LIDERES
EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

www.lidereseducativos.cl

Una herramienta para apoyar los procesos de cambio y mejora en los establecimientos escolares

Los procesos de cambio y mejora son clave para que los establecimientos escolares logren la visión declarada en el Proyecto Educativo Institucional. El poder identificar nudos críticos e instalar nuevas prácticas con foco en la eficacia ofreciendo a los estudiantes la calidad que comprometemos en la misión escolar, requiere ser una responsabilidad compartida por todos los miembros de la comunidad escolar. Fullan y Quinn (2015) plantean que el cambio es algo necesario para las escuelas y liceos, y no puede ser separado de la mejora. Esto, porque ambos procesos entregan flexibilidad, permeabilidad y movilidad a las personas y organizaciones. No obstante, los cambios requieren ser planificados y pensados estratégicamente. Para ello, un paso primordial es contar con datos e información.

A continuación, presentamos un cuestionario que sirve como herramienta para recopilar datos sobre los procesos de cambio y mejora en los establecimientos escolares.

Fundamentación del instrumento

Cambiar y mejorar es necesario para avanzar. Sin embargo, en múltiples ocasiones los líderes escolares implementen cambios sin contar con diagnósticos claros y estructurados para decidir qué cambiar y cómo mejorar (Fullan y Quinn, 2015). Por eso, presentamos una adaptación del cuestionario elaborado por Pounder (2012), que indaga sobre cómo se encuentra el establecimiento en relación a los procesos de cambio y mejora.

El instrumento está alineado con la política de liderazgo propuesta en Estados Unidos a través de la asociación conocida como Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) y también con los estándares propuestos por Educational Leadership Constituent Council (ELCC). Después de elaborado, fue piloteado en candidatos o recién graduados que salen de formación de directores. A los líderes escolares se les solicitó evaluar una serie de preguntas sobre sus comportamientos o prácticas de liderazgo, especialmente centrando su evaluación de las preguntas sobre las condiciones de enseñanza y aprendizaje en su escuela. Una vez que las preguntas fueron validadas, el equipo investigador construyó el instrumento considerando distintas dimensiones.

El cuestionario original cuenta con diversas dimensiones que permiten recopilar datos sobre liderazgo y gestión escolar, cambio y mejora, capacidades de los docentes, prácticas de liderazgo pedagógico, participación docente y apoderados, estudiantes y sostenedores. En esta oportunidad, se presenta un área clave de medición: el cambio y mejora escolar.

Aplicación

Este cuestionario requiere ser aplicado en el mismo momento. Esto quiere decir que es necesario establecer un día en específico para aplicar el instrumento. Asegúrate de seleccionar un día donde la mayoría del equipo y docentes se encuentren con tiempo disponible para responder las preguntas.

Recuerda comunicar a tus profesores que este cuestionario tiene por objetivo recopilar información sobre el proceso de cambio y mejora a nivel organizacional. Por lo tanto, el anonimato y la confidencialidad son cruciales.

Análisis

El presente cuestionario tiene dos secciones. Una de opción múltiple y otra, de preguntas abiertas. Por lo tanto, el instrumento entrega dos tipos de datos. Un primer grupo de datos cuantitativos, a partir de la frecuencia de respuestas propiciadas por los profesores cuando marcan su apreciación en torno a la aseveración (si, no sé o no); y un segundo grupo de datos cualitativos, a través de preguntas abiertas cuando los profesores expresan sus comentarios de manera escrita.

Pounder (2012) plantea que en múltiples ocasiones los cuestionarios son rígidos y dan por cierto determinadas situaciones que no necesariamente aplican a la realidad. Por tal motivo, es importante reconocer información también referida a la ambigüedad y el "no sé" como posible respuesta posibilita aquello.

Para analizar los datos cuantitativos se puede sistematizar la información a través de porcentajes en concordancia al número de respuestas por ítem. Por ejemplo, los datos podrían ser analizados de la siguiente forma:

[Profesores que apoyan fuertemente los cambios]

En relación a este resultado, podríamos decir que existe un amplio número de docentes que no sabe si sus colegas apoyan fuertemente los cambios. El análisis del equipo directivo debiese centrarse en entender el porqué de este resultado ¿qué hace que los profesores apoyen los cambios? ¿qué señales hemos dado nosotros como equipo cuando implementamos cambios? ¿qué factores podrían explicar este resultado?

Los datos cualitativos de este instrumento hacen referencia a las preguntas abiertas del cuestionario *¿Cómo estamos en relación a la mejora y cambio escolar? ¿Hacia dónde queremos llegar? ¿Qué puedo hacer desde mi rol para impulsar cambios hacia la mejora escolar?* Es recomendable realizar un análisis de este tipo de datos utilizando una codificación simple de cada una de las preguntas abiertas por separado. Aquello puede ser realizado identificando los conceptos clave que más se repiten. Por ejemplo, un profesor puede señalar:

> *"Considero que los planes de mejora son institucionales, entonces no me parece que lo hagan a paredes cerradas, quizás lo podríamos discutir por departamentos y luego plantear un proceso más colaborativo de construcción" Profesor Nº1.*

En este caso, los conceptos clave podrían ser: (1) planes de mejora, (2) discusión por departamentos, y (3) colaboración. La idea es repetir este mismo proceso por cada una de las respuestas. Cuando se obtengan los datos por cada una de las preguntas, junto a tu equipo analicen los resultados en función de tres preguntas: (1) ¿A nivel general qué nos dicen los datos? ¿Cómo podemos explicar dichos datos? ¿Por qué creemos que estos son los resultados y no otros?

Potenciales usos

Una forma interesante de usar el análisis de los datos es socializarlos en el establecimiento. Recuerda que para que el cambio se convierta en mejora es importante involucrar a todos los actores (Fullan y Quinn, 2015). El consejo escolar puede ser una buena instancia, allí se puede proyectar las gráficas resultantes a partir de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos en el cuestionario. Además se pueden agregar ejemplos de los comentarios propiciados en las respuestas abiertas.

Esto demuestra a los profesores que sus comentarios son considerados y entrega una clara señal para los demás de que sus pensamientos son valorados. Recuerda mantener el anonimato en las respuestas.

Una vez que se presenten los datos en un consejo escolar, se pueden establecer grupos de conversación para analizarlos en torno a tres niveles de preguntas.

1. Nivel descriptivo:

¿qué porcentajes son los más altos o bajos? ¿qué conceptos se repiten con mayor frecuencia?

2. Nivel interpretativo:

¿qué relación existe entre los datos y los cambios y mejora en este establecimiento?

3.Nivel reflexivo:

¿hacia dónde queremos llegar? ¿por qué hacia allá? ¿qué puedo hacer desde mi rol para cambiar y mejorar?

Una vez finalizada la etapa de conversación, cada grupo escoge un representante para exponer en el consejo escolar sus respuestas en relación a cada uno de los niveles de pregunta. Es importante que un miembro del equipo de gestión vaya anotando las intervenciones de los profesores para así contar con datos que pueden ser analizados, en este caso, en relación al PME. La pregunta es pensar ¿qué decisión estratégica basada en la información recopilada podemos tomar como equipo para mejorar los aprendizajes de los estudiantes?

Cuestionario para la mejora y cambio (Pounder, 2012)

1. En términos de mejora y cambio escolar, en este establecimiento existe(n)...

	Si	No sé	No
A) Procesos bien desarrollados y planificados a largo plazo para facilitar la mejora escolar			
B) Un consenso sobre lo que la escuela necesita lograr para mejorar			
C) Consideración de la opinión de los profesores para facilitar el cambio			
D) Un consenso sobre lo que los profesores requieren lograr con los estudiantes			
E) Recolección y uso de datos para mejorar la práctica pedagógica			
F) Profesores que apoyan fuertemente los cambios			
G) Profesores que se focalizan y mejoran su práctica pedagógica			
H) Profesores que continuamente cambian y buscan nuevas ideas para mejorar su práctica			

¿Cómo estamos en relación a la mejora y cambio escolar?

¿Hacia dónde queremos llegar? ¿qué puedo hacer desde mi rol para impulsar cambios hacia la mejora escolar?

Referencias

Fullan, M., y Quinn, J. (2015). *Praise for Coherence.* Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Pounder, D. (2012). School Leadership and preparation and Practice Survey Instruments and their uses. *Journal of Research of Leadership Education*, (7)2, 254-274.

LIDERES
EDUCATIVOS
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

www.lidereseducativos.cl
/LideresEdu/
@lideres_edu
lidereseducativos@pucv.cl