



Aptus
POTENCIADORA EDUCACIONAL
SIP Red de Colegios | Fundación Reinaldo Solari



Claves para diagnosticar y planificar la mejora en organizaciones escolares

5 Octubre 2024



Naggybel Carreño
Directora Asesorías Aptus



Stefania Forno
Coordinadora de Sistematización

Tenemos un problema



“¡La impresora de la sala de profesores no funciona!”

- 30 segundos para pensar y escribir cómo solucionarías el problema.
- 1 minuto para conversar con el compañero.



¿Qué harías?



“¡La impresora de la sala de profesores no funciona!”

- Prenderla y apagarla
- Ver si tiene papel
- Llamar al encargado
- Revisar el tóner
- ir a la sala y usar el pizarrón





Si tuviera una hora para resolver un problema, pasaría 55 minutos entendiendo el problema y 5 minutos pensando en la solución.

Albert Einstein





Mejora escolar

- Proceso de evolución y perfeccionamiento.
- Foco en los factores que explican cómo una escuela se vuelve efectiva y mantienen esa condición en el tiempo.
- A largo plazo, busca un cambio sostenido y desarrollo de la escuela como organización.

Efectividad escolar

- Resultados y logros medibles en el aprendizaje de los estudiantes.
- Se mide en períodos acotados (por ejemplo, rendimiento en pruebas estandarizadas).



La mejora escolar (*School improvement*) refiere a un proceso continuo y sistemático mediante el cual una institución educativa busca optimizar sus prácticas y recursos para transformarse en una **escuela efectiva**.



Efectividad escolar y ciclo de mejora



Diagnóstico Institucional



Proceso de levantamiento y análisis de información que busca identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de una organización, con el fin de identificar los **principales problemas que impiden su efectividad y profundizar en sus causas.**



Diagnosticar

Levantar evidencia

- Tener un Marco de Referencia
- Levantar diversos tipos de datos

Analizar y Priorizar

- Entender el problema en capas lógicas
- Elegir la zona de desarrollo próximo del equipo



Diagnosticar

Levantar evidencia

- ➔ Tener un Marco de Referencia
- Levantar diversos tipos de datos

Analizar y Priorizar

- Entender el problema en capas lógicas
- Elegir la zona de desarrollo próximo del equipo



*Sin una comprensión clara de los procesos que hacen que una escuela sea efectiva, no es posible la mejora escolar. Ya que mejorar requiere **entender qué es lo mejor.***



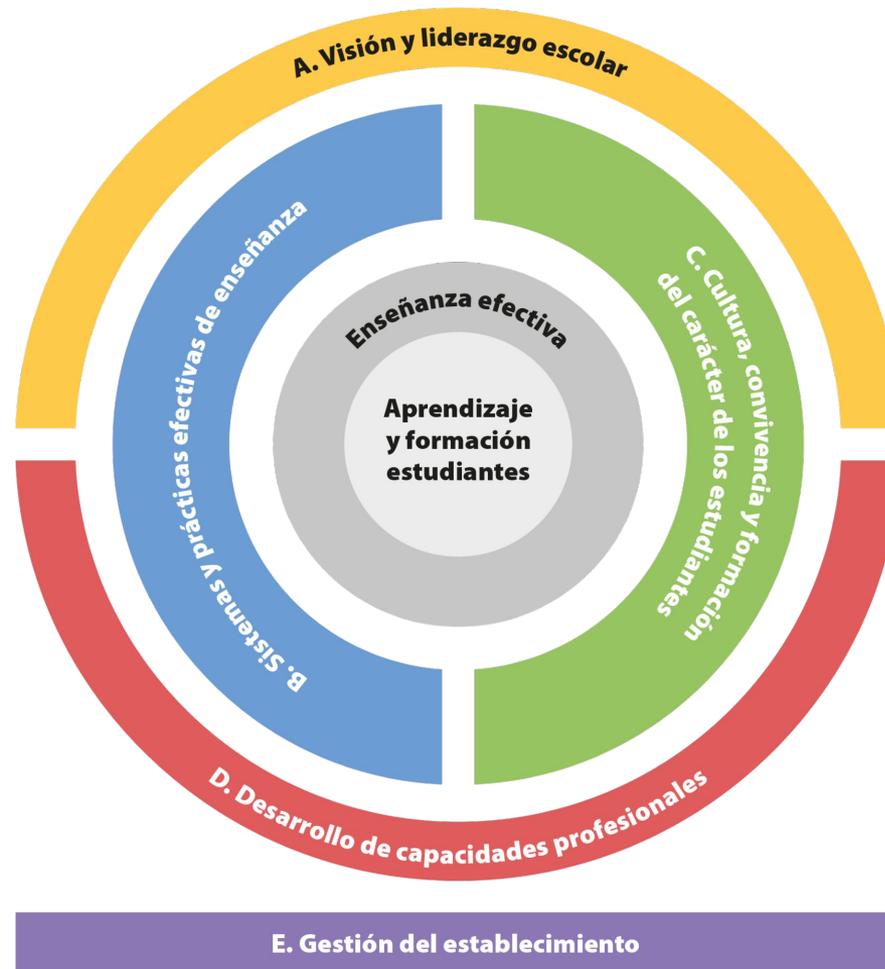
Tener un marco de referencia

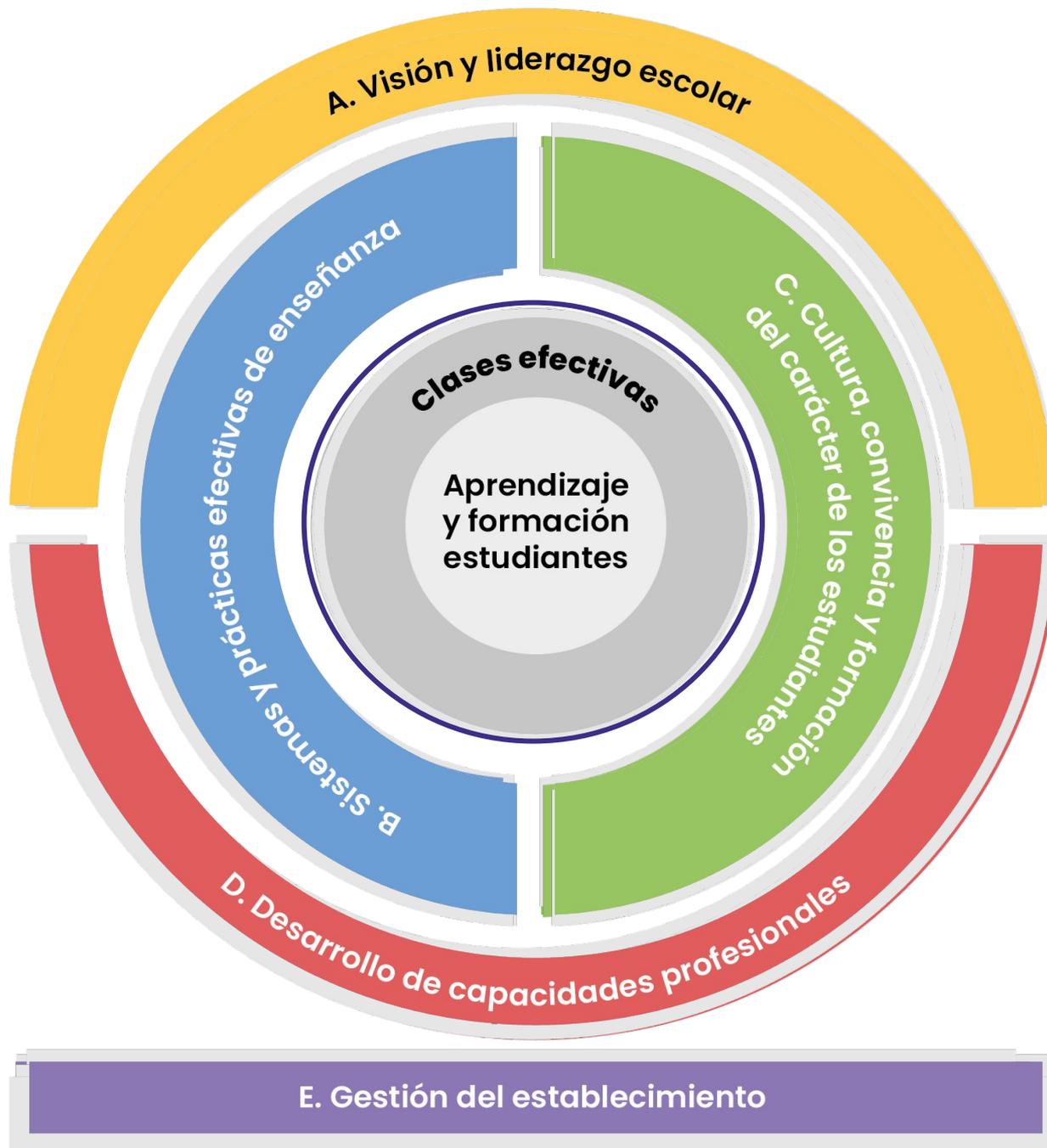


Tener un marco de referencia



Marco de Escuelas Efectivas Aptus







Diagnosticar

Levantar evidencia

- Tener un Marco de Referencia

➔ Levantar diversos tipos de datos

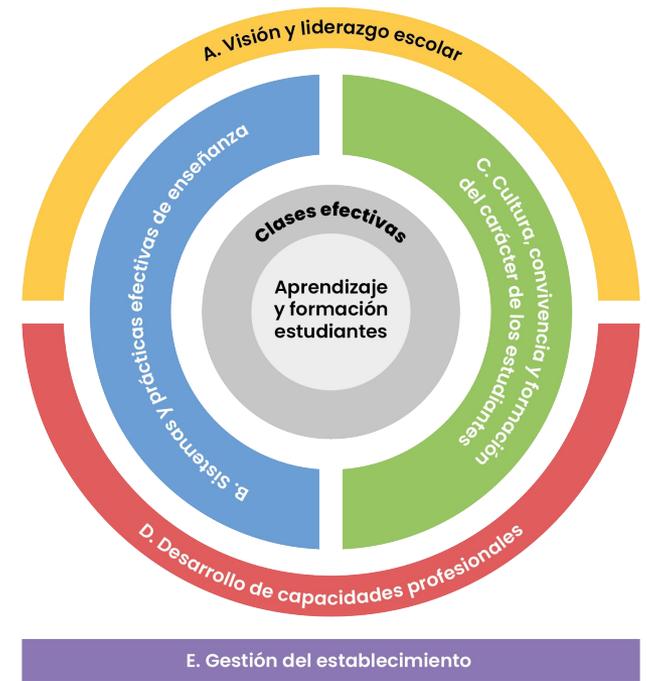
Analizar y Priorizar

- Entender el problema en capas lógicas
- Elegir la zona de desarrollo próximo del equipo

Levantar diversos tipos de datos



1. Trabajo/evaluaciones de los estudiantes
2. Observación de clases
3. Encuestas
4. Entrevistas
5. Focus groups
6. Análisis de documentos





*Mientras más tomes en cuenta el contexto y aceptes la complejidad, mayor será tu capacidad de encontrar respuestas simples; y probablemente, será **diferente a la respuesta** simple con la que habías comenzado.*



Eric Berlow, 2010

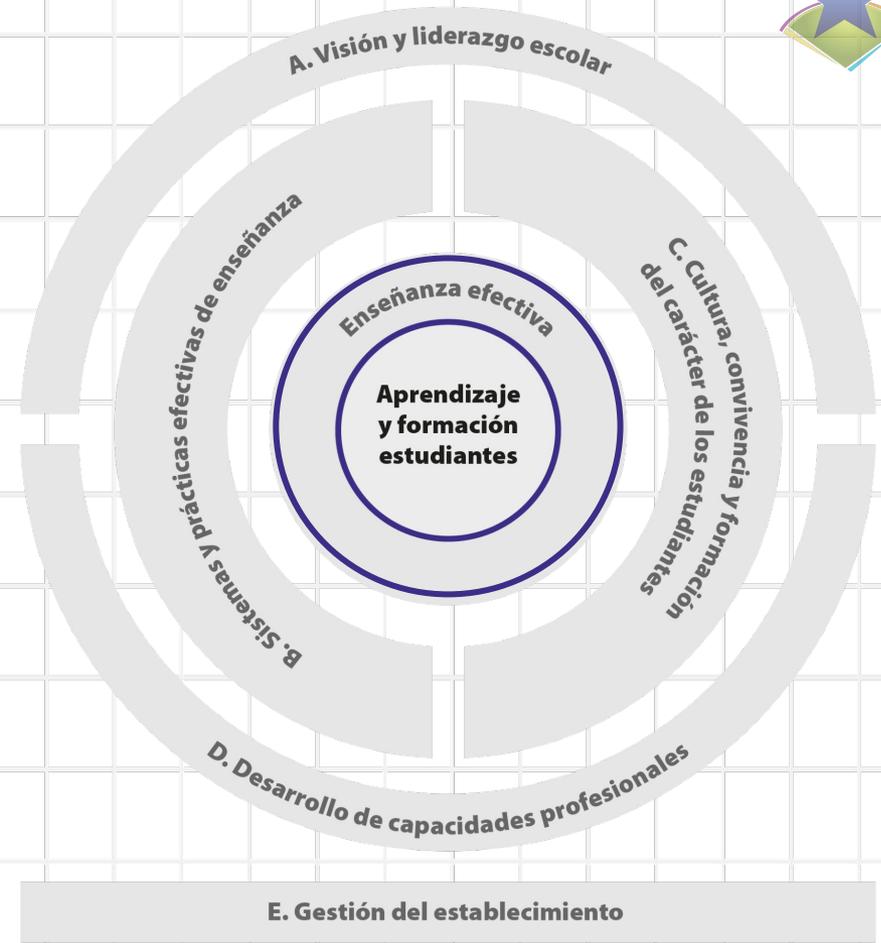


Aptus
POTENCIADORA EDUCACIONAL
SIP Red de Colegios | Fundación Reinaldo Solari

¿Qué datos levantar?



Aprendizajes clave y enseñanza efectiva



Aprendizajes clave a diagnosticar



Académicos

- Hay aprendizajes que son fundamentales porque son **prerrequisitos** para poder aprender el resto del currículum.
- Post pandemia tenemos problemas de **brechas** muy importantes en estos aprendizajes.

Enseñanza efectiva



- El factor de **mayor impacto** en el aprendizaje.
- **Visión común** de qué entendemos por **enseñanza efectiva** en el establecimiento.
- Términos de **didáctica general** y de **didáctica específica**.



Lenguaje y comunicación



Aprendizaje clave

1° básico:

- Inicio: Conciencia fonológica
- Final: Decodificación de todos los sonidos.

2° básico en adelante:

- fluidez lectora

Didáctica

1° básico:

- Enseñanza explícita, métodos fonéticos.

2° básico en adelante:

- Práctica de lectura EN CLASE sistemática y frecuente (modelaje, coral, en parejas, individual)
- Discusión respecto al contenido de lo leído y enseñanza explícita para la comprensión del mismo.
- Enseñanza explícita de vocabulario.

Matemática



Aprendizajes clave

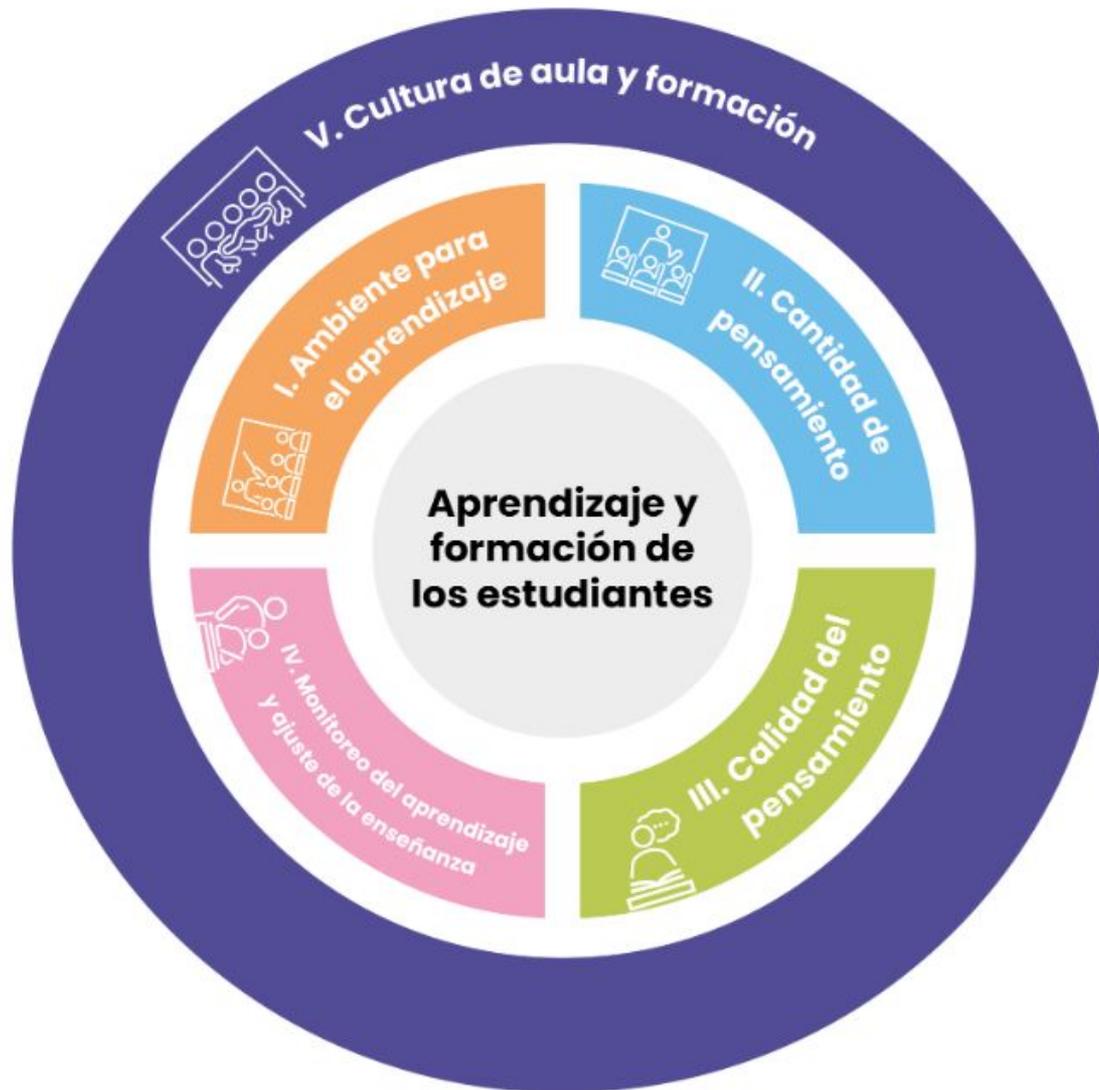
Todos los niveles:

- Foco MUY prioritario en eje números y operaciones, en especial operatoria básica.
- Algunos elementos clave de álgebra.
- Automaticidad de operaciones básicas (cálculo mental).

Didáctica

- Secuencia y andamiaje: (COPISI).
- Práctica guiada e independiente.
- Práctica frecuente de cálculo mental (automaticidad).

Didáctica general: Marco de clases efectivas



Didáctica general



1. Ambiente para el aprendizaje

- Autoridad positiva
- Gestión de aula

2. Cantidad de pensamiento:

- N° estudiantes que participan
- T° de participación

3. Calidad del pensamiento

- Relevante
- Gradual
- Riguroso
- Espaciado

4. Evaluación para el aprendizaje y ajuste de la enseñanza

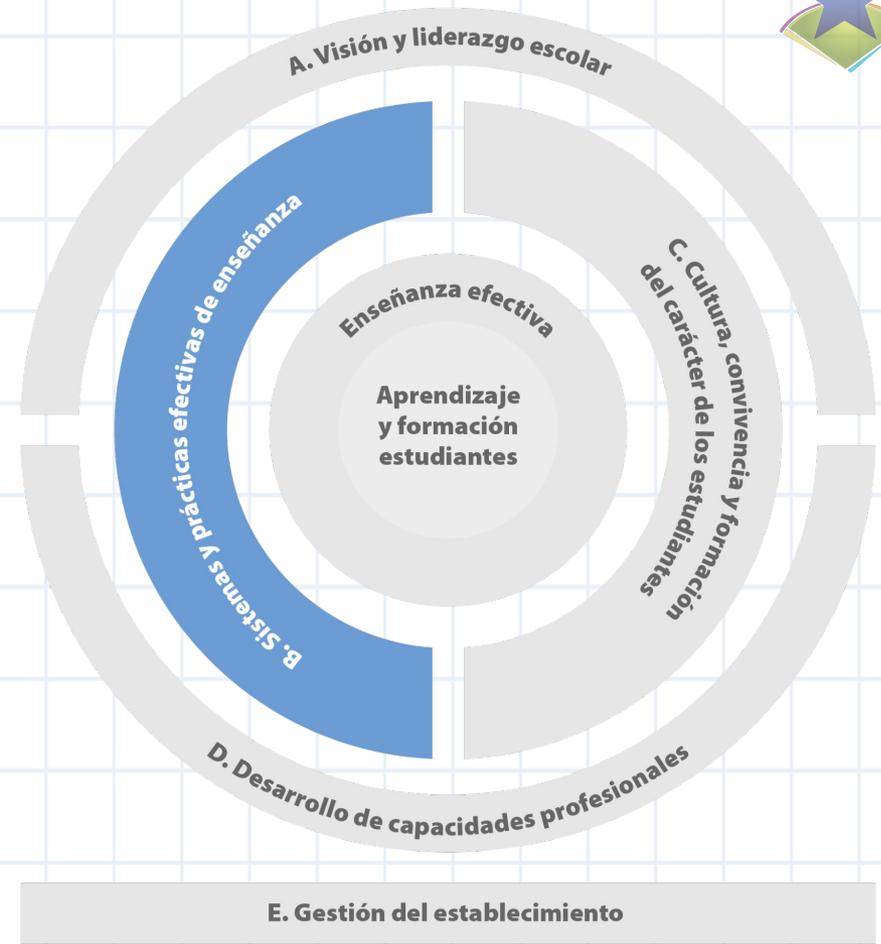
- Criterios de logro
- Monitoreo de aprendizaje
- Uso de evidencias de aprendizajes

5. Cultura de aula y formación





Sistemas y prácticas de gestión pedagógica



Sistemas y prácticas de gestión pedagógica



Sistemas de evaluación

- **Formativas y sumativas.**
- **Comunes** en cada nivel
- **Alineadas al rigor** de evaluaciones nacionales

Sistemas de planificación

- Basadas en **evidencia** y respetando **principios** de didáctica general y específica
- **Comunes** en cada nivel
- **Priorizan** aprendizajes clave.
- Alineadas a las **evaluaciones**



Sistemas y prácticas de gestión de la cultura y convivencia escolar



Sistemas y prácticas de gestión de la cultura y convivencia escolar

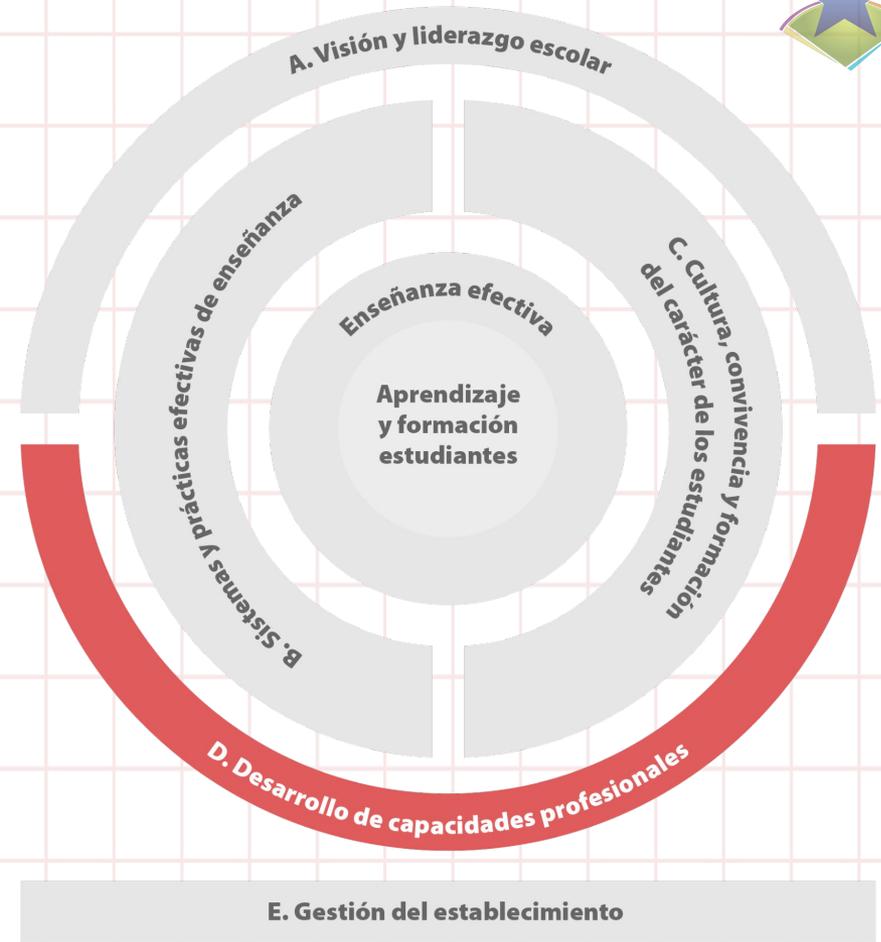


Construcción intencional de la cultura

- **Alineamiento** de los adultos respecto a la cultura que se quiere construir y la **formación** que se busca entregar a los estudiantes
- **Modelaje** por parte de los adultos
- **Rutinas** y sistemas **preventivos**
- **Consecuencias** consistentes



Desarrollo de capacidades profesionales



Desarrollo de capacidades profesionales



Plan de desarrollo profesional

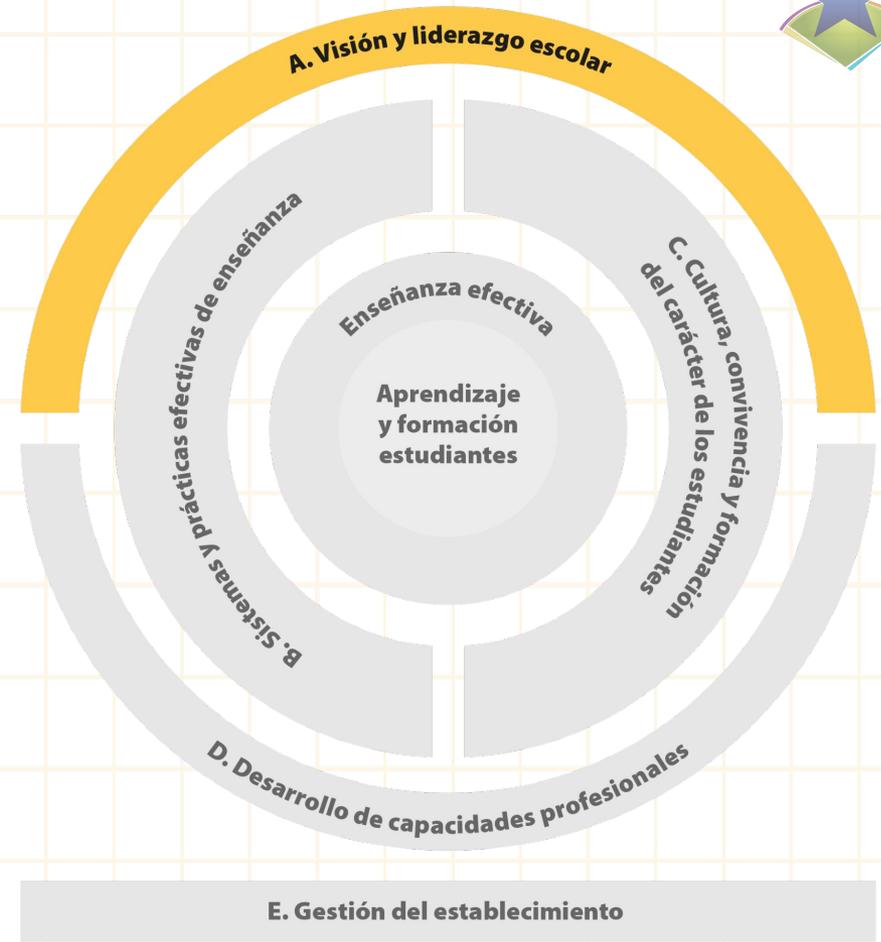
- Capacitaciones **coherentes** con la visión pedagógica y basado en evidencias de enseñanza y aprendizaje
- **Inducción** y formación inicial a nuevos profesionales.

Sistema de acompañamiento en aula

- Acompañamiento **frecuente** y con retroalimentación **accionable**
- Focos de acompañamiento **alineados** a la capacitación y visión pedagógica



Visión y liderazgo



Visión y liderazgo



- Existencia de **un relato común**:
 - Que motive y **dote de sentido** los esfuerzos cotidianos del equipo.
 - Que sea **concreto respecto** de **qué se espera lograr** con los estudiantes al término del proceso escolar
 - Que **movilice a la acción**.
- Contar con **metas concretas** para los **aspectos clave** del proceso educativo:
 - Asistencia
 - N° de estudiantes lectores al término de primero básico
 - Aprendizajes clave logrados en cada nivel
 - % de acceso a educación superior.
- Contar con **sistemas de datos** para monitorear y tomar decisiones sobre los aspectos anteriores.
- **Clima** laboral saludable.



Diagnosticar

Levantar evidencia

- Tener un Marco de Referencia
- Levantar diversos tipos de datos

Analizar y Priorizar

- Entender el problema en capas lógicas
- Elegir la zona de desarrollo próximo del equipo



Diagnosticar

Levantar evidencia

- Tener un Marco de Referencia
- Levantar diversos tipos de datos

Analizar y Priorizar

- ➔ Entender el problema en capas lógicas
- Elegir la zona de desarrollo próximo del equipo

Entender el problema en capas lógicas





Diagnosticar

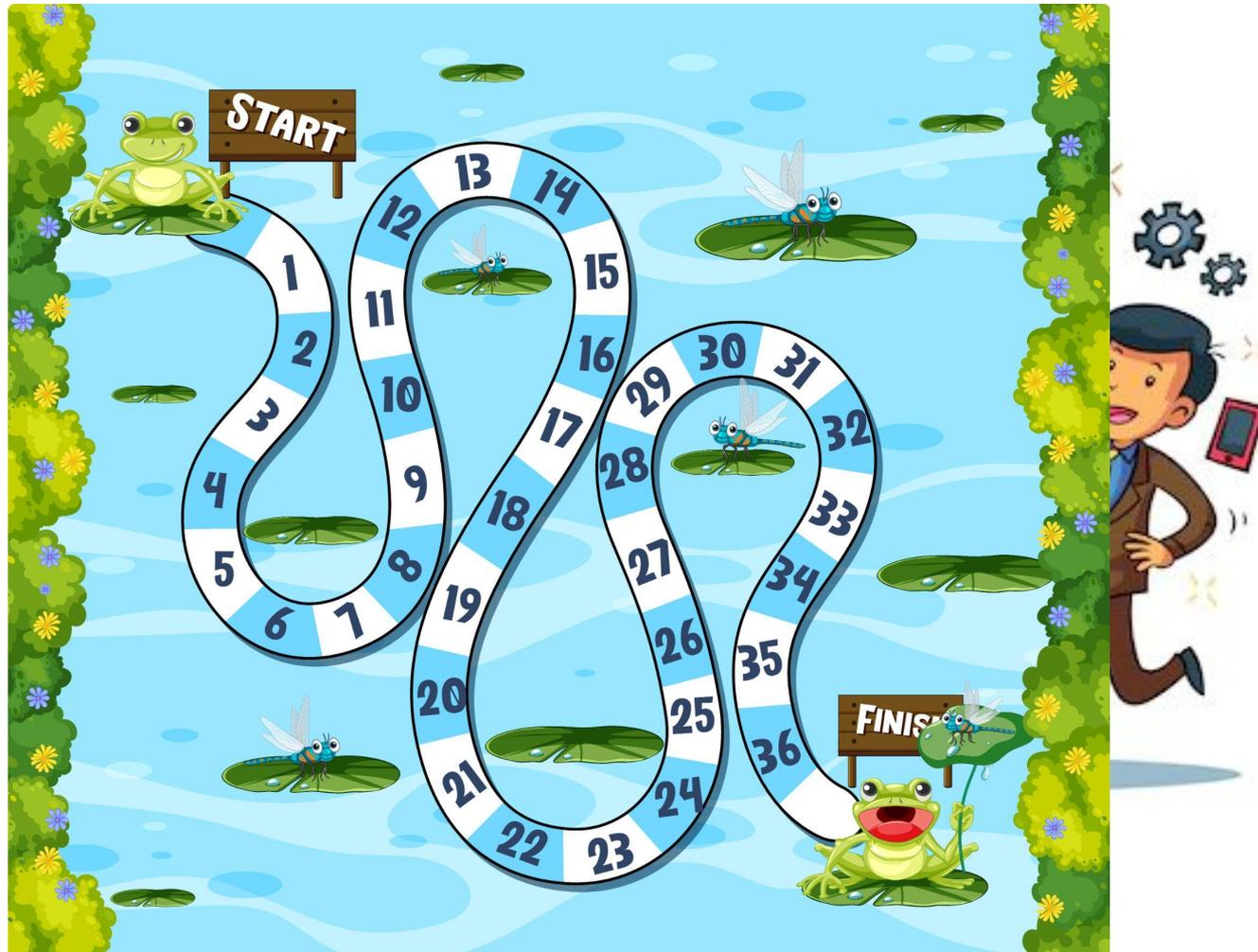
Levantar evidencia

- Tener un Marco de Referencia
- Levantar diversos tipos de datos

Analizar y Priorizar

- Entender el problema en capas lógicas
- ➔ Elegir la zona de desarrollo próximo del equipo

Priorizar la zona de desarrollo próxima del equipo





Diagnosticar

Levantar evidencia

- Tener un Marco de Referencia
- Levantar diversos tipos de datos

Analizar y Priorizar

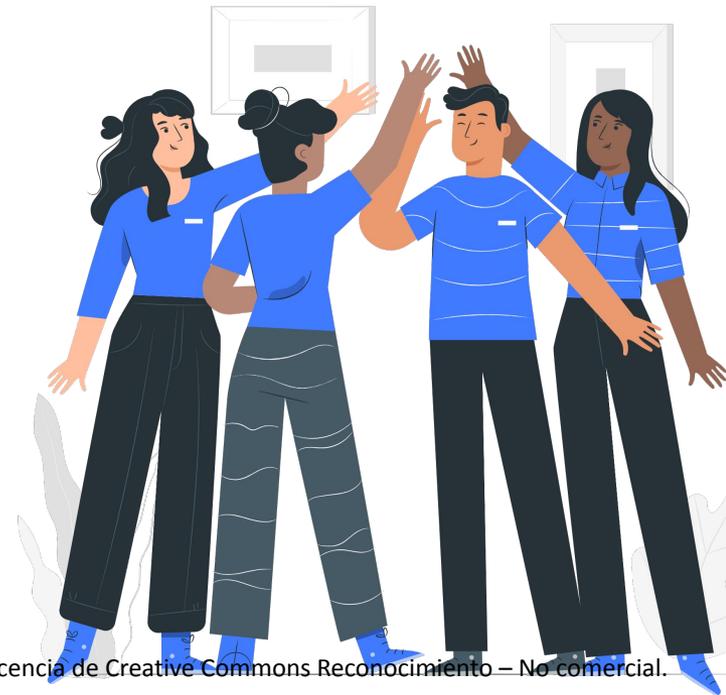
- Entender el problema en capas lógicas
- Elegir la zona de desarrollo próximo del equipo

Conclusiones del diagnóstico:



Características de un problema bien definido

- Motivante
- Priorizado
- Profundiza en las causas
- Observable
- Responde a lo que podemos hacer hoy



Desafío: implementar y mantener prácticas efectivas de enseñanza alineadas a la visión pedagógica

Desarrollo profesional docente (D)

1. Formación:

Didáctica general:

- Pilares de una clase efectiva y principios del aprendizaje basados en las Ciencias Cognitivas.
- Estrategias para mejorar el ambiente de aprendizaje dentro de la sala de clases (algunos docentes)
- Estrategias para aumentar la participación y el pensamiento durante la clase (Todos los docentes).

Sistemas de apoyo a la enseñanza y cultura (B)

Programa de planificaciones y evaluaciones:

Transversal:

1. Planificaciones que evidencian los principios de cómo aprenden las personas (aumentando la cantidad de pensamiento y participación en las salas de clases)
2. Asegurar que contengan preguntas efectivas y estrategias para aumentar la participación en momentos estratégicos.

Evaluaciones que sean diseñadas/estudiadas antes de comenzar la unidad para que permitan marcar el rigor de la enseñanza.

Liderazgo y cultura de trabajo (A)

1. Asegurar la alineación de una visión pedagógica compartida que incluye elementos clave respecto de cómo aprenden las personas.
2. Calendarizar espacios de desarrollo profesional docente: capacitación, estudio de la planificación, etc.
3. Establecer metas claras y precisas respecto de lo que se busca lograr en el aprendizaje de los y las estudiantes.
4. Diseñar un sistema de acompañamiento que incluya observación y retroalimentación de las prácticas pedagógicas.
5. Monitorear y comunicar frecuentemente el logro de las metas propuestas.



Aptus
POTENCIADORA EDUCACIONAL
SIP Red de Colegios | Fundación Reinaldo Solari

**Tómate un minuto para
recordar las ideas clave de
esta presentación**





Diagnosticar

Levantar evidencia

- Tener un Marco de Referencia
- Levantar diversos tipos de datos

Analizar y Priorizar

- Entender el problema en capas lógicas
- Elegir la zona de desarrollo próximo del equipo



La mejora escolar (School improvement) refiere a un **proceso continuo y sistemático** mediante el cual una institución educativa busca **optimizar** sus **prácticas** y recursos para transformarse en una **escuela efectiva**.





Aptus
POTENCIADORA EDUCACIONAL
SIP Red de Colegios | Fundación Reinaldo Solari

Claves para diagnosticar y planificar la mejora en organizaciones escolares

research  **ED**
Chile 



Naggybel Carreño
Directora Asesorías Aptus



Stefania Forno
Coordinadora de Sistematización

¡Muchas gracias!



Aptus
POTENCIADORA EDUCACIONAL
SIP Red de Colegios | Fundación Reinaldo Solari

Material gratuito:

Marco de Escuelas Efectivas Aptus





Bibliografía

- "Doing Problem Driven Work" (Matt Andrews, Lant Pritchett and Michael Woolcock), CID Working Paper No. 307, December 2015
- ["Marco escuelas efectivas Aptus", Versión 1.01, Aptus, 2023](#)
- "Mejora escolar, liderazgo y reforma sistémica: una retrospectiva", (David Hopkins) Revista Eletrônica de Educação, v. 13, n. 1, p. 26–57, jan./abr. 2019
- "El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas", (F. Javier Murillo y Gabriela J. Krichesky), Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2012) – Volumen 10, Número 1
- ["Planificando la mejora en ciclo corto: Orientaciones prácticas para una planificación efectiva" \(Daniela Berkowitz y Felipe Aravena\), PUCV Líderes Educativos, 2021](#)
- "School improvement trajectories: an empirical typology" (Cristián Bellei, Xavier Vannia, Juan P. Valenzuela and Daniel Contreras), School effectiveness and school improvement, 2015.