



En el modelo de 7 pasos de Ken Kay, este es el paso más desafiante y el final. No es especialmente difícil, pero sí reviste una mayor complejidad que los pasos anteriores en cuanto abarca la organización como un todo. Las 5C –que recordemos en el modelo de 7 pasos son 4- se transforman en un “imperativo organizacional” (Key, 2013). Mientras los estudiantes deben lograr resultados entorno a las 5C, los docentes necesitan saber cómo incorporarlas a los procesos de enseñanza y a su propio desarrollo profesional, mientras que los equipos directivos deben integrarlas en sus prácticas de gestión y liderazgo. Toda la comunidad educativa puede enmarcarse en estas 5C, desde el sentido que para cada estamento tiene trabajar en relación a ellas.

¿QUIÉRES SABER MÁS?

- **Horacio Pozo**

Escuela San Antonio de Talca, una institución que se entrega a la innovación, haz click [AQUÍ](#).

¿Cómo operan estas competencias en este paso?

- El pensamiento crítico es requerido para desarrollar procesos de mejoramiento continuo y generar soluciones, por lo cual las competencias están efectivamente integradas tanto a nivel de enseñanza, como de aprendizaje y gestión de la organización.
- Respecto de la comunicación, los líderes deben comunicar y modelar de forma efectiva la necesidad por una cultura de mejoramiento continuo a nivel de comunidades de aprendizaje, a nivel de aula y de equipo directivo.
- La colaboración es necesaria para el mejoramiento continuo, como una estrategia donde tanto los equipos directivos como los docentes forman parte de una comunidad de aprendizaje profesional. Es decir, la colaboración no es algo que solo involucra a los estudiantes.
- El mejoramiento continuo solo puede hacerse realidad y resultar efectivo cuando existe un ambiente que incentiva la creatividad experimental y donde se manifiestan ideas que pueden ser valoradas y probadas.

- Los procesos metacognitivos son necesarios para un mejoramiento continuo donde los involucrados reflexionen y sean capaces de reconocer el impacto de las acciones de mejoramiento, tomando decisiones oportunas respecto de los procesos críticos y así aportando al logro de los objetivos.

Además, este paso solo es posible de consolidar cuando se invierte tiempo y esfuerzos en crear una cultura de mejoramiento continuo, donde existe un foco en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Por último, dentro de los procesos de mejora e innovación, las 5C deben contemplarse dentro de 4 áreas:

- 1) **La planificación estratégica:** una vez que logramos entender que estas 5C deben manifestarse en resultados, es posible encausar la planificación institucional en torno a ellas.
- 2) **Rendición de cuentas:** todo plan carece de valor si los resultados no son rendibles, desde lo ético. Nos permite asumir un importante grado de responsabilidad respecto de los logros obtenidos así como de las estrategias empleadas. Toda la información obtenida y el saber cómo interpretarla, permitirá un trabajo reflexivo y colaborativo donde toda la comunidad aprenderá de la experiencia.
- 3) **Mejora de los procesos:** para impulsar el cambio y la mejora, debemos siempre considerar los procesos de planificación para la mejora escolar formalmente. Alinear las 5C al PEI, al PME y otras herramientas, es de gran utilidad.
- 4) **Liderazgo:** el rol del liderazgo es clave en el siglo XXI y cuánto más fuerte sea este liderazgo, más se promoverá el éxito en relación a la transformación. Por ello, es necesario enfocar esfuerzos en desarrollar habilidades de liderazgo en los equipos directivos y sobretodo en contextos escolares vulnerables, que es donde más impacto tienen.

El MBDLE (2015) destaca, dentro de los conocimientos profesionales que deberían dominar los equipos directivos, aquellos relacionados con mejoramiento y cambio escolar y gestión de proyectos, los cuales son necesarios para lograr mejoras e innovaciones realmente efectivas.



Por último, en esta etapa recomendamos considerar una quinta clave para la innovación (Educarchile, 2015) la cual hace referencia a flexibilizar los tiempos. Los procesos de mejoramiento e innovación no pueden verse dificultados por falta de tiempo, especialmente falta de horario no lectivo. Las escuelas que innovan, y sobre todo cuando se trata de transformaciones de gran magnitud, hacen ajustes a sus tiempos para planificar, reflexionar y volver a planificar en un ciclo virtuoso de mejoramiento continuo.

UNA MIRADA A LAS DIMENSIONES DEL MBDLE



DIMENSIÓN **Desarrollando y gestionando la organización**

Para mejorar e innovar, sin duda es esencial desarrollar una gestión eficiente. En esta dimensión de prácticas, encontraremos que –por ejemplo- los directivos debiesen estructurar la institución, organizar procesos y definir roles en función del proyecto educativo y las prioridades de mejoramiento, asegurando en conjunto con el sostenedor los recursos necesarios para maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.

Por otra parte, y como se alude en el paso 7, es necesario que los equipos directivos informen y expliquen de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores del establecimiento, es decir debe existir una preocupación legítima por los procesos de rendición de cuentas.