

Mentalidad de mejora colectiva: La construcción de una comprensión compartida sobre cómo impulsar procesos de mejora escolar

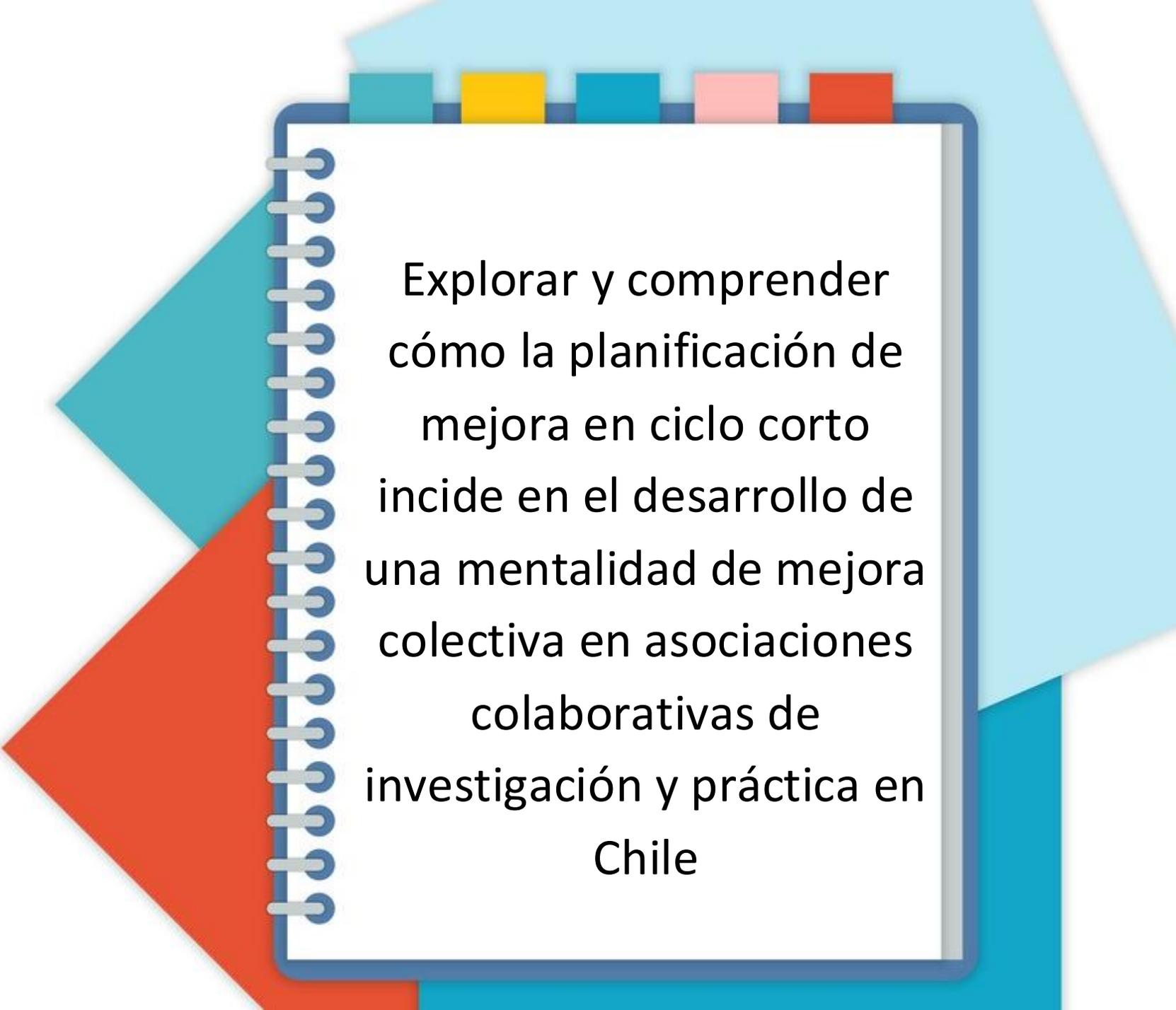
PATME

CIIE

Octubre 2024

Mónica Cortez, Felipe Aravena, Macarena González, Sofía Chávez, Bernardita Sánchez e Isabel Zett

Objetivo



Explorar y comprender cómo la planificación de mejora en ciclo corto incide en el desarrollo de una mentalidad de mejora colectiva en asociaciones colaborativas de investigación y práctica en Chile



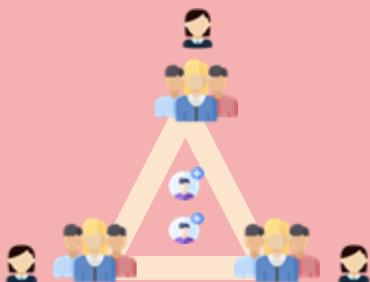
¿Qué es PATME (Plan de Acompañamiento Territorial para la Mejora Educativa)?

Modelo PATME

ACOMPANIAMIENTO DIRECTO



TRÍADAS



ESTRATEGIA
CICLO CORTO DE
MEJORA

COMPONENTES DE
PATME

ACOMPANIAMIENTO
A EQUIPOS

ASOCIACIÓN
COLABORATIVA



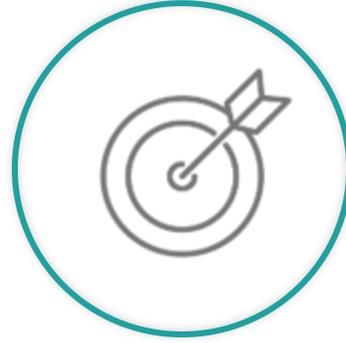
Plan de carácter bianual
utiliza la **Estrategia de
planificación del
mejoramiento educativo en
ciclos cortos** para fortalecer
capacidades de liderazgo y
colaboración
en centros escolares con
trayectorias de mejora
inestable.



¿Por qué trabajar la mejora en ciclos cortos?



- Planificar en ciclo corto contribuye a mejorar el **aprendizaje organizacional** y resultados esperados.
- Los ciclos cortos imprimen un **sentido de urgencia** que no necesariamente promueven los planes estratégicos (Duke, 2015)



- Siempre existen múltiples problemas de mejora, el ciclo corto ayuda a definir un **problema específico**, claro, compartido y urgente para abordar de manera colectiva (Aaron et al 2021, Mintrop, 2016; VanGronigen & Meyers, 2021).



- Favorece que los planes sean concebidos como **“documentos vivos”** (VanGronigen & Meyers, 2020).
- Los planes de ciclo corto pueden resultar en herramientas auténticas de mejora más ágiles (Meyers, VanGronigen 2019).



Metodología



- Metodología cualitativa de casos (Patton, 2002), se estudian 5 asociaciones en la región de Valparaíso.
- Criterios para la identificación de casos :
 - Equipos estables durante la implementación
 - Buen nivel de fidelización en el uso del ciclo corto
 - Participación activa de los/as distintos actores de la RPP
- Producción de datos:
 - 5 focus group con participantes de la RPP (N=25)
 - 5 entrevistas individuales con sostenedores
- Para el análisis se utilizan los 4 componentes del Marco de coherencia: comprensión común y profunda sobre la construcción de un significado compartido que impacta en los resultados deseados (Fullan & Quinn, 2016).
- Los cuatro componentes son: (1) dirección enfocada, (2) cultivo de culturas colaborativas, (3) profundizando el aprendizaje y (4) asegurar la rendición de cuentas (Fullan & Quinn, 2016).
- Para analizar el uso de la estrategia de ciclo corto de mejora, se adhiere al enfoque sociocultural que plantea que:

Las personas desarrollan formas de pensamiento y de actuación a partir de las prácticas y herramientas que están puestas a su disposición en el contexto que se configura durante su desarrollo (Ellis, Edwards, Smagorinsky, 2010)

Ciclos cortos de mejora: herramienta que moviliza componentes para la construcción de una mentalidad de mejora colectiva



Dirección enfocada

Establecer una dirección compartida a través de la generación de conversaciones profesionales profundas en torno a la evidencia y construcción de metas compartidas, específicas, realistas y comunicables.



Profundizando el aprendizaje

Compartir y hacer visible su compromiso con el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, lo que actúa como un componente aglutinador, que permite fortalecer la motivación y el propósito moral que actúa como acelerador del cambio.



Cultura colaborativa

Contar con estructuras e instrumentos de trabajo que fomentan la indagación colectiva sobre problemas que los afectan y la búsqueda de soluciones locales para abordarlos.

Comprender y valorar los roles de los distintos actores del sistema.

Comprender y construir sentido respecto a otros instrumentos que poseen para planificar la mejora como el PME.



Asegurar rendición de cuentas

La identificación de problemáticas sentidas, urgentes y con injerencia, así como el compromiso con metas específicas y evidenciables para abordarlas fortalece la co-responsabilidad con los resultados que persiguen los ciclos de mejora.

¿Las 5 asociaciones enfatizan de la misma manera estos 4 componentes?
 Encontramos que la trayectoria directiva resulta un ámbito relevante a considerar

EE	Directores	Equipo de gestión	Sostenedor	Componentes de coherencia
	Noveles outsider	Equipos en proceso de conformación	Noveles con experiencia reciente en centro escolar y con foco pedagógico	 
				
	Experimentados outsider	Equipos conformados con estructura de trabajo compartida	Experimentados en el rol con foco pedagógico	 
				
	Experimentada insider	Equipos conformados con estructura sistemática de trabajo compartida	Experimentado con foco administrativo	   

Hallazgos según trayectoria: Directores noveles outsider



Escuela Amarilla

¿Cómo usan la herramienta?

Para comprender las creencias de los integrantes del equipo y construir visión/dirección compartida
Para modelar una forma de trabajo colaborativo con sus equipos

Resultado del uso

Indicios de transitar de un mentalidad individual a una compartida
Establecen formas de trabajo que involucran a todos los/as actores y que fomenten la reflexión y la acción

¿Cómo contribuye la RPP?

Enriquece la conversación profesional a través del cuestionamiento y de la indagación de supuestos
Fortalece la comprensión de los distintos roles y el sentido de los instrumentos mejora: potencia la coherencia sistémica



Colegio Naranja

“... lo cuestiono más, lo reflexiono más, y eh... cosa que antes yo solo preguntaba al equipo (...), ahora se intenciona (...) y hago el mismo ejercicio que hago yo en mi mente, lo hago con los del equipo” (Director Escuela Amarilla)

“no era nuestra idea de mejora (del equipo directivo), sino que es una idea de mejora colectiva (...) este tipo de trabajos nos permitió comenzar a... generar una... una visión colectiva de... de mejora y de responsabilidad también entre todos” (Director Naranja)

Hallazgos según trayectoria: Directores experimentados outsider



Colegio celeste

¿Cómo usan la herramienta?

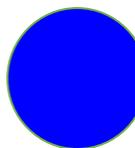
Para revisar y problematizar sus prácticas asociadas al proceso de mejora con foco en sus efectos en el aprendizaje

Resultado del uso

Comprender y construir sentido colectivo respecto al PME.
Fortalecer la rendición de cuentas internas

¿Cómo contribuye la RPP?

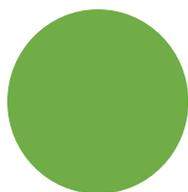
Fomenta la co-responsabilidad del aprendizaje estudiantil
Genera un espacio de confianza para “exponer la práctica”, analizarla y establecer acción conjunta



Escuela azul

“En esta comuna... yo creo que aquí había una mala mirada del PME, aquí había una mirada prácticamente de que construíamos una lista de compras pa justificar el gasto... te lo puede ratificar el sostenedor, no se veía el PME como un instrumento pedagógico sino más bien como un instrumento de justificar el gasto SEP, y esa mirada ha ido cambiando...ampliarlo, comprometer a los colegas, que los colegas entiendan cuál es el impacto que tiene (Director Colegio celeste)

“La mentalidad de acá del equipo cambió, antes la mentalidad era, o la forma de trabajar era como de supervisión y ahora nosotros so... estamos involucrados con ellos en el aula, con las tutorías, nos involucramos en el trabajo con los estudiantes...” (Directora Escuela azul)



Escuela verde

¿Cómo usan la herramienta?

Para organizar de manera práctica y articulada las acciones de mejora “estamos afinando procesos de mejora”.

Resultado del uso

Comprensión de la mejora más compleja, entendida como proceso y no sólo como resultados. Trabajo ágil en ciclo corto (Interdependencia de lo estratégico y lo operacional).

¿Cómo contribuye la RPP?

Permite la sofisticación del trabajo técnico-pedagógico

Propicia la generación, sistematización y comunicación de conocimiento situado

Fortalece la autoeficacia colectiva

“si bien nosotros todavía no cambiamos del todo los resultados educativos en lo que es la calidad lectora, pero sí tenemos una mejora educativa ¿en qué? en que estamos afinando procesos” (UTP)

“Es que esta estrategia te va conduciendo súper fácil porque te dice “primero haz esto y de esto desencadena esto otro” (Directora)



Discusión y conclusiones



El ciclo corto como estrategia de mejoramiento puede convertirse en una herramienta que moviliza los cuatro componentes necesarios para lograr una planificación coherente de la mejora, fortaleciendo la construcción de una mentalidad de mejora colectiva. Para lograr estos avances, en estos 5 casos, resultó clave el proceso de mediación (facilitación) en el uso de la herramienta y la confluencia de los distintos actores construyendo un propósito compartido en la RPP. Esto porque la estrategia por sí misma, podría tener distintos (des)usos.

El uso de la estrategia de ciclo corto es diferente según la trayectoria directiva. Encontramos que en distintas etapas se enfatiza ciertos componentes por sobre otros al utilizar esta herramienta. Se requiere “agudeza para leer” las dinámicas y estructuras de trabajo mientras los equipos impulsan procesos de mejora en ciclo corto, y adaptar los procesos de facilitación para que sean pertinentes a los desafíos que se presentan en estas distintas etapas.

Pensar la mejora de manera territorial, utilizando la estrategia de ciclos cortos a través de una RPP fortalece la coherencia sistémica. Sin embargo, conlleva el desafío de contar con una mirada territorial que considere las trayectorias directivas presentes en el territorio. El trabajo en red entre establecimientos con distintas trayectorias directivas puede enriquecer el avance en los procesos de mejora, ya que permite visibilizar nuevos desafíos para los directivos en su camino de mejora continua.