

Felipe Aravena

Profesional de LIDERES EDUCATIVOS Magister en Liderazgo Educativo, The University of Western Australia, Australia.



Mejora Escolar



La investigación internacional y nacional reporta que los líderes son una figura clave en la mejora escolar. Con su capacidad de liderazgo pueden maximizar o disminuir las posibilidades de mejora en las prácticas docentes y en consecuencia, en los aprendizajes de los estudiantes (Hitt y Tucker, 2016). En Chile, el estudio realizado por Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras (2014) buscó indagar no solo las iniciativas de mejora impulsadas por escuelas en distintas regiones del país sino también cómo se han logrado sostener procesos de mejoramiento a través del tiempo. El estudio reporta que en la última década un 41.2% de las escuelas en Chile ha mejorado, y alrededor del 9% de ellas logró sostener la mejora (Bellei et al 2014). De forma que mejorar pareciera ser un proceso difícil, pero

Los procesos de mejora escolar toman tiempo, energía y esfuerzo. No existen recetas mágicas, ni tampoco soluciones a corto plazo. La buena noticia, es que la mejora

sostener lo mejorado a través del tiempo, pareciera ser aún

posee un carácter endógeno, es decir depende en gran medida de las capacidades internas que logre la comunidad escolar para desarrollar su máximo potencial, sumado a las características del contexto y las políticas educativas (Bellei et al 2014). En este proceso, los líderes escolares aparecen de manera sistemática como una figura clave porque pueden influir en la promoción de una cultura profesional compartida con foco en generar las mejores condiciones para que los profesores impacten en sus estudiantes. En este último punto, los líderes influyen de manera significativa porque crean las condiciones organizacionales que fomentan los procesos de mejora (Leithwood, Harris y Hopkins, 2019).

Para fortalecer el proceso de mejora escolar, el siguiente documento presenta un cuestionario para evaluar las condiciones organizacionales de la mejora escolar. En primera instancia, se explicita el propósito del instrumento, para luego describir el cuestionario desarrollado por Lovett (2018), y terminar con las consideraciones para su aplicación e interpretación.

más desafiante.

Propósito del instrumento

En este documento, se presenta un instrumento que ayudará a los líderes escolares a determinar el nivel de desarrollo de las condiciones organizacionales que potencian la mejora escolar. Su propósito es evaluar las condiciones organizacionales del establecimiento para iniciar o sostener procesos de mejora.

El instrumento

Lovett (2018) desarrolló un instrumento en Nueva Zelanda para que los líderes escolares logren evaluar la capacidad interna que posee su establecimiento escolar en relación a las condiciones organizacionales que sustentan las iniciativas de mejora. El instrumento se sostiene en cuatro valores:

Valor 1. Discreción profesional Que significa actuar profesionalmente para asegurar que la labor docente se realice de la mejor forma posible con foco en las necesidades y aprendizajes de los estudiantes, sin importar las presiones que se enfrenten.

Valor 2. Colegialidad

Que reconoce la importancia del trabajo colaborativo y cómo esto influye en las relaciones profesionales entre colegas.

Valor 3. Indagación y práctica reflexiva

Que dependen de las relaciones de confianza y las oportunidades para co-construir el sentido del trabajo en la comunidad escolar. Valor 4. Práctica profesional basada en evidencias

Implica contar con evidencia robusta que informe sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El instrumento, que se presenta a continuación, es un cuestionario que consta de 27 aseveraciones (condiciones organizacionales). Utiliza una escala Likert (nada, escasamente, en un nivel moderado y en gran medida) para evaluar en qué medida se presentan desarrolladas las condiciones organizacionales.

Cuestionario Condiciones Organizacionales para la Mejora Continua (Lovett, 2018).

Al responder este cuestionario piense en qué medida, en el equipo docente de su comunidad escolar, se evidencia lo siguiente:

En qué medida la <i>mayoría del equipo docente</i> (incluido PIE) del centro escolar	Nada	Escasamente	En un nivel moderado	En gran medida
Está comprometido con mejorar el aprendizaje de todos los y las estudiantes, sin importar las dificultades.				
2. Manifiesta una mentalidad de mejora continua respecto a la práctica pedagógica.				
3. Participa del trabajo en redes dentro y fuera del centro escolar con el propósito de fortalecer la práctica profesional.				
4. Ejercen liderazgo cuando tienen la oportunidad.				
5. Comprende la necesidad de apoyar a quiénes no tienen experiencia previa en liderazgo.				
6. Cree que el intercambio entre docentes genera nuevas comprensiones acerca del trabajo pedagógico.				
7. Produce y utiliza datos para tomar decisiones respecto de las acciones a implementar.				
8. Muestra interés en apoyar a sus colegas con menos experiencia profesional.				
9. Establece relaciones interpersonales de confianza y constructivas.				
10. Se muestra dispuesto a tener conversaciones honestas acerca de sus prácticas pedagógicas.				
11.Valora las oportunidades para cuestionar, interrogar y modificar las prácticas pedagógicas.				
12. Muestra preocupación por las personas, junto con preocupación por la efectividad en el desempeño de las tareas.				
13. Cumple con las responsabilidades asignadas.				
14. Confía que las relaciones entre colegas buscan cuidar el bienestar mutuo.				
15. Toma riesgos sabiendo que existe apoyo.				
16. Respeta la integridad, honestidad y el compromiso de los colegas.				

	Nada	Escasamente	En un nivel moderado	En gran medida
17. Invita a los colegas a observar su aula en calidad de aprendices.				
18. Comparte con los colegas sus mejores planificaciones.				
19. Conoce los tipos de preguntas que ayudan a construir nuevos sentidos de la práctica pedagógica.				
20. Dedica tiempo para leer investigaciones y conversar con los colegas sobre ellas.				
21. Co-construye significados de su práctica profesional con la ayuda y apoyo de otros.				
22. Interpreta y utiliza datos para orientar la mejora.				
23. Discierne cuáles datos son importantes y cuáles irrelevantes para orientar la mejora.				
24. Al interrogar en público, trabajos y resultados de los estudiantes, muestra cuidado con los sentimientos y habilidades de los colegas.				
25. Participa en actividades de desarrollo profesional para aprender a usar datos en los procesos de mejora escolar.				
26. Desarrolla relaciones profesionales para que todo el equipo aumente sus conocimientos, habilidades y reflexión pedagógica.				
27. Construye nuevos conocimientos a través del trabajo colaborativo con profesionales externos.				

Consideraciones para su aplicación

Para la aplicación del instrumento se recomienda que:

- 1. Sea respondido por todos los profesores, incluyendo al equipo PIE.
- 2. Asegurar un espacio para que todos respondan el cuestionario de manera simultánea.
- 3. Realizar una lectura compartida, con todos los docentes, para unificar la comprensión de cada una de las aseveraciones del instrumento.
- 4. Disponer de tiempo para que los docentes puedan contestar el cuestionario (alrededor de 15 minutos).
- 5. El cuestionario es anónimo, por lo tanto, solicitar a los profesores que contesten con honestidad.

Consideraciones para su interpretación

El instrumento entregará una medición sobre las condiciones organizacionales que su establecimiento escolar presenta en relación a la mejora. Para que los datos que arroje el cuestionario se transformen en información valiosa, es necesario interpretarlos. Según Dempster et al (2017) el proceso de interpretación de datos es en sí mismo un punto de partida clave para la mejora escolar. Se recomienda que los líderes escolares eviten interpretar individualmente los datos del cuestionario, sino por el contrario inviertan tiempo junto a su equipo para tomar decisiones colectivamente que potencien la mejora de las condiciones organizacionales en que los docentes se desempeñan (Lovett, 2018).

Para cada una de las aseveraciones se recomienda calcular el número de frecuencia de respuestas en relación al número total de encuestados y transformarlas a porcentajes. Por ejemplo, si contestan 20 profesores, y en la primera aseveración 13 de ellos marcan la opción "escasamente", esto corresponde al 65%. De ahí se podría indicar que más de la mitad de los encuestados considera que en su establecimiento los docentes están comprometidos, escasamente, con mejorar el aprendizaje de todos los y las estudiantes, sin importar las dificultades.

Una vez que tenga los porcentajes de cada una de las aseveraciones, puede agrupar y promediar los porcentajes en relación a los valores que mide el instrumento.

Las aseveraciones asociadas a cada valor son las siguientes:

Valor

Discreción profesional Colegialidad Indagación y práctica reflexiva Práctica profesional basada en evidencia

Aseveraciones

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 22, 23, 24, 25, 26, 27

También la interpretación puede efectuarse de forma más específica, considerando cada una de las aseveraciones por separado. Desde este enfoque interpretativo, se recomienda tomar las tres aseveraciones con menor desarrollo (mayor concentración de respuestas en "nada" o "escasamente") y reflexionar junto al equipo directivo cuales podrían ser las causas y planificar acciones orientadas a revertir dicha evaluación. Para apoyar la reflexión se sugieren las siguientes preguntas guía:

- 1. ¿Qué información nos arroja la aseveración?
- 2. ¿Por qué creemos que esto pasa en nuestro establecimiento?
- 3. ¿Qué hemos hecho como equipo directivo para abordar esta condición organizacional?
- 4. ¿Qué pensamos que deberíamos hacer como equipo directivo para abordar esta condición organizacional?
- 5. ¿Por qué pensamos que eso es lo que deberíamos hacer como equipo directivo para abordar esta condición organizacional?
- 6. ¿Cómo sabremos que esta condición organizacional se estará desarrollando?
- 7. ¿Quiénes y qué apoyos necesitamos para asegurar que la condición organizacional se desarrolle?

El foco de la reflexión debe estar en usar la información obtenida para movilizar las condiciones organizacionales y así avanzar hacia la mejora escolar. Un establecimiento que cuente con un alto nivel de desarrollo de las condiciones organizacionales que fomentan la mejora escolar tiene más posibilidades de fortalecer la práctica de sus docentes a través de la colaboración, indagación y las relaciones profesionales y de confianza. En su contrapartida, un establecimiento que cuente con bajos resultados en el cuestionario (un alto porcentaje en "nada" o "escasamente"), requiere focalizar su energía en mejorar las condiciones organizacionales. En este caso, se recomienda invertir tiempo y energía en desarrollar algunas de las condiciones organizacionales de manera progresiva. Es fundamental, seleccionar unas 3 ó 4 condiciones organizacionales que como equipo consideran críticas. No se recomienda abordar todas las aseveraciones descendidas, sino por el contrario focalizarse en las que ustedes aseguran que podrán ser desarrolladas en el mediano plazo. Un mayor foco, esfuerzo y tiempo en determinadas condiciones organizacionales podría movilizar a su establecimiento a mejorar, más que apostar por mejorar todo de una sola vez.

Referencias

Bellei, C., Valenzuela, J.P., Vanni, X. & Contreras, D. (2014). Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Santiago Chile: LOM Ediciones.

Dempster, N., Townsend, T., Johnson, G., Bayetto, A., Lovett, S. & Stevens, E. (2017). *Leadership and Literacy. Principals, Partnerships and Pathways to Improvement*. Dordrecht, Switzerland: Springer.

Hitt, D. & Tucker, P. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement: A unified framework. *Review of Educational Research*, 86(2), pp. 531–569.

Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077

Lovett, S. (2018). Te Ariki professional values for school development. New Zealand: University of Canterbury.













