



Líderes con evidencia

Investigaciones académicas en resumen

¿Cómo cambia la mentalidad de mejora de los establecimientos educativos?

Un estudio reciente, desarrollado en Chile y publicado en la prestigiosa revista “*School Effectiveness and School Improvement*”, denominado “*Building an Improvement Mindset: Implementing and Learning from Short-Cycle Planning in Chile*” (En español: **Construyendo una mentalidad de mejora: Aprendizaje sobre la implementación de los planes de mejora en ciclo corto en Chile**) de los autores, Felipe Aravena, Mónica Cortez, Isabel Zett, Macarena González-Murgas, Sofía Chávez y Bernardita Sánchez, junto a la colaboración internacional de **Coby Meyers**, de la Universidad de Virginia de Estados Unidos, presentó resultados sobre el acompañamiento realizado durante 2 años a 20 escuelas que implementaron una estrategia de planificación de ciclo corto como complemento al Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

¿Qué se hizo?



Las escuelas trabajaron en **ciclos de 90 días**, enfocándose en **una sola prioridad de mejora a la vez**, con reuniones quincenales entre el equipo escolar, el sostenedor y un facilitador del Centro Líderes Educativos PUCV. En vez de reemplazar el PME, **el ciclo corto lo potenciaba** como un enfoque complementario para alcanzar las metas estratégicas de mejora definidas por los propios establecimientos.

¿Cuáles fueron los principales hallazgos?



La mayoría de los directivos y docentes percibe el PME como un **trámite burocrático**, desconectado de la realidad del aula.



El ciclo corto, en cambio, fue valorado como más concreto, **más fácil de monitorear** y más cercano a los **problemas reales** de las y los estudiantes.



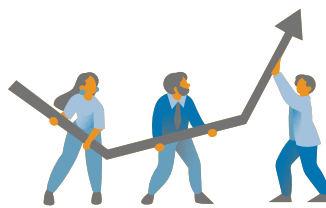
Solo **5 de las 20 escuelas** lograron **cambios profundos y sostenidos** en su **mentalidad de mejora**. La combinación clave: estabilidad y sentido de propósito del equipo directivo más un compromiso genuino de todos los actores por mejorar internamente.

Una ventaja clave de la planificación de ciclo corto es que puede convertirse en una **herramienta para modelar una mentalidad de mejora**. Según Mintrop y Zumpe (2019), las mentalidades actúan como un marco interpretativo compartido en torno a hábitos de pensamiento que guían la manera en que los actores educativos comprenden los problemas y las oportunidades de cambio. Por lo tanto, las mentalidades son tanto individuales como organizacionales, ya que se sustentan en rutinas, artefactos, discursos y prácticas colectivas que dan forma a la cultura institucional (Zumpe et al., 2024).

Los cambios más significativos se dieron en 3 áreas:



Cómo se entienden los **problemas** (análisis de causa raíz).



Cómo se trabaja en **equipo** (diálogo profesional real).



Cómo se usan los **datos** (no sólo para rendir cuentas, sino para aprender).



Tener un buen plan no es suficiente. La mejora escolar también depende de condiciones relacionales, liderazgo estable y una cultura que valore el aprendizaje colectivo sobre el cumplimiento formal. **La mejora escolar no se juega en el documento. Se juega en las condiciones que permiten o impiden que ese documento se convierta en una práctica viva.**

Recomendaciones

Focalizar para profundizar



Dada la realidad multiproblemática de los establecimientos, es comprensible intentar abordar diversas metas simultáneamente. Sin embargo, sabemos que los recursos, tiempo y energía en las escuelas son limitados. Por lo tanto, **se sugiere utilizar la planificación de ciclo corto (90 días) en una sola área crítica de mejora.** Esto permite concentrar al equipo y obtener resultados visibles que motivan la continuidad del proceso.

Se recomienda **utilizar los datos** recolectados no sólo para rendir cuentas al sistema, sino como **evidencia para ajustar las prácticas pedagógicas en tiempo real.** El foco debe estar en entender qué funciona y qué no, promoviendo una cultura donde el error se vea como una **oportunidad de aprendizaje** colectivo.

Transitar del cumplimiento al aprendizaje



Dedicar más tiempo a la comprensión profunda de los problemas y las causas que las generan



Antes de implementar soluciones, se recomienda dedicar tiempo con los equipos a entender profundamente **por qué ocurre un problema**. Por ejemplo, ante bajos resultados en lectura en 4° básico, pregúntense: ¿se debe a la metodología utilizada, al dominio disciplinar de los docentes o a la falta de recursos específicos? Esto evita que las acciones del PME sean "parches" superficiales y asegura que aborden el origen real del problema en el aula.

Se recomienda **fomentar reuniones sistemáticas que superen lo administrativo**. Estos espacios deben ser momentos de reflexión pedagógica real entre el equipo directivo, los docentes y, de ser posible, facilitadores externos que desafíen las creencias instaladas. **Evalúen si estas reuniones están siendo beneficiosas para el aprendizaje profesional** de las y los docentes, a través de un pequeño cuestionario o actividad final de evaluación que entregue pistas sobre el camino a recorrer.

Institucionalizar el diálogo profesional



Asegurar la estabilidad y el compromiso



La mejora profunda es un proceso de largo aliento que requiere liderazgos estables que permanezcan en el tiempo para consolidar nuevos hábitos. Una ventaja clave del ciclo corto es que, al ser un proceso acotado y concreto, resulta mucho más fácil de comunicar y compartir con toda la comunidad. Esto facilita que el compromiso con la mejora no se quede solo en la oficina de dirección, sino que se convierta en un propósito común de toda la comunidad educativa.

Ningún plan técnico funciona si no existe una base de **confianza**. Es vital cultivar un entorno donde los equipos se sientan seguros para proponer ideas, innovar y colaborar sin miedo al juicio. Al final del día, la **mejora educativa no ocurre en el papel, sino en la calidad de las interacciones y el apoyo mutuo entre las personas que dan vida a la escuela.**

Cuidar el tejido relacional



Fuente: *“Building an Improvement Mindset: Implementing and Learning from Short-Cycle Planning in Chile”*.

Autores: Felipe Aravena, Mónica Cortez, Isabel Zett, Macarena González-Murgas, Sofía Chávez y Bernardita Sánchez.