

ciae

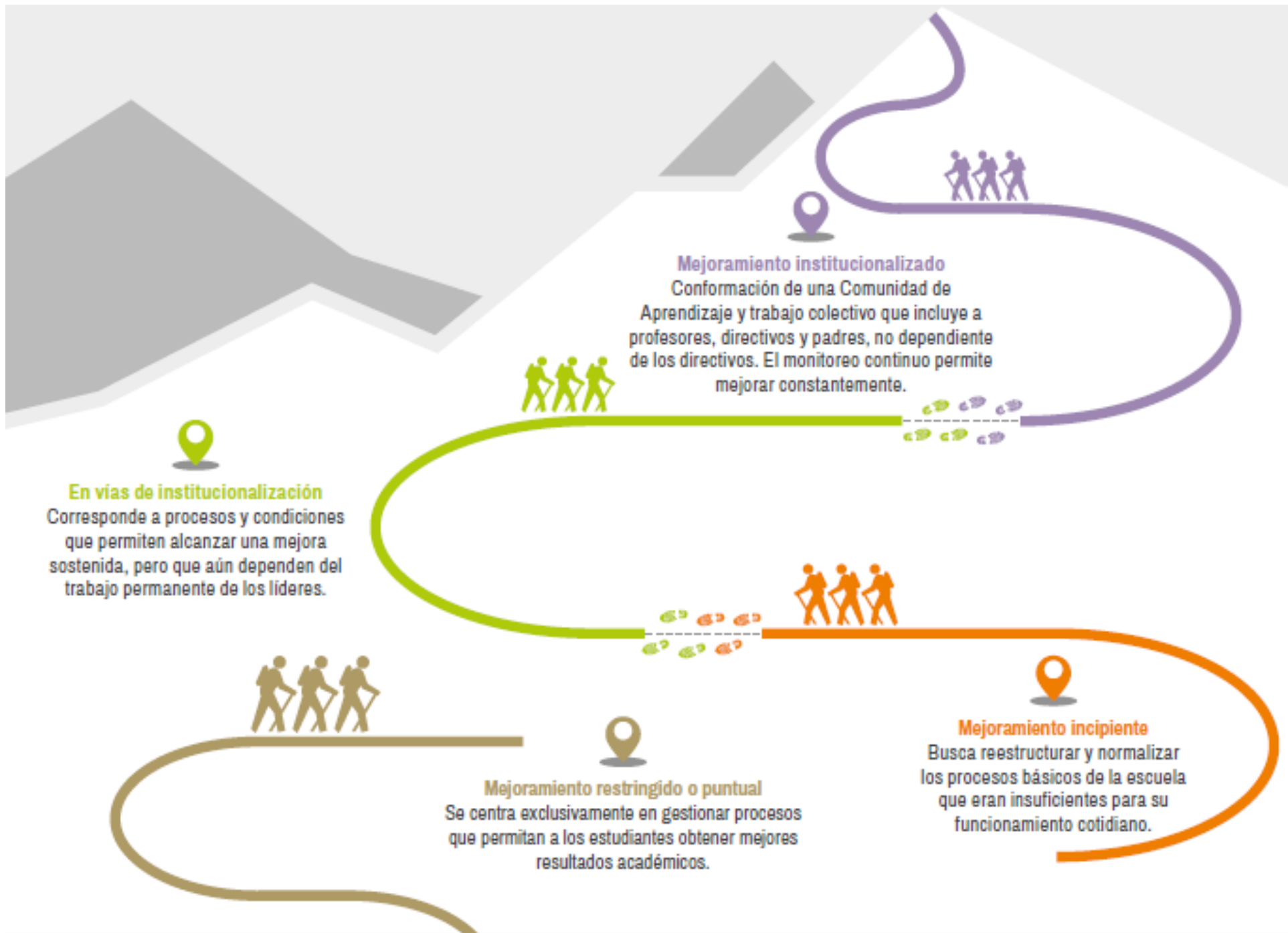
Centro de Investigación
Avanzada en Educación
Universidad de Chile



**Mejoramiento
Escolar**

Liderazgo a partir del caso de la Escuela Valentín Letelier de Calama. Un oasis en el desierto.



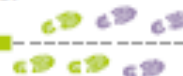


En vías de institucionalización

Corresponde a procesos y condiciones que permiten alcanzar una mejora sostenida, pero que aún dependen del trabajo permanente de los líderes.



Mejoramiento institucionalizado
Conformación de una Comunidad de Aprendizaje y trabajo colectivo que incluye a profesores, directivos y padres, no dependiente de los directivos. El monitoreo continuo permite mejorar constantemente.



Mejoramiento restringido o puntual
Se centra exclusivamente en gestionar procesos que permitan a los estudiantes obtener mejores resultados académicos.



Mejoramiento incipiente
Busca reestructurar y normalizar los procesos básicos de la escuela que eran insuficientes para su funcionamiento cotidiano.



Escuela Valentín Letelier

Cuando la escuela empezó nos decían “patas con tierra” (Estudiante de 8º básico)

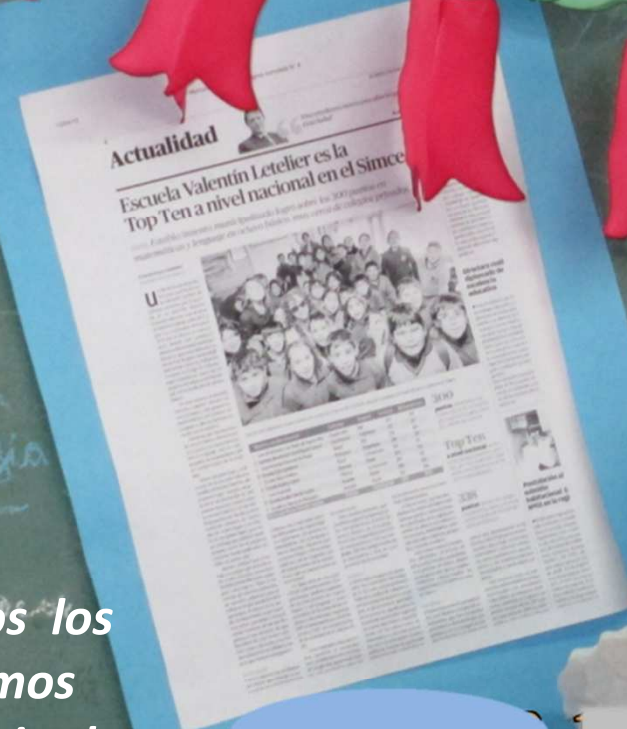


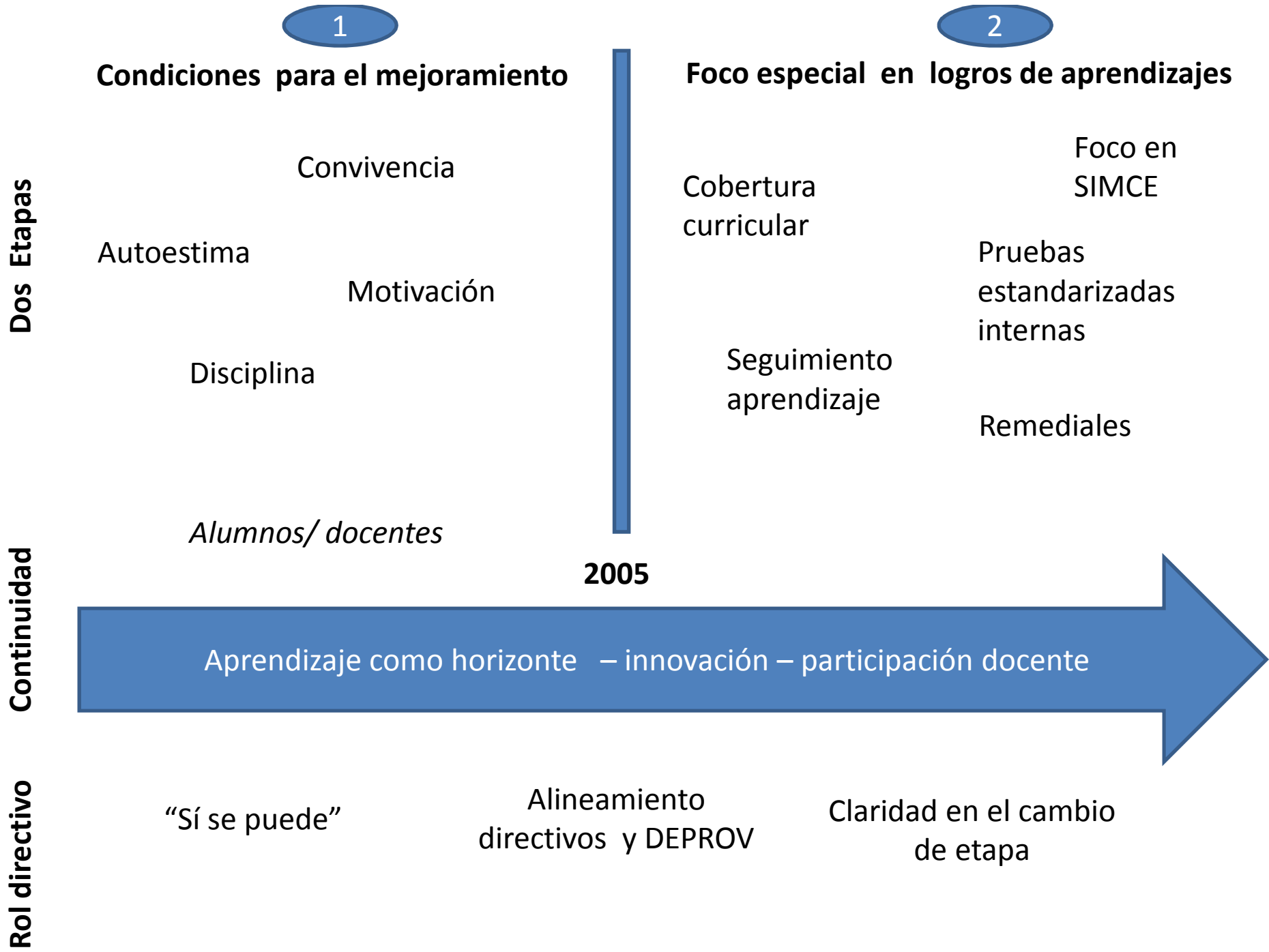
II Región, Calama.

I. DISPOSICIÓN
CONSTANTE AL
MEJORAMIENTO

De las condiciones a los resultados de aprendizaje.

El 2005 llegan los resultados, nosotros fuimos los más sorprendidos (...). Repuntamos, y nos dimos cuenta de que era nuevamente hora de cambiar la visión y misión (Orientadora)





Gestión Técnica pedagógica
Gestión institucional
Rol del sostenedor

II. DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE



“Tú lo haces bien, yo confío en usted”, entonces él me marcó profesionalmente mucho y me sirvió para mi autoestima, decirme que sí puedo, yo creo que a todos acá en la escuela nos hizo sentir eso, nos sentimos las reinas de Calama, porque él nos enseñó a eso, a decir que uno es capaz “yo confío en que a usted le va a ir bien” (Docente)

Potenciar al docente promoviendo una actitud activa (1)

Rol activo docentes

Planificación institucional:
profesores diseñan y
realizan proyectos

Docentes asumen la
coordinación de distintas
iniciativas

Rol activo se promueve desde el inicio



Rol directivo

Estimula nuevos
desafíos

Orienta

Descubre habilidades e
intereses

Brinda apoyos concreto



Autonomía técnica pedagógica regulada (2)

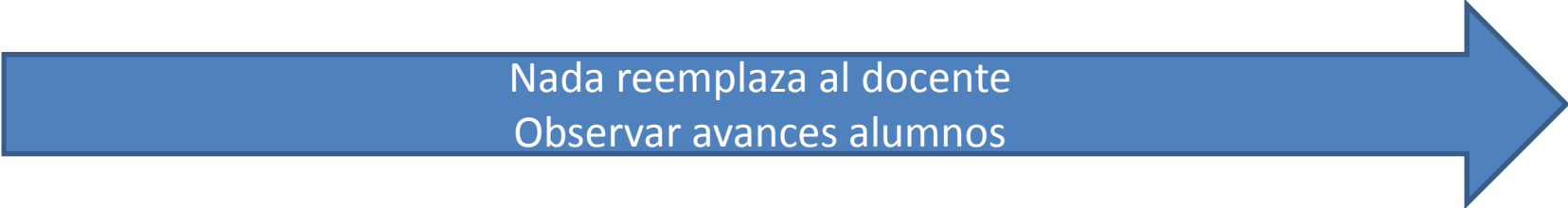
Autonomía

Prof. escoge sus propias técnicas y recursos didácticos

Planificación ajustada a su curso y estilo personal

Participa en decisiones de compra de materiales y contratación de servicios

Nada reemplaza al docente
Observar avances alumnos



Monitoreo constante que no se transforma en amenaza

Rol directivo

Observar
Escuchar
Preguntar
Conversar



Lo anterior +
Pruebas estandarizadas internas

Condiciones laborales que dignifican y facilitan el trabajo docente (3)

Condiciones

Materiales
y recursos

Se protege el tiempo
de trabajo en aula

Contratos que favorecen
estabilidad

Se instalan tempranamente y se mantienen



Rol directivo

Gestión de recursos
materiales y
equipamiento

Buen trato y diálogo
permanente

Negociación constante
con la Corporación
Municipal

Rol del sostenedor

III. ESCUELA QUE FORMA PERSONAS

La escuela me enseñó muchos valores, en el liceo no va a ser igual, el buen comportamiento, el respeto hacia los profesores, el cariño y la confianza que surgen entre los compañeros y los profesores. Eso es lo que yo más voy a extrañar, por eso no me quiero ir.
(Estudiante de 8º básico)



Cultura Escolar

Misión que supera lo académico

Rol social

Compensa carencias del hogar

Fuente de integración y movilidad social

Forma para la vida: "Ventana al mundo"

Disciplina + escucha y cariño



Prácticas

Roles de responsabilidad y participación

Reconocimiento y premios

Espacios para convivencia y recreación

Rol directivo

Aceptar y comprender entorno socioeconómico



Convencer de que eran capaces de trabajar con estos alumnos

IV. CULTURA DEL
"NOSOTROS"

*Si la escuela se cae, no se cae sola, me caigo yo también.
Y cuando ganamos el SIMCE no dijimos "fue la profesora X o Y", yo no dije fui sola "eh, gané", sino que dije "todos me ayudaron", no es el "yo fui" sino que «el fuimos» (Docente)*

Una cultura que se va fortaleciendo

Componentes

Logros y tropiezos
son de todos

Una gran familia

Entre todos
podemos más

Apoyo entre docentes en
espacios formales e
informales

Identidad: la escuela
somos nosotros

Procesos que sostienen y re-crean esta cultura

Identidad
visible

Historia y relato
compartido

Rol directivo

*“Los logros no son míos, son de los profesores y de toda la
comunidad escolar”*

“Fue un proceso largo, porque lo que la escuela ha logrado no ha sido de un día para otro, sino que ha sido un proceso y siempre yo me acuerdo, que nuestro director nos decía que los grandes desafíos en educación son a largo plazo, a diez años, y acá se vio eso, se vio los diez años que hubo de procesos” (Docente).



Algunos aprendizajes a partir del caso y del estudio



El mejoramiento se basa en la experiencia y aprendizajes acumulados de la escuela



El trabajo colaborativo es imprescindible



Es un proceso que toma mucho tiempo

El liderazgo en el mejoramiento escolar



El liderazgo para el mejoramiento es similar al de un director de orquesta

El liderazgo en el mejoramiento escolar



Se preocupa y potencia el rendimiento de cada miembro. Comprende que la formación y preparación previa de cada músico es un insumo que está en sus manos aprovechar.



Conoce cada instrumento y sabe cuál es el aporte que realiza a la pieza musical

El liderazgo en el mejoramiento escolar



Da lineamientos claros a quienes tienen una misma función, para que todos suenen como uno solo

El liderazgo en el mejoramiento escolar



Logra que cada instrumento aporte de manera armoniosa e integrada a una misma y única pieza musical

Taller

1. ¿Cuáles son sus principales **fortalezas y desafíos** en relación al cuadro presentado? (ver reverso de la hoja)
2. Pensando en las fortalezas y debilidades identificadas, ¿En qué **etapa** de mejoramiento cree que está su escuela?, ¿**Qué nombre** le pondría a la etapa en la que se encuentra su escuela? ¿Qué aspectos de la formación integral es posible trabajar en esta etapa?
3. ¿Cuál está siendo o cree que debe ser **su rol en esta etapa** de la escuela? (ej: rol motivador, normalizador, motor técnico, etc) ¿Cuáles son sus principales aliados?
4. ¿Hay **diferencias o similitudes** entre las escuelas del grupo respecto a la etapa en que se está y el rol que debe cumplir el director?
5. ¿Cuáles son **obstaculizadores** o aspectos que dificultan su rol como director?, ¿cómo se pueden enfrentar?