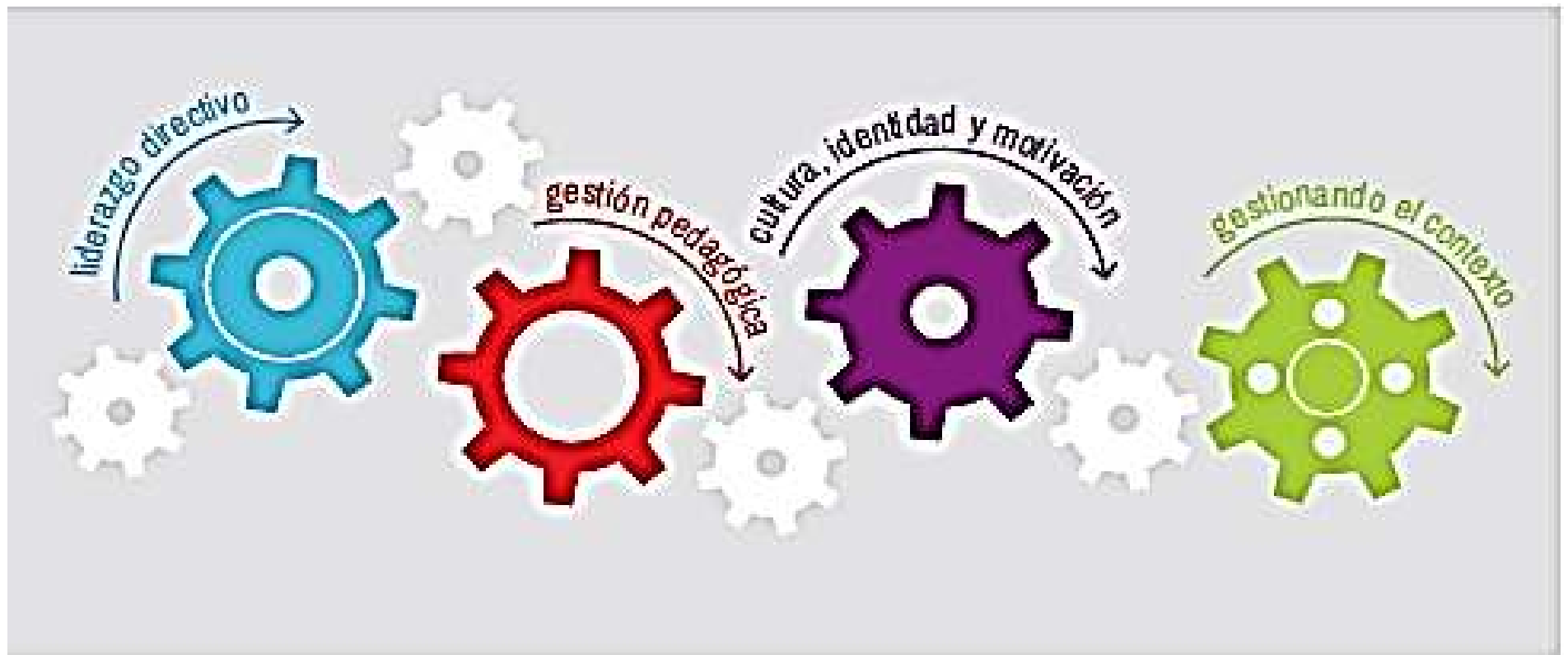


Siendo profesor de educación física se le propuso asumir la asignatura de ciencias. El profesor asumió el desafío, estudió los contenidos, solicitó materiales de apoyo y con respaldo del equipo directivo logró asumir esta labor exitosamente con la que continúa actualmente.

Cultura Institucional

- Él nos incentivaba a nosotros “tú lo haces bien, yo confío en usted”.
- “Sí se puede” . Altas expectativas de estudiantes y docentes.
- “Los logros no son míos, son de los profesores y de toda la comunidad escolar”. “yo no me puedo esperar que en la casa le van a dar apoyo, yo lo tengo 8 horas diarias y yo soy responsable” .
- Convivencia: de la norma a la motivación.

Factores claves del mejoramiento sostenido



Trayectorias de mejoramiento escolar



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 escuela en cuanto al desarrollo de la Cultura e Identidad?



Cultura profesional docente

*“En el **Colegio San José de la Montaña de Chimbarongo**, si bien los docentes cuentan con tiempos escasos para desarrollar su trabajo de planificación, lo consideran un ejemplo de su compromiso y espíritu competitivo: todos quieren tener buenas planificaciones, elaborar materiales de calidad y hacer buenas clases”.*

| 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?



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 la escuela hasta este momento?



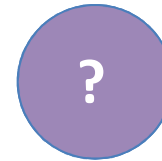
Estrategias de mejoramiento

“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 | Mejoramiento Incipiente | Mejoramiento en vías de Institucionalización | Mejoramiento Institucionalizado |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Normalización instrumental. Uso de tácticas de corto plazo, con una lógica de arriba – abajo, restringidas a asignaturas SIMCE, y niveles que lo rinden. | Normalización de los procesos básicos de funcionamiento de la escuela, tanto institucional como técnico-pedagógico. Ejecutan tácticas específicas, de corto plazo y no colectivas. | Mejoras se han ido acumulando en el tiempo, pero se mantiene el foco en resolver problemas de enseñanza. Usan estrategias amplias de mejoramiento. | Foco en mejoramiento de distintos tipos de aprendizaje. Usan estrategias globales de mejoramiento, procurando generar capacidades internas colectivas . |

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



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 | Mejoramiento Incipiente | Mejoramiento en vías de Institucionalización | Mejoramiento Institucionalizado |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Procedimientos formalizados y claros, pero dependientes de dirección, UTP y sostenedor. | Cambios organizacionales recientes y aún focalizados. Institucionalización incipiente. | Procesos de mejoramiento globales, pero no involucra a todos los docentes, niveles ni asignaturas. | Mejoramiento global que involucra a todos los actores y no depende de un líder. Alto nivel de institucionalización. |

Si ha habido mejoras en su escuela durante los últimos 3 años, en general ¿en qué nivel de institucionalización se encuentran?





CMM
Center for
Mathematical
Modeling

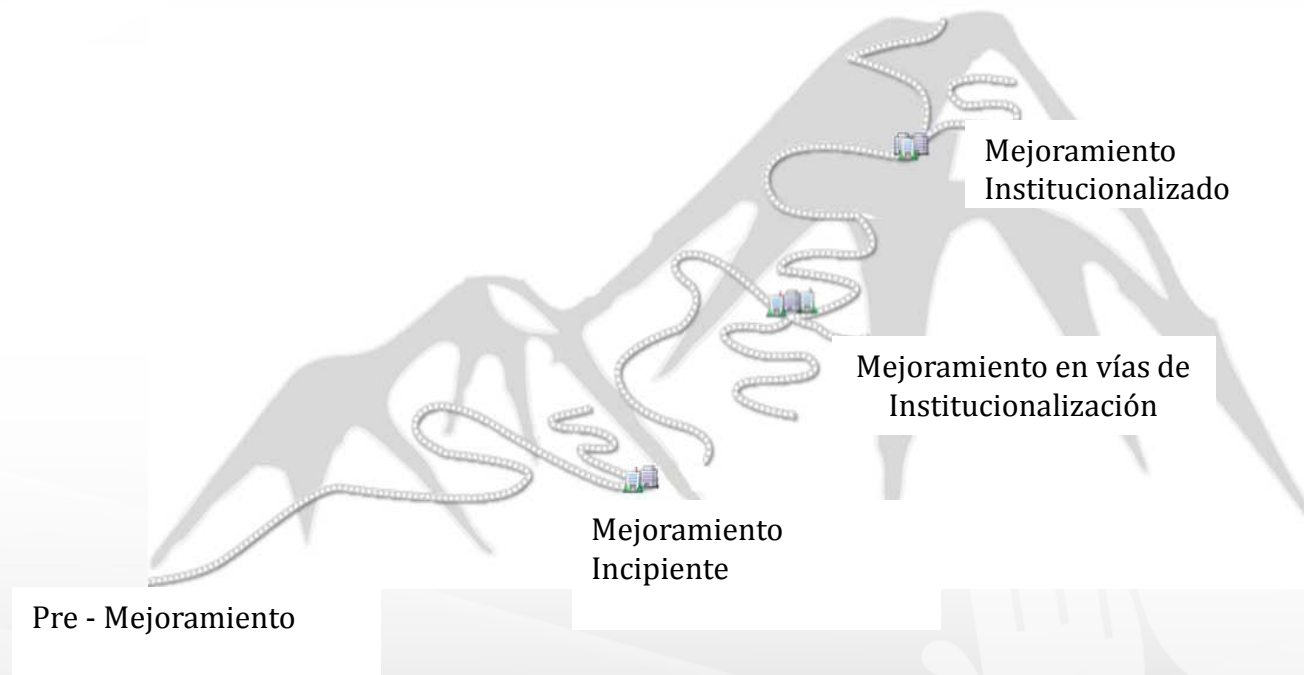
ciae
Centro de Investigación
Avanzada en Educación
Universidad de Chile



**MEJOR
MATEMÁTICA**

Taller de Mejoramiento Escolar

1. Pensando en los procesos internos de su escuela y analizando lo anotado durante la presentación, ¿A qué etapa de mejoramiento podría asemejarse la situación actual de su escuela? Marque en el siguiente esquema.



Ejercicio de priorización

2. De acuerdo a la situación actual de su escuela, ¿qué tan relevante es cada factor para el mejoramiento de su escuela, en los distintos ámbitos de la mejora?

Asignen un puntaje a cada factor de mejoramiento que refleje qué tan pertinente es para la escuela en este momento cada factor, según los distintos ámbitos a mejorar.

3. Promedie el puntaje asignado a cada factor de mejoramiento.

4. Reflexionen en torno a la mejora de aquellos que aparecen como los más prioritarios.

Ámbitos

Aprendizaje

Eficiencia interna

Condiciones

Mejoramiento

Priorización

| Ámbitos de mejoramiento | Pregunta orientadora | Pertinencia |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Aprendizaje | ¿Cuánto impacta este aspecto en los resultados de aprendizaje de su escuela? | 1 Poco 2 Parcialmente 3 Mucho |
| Eficiencia | ¿Cuánto influye este aspecto en la eficiencia interna (aprobación, asistencia y retención) de su escuela? | 1 Poco 2 Parcialmente 3 Mucho |
| Condiciones | ¿Qué tan necesario es este aspecto para generar condiciones (organizacionales, de compromiso y motivación) para el mejoramiento? | 1 Poco 2 Parcialmente 3 Mucho |
| Mejora Institucional | ¿Qué tan pertinente le resulta este aspecto para mejorar su trayectoria institucional ? | 1 Poco 2 Parcialmente 3 Mucho |

| FACTORES DEL MEJORAMIENTO | ASPECTOS QUE COMPONEN EL FACTOR |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • Fuerte dupla director/jefe de UTP: de lo solitario a la alianza • Liderazgo adecuado a necesidades de la escuela: me adapto • Continuidad con liderazgos anteriores: planificación y reconocimiento de lo positivo • Combinación exigencia-apoyo: en su justa medida |
| Gestión pedagógica | <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de gestión que sustentan la mejora : del trámite al instrumento con sentido • Comunidades profesionales de aprendizaje : del trabajo solitario al trabajo pedagógico compartido. • Clima de aula y motivación alumnos: de la disciplina a la motivación • Especialización docente: de lo contingente a una planificación del recurso docente en base a la especialización. |
| Cultura Institucional | <ul style="list-style-type: none"> • Identidad fuerte y compartida: un proyecto común • Buena convivencia en y entre los distintos estamentos • Altas expectativas sobre labor docente y desempeño de los estudiantes • Fortalecimiento del autoestima de los estudiantes. • Se potencia el desarrollo profesional docente: del lugar de trabajo al de desarrollo profesional |
| Gestión del Contexto | <ul style="list-style-type: none"> • Alianza con el sostenedor • Cooperación de las familias • Posicionamiento dentro del “mercado educativo” local • Sinergia con las políticas educativas |

Tabla de Priorización

| Factor | Aspecto | Aprendizaje | Eficiencia interna | Condiciones | Mejoramiento | Valorización Total | Prioridad |
|-----------------------|-------------------------------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------|--------------------|-----------|
| Liderazgo | Dupla director/jefe de UTP | | | | | | |
| | Adaptación Liderazgo a la escuela | | | | | | |
| | Continuidad Liderazgo | | | | | | |
| | Combinación exigencia-apoyo | | | | | | |
| Gestión Pedagógica | Instrumentos de gestión | | | | | | |
| | Comunidades profesionales | | | | | | |
| | Clima de aula | | | | | | |
| | Motivación alumnos | | | | | | |
| | Especialización docente | | | | | | |
| Cultura Institucional | Identidad | | | | | | |
| | convivencia | | | | | | |
| | Expectativas sobre el trabajo docente | | | | | | |
| | Expectativas sobre los estudiantes | | | | | | |
| | Autoestima de los estudiantes | | | | | | |
| | Desarrollo profesional docente | | | | | | |
| Gestión del Contexto | Relación con el sostenedor | | | | | | |
| | Relación con las familias | | | | | | |
| | Posición dentro del mercado escolar local | | | | | | |
| | Sinergia con las políticas educativas | | | | | | |

Tabla de Priorización (ejemplo)

| Factor | Aspecto | Aprendizaje | Eficiencia interna | Condiciones | Mejoramiento | Valorización Total | Prioridad |
|-----------------------|-------------------------------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------|--------------------|-----------|
| Liderazgo | Dupla director/jefe de UTP | 1 | 1 | 2 | 3 | 1,75 | |
| | Adaptación Liderazgo a la escuela | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| | Continuidad Liderazgo | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| | Combinación exigencia-apoyo | 2 | 1 | 3 | 3 | 2,2 | * |
| Gestión Pedagógica | Instrumentos de gestión | 3 | 1 | 2 | 3 | 2,2 | * |
| | Comunidades profesionales | 2 | 1 | 3 | 3 | 2,2 | * |
| | Clima de aula | 2 | 2 | 1 | 1 | 1,5 | |
| | Motivación alumnos | 2 | 2 | 1 | 1 | 1,5 | |
| | Especialización docente | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Cultura Institucional | Identidad | 2 | 2 | 1 | 1 | 1,5 | |
| | convivencia | 2 | 2 | 1 | 1 | 1,5 | |
| | Expectativas sobre el trabajo docente | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| | Expectativas sobre los estudiantes | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| | Autoestima de los estudiantes | 3 | 1 | 1 | 1 | 1,5 | |
| | Desarrollo profesional docente | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Gestión del Contexto | Relación con el sostenedor | 1 | 1 | 3 | 1 | 1,5 | |
| | Relación con las familias | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,75 | ** |
| | Posición dentro del mercado escolar local | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| | Sinergia con las políticas educativas | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | ** |