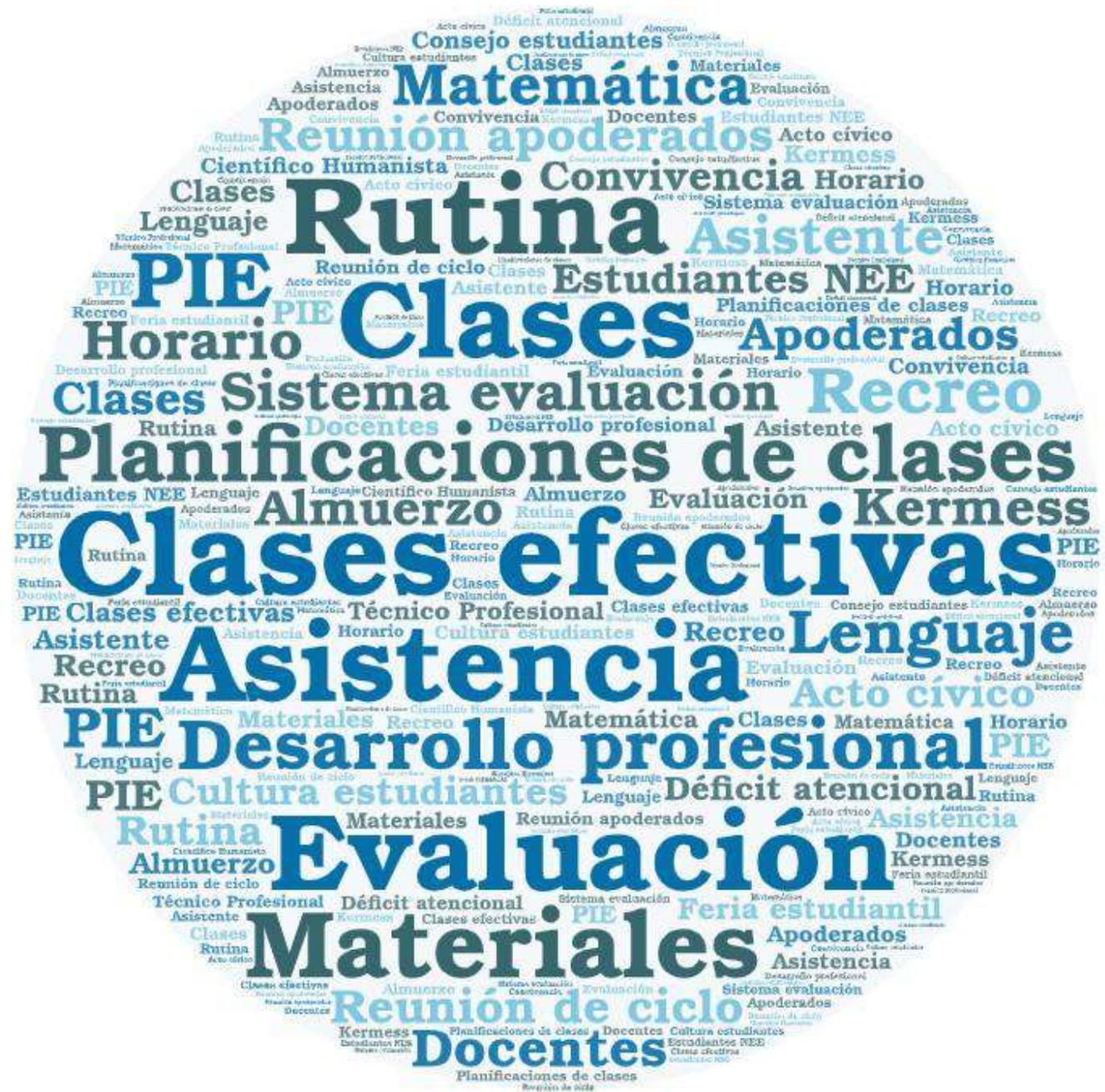


¿Qué y cómo avanzar?

Prácticas clave para liderar la mejora escolar





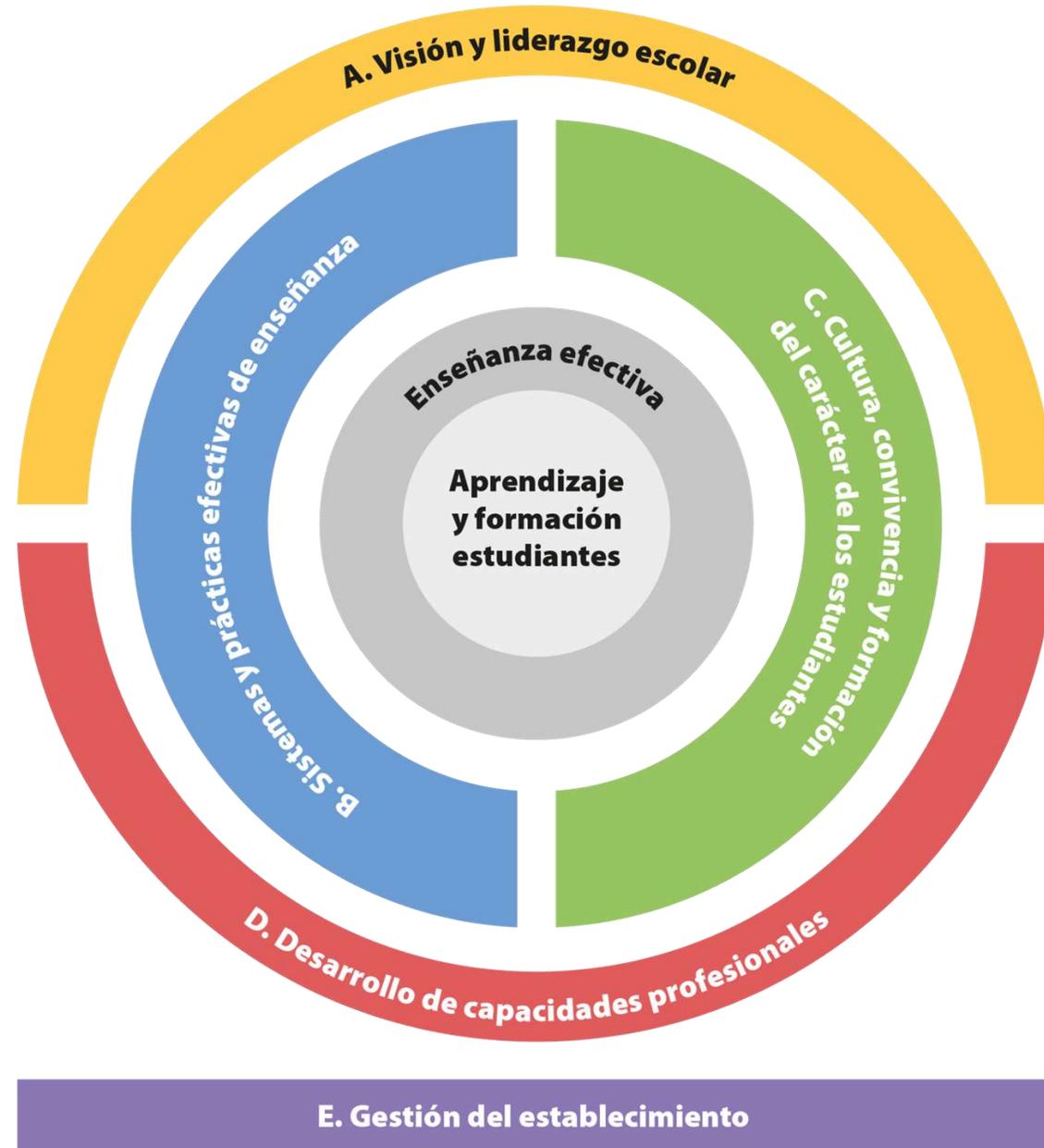


¿Por qué fallan los planes estratégicos?

1. Demasiadas metas
2. Carencia de sistemas efectivos de monitoreo
3. Falta de evaluación de estrategias implementadas
4. Bajas expectativas por parte de los adultos

¿Dónde se ven reflejados estos desafíos en mi colegio?

Marco de escuelas efectivas Aptus



Aprendizaje y formación estudiantes



Aprendizaje
y formación
estudiantes

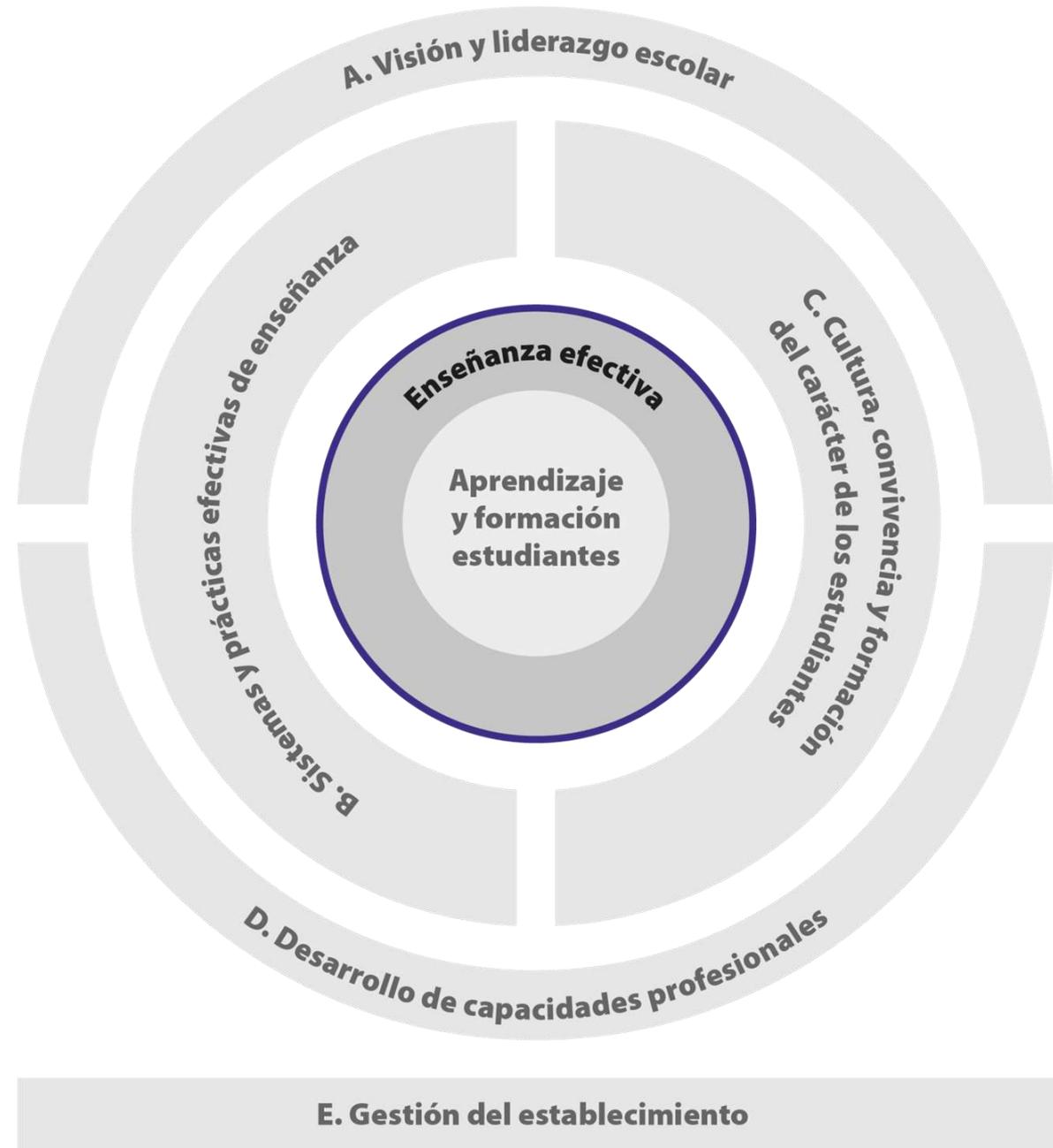


Enseñanza efectiva



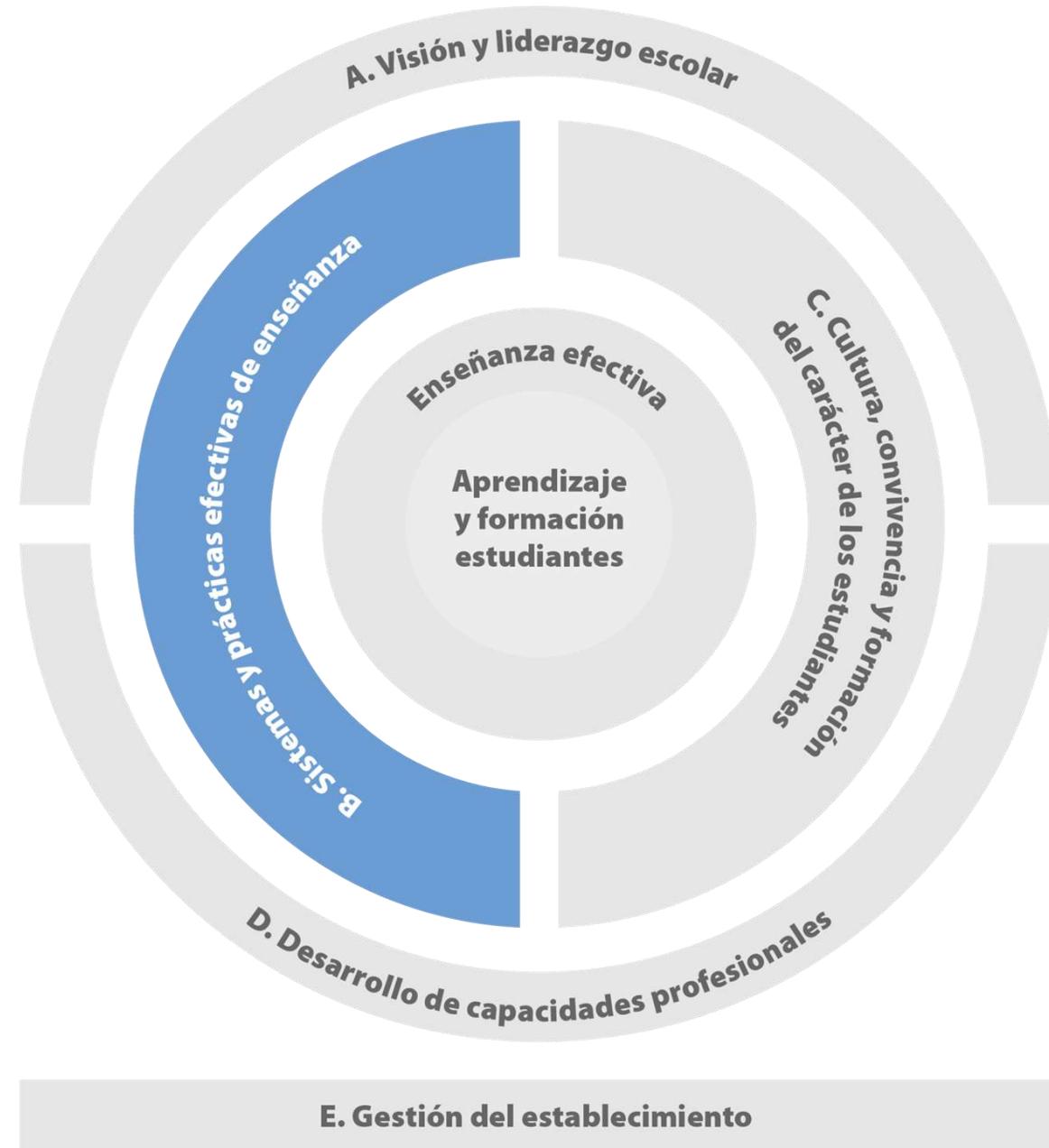


Enseñanza efectiva





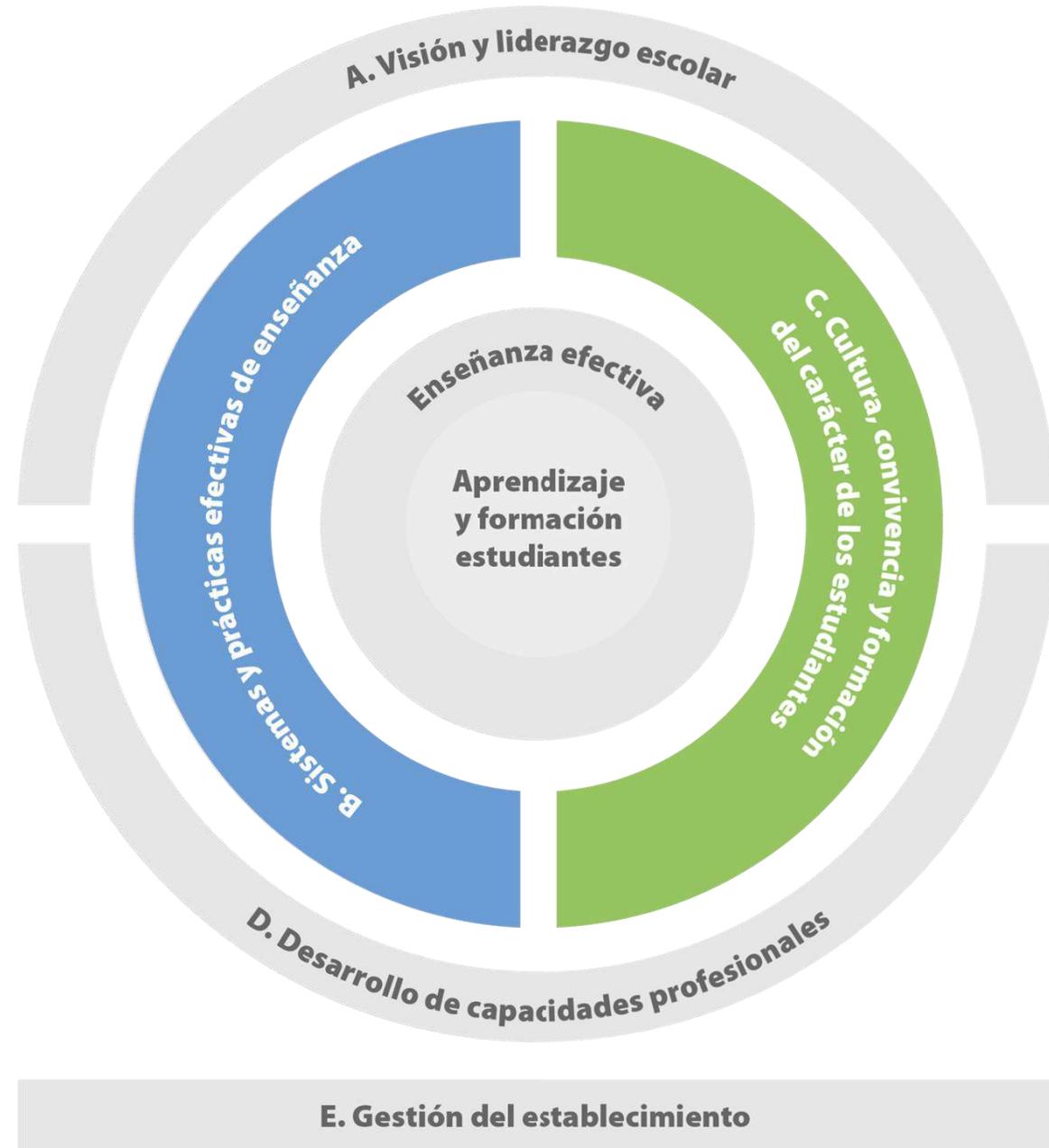
Sistemas y prácticas efectivas de enseñanza





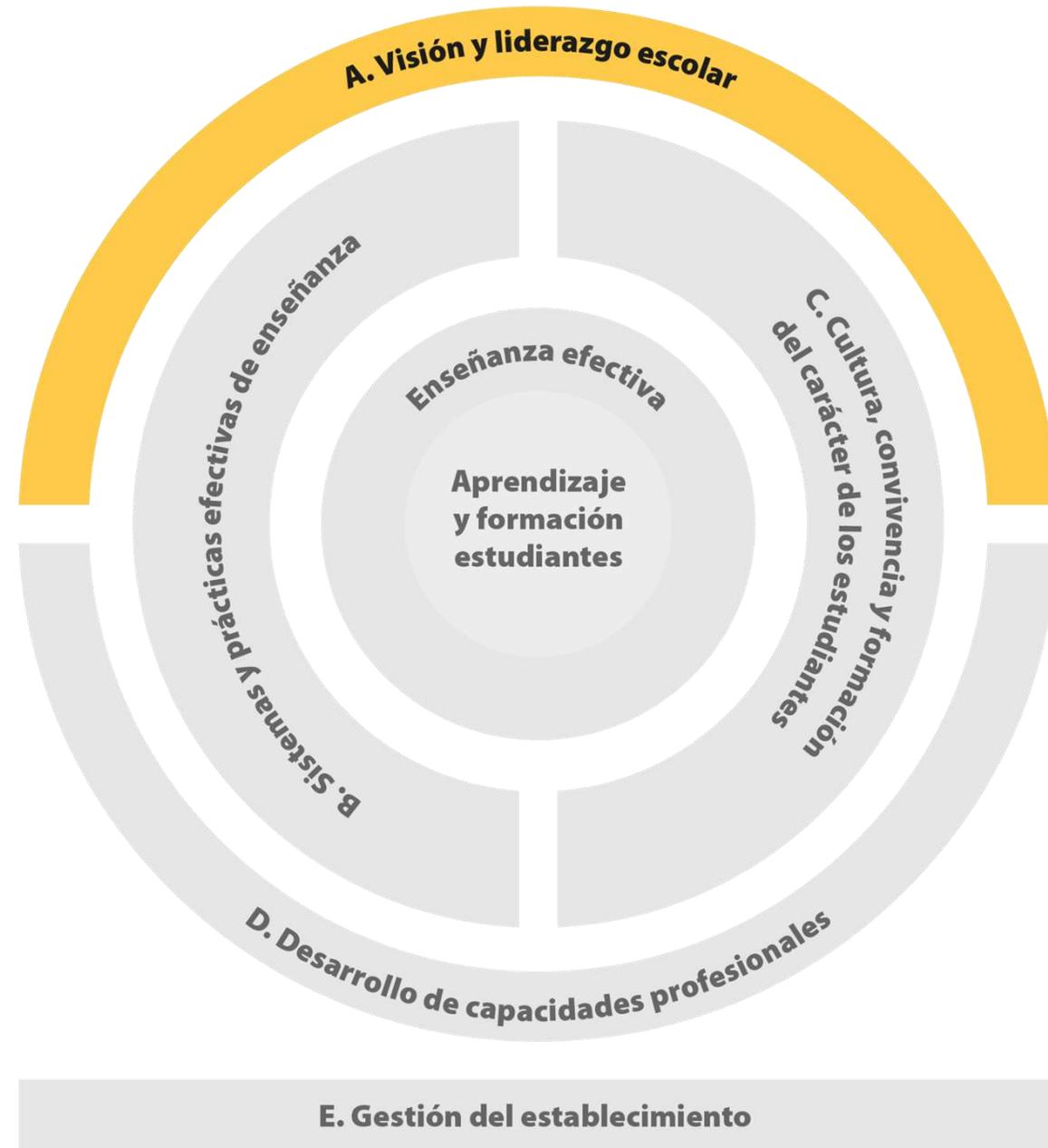
**Sistemas y prácticas
efectivas de enseñanza**

**Cultura, convivencia y
formación del carácter de
los estudiantes**





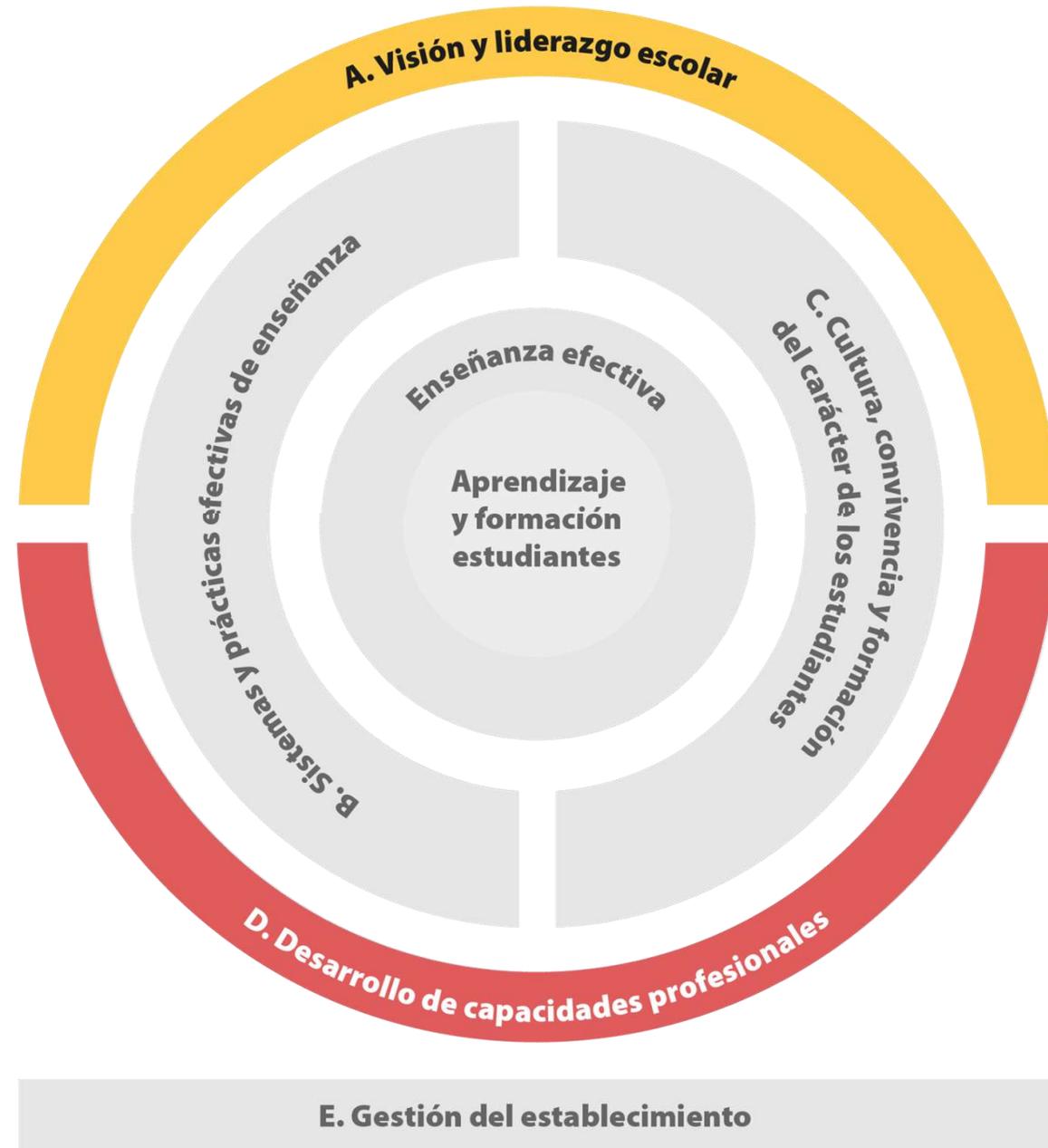
Visión y liderazgo escolar





Visión y liderazgo escolar

Desarrollo de capacidades profesionales

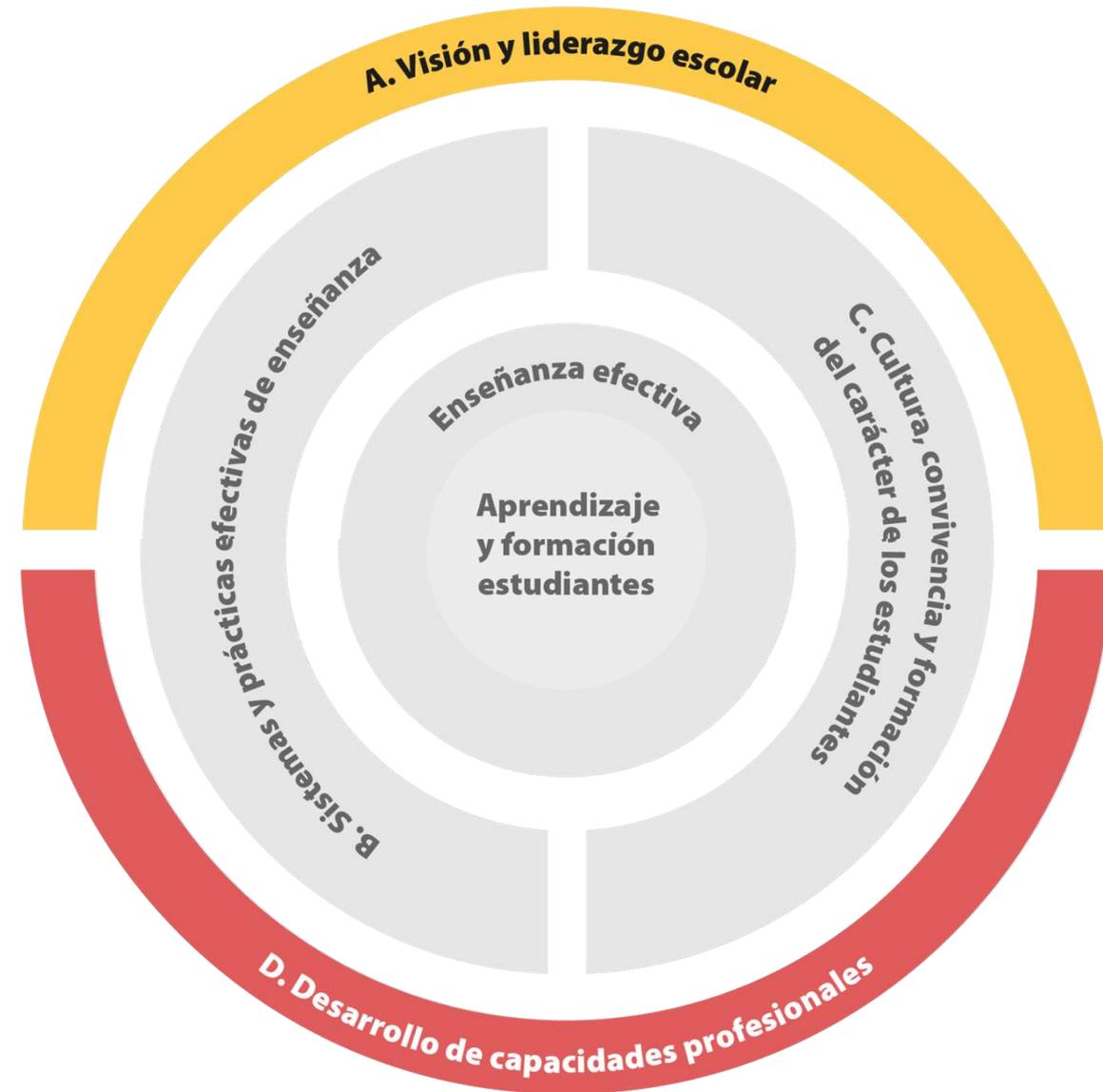




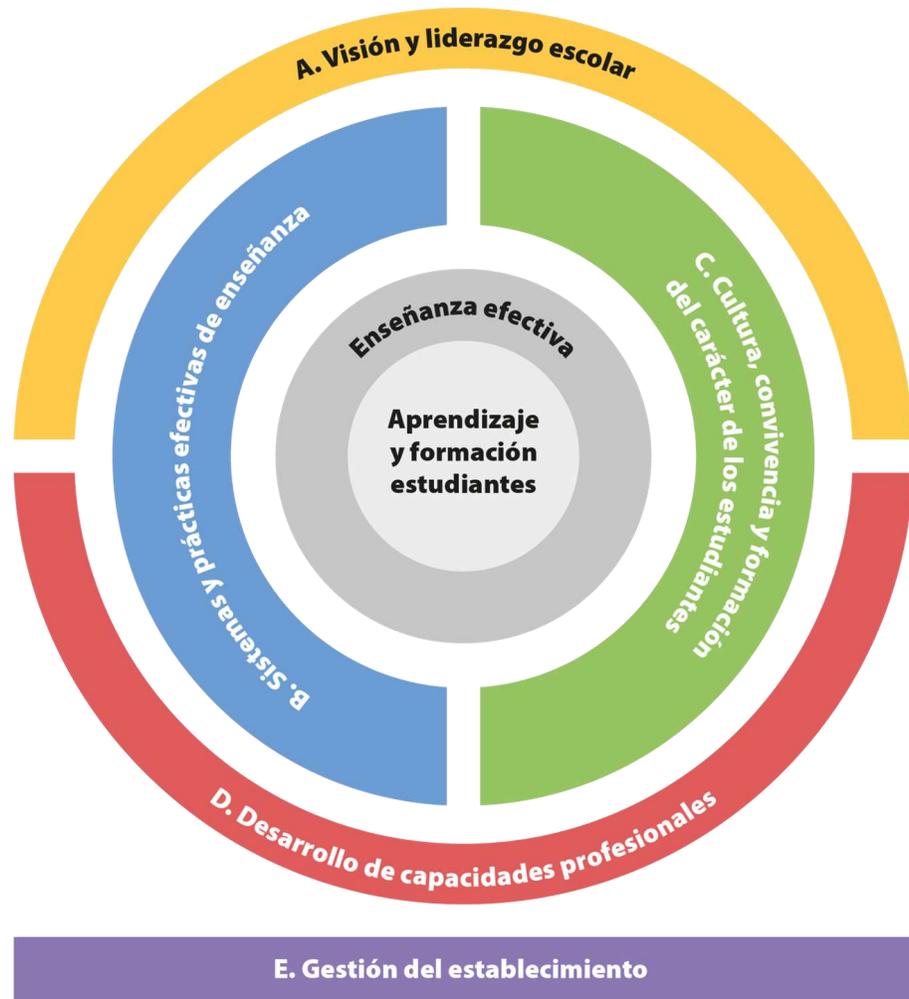
Visión y liderazgo escolar

Desarrollo de capacidades profesionales

Gestión del establecimiento



E. Gestión del establecimiento



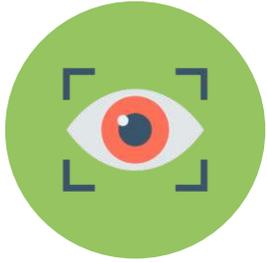
Fundamentado en la literatura y evidencia



Sistematización de prácticas efectivas

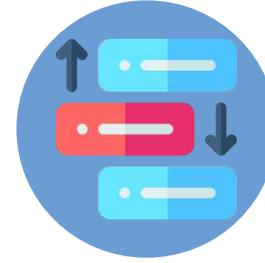


Qué y cómo mejorar



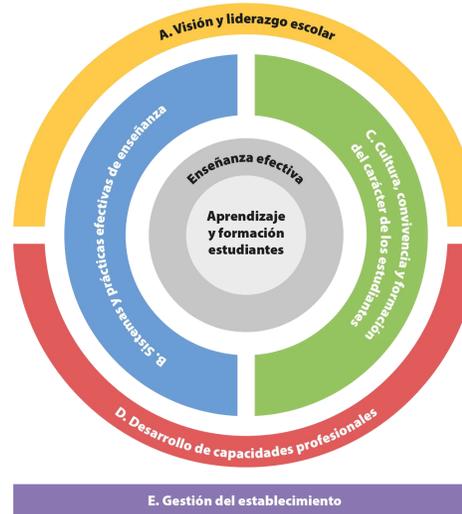
Visibilizar

acciones claves que impactan en el aprendizaje



Priorizar

lo más urgente y lo que tendrá mayor impacto



Fijar el estándar de las prácticas de liderazgo exitosas

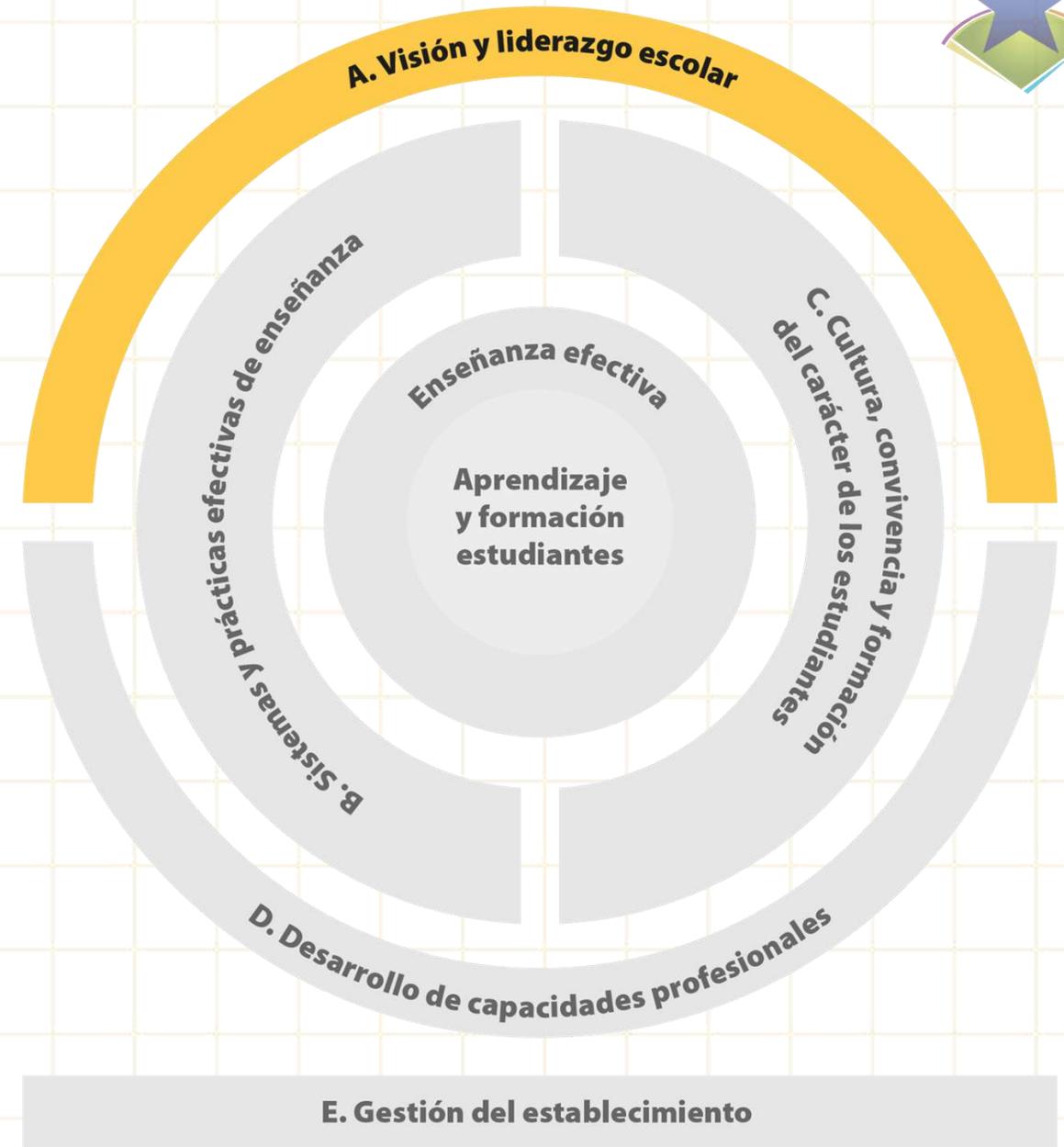


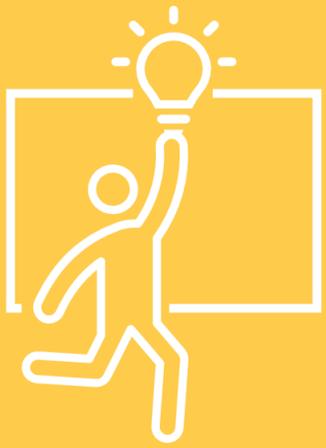
Comprender

la sinergia de acciones para el funcionamiento efectivo de una escuela



Visión y liderazgo escolar





A. Visión y liderazgo escolar



- A.1 Establecer una visión institucional
- A.2 Liderar la cultura de trabajo
- A.3 Organizar roles, responsabilidades y uso del tiempo
- A.4 Gestionar el establecimiento a partir de metas y decisiones basadas en datos
- A.5 Comunicar de forma asertiva y efectiva



A. Visión y liderazgo escolar



A.1 Establecer una visión institucional

A.2 Liderar la cultura de trabajo

A.3 Organizar roles, responsabilidades y uso del tiempo

A.4 Gestionar el establecimiento a partir de metas y decisiones basadas en datos

A.5 Comunicar de forma asertiva y efectiva



Organización del Marco



Dominio	Capacidad	Prácticas/Sistemas
<p>A. Visión y liderazgo escolar Los líderes escolares del establecimiento establecen y concretan una visión compartida sobre qué logros y resultados se esperan conseguir en las acciones y rutinas diarias, y cómo la comunidad escolar desarrolla sus actividades para alcanzar aprendizajes de excelencia. Por este motivo, los líderes escolares modelan y monitorean la cultura de trabajo, construyen confianza y gestionan el cambio o la mejora organizacional, basándose en datos y en el cumplimiento de metas compartidas. Para esto, desarrollan un diseño organizacional que establece con claridad roles y funciones para maximizar el talento y el uso eficiente del tiempo escolar y de trabajo individual. Asimismo, los líderes se comunican de manera asertiva y efectiva, basándose en el diálogo e incluyendo más voces a fin de lograr un fuerte compromiso y sentido de responsabilidad. Además, logran manejar así conflictos de manera pacífica.</p>	<p>A.4 Gestionar el establecimiento a partir de metas y decisiones basadas en datos Establecer y monitorear el cumplimiento de metas específicas y medibles para identificar brechas y tomar decisiones alineadas a la visión del establecimiento y basándose en datos clave.</p>	<p>Establecimiento de metas Diseñar para la comunidad educativa metas específicas, medibles, alineadas con la visión de altas expectativas y temporales, que faciliten la evaluación, reflexión y mejora continua dentro del establecimiento.</p> <p>Planificación estratégica basada en datos Implementar procesos de planificación de las estrategias y planes de acción dentro del establecimiento, basándose en las metas y en el análisis de brechas a partir de datos de la comunidad educativa (resultados académicos, asistencia, repitencia, indicadores de convivencia escolar, clima laboral, etc.).</p> <p>Monitoreo de datos críticos Monitorear de forma permanente indicadores o datos críticos del establecimiento mediante el uso de herramientas y rutinas pertinentes y eficientes en la recogida y organización de la información.</p> <p>Planes de acción Diseñar y ejecutar planes de acción que respondan adecuadamente a las brechas identificadas en el monitoreo de datos críticos.</p>

1. Establecimiento de Metas

Metas institucionales



Metas institucionales	2023	2024	2025
% estudiantes de IV° que ingresan a la Educación superior	60%	70%	80%
Puntaje PAES promedio	600	620	660
Promedio SIMCE Lenguaje	275	280	290
Promedio SIMCE Matemática	285	295	300
% de estudiantes que leen al finalizar 1° básico	90%	95%	100%
% deserción estudiantes	3%	2,5%	2%
% promedio asistencia estudiantes	90%	92%	94%
% satisfacción laboral de docentes y profesionales de la educación	70%	75%	80%



1. Establecimiento de Metas

Metas Trimestrales

Metas trimestrales	Mayo	Agosto	Noviembre
Promedio ensayo SIMCE Lenguaje	233	260	275
Promedio ensayo SIMCE Matemática	267	270	285
% de participación de los estudiantes en la sala de clases	50%	80%	90%
% de docentes que utilizan “Todos escriben” y “Gira y discute”	50%	80%	100%

Tributan al logro de las metas institucionales:

- % estudiantes de IV° que ingresan a la Educación superior
- Puntaje PAES promedio
- Promedio SIMCE Lenguaje
- Promedio SIMCE Matemática

1. Establecimiento de Metas

Metas Trimestrales



Metas trimestrales	Mayo	Agosto	Noviembre
Promedio ensayo SIMCE Lenguaje	233	260	275
Promedio ensayo SIMCE Matemática	267	270	285
% de participación de los estudiantes en la sala de clases	50%	80%	90%
% de docentes que utilizan “Todos escriben” y “Gira y discute”	50%	80%	100%

Aumentar el ratio de participación y pensamiento de los estudiantes

2. Planificación estratégica basada en datos

Plan de Trabajo



A. Problema: ¿Qué queremos resolver?		1. Impacto en los Estudiantes	2. Ejecución de los docentes	3. Apoyo de los Líderes
<p>Los estudiantes no están siendo protagonistas de su aprendizaje, no hay una participación autónoma por parte de ellos, habiendo un bajo ratio de participación y de pensamiento en la sala de clases.</p>	<p>Metas: ¿Qué nos indicará el logro y/o implementación adecuada del Plan de Trabajo?</p>	<p>En las clases observadas, entre el 6 y 10 de noviembre, el 90% de los estudiantes participe en la sala de clase de manera activa, después de que los profesores utilicen la técnica de: Todos escriben, Gire y discute.</p>	<p>En las clases observadas, entre el 6 y 10 de noviembre, el 100% de los profesores, implemente la técnica Gira y discute.</p>	<p>En las clases observadas, entre el 6 y 10 de noviembre, 100% de las planificaciones de los profesores tienen incorporados el uso de las técnica de participación Gira y discute.</p> <p>Cada subdirector realiza 3 a 4 observaciones a su profesor mentoreado en el mes de septiembre y octubre.</p>
<p>B. Síntomas del problema: ¿Dónde observamos el problema?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados descendidos a nivel general para lectura y matemática (resultados DIA), con estudiantes sobre 64% con necesidad de apoyo en matemáticas y sobre 62% en lectura. - Eje reflexionar en lectura más descendido y eje números y operatoria en matemáticas descendido (DIA) - 90-100% de las clases observadas los estudiantes participan de forma voluntaria. - No se observa un monitoreo intensivo del aprendizaje de los estudiantes. Los profesores no tienen claridad si los estudiantes están logrado o no el objetivo de la clase. - Los profesores tienen diferentes conocimientos sobre la 	<p>Acciones: ¿Qué debemos realizar para lograr el objetivo bimensual?</p>	<p>1. Estudiantes participan durante la clase, específicamente en momentos en que el docente utiliza las técnicas Todos escriben y GyD.</p>	<p>1. El profesor incorpora a su planificación una pregunta rigurosa para un TE o GyD. 2. El profesor utiliza al menos una estrategia de participación (TE, GyD) durante la clase.</p>	<p>1. Encargados de área se reúnen con sus profesores para asegurar que las planificaciones de clases incorporen las técnicas. (estudio de la planificación) 2. A partir de las acciones de monitoreo, tomar decisiones en torno a sistemas, tiempos y recursos para apoyar a los docentes en la mejora de sus planificaciones y ejecución de sus estrategias.</p>
<p>C. Foco anual: ¿Qué lograremos con la implementación del plan?</p>	<p>Medio de verificación: ¿Dónde se verificará la realización de las acciones?</p>	<p>- Registro de caminatas (tracker)</p>	<p>- Registro de caminatas (tracker) - Planificaciones ajustadas</p>	<p>- Registro de caminatas (tracker) - Acciones semanales - Reuniones 1 a 1: D-SD, SD-EA, EA-D</p>



3. Monitoreo de datos Críticos

Planilla de Monitoreo



Foco anual: Ratio							METAS DEL CICLO:							
Objetivo del ciclo: Aumentar el ratio de participación y pensamiento de los estudiantes mediante las técnicas "Todos Escriben" y "Gira y Discute"							<p>Estudiantes: En las clases observadas, entre el 6 y 10 de noviembre, el 90% de los estudiantes participa en la sala de clase de manera activa, después de que los profesores utilicen la técnica de: Todos escriben y Gira y discute.</p> <p>Docentes: En las clases observadas, entre el 6 y 10 de noviembre, el 100% de los profesores, implemente al menos 1 técnica: Todos escriben o Gira y discute.</p> <p>Apoyo líderes:</p> <p>1. En las clases observadas, entre el 6 y 10 de noviembre, 100% de las planificaciones de los profesores tienen incorporados al menos 1 técnica de participación: Todos escriben o Gira y discute.</p> <p>2. El 90% de los líderes han realizado 3 ciclos de OyR ó más con cada docente durante septiembre y octubre.</p>							
Rúbrica							Planificación			Todos Escriben				Promedio Todos Escriben
<p>1. Incipiente: aún no implementa las acciones. Necesita mejorar a través de acompañamiento intensivo 1a1 (retro, práctica y modelaje)</p> <p>2. Básico: Trabajando hacia el logro. Necesita más RTR/Clinicas de Práctica/estudio de la planificación para lograr competencia</p> <p>3. Competente: Dominado. Cumple o supera el estándar casi el 100 % del tiempo</p> <p>(*Si se fue a ver la clase, pero no hubo oportunidad de observar alguna de las técnicas, poner "N/O"</p>							1. Incorpora en su planificación el uso de TE con una pregunta apalancadora (alineado al objetivo) y en momentos claves de la clase.	2. Incorpora en su planificación el uso de GyD con una pregunta apalancadora (alineado al objetivo) y en momentos claves de la clase.	Se cumple con el estándar de planificaciones	1. Realiza una pregunta formativa que incentive la reflexión.	2. Tiempo determinado de desarrollo para el TE (no más de 3 minutos).	3. Las instrucciones son con economía del lenguaje y específicas (qué escribir y dónde hacerlo).	4. Los estudiantes están activamente respondiendo a la pregunta.	
Ciclo	Líder que observa	Docente	Nivel	Letra	Fecha	P1	P2	P. P	TE1	TE2	TE3	TE4	P. TE	
1	II Ciclo	Líder 1	Docente 3	6° Básico	A	28/09/23	3	1	2,00	2	3	2	2	2,25
2	III Ciclo	Líder 3	Docente 1	II° Medio	B	28/09/23	2	2	2,00	2	1	1	2	1,50
3	I Ciclo	Líder 2	Docente 2	1° Básico	A	28/09/23	3	2	2,50	3	2	3	2	2,50
4														
5														
6														



3. Monitoreo de datos Críticos

Sala de clases



- Colegio Juan Francisco Fresno - Fundación Belén Educa
- Caminata de aula
- **Objetivo caminata:** Monitorear la implementación de las técnicas “Todos Escriben” y “Gira y discute” en las salas de clases.



3. Monitoreo de datos Críticos

Sala de clases



- Colegio Juan Francisco Fresno - Fundación Belén Educa
- Reunión calibración de la caminata
- ¿Qué fortalezas observaron y qué acciones hemos hecho para lograrlo? ¿Qué tendencias de áreas de mejora vemos?

Pregunta foco:

- ¿Cuál es el impacto de que líderes tomen decisiones a partir de datos levantados en las salas de clases?





4. Planes de Acción

Acciones semanales

Plan de Trabajo: Acciones semanales

Colegio JFF

Tipo de acción	Acción semanal	Responsable	Fecha acordada de realización	Medio de verificación ¿Qué datos debo mirar para saber si la acción se ejecutó y la calidad con la que se ejecutó?	Realización
Semana 10					
Liderazgo	(semanal) Observar al profesor mentoreado en clases y registrar en el tracker el avance en la planificación y ejecución de Todos escriben, realizan RTR en caso de ser necesario y establecer posible AS a trabajar la próxima semana.	Heifara	vie, 13 / 10	Carpeta link evidencia (ej. grabación)	<input checked="" type="checkbox"/>
		Paz	vie, 13 / 10		<input checked="" type="checkbox"/>
		Carolina	vie, 13 / 10		<input checked="" type="checkbox"/>
		Tomás	vie, 13 / 10		<input checked="" type="checkbox"/>
Liderazgo	(quincenal) Realizan una retroalimentación con V-N-H a partir de la observación realizada del profesor mentoreado.	Heifara	vie, 13 / 10	Planillas propias/acta	<input checked="" type="checkbox"/>
		Paz	vie, 13 / 10		<input checked="" type="checkbox"/>
		Carolina	vie, 13 / 10		<input type="checkbox"/>
		Tomás	vie, 13 / 10		<input checked="" type="checkbox"/>
Ejecución	Planificar y ejecutar una sesión de desarrollo profesional sobre "preguntas efectivas" para todos los docentes.	Subdirectores	jue, 26 / 10	Grabación / minutos reuniones	<input type="checkbox"/>
Monitoreo	Reunión análisis de datos para identificar profesores ejemplares en monitoreo y caminata para ir a observar y grabarlos. (para levantar videos ejemplares y coordinar visitas de profesores más descendidos)	Todo el equipo	jue, 26 / 10	Grabación / minutos reuniones	<input type="checkbox"/>

Acciones claves de liderazgo



- Establecimiento de metas
- Planificación estratégica basada en datos
- Monitoreo de datos críticos
- Plan de acción



¿Cómo priorizamos para planificar de forma estratégica?



Diagnóstico institucional

- Fortalezas y oportunidades de mejora
- Instrumentos variados con una mirada integral
- MEE



Asesoría

- Acompañamiento personalizado y de un experto
- Formación
- Sistemas de seguimiento y de datos
- Herramientas

¿Qué y cómo avanzar?

Prácticas clave para liderar la mejora escolar



Luz María Couyoumdjian
luz.couyoumdjian@aptus.org



Paula Gómez
paula.gomez@aptus.org

Invitamos a seguirnos en nuestras redes sociales:

