

El Plan de Mejoramiento Escolar es más que un Documento. Es una Preparación para el Nuevo Futuro de su Escuela

---

Coby V. Meyers, Ph.D.

Primero, tenga un ideal claro y definido; una meta y objetivo. Segundo, tenga los medios necesarios para alcanzar estos fines; sabiduría, dinero, materiales y métodos. Tercero, ajuste todos los medios a ese fin. Aristóteles.

---

Les va mejor a aquellos que planifican  
que a aquellos que no planifican,  
incluso si rara vez siguen su plan.  
~ Winston Churchill

# Asociación para Líderes en Educación en la Universidad de Virginia

---

# Asociación para Líderes en Educación (ALE)

Los líderes de distrito (comuna) y escuelas tienen que cambiar cómo trabajan en conjunto para llegar a convertirse en verdaderos colaboradores para co-crear éxito.

Cuatro factores condicionales que impulsan el cambio de sistemas:

- Liderazgo
- Apoyo Diferenciado y Rendición de Cuentas (Accountability)
- Gestión del Talento
- Infraestructura Instruccional

# Cambio de trayectoria: El contexto en Estados Unidos

---

# Contexto de Estados Unidos: Revirtiendo Trayectoria Escolar

- “Turnaround Schools”
  - Conceptualizado ampliamente como cualquier iniciativa que rápidamente mejora a escuelas con bajo rendimiento (Herman et al., 2008; Murphy & Meyers, 2008)
- ¿Qué constituye un cambio de trayectoria exitoso? (Trujillo & Renée, 2015)
- Algunos estudios con resultados mayoritariamente negativos (Aladjem et al., 2010; Meyers et al., 2012; Stuit, 2010/12)
- Algunos estudios con posibilidades más prometedoras (de la Torre et al., 2013; LiCalsi et al., 2015)
- El cambio de trayectoria como moda, pero es un concepto que no se está desvaneciendo (Peck & Reitzug, 2014; Meyers & Darwin, 2017)
- ¿Práctica o política?
- El cambio de trayectoria puede ser logrado (Duke, 2015)

# Preparando el Escenario

## Liderazgo directivo asociados a revertir trayectoria

- Entre los factores de nivelación escolar más influyentes en los estudiantes (Nichols, Glass, & Berliner, 2012)
- Principales factores que impulsan la mejora (Bryk et al., 2011)
- Actividades más importantes: crear una visión y establecer metas (Hitt & Tucker, 2016; Leithwood, 2012)
- Limitaciones puestas en escuelas con bajo rendimiento por los sistemas de rendición de altas consecuencias (Duke, 2015)

La planificación para la mejora perdura, (Chapman et al., 2016; Edmonds, 1979), crecientemente emparejada con accountability (Broadhead et al., 1998; McNamara et al., 2002)

Ejecución correcta del plan → desempeño organizacional mejorado (Armstrong, 1982)

Revisión Sistemática de la Literatura de  
Investigación sobre Directores que Lideran  
Exitosamente para Revertir Trayectoria  
Escolar

---

## Área I: Utilizar Visión y Liderazgo Estratégico

- Establecer, moldear, e impulsar una visión enfocada en altas expectativas académicas
- Identificar, analizar, y responder a las causas de declive y fracaso escolar
- Navegar políticas que, en la superficie, limitan nuestra habilidad para liderar o proporcionar efectivamente una enseñanza diferenciada de calidad
- Tomar decisiones unilaterales según sea necesario

# Revisión Sistemática de la Literatura de Liderazgo para el Cambio de Trayectoria

## Área II: Crear Capacidad con Apoyo y Rendición de Cuentas

- Asegurar oportunidades significativas, útiles para que los profesores se desarrollen y crezcan
- Cultivar el liderazgo en administración y equipo docente
- Enfocarse en mejorar la cultura y enseñanza, específicamente en Lenguaje y Matemática
- Potenciar los datos de manera efectiva para tomar decisiones estratégicas administrativas y de enseñanza
- Enfocarse intensivamente en impulsar la mejora de la enseñanza

# Revisión Sistemática de la Literatura de Liderazgo para el Cambio de Trayectoria

## Área III: Moldear la Cultura

- Crear o mejorar un clima que sea seguro y enfocado en la enseñanza y aprendizaje
- Generar éxito rápido para demostrar públicamente el cambio de prioridades y que la mejora es posible
- Desarrollar relaciones auténticas con los padres y la comunidad en general

# Plan de Mejoramiento Escolar: Visión General

---

# El Aumento de la Planificación Formal de Mejora

- El aumento de la planificación de mejora en escuelas del Reino Unido y Estados Unidos (Cuckle, Hodgson, & Broadhead, 1998; Doud, 1995)
- Desarrollo adecuado de un plan y ejecución → desempeño organizacional mejorado (Armstrong, 1982)
- Mandatos nacionales para que las escuelas planifiquen
  - Irlanda– Evaluaciones a nivel escuela (McNamara et al., 2002)
  - Reino Unido – Ofsted (Símil: Agencia de Calidad) (Broadhead et al., 1998)
  - Estados Unidos – Políticas “No Child Left Behind” (Ningún niño se queda atrás”) y “Every Student Succeeds” (“Todos los estudiantes son exitosos”) (Strunk et al., 2016)
- Pocos estudios sobre el tema (Huber & Conway, 2015; Muijs et al., 2004)

# La Literatura sobre Planificación

- Aunque se formalizó recientemente, la planificación ha sido una idea consistente en liderazgo educativo (Edmonds, 1979; Chapman et al., 2016)
- En el PME se correlacionan con resultados organizacionales (Caputo & Rastelli, 2014)
- Asociaciones positivas entre calidad de PME y logro estudiantil en Matemática y Lenguaje (Fernandez, 2011; Huber & Conway, 2015)
- La calidad general parece baja (Strunk et al., 2016; MacGilchrist et al., 1997)
- Mintrop y colegas (2001; 2002) encontraron lo siguiente:
  - Contenido del plan influenciado por el contexto externo
  - Mayoritariamente una respuesta a las demandas del sistema de rendición de cuentas (comportamiento focalizado en cumplir)

# 12 Dominios de la Rúbrica

## Visión Global

### 1. Visión de Cambio de Trayectoria

El director guía al equipo de liderazgo escolar y a la comunidad escolar hacia el urgente desarrollo de los objetivos definidos que establecen cómo la escuela será diferente una vez que el proceso de cambio de trayectoria sea completado.

## Actividades y Medidas de Progreso

### 2. Prioridades

El director identifica de dos a cuatro prioridades que ayudarán a remover rápidamente las barreras actuales para cambiar y proporcionar la base para un trabajo avanzado y futuras mejoras.

### 3. Resultados de Proceso

Los resultados asumidos una vez que las prioridades sean abordadas exitosamente.

### 4. Indicadores de progreso

Medidas que evalúan el progreso hacia los resultados mejorados.

### 5. Pasos de Acción

La lista de pasos de acciones críticas y de alto nivel que deben ser adoptados de modo de alcanzar un resultado de proceso, y subsecuentemente, una prioridad.

# 12 Dominios de Rúbrica

## Contexto

- |                                 |                                                                                                                           |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Contexto Escolar             | El conjunto de circunstancias, hechos, y matices de una escuela y dentro de su ambiente que requieren ser personalizados. |
| 7. Análisis de la Causa de Raíz | Utiliza un enfoque de resolución de problemas para identificar fallas fundacionales o el “por qué” de los problemas.      |

## Organización

- |                               |                                                                                                                                          |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. Secuencia                  | La disposición de prioridades, resultados de proceso, y pasos de acción en un orden particular.                                          |
| 9. Calendario/Línea de tiempo | El calendario de eventos críticos y procedimientos a ser completados dentro del periodo de tiempo establecido en el plan.                |
| 10. Alineamiento              | La coordinación necesaria o relación de varios componentes del plan (ej., prioridades alineadas con la visión de cambio de trayectoria). |

## Recursos

- |                                            |                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11. Individuo(s) directamente responsables | La persona o personas encargadas de completar la acción.                                                                     |
| 12. Apoyos                                 | Los materiales y recursos (humanos y de capital) identificados como importantes para llevar a cabo el cambio de trayectoria. |



# Actividades y Medidas de Progreso- Dominio de Planificación 5 –

**Pasos de Acción:** pasos de acción críticos y de alto nivel que deben ser adoptados de modo de alcanzar un resultado de proceso, y subsecuentemente, una prioridad.

Nivel	Explicación
0 No presente	El plan no incluye pasos de acción para ninguna prioridad.
1 Incipiente	El plan incluye unos pocos pasos de acción detallados y específicos para el resultado de proceso. Casi todos los pasos de acción enumerados son de naturaleza rutinaria y no demuestran un enfoque innovador u original hacia la realización de resultados de proceso. Los pasos de acción parecen tener poca alineación con los resultados de proceso.
2 En Desarrollo	El plan incluye pasos de acción para la mayoría de los resultados de proceso, pero les falta especificación y/o profundidad. La mayoría de los pasos de acción enumerados son de naturaleza rutinaria y no demuestran un enfoque innovador hacia la realización de resultados de proceso. Algunos, no todos, de los pasos de acción están alineados con los resultados de proceso.
3 Efectivo	El plan incluye pasos de acción detallados y específicos para todos los resultados de proceso. Los pasos de acción enumerados no son de naturaleza rutinaria y demuestran un enfoque innovador hacia la realización de los resultados de proceso. Todos los pasos de acción están alineados con los resultados de proceso.
4 Ejemplar	El plan incluye una serie comprehensiva de pasos de acción detallados, específicos y ambiciosos para cada resultado de proceso. Los pasos de acción enumerados no son de naturaleza rutinaria y demuestran un enfoque completamente apropiado hacia la realización de los resultados de proceso. Todos los pasos de acción están alineados intencionalmente y proporcionan un proceso de andamiaje lógico para la realización de todos los resultados de proceso.

# Plan de Mejoramiento Escolar en el Contexto de la Asociación para Líderes en Educación

---

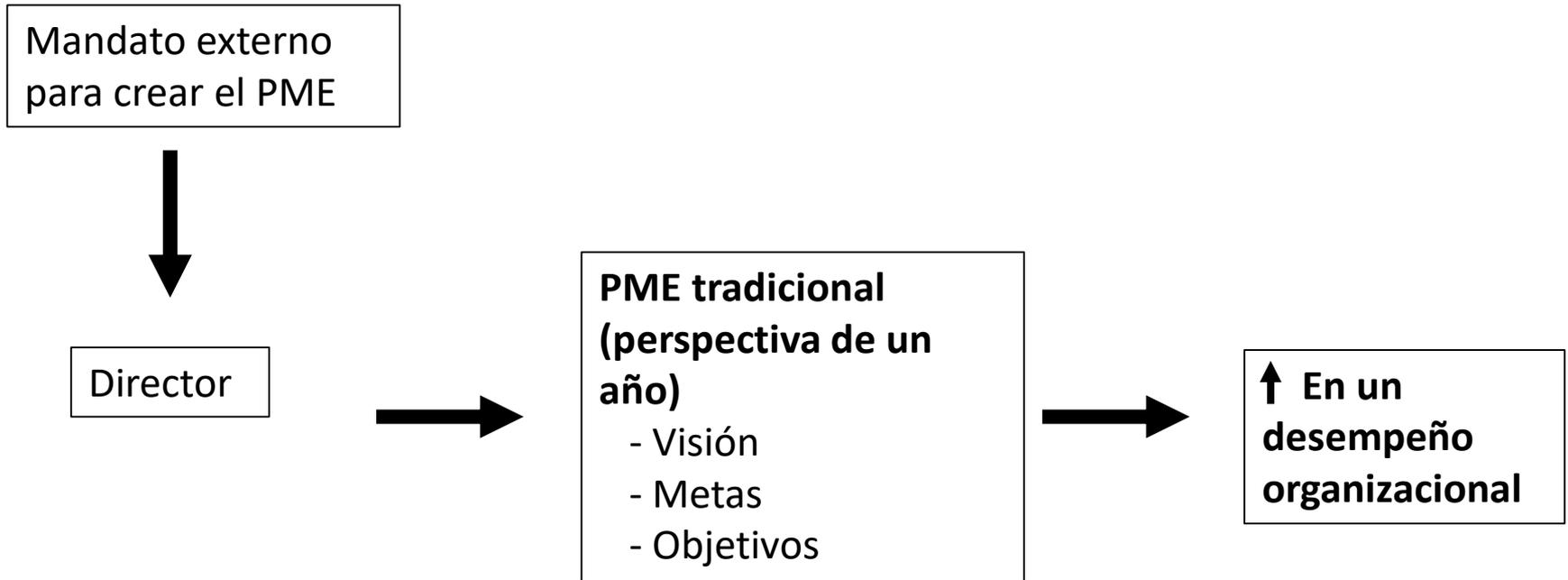
# Nuestro contexto de datos

- Asociación Darden/Curry para Líderes en Educación (ALE).
- Enfocada en mejorar el liderazgo de sistemas en contextos de escuelas que buscan revertir su trayectoria
- Escuelas individualmente participan durante dos años
  - Identificar las causas fundamentales del bajo desempeño escolar
  - Seleccionar 3 a 5 prioridades para enfocarse en un ciclo de planificación
  - Crear hasta 4 ciclos cortos de PME con metas focalizadas, medibles y alcanzables, que ayuden a alcanzar aquellas prioridades.

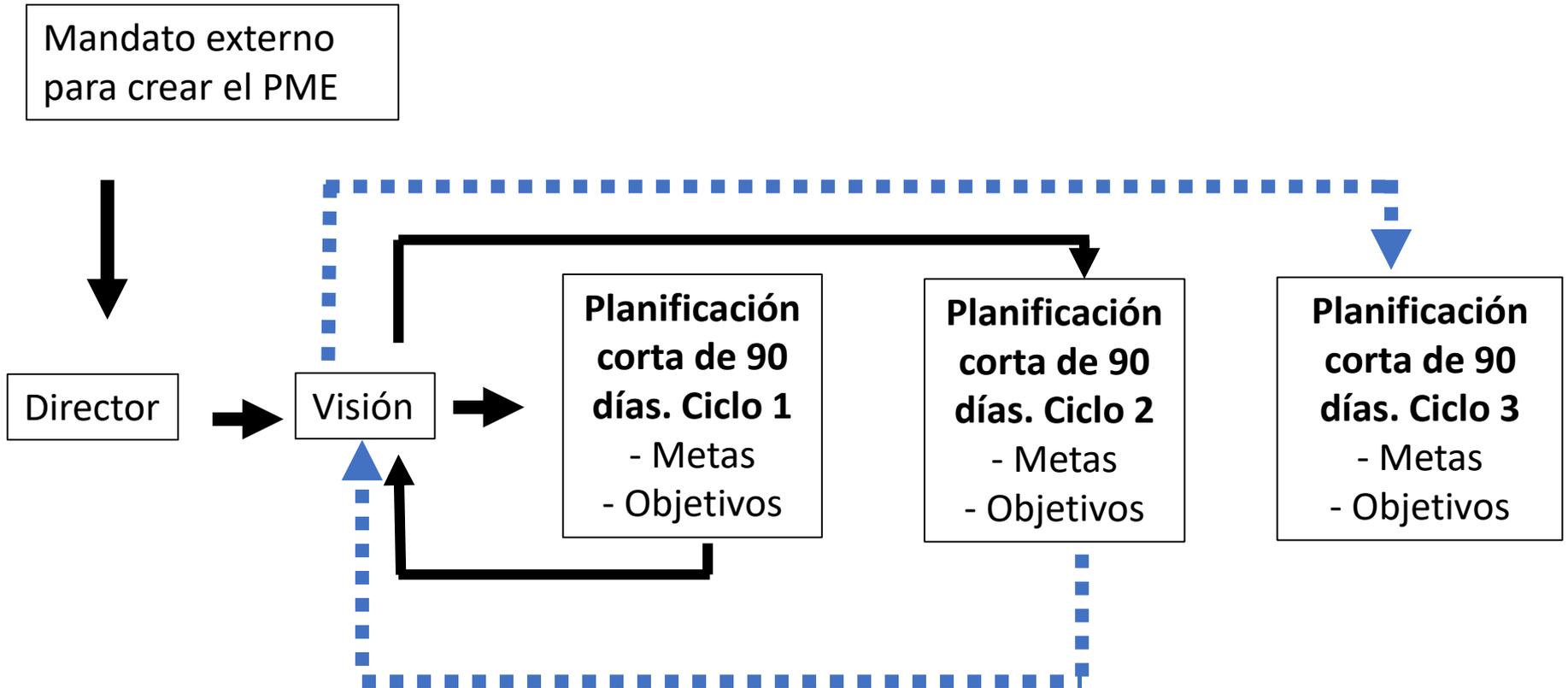
# Preguntas de Investigación

- **Pregunta de Investigación 1:** ¿Cuál es la calidad del ciclo corto de PME desarrollado por revertir trayectoria?
- **Pregunta de Investigación 2:** ¿La calidad de dichos ciclos cortos de PME cambian con el tiempo?
- **Pregunta de Investigación 3:** La calidad entre los distintos componentes del plan, ¿varía según la prioridad del establecimiento?
- **Pregunta de Investigación 4:** ¿En cuáles dominios de planificación los ciclos cortos de PME tienen mayor puntuación? ¿menor puntuación? ¿Y a lo largo del tiempo?

# Enfoque Tradicional



# Enfoque de ciclo corto



# Métodos: Muestra

- Muestra de escuelas
  - Tres cohortes de ALE (11/12, 13/14, 15/16)
  - 136 escuelas en 31 distritos (equivalente a DAEM en Chile), en 12 estados de EEUU.
  - 71 de ciudades grandes, 18 sectores suburbanos, 28 de ciudades medianas, 19 sector rural (código de datos)
  - Promedio 82% de alumnos de nivel socioeconómico bajo; 129 escuelas que reciben subvención por vulnerabilidad (programa Título 1, EEUU).

## *Características de muestra de escuelas*

	<b>N</b>	<b>Matrícula</b>	<b>Nivel socioeconómico bajo</b>	<b>Docentes tiempo completo</b>	<b>Proporción profesor estudiante</b>
Primer ciclo educación básica	83	488	85%	24	15.8
Segundo ciclo educación básica	28	629	78%	33	16.2
Educación Media	25	1308	76%	63	17.3
<b>Total escuelas</b>	136	668	82%	33	16.1

# Métodos: Fuentes y Análisis

- Fuentes de datos
  - 389 ciclos cortos de PME recolectados de 4 ciclos de planificación.
  - 128 primer, 84 segundo, 116 tercer y 61 cuarto ciclo.
- Análisis de datos
  - Revisión de estudios recientes que analizaron PME
  - Desarrolló de una rúbrica de PME con 12 dominios (disponible via página web “Center on School Turnaround”)
  - Calibración seguido de confiabilidad entre dos codificadores (~90%)
  - Codificación separada, con verificaciones periódicas
  - La mayoría de los análisis se limitan a las tres primeras prioridades por plan
  - Análisis descriptivos (media)

## Plan de acción de 90 días – Prioridad #1

<b>Área de foco de la Iniciativa de Cambio en Trayectoria</b>			
<b>Prioridad de la escuela:</b> (De acuerdo a las metas identificadas, ¿Qué problema necesita ser abordado para alcanzar estas metas)	Líder escolar responsable:		
<b>Resultado esperado:</b> (¿Qué sería diferente si es que abordan esta prioridad con éxito?)			
<b>Causa(s) raíz para abordar la Hipótesis de Prioridad:</b> (¿Qué cree usted que se encuentra en el núcleo de este problema? ¿Qué evidencia tiene para respaldar esta hipótesis?)			
<b>ACCIONES</b>			
Acción crítica para abordar la causa raíz y alcanzar el resultado esperado	Persona que completará la acción	Fecha	Recursos necesarios / Fuente
<b>INDICADORES DE PROGRESO</b>			
Fecha de Indicador	Evidencia para determinar el progreso hacia el alcance de resultados esperados	Ajustes potenciales	

# Resultados de la Investigación

---

# Resultados: Calidad de Plan general

*Calidad de Plan por Cohorte por Ciclo de Planificación*

	<i>Ciclo 1</i>	<i>Ciclo 2</i>	<i>Ciclo 3</i>	<i>Ciclo 4</i>	<i>Media</i>
Cohorte 8	1.60 (45)	1.49 (19)	1.67 (29)	1.62 (17)	1.60
Cohorte 10	1.76 (41)	1.77 (18)	1.77 (41)	1.93 (22)	1.81
Cohorte 12	1.94 (42)	1.98 (48)	1.96 (46)	1.96 (23)	1.96
Total	1.77	1.75	1.80	1.83	1.79

Escala de rúbrica				
0	1	2	3	4
No está presente	Incipiente	En Desarrollo	Efectivo	Ejemplar

# Resultados: Calidad de dominio de planificación

*Media Calidad de Dominio de Planificación por Cohorte*

	Cohorte 8	Cohorte 10	Cohorte 12	Media	Cohorte mayor
1. Visión	0*	1.35	1.95	1.65	12
2. Prioridades	1.63	1.91	2.15	1.90	12
3. Resultados de progreso	1.83	1.50	1.97	1.77	12
4. Indicadores de progreso	1.85	2.03	1.32	1.73	10
5. Pasos de acción	2.34	2.40	2.61	2.45	12
6. Contexto escolar	1.33	1.42	1.91	1.55	12
7. Análisis de causa principal	1.51	1.69	1.61	1.60	10
8. Secuencia	2.12	2.42	2.56	2.37	12
9. Programación/Horarios	1.29	1.53	1.54	1.45	12
10. Alineación	2.07	2.18	2.25	2.17	12
11. DRI	1.76	1.68	1.70	1.71	8
12. Apoyos	1.47	1.65	2.03	1.72	12
	<i>N</i> = 109	<i>N</i> = 121	<i>N</i> = 159		

# Resultados: Calidad de dominio de planificación

## *Media Calidad de Dominio de Planificación por Ciclo*

	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Ciclo 4	Media	Rango
1. Visión	1.09	1.36	1.30	1.20	1.24	12
2. Prioridades	1.87	1.98	1.92	1.93	1.93	4
3. Resultados de progreso	1.73	1.80	1.67	1.83	1.76	6
4. Indicadores de progreso	1.60	1.46	1.73	1.85	1.66	5
5. Pasos de acción	2.23	2.45	2.46	2.55	2.42	1
6. Contexto escolar	1.42	1.54	1.51	1.75	1.56	9
7. Análisis de causa principal	1.51	1.51	1.46	1.71	1.55	10
8. Secuencia	2.34	2.40	2.35	2.43	2.38	2
9. Programación/Horarios	1.59	1.37	1.48	1.34	1.45	11
10. Alineación	2.10	2.16	2.17	2.24	2.17	3
11. DRI	1.54	1.66	1.62	1.77	1.65	8
12. Apoyos	1.50	1.86	1.70	1.78	1.71	7
	<i>N</i> = 128	<i>N</i> = 84	<i>N</i> = 116	<i>N</i> = 61		

# Resultados: Calidad de dominio de planificación

## *Porcentaje de Planes en Nivel 3*

---

<i>Prioridad 1</i>	3.13 (128)	3.57 (84)	1.73 (116)	3.28 (61)
<i>Prioridad 2</i>	1.57 (128)	1.19 (84)	1.72 (116)	0.00 (59)
<i>Prioridad 3</i>	0.00 (101)	1.54 (65)	0.00 ( 95)	0.00 (47)
<i>Total</i>	1.56 (128)	2.38 (84)	0.00 (116)	0.00 (61)

---

Implicancias:

Pensando en los problemas de los sistemas  
en el proceso de planificación de mejoras

---

# ¿Por qué queremos un PME?

- El imperativo de mejora sugiere (respaldado por la investigación) que el plan de calidad es relevante para las escuelas como organización y resultados de logro de estudiantes.
- Un número de factores pareciera limitar el desarrollo consistente de planes de alta calidad: política, burocracia, habilidades, tiempo y compromiso.
- La inversión en el proceso de PME necesita ser auténtica entre niveles. El comportamiento satisfactorio no producirá los resultados esperados.

# ¿Qué debería hacer un PME?

- Un buen PME debería articular claramente los objetivos de gran impulso hacia la mejora y establecer prioridades de procesos clave y acciones para mostrar un camino hacia el logro de metas.
- Los planes conectan las metas, prioridades y acciones con los desafíos de causa raíz en un contexto situacional.
- Las tareas deberían ser creadas bajo una lógica de andamiaje, para que los éxitos progresen lógicamente hacia el logro de una meta.
- Las responsabilidades deberían ser claras para todos.

# ¿Quién debería desarrollar un PME?

- El desarrollo de un PME requiere un compromiso auténtico con todos los niveles del sistema. El PME no es una responsabilidad ligada solamente al director de una escuela.
  - El plan es producto de un equipo de liderazgo escolar.
  - Los docentes deberían tener voz, como mínimo.
  - Los líderes de distrito (comunales) deberían, como mínimo, ayudar a establecer los parámetros y entregar acompañamiento crítico y/o retroalimentación
  - Líderes de estado/nación deberían como mínimo ser receptivos.

# ¿Cómo se debería desarrollar un PME?

- Para el nivel administrativo nacional o para cualquier otro, recuerde que se “obtiene lo que se busca...” Las plantillas sí importan. Las instrucciones sí importan.
- Los Planes representan metas colectivas. Un voz colectiva es crítica. Es importante considerar cómo integrar aspectos del liderazgo compartido o distribuido dentro de la escuelas.
- Algunos de los mejores conocimientos y oportunidades residen fuera de la escuela.

Una visión sin acción es un sueño. Una acción sin visión es simplemente dejar pasar el tiempo. Acción con una visión es hacer una diferencia positiva. ~ Joel Barker

---

¡Gracias!

---