

Pensar la planificación de mejora educativa en ciclos cortos: El desafío de construir una mentalidad de mejora colectiva

C-Líder
Líderes Educativos PUCV

Mónica Cortez – Felipe Aravena



Tensiones de la mejora educativa en Chile

¿Cómo comprenden la mejora educativa los equipos escolares y los equipos del nivel sostenedor ?

¿Qué problemas experimentan los equipos escolares cuando buscan mejorar y cómo los abordan?

¿Cómo responden las formas de planificación de mejora actuales a la transformación que necesitan los centros educativos para lograr una educación de mayor calidad, inclusión y equidad? ¿Qué alertas presentan?



El PME herramienta de mejora en Chile

El **PME** busca que cada establecimiento defina su trayectoria de mejoramiento. Este enfoque propone centrarse en la idea de que el cambio y el mejoramiento escolar están fuertemente ligados a un **proceso de permanente evaluación, que proviene desde dentro del establecimiento**” (Ministerio de Educación de Chile, 2019, p.7)



Alertas que ponen en riesgo el uso de un PME

1. Podrían concebirse como una demanda externa.
2. Podrían encapsularse como una tarea de directores y/o equipo directivo.
3. Podrían ser concebidos como un documento burocrático o un acto administrativo.
4. Podrían ser utilizados como un plan para justificar la adquisición de recursos.
5. Podrían establecer metas y acciones muy generales.

¿Qué es **PATME**?
(Plan de Acompañamiento
Territorial para la Mejora
Educativa)

Programa de
acompañamiento territorial
para la mejora educativa, de
carácter bianual, que utiliza la
**Estrategia de planificación del
mejoramiento escolar en
ciclos cortos** para fortalecer
capacidades de liderazgo y
colaboración en líderes
escolares y sostenedores que
trabajan en establecimientos
con **trayectorias de mejora
inestable**.



¿Qué es PATME?: Componentes nucleares

1

Una **asociación colaborativa de investigación y práctica** para la innovación y mejora educativa en el territorio.

2

Utiliza la **Estrategia de mejora en ciclos cortos** en centros escolares con trayectorias de mejora inestable.

Director/a
UTP
Docentes

Profesionales

CENTRO DE
LIDERAZGO

CENTROS
ESCOLARES

DPTOS.
EDUCACIÓN

Coordinadores
Pedagógicos



Persigue:

- **Fortalecer las capacidades y prácticas de liderazgo y colaboración** de líderes escolares e intermedios.
- Desarrollar **aprendizaje organizacional**.
- Fomentar una **mentalidad de mejora colectiva**.

3

4

Busca desarrollar un **Modelo Innovador de Acompañamiento**:
Perspectiva de desarrollo profesional
situado y colaborativo.



Primera implementación 2021-2022

- Provincia de Limarí.
- 4 Comunas: Ovalle, Monte Patria, Combarbalá y Punitaqui.
- 14 establecimientos educacionales.
- Desafío de la educación en pandemia.



Ceremonia de Certificación PATME 2022, Monte Patria.



Segunda implementación 2023-2024

- Provincias de San Antonio y Valparaíso.
- 6 comunas: Algarrobo, Cartagena, Casablanca, El Quisco, San Antonio, Santo Domingo.
- 20 establecimientos educacionales.
- Desafío de la Reactivación Educativa.

Jornada Inaugural PATME 2023, Valparaíso.



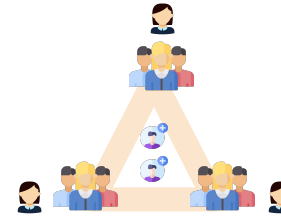
RUTA

CICLO CORTO DE MEJORA

Acompañamiento
Directo



Tríadas



Ejemplo del trabajo que realizan los equipos en la primera parte de la ruta (Planificación Estratégica y Operacional)



1

Meta estratégica PME

100% de implementación de un sistema continuo de seguimiento y monitoreo de la implementación curricular, a través del mejoramiento de las prácticas de acompañamiento al docente, con foco en comprensión lectora en y resolución de problemas en estudiantes de 1° año a 8° año básico.

2

Meta bianual

Lograr que un 93% de los estudiantes de 2 y 3 básico alcance un nivel de lectura fluido.

3

Problema y causa profunda

Problema: Estudiantes de 2 y 3 básico presentan niveles lectores no acordes a su curso (lectura silábica y frases cortas).
Causa profunda: No se han implementado estrategias diferenciadas de lectura de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.

4

Prioridad de mejora primer ciclo corto

Indagar en las prácticas de la enseñanza de la lectura y su efectividad para tomar decisiones pedagógicas que promuevan el progreso en la lectura fluida de los estudiantes de 2 y 3 básico.



Principios de la ciencia de la mejora educativa

(Bryk et. al. 2018)

1. Hacer que el trabajo esté centrado en problemas específicos y en los estudiantes.

“La planificación en ciclo corto, nos permitió ser más específicos, concretos y realistas... entender que, para mejorar, no se requiere mejorar todo de una vez, vamos paso a pasito” (Directora)

2. Concentrarse en la variación del rendimiento.

“Nosotros nos sentimos como investigadores... investigando, trabajando con datos reales de lo que nos importa y que desconocemos” (UTP)

3. Ver el sistema que produce los resultados actuales.

4. No es posible mejorar aquello que no se puede medir.

“Transitamos a una conversación dialogante, a tener una conversación de cómo puedo enriquecer lo que estamos haciendo... a trabajar con preguntas para que podamos hacer metacognición y eso uno no lo acostumbra a tener con otros establecimientos” (docente líder)

5. Usar la investigación disciplinada para conducir la mejora.

6. Acelerar el aprendizaje a través de comunidades en red.

“Patme nos ha enseñado otra forma de ver cómo las escuelas pueden trabajar entre sí” (Coordinadora pedagógica DAEM).



Otros principios que contempla PATME

- ✓ Lee y Louis (2019) plantean que los procesos de mejora educativa **necesitan contemplar también una “estrategia suave” de mejora**, que consiste en **desarrollar una cultura escolar fuerte que fomenta el aprendizaje organizacional**.

“Las ganancias rápidas” dan cuenta del desarrollo organizacional y el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo,:

(al incorporar a docentes líderes) *“Ellos se descubrieron, los mismos profesores, se descubrieron y valoraron el trabajo de una de las profesoras que estaba en el ciclo y le dijeron ‘tú eres capaz’ ... ellos se reconocieron entre pares y tuvieron la capacidad de reconocer una docente, la cual se empoderó y empezó a liderar este proceso”*
(Director/a)

- ✓ Los procesos de mejoramiento tienen una **dimensión subjetiva, ética y motivacional que es imprescindible considerar** (Bellei et al 2015).

“el compromiso, la cercanía, la empatía... era lo primero, para mí el humanizar estos procesos, que no sean, no cierto, desde prácticas que vengan como estructuradas y que ‘tiene que ser así y no otra forma’... dieron las confianzas, que permitió los compromisos para nosotros participar a pesar de todas las dificultades que tuvimos”
(Sostenedor)

4 Conclusiones: ¿Qué hemos aprendido sobre mejora educativa en PATME?



Es clave la construcción de una mentalidad de mejora colectiva en los equipos escolares y sostenedores.

“Una mentalidad de mejora colectiva es una **capacidad de la organización de aprender a comprender y abordar colaborativamente los problemas de mejora auténtica**. Este tipo de mentalidad **promueve el uso de la indagación, la reflexión y el cuestionamiento de las propias creencias, logrando desarrollar un razonamiento, una disposición y un compromiso compartido** de distintos actores para planificar e impulsar procesos de mejora, por lo que es **un facilitador del aprendizaje continuo**” (Cortez et al 2023)

Conclusiones: ¿Qué hemos aprendido sobre mejora educativa en PATME?



Es fundamental el establecimiento de una asociación colaborativa entre universidad, sostenedor y escuelas, valorando las distintas experticias. Es la asociación lo que **da fuerza a un modelo de acompañamiento de mejora**, que requiere **ser adaptado y refinando** para que **resulte sostenible** en el tiempo.



La estrategia de mejora en ciclo cortos es una herramienta útil para fijar rumbos de mejora en base a una **planificación viva**, que permite:

- Antes de pensar en la solución, comprender profundamente el problema de mejora y su causa.
- Priorizar, no podemos abordar todos los problemas de una vez.
- Pensar en grande, comenzar de a poco.



Cómo seguimos: Desafíos y preguntas

¿Cómo avanzar hacia la escalabilidad del modelo PATME?

¿Cómo lograr la sostenibilidad de los avances?

¿Cómo avanzar hacia asociaciones/ RPP más fuertes?

¿Cómo trabajar con equipos que cuentan con frágiles condiciones basales para realizar un trabajo sistemático de acompañamiento?

¿Cómo el diseño se adapta para cuidar las exigencias que conlleva para los equipos escolares y de nivel intermedio?