



CDPD CENTRO DE DESARROLLO
PROFESIONAL DOCENTE **udp**
FACULTAD DE EDUCACIÓN

INFORME FINAL 2013 – 2014

Resumen Ejecutivo

**Proyecto Evaluación Método Sistema de
Educación Relacional Fontán (SERF) /
piloto en Chile”**

MAYO - 2015

I. INTRODUCCIÓN	3
II. SÍNTESIS RESULTADOS EVALUACIÓN CUANTITATIVA	4
III. SÍNTESIS RESULTADOS EVALUACIÓN CUALITATIVA.....	6
IV. SÍNTESIS RECOMENDACIONES.....	13

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento da cuenta del resumen del proceso final de evaluación de la implementación del Sistema Educacional Relacional Fontán en dos liceos participantes, realizado por el Centro de Desarrollo Profesional Docente de la Universidad Diego Portales. La implementación de esta innovación educativa es llevada a cabo por la Fundación Andrónico Luksic Abaroa, en conjunto con Grupo Educativo, en cuatro establecimientos educacionales del país.

Al ser la aplicación del Método SERF una innovación educativa para el ámbito nacional, cobra relevancia contar con información que permita evaluar su impacto en los aprendizajes así como su proceso de implementación.

En este sentido, se propuso un seguimiento desde una perspectiva cuantitativa, la cual constó de tres momentos de recogida de información (línea de base, T2 y T3) a partir del cual se hace un análisis comparativo en el presente informe.

Así también un estudio de corte cualitativo, que permitiese comprender el proceso de cambio a partir de las vivencias de los propios actores involucrados, en la particularidad de cada contexto educativo. Para ello, se propuso llevar a cabo un seguimiento a la misma cohorte de estudiantes y profesores/directivos ya estudiados durante el año 2013, en los mismos dos liceos participantes (Liceo Bicentenario de Molina y Liceo Pérez Llona de Maipú).

En este informe se entregan las conclusiones de los resultados de ambos estudios comparando los diferentes momentos de recogida de información.

Finalmente, se presentan las recomendaciones para futuras implementaciones y para los colegios participantes en este proceso de evaluación.

II. SÍNTESIS RESULTADOS EVALUACIÓN CUANTITATIVA: ANÁLISIS COMPARATIVO 2013-2014

Luego de dar cuenta de los resultados obtenidos en la tercera medición (presentados en informe Tiempo 3) se llevó a cabo un análisis estadístico que permitiera evaluar, considerando los datos de las tres mediciones, los posibles cambios significativos a lo largo del tiempo en las variables medidas para evaluar el programa SERF.

Para esto se determinó realizar un análisis multivariado de tres mediciones repetidas (T1, T2, T3), considerando cinco variables: los resultados de la prueba de Comprensión Lectora, de la de Producción de Textos, del test Raven, y del test Rey (tanto Copia, como Memoria). Este análisis, conocido como MANOVA (Multivariate Analysis of Variance) tiene como objetivo evaluar si existe una relación entre una variable independiente (en este caso el tiempo) y un conjunto de variables dependientes (las pruebas aplicadas).

En el caso de este análisis, se consideró la variable “tiempo”, como la variable independiente. Esta variable corresponde a cada medición realizada en la evaluación y se tomó en consideración debido a que puede asociarse a la presencia de SERF en los establecimientos en que se está desarrollando la evaluación. Por su parte, las cinco variables anteriormente mencionadas se convierten en las variables dependientes de este análisis.

Es importante consignar que este análisis se realizó con los resultados de los test de los cursos cuyos estudiantes se mantuvieron a lo largo de las tres mediciones. Esto significa que no se consideró el curso 8°A del año 2013 del liceo de Maipú, que no siguió en el proyecto durante 2014, y tampoco el 7°A de 2014 del mismo liceo, debido a que solo participó de una medición.

A continuación se proporciona el resumen de este análisis en ambos establecimientos.

Liceo Bicentenario de Molina

Haciendo un resumen de los elementos más relevantes, se debiera considerar que los principales cambios observados se dieron en:

- **Prueba de Comprensión lectora:** los resultados de T2 y T3 son significativamente superiores a T1, pero no son significativamente diferentes entre sí.
- **Prueba de Producción de textos:** se produjeron mejoras estadísticamente significativas en cada medición, es decir, T2 fue mejor que T1 y T3 mejor que T2.
- **Prueba Raven:** la mejora significativa de resultados se produjo en T3 en relación a T1 Y T2.
- **Prueba Rey Copia y Memoria:** no se observan diferencias significativas en los tres tiempos.

Liceo Pérez Llona de Maipú

Al igual que en el caso del liceo de Molina, se presenta a continuación la síntesis de los resultados obtenidos por los estudiantes del Liceo Pérez Llona de Maipú en las tres mediciones, para el conjunto de pruebas aplicadas.

De los resultados más relevantes obtenidos de este análisis longitudinal, es importante constatar que:

- **Prueba de Producción de Textos:** los estudiantes alcanzaron resultados significativamente superiores en T2 y T3, respecto de T1, sin evidenciar este tipo de variación entre T2 y T3.
- **Prueba Rey, Copia y Memoria:** los estudiantes obtuvieron una disminución significativa de sus resultados en T3, respecto de T1 y T2, sin evidenciar este tipo de variación entre T1 y T2.
- El resto de las pruebas no presenta variaciones estadísticamente significativas a lo largo de los tres períodos

Por otra parte, de manera de establecer un análisis que permita consolidar los análisis recién revisados, se llevó a cabo otro proceso de revisión de los datos, esta vez examinando la relación entre las distintas variables de los resultados de los test aplicados. Específicamente, se aplicaron análisis de regresión estadística. Este análisis tiene por objetivo identificar la ecuación de la recta que “mejor se ajuste” a la nube de puntos que se genera cuando se busca relacionar variables. La regresión estadística es útil para cuantificar la relación entre las variables y buscar aproximarse a la magnitud de la influencia de una o más variables que puedan considerarse como “independientes”, en relación a otra que pueda definirse como “dependiente”.

El análisis de regresión estadística para los resultados en el Liceo de Molina arrojó que los resultados en el test Raven explican un 20.5% los resultados en la prueba de Comprensión Lectora (R^2 corregido=0.20). Este porcentaje se considera relevante en tamaño explicativo, teniendo en cuenta las características de las variables en ciencias sociales y los rasgos multidimensionales en las que operan.

En el Liceo Bicentenario de Molina se pudo constatar que los resultados del test Raven explican un 20.5% de los resultados de la prueba de Comprensión Lectora. Mientras, el test Raven junto con Rey Memoria permiten explicar un 18.4% de los resultados en el test de autoestima escolar. Por su parte, en el Liceo Pérez Llona de Maipú solo se pudo observar que los test Raven junto con Rey Memoria permiten explicar el 10.7% de los datos obtenidos en la prueba de Autoestima Escolar.

Del análisis realizado, se puede concluir que el estudio de regresión confirma los principales resultados de Manova, especialmente respecto de los resultados obtenidos en el Liceo de Molina en la prueba Raven. Por otra parte, se observa un patrón menos claro de la variación de los resultados en el Liceo de Maipú.

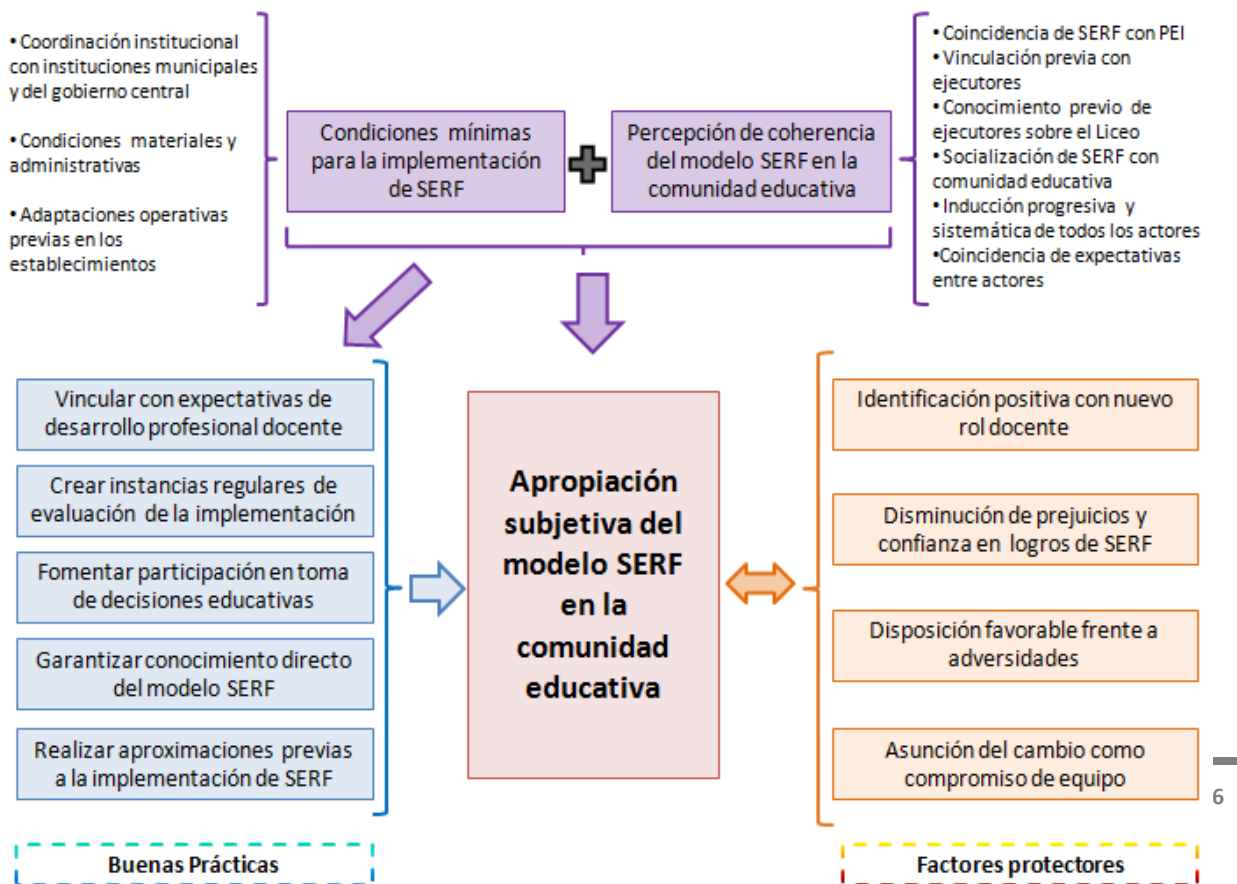
III. SÍNTESIS RESULTADOS EVALUACIÓN CUALITATIVA:

ANÁLISIS COMPARATIVO 2013-2014

Este estudio tuvo por objetivo describir y analizar la implementación de la metodología SERF desde la perspectiva de los actores involucrados en este proceso. Para ello, se realizaron entrevistas y grupos focales con estudiantes, apoderados, profesores y directivos del establecimiento. Así como se realizaron observaciones a diferentes tipos de interacciones entre profesores y estudiantes, específicamente buscando reconocer las acciones en las citas (promoción, tutoría, sustentación).

Teniendo como foco aspectos relevantes para una apropiación subjetiva del Modelo SERF, tanto en el equipo docente, como de la gestión institucional, los/as estudiantes y la familia. Se revisan algunos elementos relevantes que emergieron en el año 2013, y que aún en el 2014 continúan siendo sugerencias interpretativas relevantes para asegurar la sostenibilidad del programa SERF en ambos Liceos.

A continuación se presenta un esquema que resume las interpretaciones del año 2013.



A partir de este esquema se fue comparando el año 2013 con el año 2014, respecto a las siguientes variables.

La apropiación subjetiva del Modelo SERF entre los actores de la comunidad educativa se refiere a las percepciones, acciones y eventos que se han realizado para involucrar a los diferentes actores con la implementación de dicho modelo. Esta apropiación subjetiva es vital para la comprensión de las condiciones que facilitan u obstaculizan que el Modelo SERF sea incorporado como una práctica pedagógica cotidiana, y que su desarrollo sea acorde con los planteamientos y objetivos que promueve. No es sino a través de la apropiación del modelo que se puede asegurar su adecuada mantención en el tiempo. Tal y como lo establece el PNUD (2004), la apropiación de un modelo que facilite aspectos tales como la creación, fortalecimiento y habilitación en capacidades que permitan la mejora educativa continua resulta una base mínima para el cambio educacional.

Es importante mencionar que esta conceptualización es lo que los participantes han definido como lo necesario, lo ideal, tanto desde sus propias expectativas como también desde los elementos que se presentan como desafíos pendientes.

Las condiciones necesarias para lograr una sensación de apropiación subjetiva del Modelo SERF entre los actores de la comunidad educativa (en especial, en los profesores, encargados de la implementación directa de SERF, pero no exclusivamente) siguen categorizándose en dos grupos.

El primero de ellos hace referencia a aquellas condiciones mínimas para la implementación, que generan una sensación de seguridad sobre el destino del programa, y que en el año 2014 se ha mejorado, pero que continúa emergiendo como una condición a proteger.

Estas **condiciones mínimas para la implementación de SERF** hacen referencia a aquellos factores institucionales, materiales y de recursos humanos que generan una sensación de confianza y optimismo acerca de la implementación del programa en la comunidad educativa. Cuando estas condiciones no se cumplen, o sólo lo hacen parcialmente, los distintos actores manifiestan malestar, desconfianza y un cierto grado de pesimismo en relación al éxito de SERF.

En este sentido, las condiciones mínimas deben asegurar dos aspectos centrales desde lo pedagógico, que desde la literatura se presentan en SERF. Por una parte, la mejora en la calidad de los aprendizajes de los alumnos, y por otra, la mejora en la equidad de la distribución de esa calidad, a través del principio de discriminación positiva (Bolívar-Botía, 2010).

La primera de estas condiciones mínimas, para la implementación de SERF, es la existencia de una coordinación institucional entre el establecimiento educacional y otras instituciones municipales y del gobierno central. Como se observa en las tablas de comparación, se han realizado esfuerzos en ambos Liceos por suplir las condiciones de relación y coordinación institucional necesarias para una implementación efectiva del programa SERF. Ambos Liceos evidencian avances, pero también necesidades y desafíos en torno a éstas condiciones: apoyo institucional, mejora de la

infraestructura (especialmente esto persiste en el Liceo de Molina), equipamiento y formación adecuada de recursos humanos en el programa SERF, con dedicación al mismo y con continuidad en el establecimiento. La plataforma y el trabajo en línea continúa siendo un desafío por lograr.

A partir de la evolución entre los años 2013 y 2014 aparece como otra condición relevante el tipo de acompañamiento que ha realizado Grupo Educativo durante la implementación. En este sentido, desde la experiencia del Liceo Bicentenario de Molina, contar con un apoyo efectivo, con retroalimentación constante y con grados de flexibilidad suficientes que consideren la implementación del modelo SERF en el contexto específico que implica cada establecimiento es también una condición básica que debiera garantizarse previo a la implementación del modelo.

Para Maipú la dinámica en la relación con Grupo Educativo ha marcado las expectativas e interacciones entre ambas instituciones, las cuales se pueden precisar y perfilar de mejor manera. Estas condiciones son aún más relevantes si se consideran pilares en la conformación de una identidad pedagógica hacia el modelo SERF. En este sentido, es la configuración que hacen profesores/as de su concepción de conocimiento y de la enseñanza, sus modos de ver y hacer, lo que propiciarán o no la mantención del modelo en los Liceos observados. Por tanto, contar con el apoyo efectivo para la generación de una capacidad reflexiva, que permita construir y mantener activamente significados futuros a partir de los eventos asociados a la instalación del modelo (en términos del impacto en la biografía pasada y presente, Benhabid, 1995), permitirá observar mayores cambios progresivos conforme se vaya desarrollando el modelo como tal.

En resumen, este primer grupo de condiciones (coordinación con instituciones municipales y ministeriales; infraestructura, equipamientos y recursos humanos y las adaptaciones logísticas en el establecimiento) continúan influyendo en la percepción de seguridad en el éxito de la sostenibilidad de implementación de SERF en el establecimiento.

El segundo grupo de condiciones, remite a la **percepción de coherencia del modelo SERF en la comunidad educativa** en la cual se implementa. Esta mirada de coherencia debe estar inscrita en lo que Uribe (2005) plantea como un liderazgo educacional que se ocupe de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico. En este sentido, el modelo SERF debe ser instalado desde una orientación con proyección a futuro, pero con estrategias concretas que permitan ir introduciendo los cambios necesarios que hagan comprensible la nueva orientación pedagógica (respecto de otra anteriormente trabajada). En la búsqueda de esta coherencia, resulta primordial “la introducción de elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento del plan” (Uribe, 2005, p. 2).

En este grupo de condiciones, durante el año 2014 se observa un avance sustancial en ambos Liceos. No obstante, el Liceo de Molina ha logrado afiatar el modelo SERF en todos los actores involucrados, mientras que el Liceo de Maipú, persiste en requerir mayor articulación y necesidad de contextualización para con las estrategias y modelos pedagógicos que los/as profesores poseen, no solo relacionado a SERF, sino al proceso educativo como tal.

A diferencia del año 2013, en la evaluación de este año aparece con mayor fuerza una consideración que SERF requiere de un cierto “perfil” de docentes (que tengan afinidad con los principios que propone SERF), de estudiantes (más allá de las condiciones socioculturales de las que provengan, se sugiere el comienzo con niveles más iniciales que permita una mayor influencia en el desarrollo progresivo de la autonomía) y de establecimientos (en los que SERF no “compita” con otros sistemas de enseñanza, como sucede, por ejemplo, en el Liceo Gonzalo Pérez Llona de Maipú). En este sentido, en las organizaciones que aprenden nuevas estrategias pedagógicas, se resaltan dos aspectos clave: el valor del aprendizaje como base de la organización y el desarrollo de las personas para implementar nuevas prácticas en la institución en que trabajan (Uribe, 2005). En el caso del Liceo Maipú, pareciera necesario reforzar y coordinar el valor del aprendizaje con el desarrollo homogéneo del profesorado que desarrolla dicho valor.

Junto a estas condiciones que resultan críticas para que SERF sea un modelo que goce de una valoración positiva en las comunidades educativas, como un modelo viable y coherente con la cultura de cada establecimiento –y que debieran resolverse de manera previa a la implementación- hay otra serie de factores que surgen durante el proceso de implementación y que también favorecen la apropiación subjetiva de SERF.

Estos factores han sido denominadas **buenas prácticas** desarrolladas en los equipos, tales como la generación de expectativas de desarrollo profesional docente (desde una mirada innovadora que le agrega valor a su desarrollo profesional); la posibilidad de participación en la toma de decisiones educativas; con aproximaciones y experiencias previas, o bien de implementación simultánea, al modelo, tales como jornadas de trabajo, observación de clases u actividades en otros centros/contextos, ha facilitado el modelamiento de las actitudes, conductas y acciones singulares del modelo. Al respecto, la literatura (Uribe, 2005; Bolívar-Botía, 2010; Maureira, 2007; Bass, 2000) nos señalan que estas buenas prácticas deben caracterizarse por la flexibilidad, adaptabilidad, descentralización y autonomía de las organizaciones, orientado a un proceso paulatino de conformación propia de dichas prácticas.

Una buena práctica mencionada, y que continúa en el año 2014, como un desafío pendiente implica el gestar instancias regulares de evaluación del modelo, con metodología contextualizada, que permita no solo reconocer el cumplimiento de las funciones desde los actores, sino el involucramiento de los mismos en la reflexión evaluativa, y de espacios de retroalimentación y de evaluación formativa, como práctica cotidiana. Es lo que Hale (2008) denomina, “valor de uso”.

Una última práctica que es destacada por los participantes durante el año 2014 es la generación de instancias de intercambio entre distintos establecimientos que comparten la metodología SERF, que permite cooperación e intercambio de experiencias –positivas y negativas- durante la implementación. Esto resulta fundamental, ya que genera un liderazgo que permite la generación de una actitud activa y personal hacia las metas (empatía) propuestas en el modelo SERF; la construcción e inspiración en una visión común con estrategias para alcanzarla, y en el

aprovechamiento de las fuentes personales, tales como intereses, metas y valores, para la instalación adecuada del modelo (Bass, 2000).

Cuando se cumplen las condiciones mínimas para la implementación, existe coherencia entre el modelo SERF y la cultura de la comunidad educativa y se desarrollan buenas prácticas durante la implementación, se promueve una mayor apropiación subjetiva con el modelo SERF por parte de los actores de la comunidad educativa.

Ahora bien, una mayor apropiación subjetiva no sólo es un efecto de este proceso, sino que genera consecuencias positivas para el futuro de la implementación. Estas consecuencias no sólo pueden ser consideradas logros del proceso, sino que también constituyen una suerte de “factores protectores” frente a eventualidades durante la implementación.

Entre estos **factores protectores en la implementación del Modelo SERF** se encuentran que los actores de la comunidad educativa pueden sentir que SERF es un modelo que los compromete y desafía profesionalmente. A su vez, una mayor socialización del modelo con los integrantes de la comunidad educativa favorece una disminución de los prejuicios en relación a este nuevo modelo educativo y una disposición receptiva frente a las innovaciones que conlleva.

Ligado a lo anterior, una mayor apropiación subjetiva de SERF promueve, entre los docentes, una identificación positiva con el nuevo rol que asumen en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Ceder protagonismo a los estudiantes es asumido actualmente como una oportunidad para crecer profesionalmente e, incluso, recuperar el entusiasmo y la creatividad por su trabajo. Además, cuando existe una apropiación subjetiva de SERF entre los integrantes del equipo directivo y el cuerpo docente, y de los/as apoderados, se genera un compromiso colectivo con el proceso de innovación educativa que están desarrollando. La implementación de SERF actualmente aparece como una tarea de toda la comunidad educativa y también se genera una disposición favorable a enfrentar las dificultades que surgen del proceso. En este sentido, resulta relevante que en el discurso de los entrevistados del Liceo de Molina, en el año 2014 aparece con mayor predominancia la noción de “desafíos” futuros –que involucra un involucramiento con la resolución de las dificultades-, y que en el Liceo de Maipú continúa (degradada) la noción de debilidades o críticas al sistema o su implementación –que sitúa la responsabilidad de manera externa-.

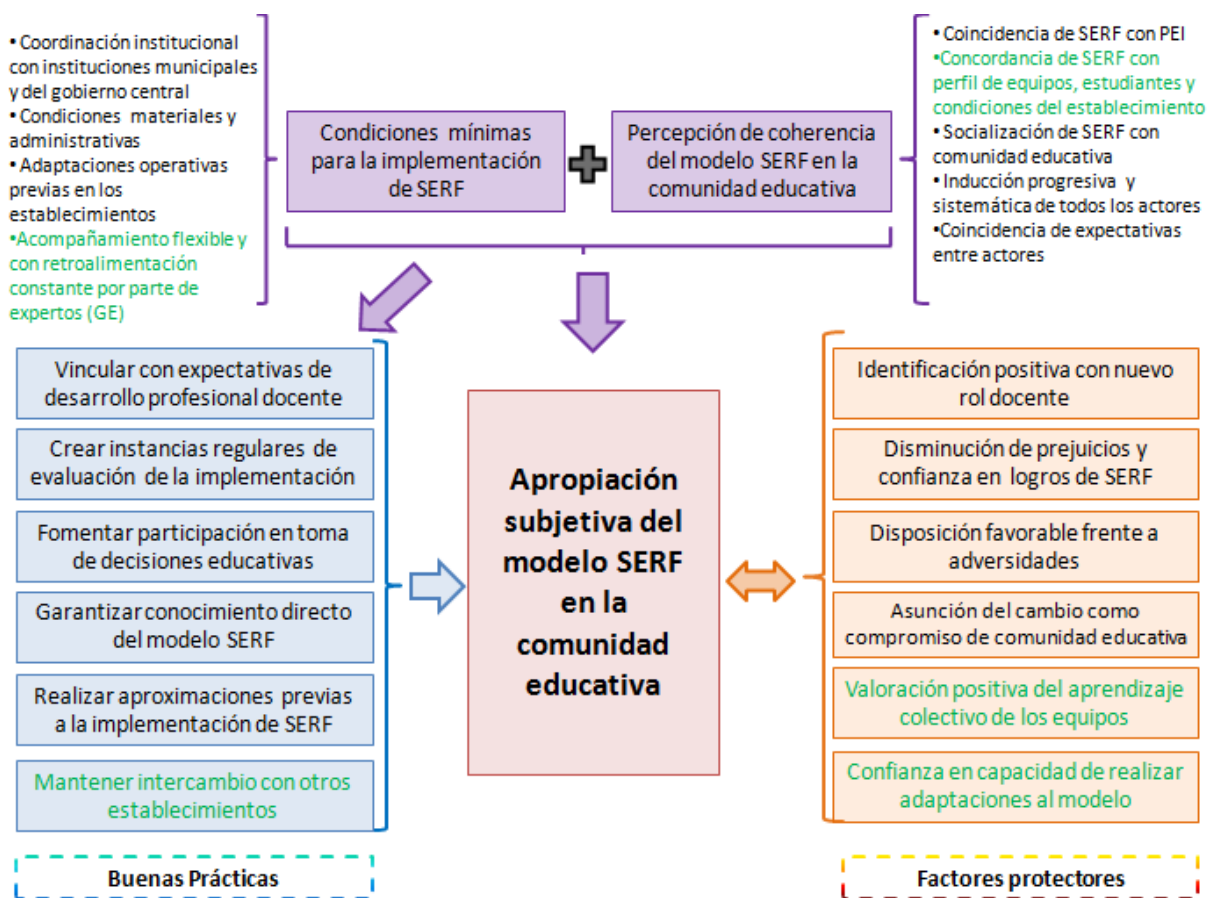
En este sentido, la identificación positiva con el rol asumido en el modelo SERF “promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (Murillo 2003, p. 54).

Finalmente, dos elementos que surgen como factores protectores durante el año 2014 y que complementan lo anterior son la confianza que surge en los equipos para implementar adaptaciones al modelo SERF a las condiciones y problemáticas propias de cada contexto –lo cual

puede interpretarse como un progreso en la “autonomía” de los equipos- y una valoración positiva, entre los distintos actores, de los procesos de aprendizaje que conlleva desarrollar una tarea. El valor del aprendizaje como un proceso colectivo parece fundamental para el desarrollo de una comunidad educativa.

Este valor de aprendizaje ha sido ampliamente reconocido en la literatura chilena (Bellei, 2004; Brunner y Elaqua, 2004), especialmente porque el modelo SERF incorpora elementos asociados a escuelas con liderazgo instructivo, definido como aquel que “se centra en aquellas prácticas que tienen un impacto en el profesorado o en la organización y, de modo indirecto o mediado, en el aprendizaje de los alumnos” (Bolívar, 2010). Dentro de los elementos observados, se puede destacar que el modelo SERF va gestando espacios educativos que poseen una cultura escolar positiva, con objetivos superiores, claros y concretos, en donde se han aprendido a manejar la heterogeneidad de sus estudiantes, que buscan y valoran su recurso humano y sus estudiantes; y especialmente que consideran a padres y apoderados.

El siguiente esquema sintetiza la actualización del esquema interpretativo incluyendo cambios que emergieron durante el proceso investigativo del presente año.



En verde se destacan elementos que aparecen desde la evaluación 2014

A partir del análisis anterior, se podría comprender mejor los procesos vivenciados por los Liceos, desde lo descrito Bellei (2004) en torno a las características de prácticas de aula adecuadas y que favorecen el proceso de aprendizaje. Dentro de estas características, el modelo SERF fomenta: la orientación hacia aprendizajes relevantes, la adquisición de aprendizaje significativo (conocer a saber), una alta estructuración y anticipación del aprendizaje, atención a la diversidad (de lo promedio a lo real), supervisión y retroalimentación, un alto sentido del rigor; estrategias para favorecer una buena relación profesor – estudiante, y el manejo de altas expectativas emparentadas con materiales didácticos con sentido formativo.

Por último, y muy en concordancia con lo planteado dentro de este análisis interpretativo, pareciera ser que, paulatinamente, la implementación del modelo SERF ha facilitado en ambos Liceos (de manera diferenciada y considerando que el avance es temporal y contextualmente diverso en ambas instituciones) un marco comprensivo en el cual desplegarse. Dentro de este marco comprensivo se rescatan aspectos subrayados por Maureira (2007) tales como la promoción de una instrucción de calidad, con objetivos claros y consensuados, la protección y control del avance en los aprendizajes de los alumnos, la mantención de expectativas y niveles positivos de proyección, así como la creación de un ambiente que proporcione oportunidades para una implicación significativa de los alumnos, donde se desarrolla la colaboración y cohesión entre todos los miembros de la comunidad educativa.

IV. SÍNTESIS RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son una versión actualizada de lo presentado en el informe final del primer año de evaluación, ya que al analizar los resultados de todo el periodo continúan siendo válidas las apreciaciones ya formuladas. Por ello, la redacción y línea discursiva es similar y se han incorporado temas o precisiones relevantes para un informe final del proceso de dos años de evaluación.

Se entregan recomendaciones para cuatro momentos centrales del proceso de implementación: el momento de decidir qué colegios participarán en el proyecto, el momento de preparación de la implementación, el momento de ejecución y el momento de proyectar la continuidad del proyecto.

A la par de las recomendaciones para los momentos centrales del proceso de implementación, se ha estimado relevante explicitar algunas recomendaciones para los tipos de evaluación que deberían acompañar el proceso.

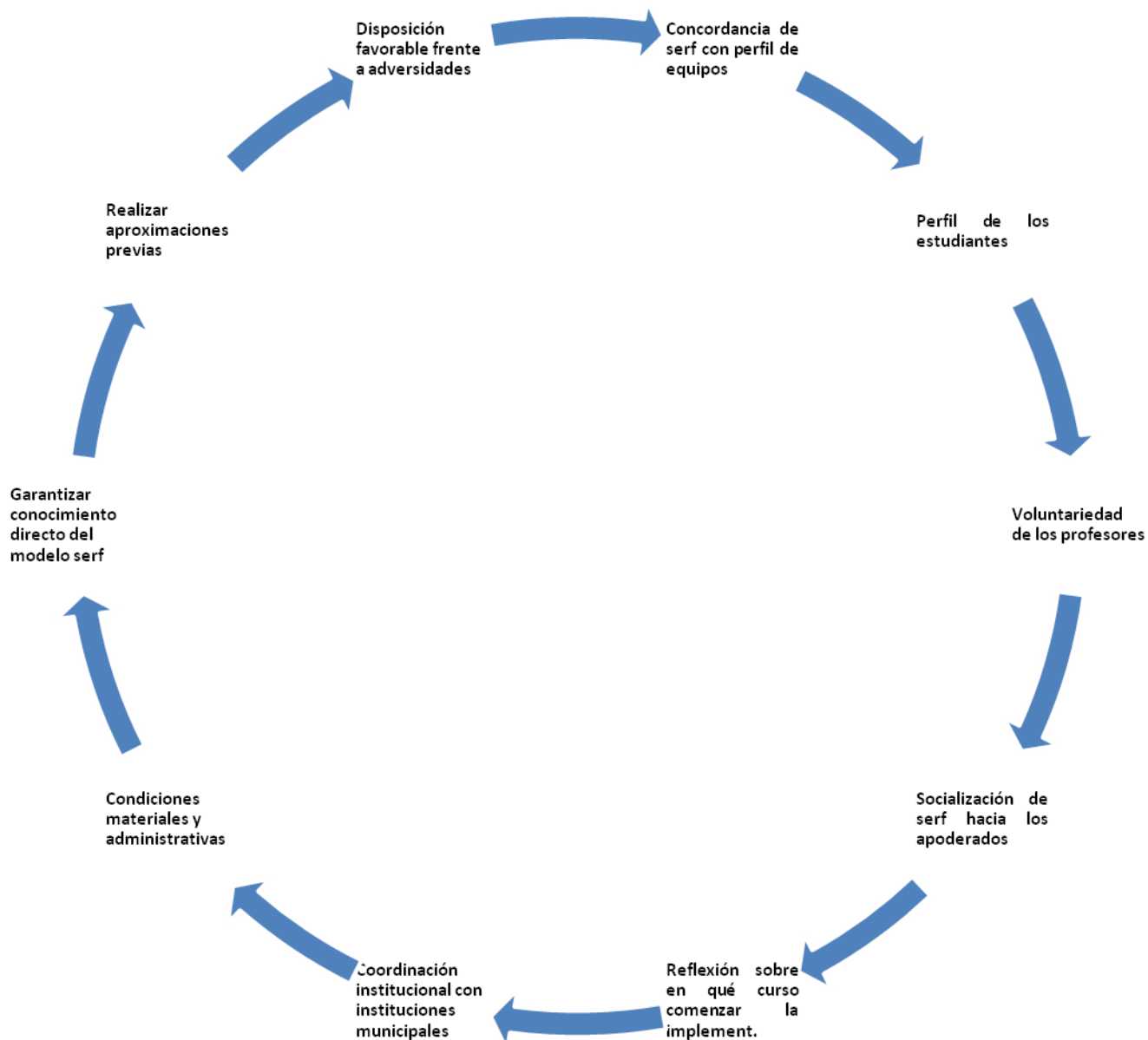
Una primera reflexión guarda relación con la pregunta de si el modelo SERF puede ser implementado en cualquier Liceo que lo desee y lo decida. A partir de los resultados de esta evaluación la respuesta pasa por considerar que se requieren condiciones mínimas que aseguren el éxito de una innovación como ésta.

Estas condiciones mínimas se plantean para cuatro etapas de implementación del Programa: la primera etapa (Etapa 0), que involucra la selección de los colegios; la segunda etapa (Etapa 1), implica el involucramiento inicial del colegio e inducción a las características del modelo; la tercera etapa (Etapa 2), que implica la mantención del compromiso inicial y el cautelar que la ejecución no irrumpa en la cultura organizacional, sino que introduzca cambios desde el respeto y la consideración de las características centrales y contextuales del establecimiento y la cuarta etapa (Etapa 3) que implica la proyección de la continuidad de la implementación del modelo en la institución educativa, al momento de la salida del acompañamiento externo.

Las condiciones hacen referencia a aquellos factores institucionales, materiales y de recursos humanos que generan una sensación de confianza y optimismo acerca de la implementación del programa en la comunidad educativa. Cuando estas condiciones no se cumplen, o sólo lo hacen parcialmente, los distintos actores manifiestan malestar, desconfianza y un cierto grado de pesimismo en relación al éxito de SERF. Embarcarse en una innovación que no logre cumplir sus objetivos genera frustración y desesperanza en una organización educativa que seguramente también ha tenido otras experiencias de fracaso en su historia. Por esto hay que ser muy cuidadosos en estas cuatro etapas.

SUGERENCIAS PARA ETAPA 0: CONDICIONES DE ENTRADA:

DECIDIR EL TERRENO – EVALUACIÓN EX ANTE



Esta “etapa 0” resulta esencial para tomar decisiones ajustadas sobre qué tipo de establecimiento y comunidad educativa se puede ver beneficiada por una innovación educativa como la que implica SERF contando con las condiciones mínimas para entrar a un sistema como éste. La experiencia evaluativa de estos dos años mostró que no cualquier colegio posee las condiciones basales para la implementación del Modelo SERF, sino que debe cumplir con ciertas condiciones.

En este proceso se debe partir con una **EVALUACIÓN EX ANTE** que permita definir la factibilidad de generar un proyecto como éste para un colegio en particular, considerando sus particularidades, cultura y clima organizacional, liderazgo de sus equipos de gestión, historia, condiciones estructurales, factores de tamaño y localización de la escuela, conflictos y riesgos, entre otros.

Esta evaluación debe permitir diagnosticar los siguientes elementos:

Concordancia de SERF con perfil de equipos, estudiantes y condiciones del establecimiento

Una primera reflexión dice relación con qué tipo de colegio es el más indicado para incorporar esta innovación, pues esta evaluación ha constatado que las características de la cultura organizacional, las condiciones de infraestructura, equipamiento y aspectos de la estructura y procesos organizacionales de un establecimiento educacional influyen en el éxito del proceso de ejecución.

Para hacerse cargo de este aspecto resultaría recomendable construir un “Perfil de escuela SERF”, a partir del cual se realice el proceso de búsqueda de colegios. Es importante que la Fundación Luksic posea varias opciones de colegios y entre ellos priorice de acuerdo a los criterios acordados, de manera de identificar con mayor certeza las implicancias de trabajar con los establecimientos educacionales con quien decida implementar esta innovación. Por último, resulta vital que los colegios tengan claridad de que fueron elegidos, por qué fueron elegidos, pero a la vez, que también exista la propuesta para que ellos, activa y voluntariamente, decidan participar.

Entre las características de entrada con las que la implementación de SERF se vuelve más efectiva, considerando los resultados de la indagación cualitativa del presente informe, se encuentran:

- Que el establecimiento cuente con un Proyecto Educativo Institucional donde se note una propensión a la autonomía y la autorresponsabilidad sean un valor central a fomentar, lo cual es coherente con el modelo SERF.
- Que sea un colegio en el que la innovación y el cambio son parte de su cultura escolar, existiendo apertura, y experiencia previa, a nuevas metodologías y disposición a tolerar la incertidumbre inicial que surge en el proceso de cambio.
- Que cuente con un equipamiento computacional mínimo que permita instalar la plataforma desde la cual se realiza gran parte del modelo y los estudiantes cuenten con computadores para realizar sus trabajos.

- Que el centro educativo no se encuentre en un proceso de crisis o conflicto profundo (interno o con su entorno cercano) que dificulte cualquier intento de cambio que se quiera realizar en él, o en donde el cambio sea visto como el síntoma/causa de esa crisis.
- Que cuente con un sostenedor que avala el proyecto y demuestra compromiso con su implementación.
- Que exista un director/a que pueda liderar el proceso de cambio (en varios niveles: conceptual, motivacional y organizacionalmente) y generar las condiciones básicas para que la innovación pueda llevarse a cabo.
- Que valore y tenga un activo trabajo en equipo entre los profesores y sus equipos de gestión y disposición al cambio en ellos.

Cuando estas características no están completamente presentes habría que evaluar formas en las cuales, desde la implementación del modelo SERF, puedan ser fortalecidas, previo al ingreso al programa o estableciendo compromisos con el establecimiento, y decidiendo si es el momento de implementación del mismo.

Perfil de los estudiantes

Asimismo, se recomienda contar con un perfil de estudiante, que marque una línea base desde la cual el modelo SERF pueda utilizar como punto de partida, lo que permitirá tomar decisiones respecto a acciones remediales para los estudiantes que no se acerquen a dicha línea base y acciones de apoyo para quienes tienen una mayor distancia con estas características mínimas iniciales.

En este punto sería importante considerar, por ejemplo, los efectos que trae aparejados el trabajar con estudiantes de alta vulnerabilidad psicosocial, con muy bajas expectativas respecto a sus posibilidades educacionales y que se ven afectados por una innovación que les genera la sensación de transgresión y, consecuentemente, una conducta defensiva.

En este sentido, la recomendación es trabajar con los cursos de menor edad, y no con cursos que, además de tener instalada otra mirada del proceso educativo, viven paralelamente, desafíos educacionales mayores (como los octavos, que rinden pruebas externas, SIMCE).

Voluntariedad de los profesores

Adicionalmente, se requiere de profesores comprometidos que voluntariamente quieran sumarse a esta innovación y a participar de ella. Para esto, deben pensarse en sistemas de incentivos específicos para que un docente quiera activamente participar del programa, entre los que pueden encontrarse elementos como el incentivo a su formación y desarrollo docente, para favorecer la existencia de una participación más activa en los docentes, los cuales se deben conocer desde el inicio de su participación.

Asimismo, un docente SERF debe conocer desde el inicio qué es el sistema SERF, de modo que cuente con la información necesaria sobre el rol o tareas del docente en SERF, tiempo requerido, ajuste en prácticas cotidianas, para activamente decidir participar.

Al respecto, en la investigación realizada, se pudo observar claramente que cuando un profesor siente que SERF contribuye a su desarrollo profesional y encuentra espacios, gracias a este sistema, para crear e innovar en su labor diaria, su compromiso es mayor. La construcción conjunta del sentido y apoyo al crecimiento profesional que el modelo aportará, es fundamental para la apropiación, y con ello el aseguramiento del éxito en la implementación del modelo.

Socialización de SERF hacia los apoderados

Resulta importante que los apoderados conozcan y estén informados sobre el cambio, los costos y beneficios asociados, y que consientan en ello, para que exista un piso mínimo de apoyo o credibilidad en el proyecto y no se transformen en una resistencia. La participación de la familia, en cualquier innovación educativa, es importante en tanto permite que la transformación fluya no solo en el espacio formal educacional, sino en otras instancias informales de adquisición de habilidades compartidas por el modelo, como la autonomía y la autorregulación. El aporte de la familia es sustancial, en tanto aporta un valor cultural agregado de aplicación simultánea. Esto lo mencionan en las entrevistas los profesores y apoderados en ambos liceos.

Reflexión sobre en qué curso comenzar la implementación

Resulta importante preguntarse cuál es el momento evolutivo de los estudiantes más propicio para comenzar con esta intervención. Al respecto, se sugiere considerar la posibilidad de comenzar a partir del primer ciclo básico, debido a que es justamente en ese período cuando los estudiantes forman las actitudes básicas para el proceso de enseñanza–aprendizaje, reconocen las normas de un “ser estudiante”, especialmente el logro de la autonomía, proceso que ya está asentado para séptimo año básico. Consecuentemente, resulta abrupto para un estudiante de ese curso entender un cambio metodológico tan drástico cuando ya ha transitado por seis o siete años de escolarización tradicional. También existe la opción de generar acercamientos paulatinos de los estudiantes de séptimo a diferentes maneras de enseñar y aprender, teniendo una inmersión paulatina en los cambios que implica el sistema SERF.

Coordinación institucional con instituciones municipales y del gobierno central

Resulta importante contar con el apoyo de las instituciones municipales y del gobierno central, especialmente con los sostenedores de los colegios, para que no se produzcan en el proceso de implementación conflictos o desacuerdos que dificulten o amenacen la ejecución del proyecto en las escuelas. Hay que aunar esfuerzos, con una visión compartida de la innovación. Recaltar también el hecho que nuestro sistema tiene una orgánica de funcionamiento que facilita o no ciertos ajustes y que evidentemente esto genera tensiones en los colegios (por ejemplo: evaluación SIMCE, posibilidades reales de ajustar currículum, evaluación docente)

Condiciones materiales y administrativas

Tal como se planteó en las características del perfil de las escuelas se requiere de cierto equipamiento básico e infraestructura adecuada para implementar innovaciones de este tipo. Innovar produce incertidumbre y desconcierto, y si además las condiciones estructurales son inestables, esto genera un clima de inseguridad ante el cambio.

Garantizar conocimiento directo del modelo SERF

A la hora de decidir si participar o no en el sistema SERF es importante que los equipos de gestión de los colegios se hayan contactado con los profesionales de Colombia que han implementado SERF en su país y con los equipos de otros establecimientos educativos con SERF en Chile para tener una visión realista del proceso, sus fortalezas, debilidades y desafíos. Y que esto sea compartido con los equipos docentes, estudiantes y apoderados.

Realizar aproximaciones previas a la implementación de SERF

Antes de iniciar el proceso de implementación resulta relevante que el colegio haya realizado con anterioridad algún proyecto que se asemeje en algo a la filosofía del modelo SERF o lo que implica como innovación, por ejemplo haber realizado algún proyecto innovador con los estudiantes que fortaleciera su autonomía, o utilizar algunas metodologías por proyectos. La implementación SERF requiere colegios que tengan algún camino recorrido y no partan de cero en ejecuciones de este tipo. Algunos ejemplos al respecto incluyen, no generar inicialmente un cambio en toda la rutina escolar, sino propiciar trabajos por grupos en clase, trabajos con metodología de proyectos (donde los estudiantes manejen sus propios tiempos de trabajo en función de alguna meta establecida), actividades de planificación de su jornada, desarrollo de experiencias de tutoría, etc. En este sentido, las experiencias previas desarrolladas en el Liceo de Molina parecen constituir buenas prácticas transferibles a otros establecimientos, como por ejemplo el haber tenido una metodología de proyectos antes de comenzar con SERF.

Disposición favorable frente a adversidades

Un proceso innovador de esta envergadura seguramente irá acompañado de algunas adversidades en su proceso de ejecución. Por esto, es importante que la Fundación y equipo ejecutor puedan diagnosticar la capacidad que tiene la institución educativa para enfrentar problemas y recurrir a estrategias de resolución de conflictos. Asimismo, planear cómo la fundación y equipo ejecutor apoyan directamente / gestionan o intervienen para superar estas adversidades.

SUGERENCIAS PARA ETAPA 1: CONDICIONES LUEGO DE DECISIÓN DE INCORPORARSE A SERF: PREPARAR EL TERRENO – EVALUACIÓN LÍNEA DE BASE



Una vez tomada la decisión de que un colegio se incorpore a SERF es importante generar las condiciones mínimas para que la implementación sea lo más exitosa posible, para lo cual se deben tomar ciertos resguardos y potenciar a la organización para la innovación que se inicia.

En esta etapa resulta importante construir la **LÍNEA DE BASE** que permita evaluar los procesos, resultados e impacto en el tiempo, para conocer el punto de partida de SERF en el colegio.

Los elementos a considerar en esta etapa son:

Necesidad de un diagnóstico participativo

Una vez evaluadas las condiciones de entrada, se sugiere llevar a cabo un diagnóstico participativo, en el que toda la comunidad educativa (sostenedores, directivos, profesores, estudiantes, apoderados) puedan evaluar cuáles son los recursos disponibles y las necesidades para iniciar una innovación como ésta. Se debe, asimismo, evaluar la magnitud de los cambios que deberán ejecutarse y las repercusiones que tendrán en el colegio y en sus procesos de enseñanza-aprendizaje. Como resultado de este proceso, debiera generarse un conocimiento -construido y legitimado por los distintos actores- acerca de la institución educativa y los desafíos que impone comprometerse con el sistema SERF. Esto permite anticiparse a posibles dificultades con las que pueden encontrarse en el proceso de implementación y aprovechar las potencialidades con las que cuenta la unidad educativa que favorezcan el proceso de cambio.

Socialización de SERF con la comunidad educativa

Luego de realizar el diagnóstico es importante difundirlo a toda la comunidad educativa, junto con información clara y precisa sobre SERF, sus implicancias, fortalezas y dificultades.

Negociación con las expectativas de la comunidad educativa

Resulta especialmente importante reflexionar sobre las distintas expectativas de los diferentes actores educativos sobre SERF y contrastarlas con lo que encontrarán en la realidad. Permitir observar, con ejemplos, las consecuencias del cambio, e involucrar a la comunidad educativa en la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

Para esto, es especialmente útil que puedan conversar con otros colegios donde ya se haya implementado SERF, recogiendo así la experiencia de los ejecutores.

Si las expectativas no coinciden entre los distintos actores del sistema (Sostenedores, Fundación, Ejecutores, Comunidad Educativa) y la realidad del sistema SERF, se puede producir desilusión y sensación de desesperanza, lo cual acompaña muchas veces a los actores educativos a la hora de implementar otras innovaciones pedagógicas.

Adelantarse a estos problemas implica, entonces, procesos de negociación de expectativas más abiertos, transparentes y extensos; así como la generación de compromisos entre los actores centrales.

Esto requiere también transparentar que, inevitablemente, todo proceso de cambio genera sensaciones de incertidumbre y confusión, las cuales deben ser toleradas para seguir adelante, o bien, adelantadas en conversación para transitar por ellas de la mejor manera posible. Comprender que los procesos de innovación atraviesan etapas, desde por ejemplo un entusiasmo inicial, hacia fases de conflicto o inquietud, hasta etapas más productivas posteriormente. Resulta importante al respecto que los colegios que se inicien en este sistema puedan conocer las etapas por las que pasaron los Liceos de Molina y Maipú. Por ejemplo, en Molina al principio se presentaron sensaciones de temor unidas a la alta motivación por generar un proyecto nuevo. Luego, cuando se comenzó a implementar el proyecto, aparecieron sensaciones de caos junto a la esperanza de que este desafío que estaban emprendiendo fuera dando frutos en el camino.

Proceso de inducción modelado, progresivo y sistemático con todos los actores

El proceso de inducción de los docentes aparece como una temática clave a la hora de lograr una implementación exitosa. Esta inducción debe realizarse con tiempo de antelación al comienzo de la implementación, de modo de permitir a los docentes conocer el sistema SERF, pero también modelar cómo debe ser su trabajo en la sala de clases. Esta inducción debiera dirigirse a lograr que los profesores puedan sentirse fortalecidos en su rol como docentes y puedan comprender no sólo el cambio de paradigma que implica aplicar esta innovación pedagógica, sino también los aspectos prácticos que este cambio conllevará en sus aulas y en sus formas habituales de enseñar y relacionarse con los estudiantes. Para esto, deberían utilizarse videos con clases grabadas que ilustren una clase bajo la metodología SERF, y así los profesores puedan ver en directo como “se ve y qué se hace” en una clase SERF.

La presentación del modelo como un proceso de desarrollo profesional conducente a una certificación de competencias o saberes, es recomendado. A su vez, el que sea implementado en asociación de una casa de estudios superiores, puede re-significar la implementación del modelo, como una herramienta profesional.

También se requiere realizar un proceso de inducción a los equipos de gestión y asistentes de la educación, incorporando a los centros de padres y apoderados y centros de alumnos, para que toda la comunidad educativa este informada y capacitada en el método SERF.

Importancia de considerar equipamiento básico para la implementación

SERF es un sistema que necesita de un equipamiento básico en las salas y un soporte computacional que permita instalar una plataforma de trabajo, así como que los estudiantes sean provistos de computadores para la realización de sus trabajos. Este es un punto especialmente sensible para las expectativas de los actores de la comunidad educativa a la hora de iniciar la

innovación, por lo cual debe existir claridad respecto al equipamiento con el que cuenta el establecimiento y cuáles serán posibles de ir adquiriendo en el proceso de implementación. También deben establecerse las estrategias que utilizará el colegio para ir mejorando este punto en el camino de ejecución del proyecto.

En este contexto, resulta crítico haber diagnosticado las condiciones de entrada respecto a estos puntos en la Etapa 0 y evaluar las posibilidades reales de ir mejorando estos elementos en el camino de implementación.

Adaptaciones operativas previas en los establecimientos

Junto al equipamiento necesario, se pueden realizar cambios en la forma en que está organizado el establecimiento educacional, por ejemplo cómo están organizadas sus salas, su patio, la biblioteca, las salas de profesores para hacerlas más operativas al sistema SERF.

Coincidencia de SERF con PEI

Resulta importante generar un proceso de revisión del Proyecto Educativo Institucional para visualizar su grado de concordancia con los principios y objetivos del sistema SERF, pues debe transformarse en el documento orientador del colegio que está a la base de la innovación que se está llevando a cabo. Establecer/explicitar los puntos comunes entre SERF y el PEI de forma tal que se observen los puntos de convergencia entre ambos modelos y las acciones a tomar para fortalecerlos.

Asunción del cambio como compromiso de comunidad educativa

Si se logra concordancia de SERF con el PEI se puede propiciar que toda la comunidad educativa se dirija hacia objetivos comunes que generan sensación de compromiso e identidad con la institución educativa.

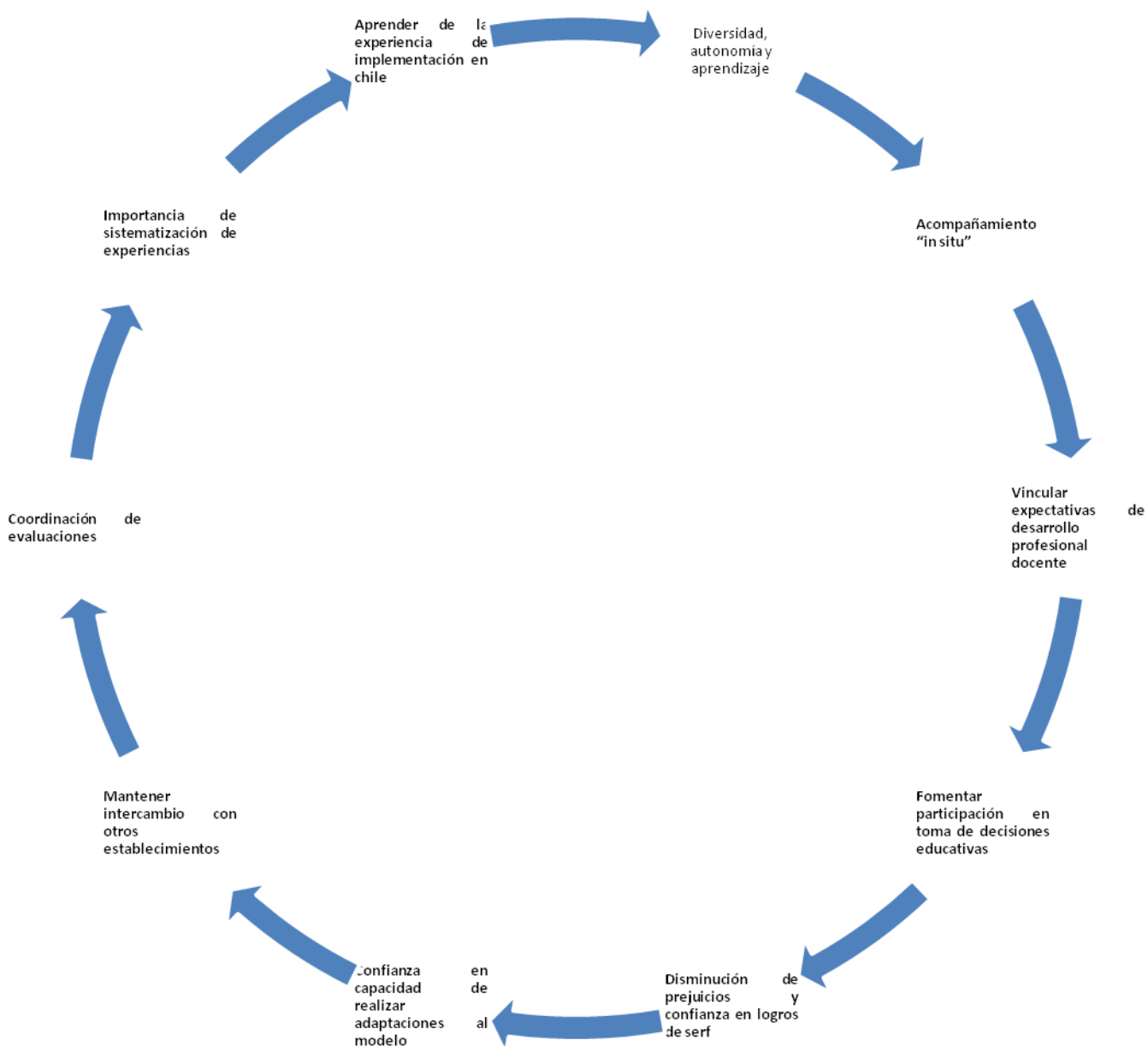
Identificación positiva con nuevo rol docente

Para los docentes cambiar formas habituales de enseñar es difícil tal como se ha planteado anteriormente, por lo cual resulta importante resaltar que ceder protagonismo, y aumentar gestión del aprendizaje a los estudiantes, tal como lo propone SERF, es asumido actualmente como una oportunidad para crecer profesionalmente e, incluso, recuperar el entusiasmo y la creatividad por su trabajo.

Valoración positiva del aprendizaje colectivo de los equipos

Llevar a cabo una innovación de este tipo requiere de trabajo en equipo, lo cual es una condición esencial para iniciar el proceso de cambio. Por lo tanto se deben propiciar relaciones nutritivas entre el equipo de trabajo en las cuales pueda existir un aprendizaje colectivo en torno al proceso de innovación. Este trabajo en equipo debe ser gestionado por los líderes de la institución educativa.

SUGERENCIAS PARA ETAPA 2: CONDICIONES PROCESO DE EJECUCIÓN SERF: PROCESO DE SIEMBRA – EVALUACIÓN DE PROCESO



Una vez iniciado el proceso de ejecución resulta importante en sus dos primeros años de implementación acompañar al colegio en el proceso de innovación, cuidando que la implementación se vaya generando de manera secuenciada y paulatina con un apoyo constante y promoviendo un proceso de reflexión sobre su hacer, dificultades y fortalezas.

Esto debe ir acompañado de una **EVALUACIÓN DE PROCESO** que permita hacer un seguimiento a su propio proceso de cambio, identificando a tiempo sus recursos, temores y dificultades, lo que les permitirá ir generando ajustes que fortalezcan el proceso de implementación. En este sentido, han resultado centrales para los colegios evaluados las jornadas de evaluación que han llevado a cabo con Grupo Educativo en la mitad del año, donde pudieron despejar dudas, expresar sus opiniones y replantear su accionar. Esto no implica sólo evaluar (pensando en un proceso donde el componente de auto evaluación resulta primordial), sino sentirse parte de algo, empoderarse, decidir colectivamente. Por lo tanto, se sugiere institucionalizar esta actividad, dotándola de relevancia en la implementación de SERF, y apoyarla con instrumentos y orientaciones diseñadas especialmente para este proceso.

En esta etapa se entregan recomendaciones relacionadas con los estudiantes, docentes y directivos y de sistematización de la experiencia.

RECOMENDACIONES RELACIONADAS CON LOS ESTUDIANTES

Reconocimiento de la diversidad de estudiantes

SERF, al ser un sistema que prioriza la autonomía, tiene a su base el reconocimiento de los diferentes ritmos de aprendizaje de los estudiantes, lo que implica necesariamente una mirada inclusiva de los estudiantes que valora su diversidad. A este nivel, sin embargo, es necesario un profundizar el trabajo que se realiza en los colegios, pues fue posible constatar que se tiende a la homogenización y resulta difícil, por ejemplo, llevar a cabo evaluaciones diferenciales en el caso de los estudiantes en proyectos de integración en el sistema SERF. Esto también guarda relación con las tensiones existentes entre modelos personalizados y otros más colectivos, sistemas que miran al grupo o al sujeto.

Escalamiento de la autonomía

El logro de la autonomía por parte de los estudiantes ocurre con diferente ritmo y bajo distintas condiciones, por esto se observó que resulta amenazante para ellos comenzar de un año para otro con un sistema que se cimienta en este aspecto, especialmente cuando no se han dado pasos previos para que se vayan forjando las condiciones cognitivas y socio-emocionales para que esta autonomía pueda expresarse. Por esto, se considera relevante pensar en pasos escalonados de implementación que consideren los niveles crecientes de autonomía, especialmente en términos del desarrollo humano y de las edades en las que se implementa.

Necesidad de cautelar niveles de aprendizaje de los estudiantes

SERF puede significar posibilidades de mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes al focalizarse en el logro de destrezas cognitivas superiores. Sin embargo, es igualmente relevante que se cautele que una intervención de este tipo no irrumpa en la organización y su cultura, generando a corto y largo plazo dificultades en el proceso y resultados de aprendizaje. Esta amenaza puede estar vinculada a los altos niveles de estrés que produce en los estudiantes, sus profesores y apoderados un cambio de tal envergadura, lo que puede eventualmente dificultar que desplieguen todas sus capacidades y recursos para enfrentarse a este desafío. De esta forma, resulta relevante innovar en educación, pero también tomar en consideración los desafíos que implica, siendo especialmente importantes las amenazas para los procesos de enseñanza-aprendizaje. La regulación de la implementación debe ser tema constante que apoya la ejecución y el centro educativo.

RECOMENDACIONES RELACIONADAS CON LOS EDUCADORES Y DIRECTIVOS

Necesidad de acompañamiento “in situ” – acompañamiento flexible y con retroalimentación constante por parte de expertos

Se tuvo la oportunidad de diagnosticar que los directivos y profesores requieren de un acompañamiento tipo “coaching” durante el proceso de implementación, el que les permita contrastar sus miedos, frustraciones y expectativas con sus propios recursos y fortalezas.

Asimismo, este acompañamiento les entregaría a los involucrados la posibilidad de practicar “in situ” el cómo realizar los cambios necesarios y las acciones que deben llevar a cabo para mejorar su accionar en el aula. Más que apoyos prescriptivos o juicios sobre si están ejecutando el Sistema SERF tal como está planeado, requieren de comprender cómo éste se plasma en su propio establecimiento educacional y, a través de un acompañamiento, encontrar soluciones a sus problemas cotidianos.

Con este fin resulta relevante la figura de un acompañante con el perfil de un profesional con experiencia en procesos de cambio educativo y trabajo con docentes en sectores de alta vulnerabilidad psicosocial. Se estima que estos atributos serán aspectos que ayudarán a su legitimación entre los docentes de los establecimientos, lo que propiciará un trabajo más efectivo.

Vincular expectativas de desarrollo profesional docente

Mantener la motivación de los profesores y acompañarlos en su proceso de desarrollo profesional se hace esencial. Esto también guarda relación con recoger sus necesidades de capacitación y desarrollo profesional docente y ofrecerles posibilidades para desarrollarlas. Un profesor SERF siente que este método le ha permitido sentirse “reencantado con su vocación”, pero esto hay que reavivarlo constantemente.

Fomentar participación en toma de decisiones educativas

Relacionado con el punto anterior los profesores requieren sentir que se les considera en la toma de decisiones sobre posibles ajustes al método o formas de implementarlo mejor en la sala de clases, en que el trabajo en equipo resulta central.

Disminución de prejuicios y confianza en logros de SERF

Reconocer los logros ayuda a mantener la motivación y reforzar los aspectos positivos que se han generado en el colegio. Para esto también es importante ir evaluando los prejuicios iniciales y cuáles se mantienen o cambian a partir de una reflexión constante sobre las creencias y expectativas de directivos y profesores.

Confianza en capacidad de realizar adaptaciones al modelo

La flexibilidad en la implementación del modelo ha resultado ser muy importante para los colegios, pues implica confiar en su capacidad de tomar decisiones contextualizadas a su realidad y posibilidades como colegio.

Mantener intercambio con otros establecimientos

Al inicio se planteó la importancia de conocer la experiencia de los otros establecimientos educacionales en SERF para decidir si existen las condiciones para entrar al Sistema o preparar el terreno. Esta debería ser una modalidad que se mantiene en el tiempo, pues permite compartir aciertos y dificultades y los ajustes al modelo que se han realizado y que pueden servir a las otras unidades educativas.

Coordinación de evaluaciones

Por otra parte, en esta investigación se observó que los establecimientos educacionales evaluados entran en tensión con los diferentes sistemas de evaluación con los que conviven: SIMCE, los propios sistemas comunales o del colegio y, los que pide el sistema SERF.

Este es un punto que se recomienda tomar en consideración desde el inicio de la implementación, estableciendo prioridades claras y coordinando las diferentes evaluaciones, o bien estableciendo mecanismos para explicitar las tensiones existentes, que deberán ser asumidas como parte de la implementación.

Se sugiere analizar la manera en que estos sistemas de evaluación se complementarán entre sí y la forma en que sus resultados serán analizados complementariamente, como información orientada hacia la mejora escolar.

RECOMENDACIONES RELACIONADAS CON LA SISTEMATIZACIÓN

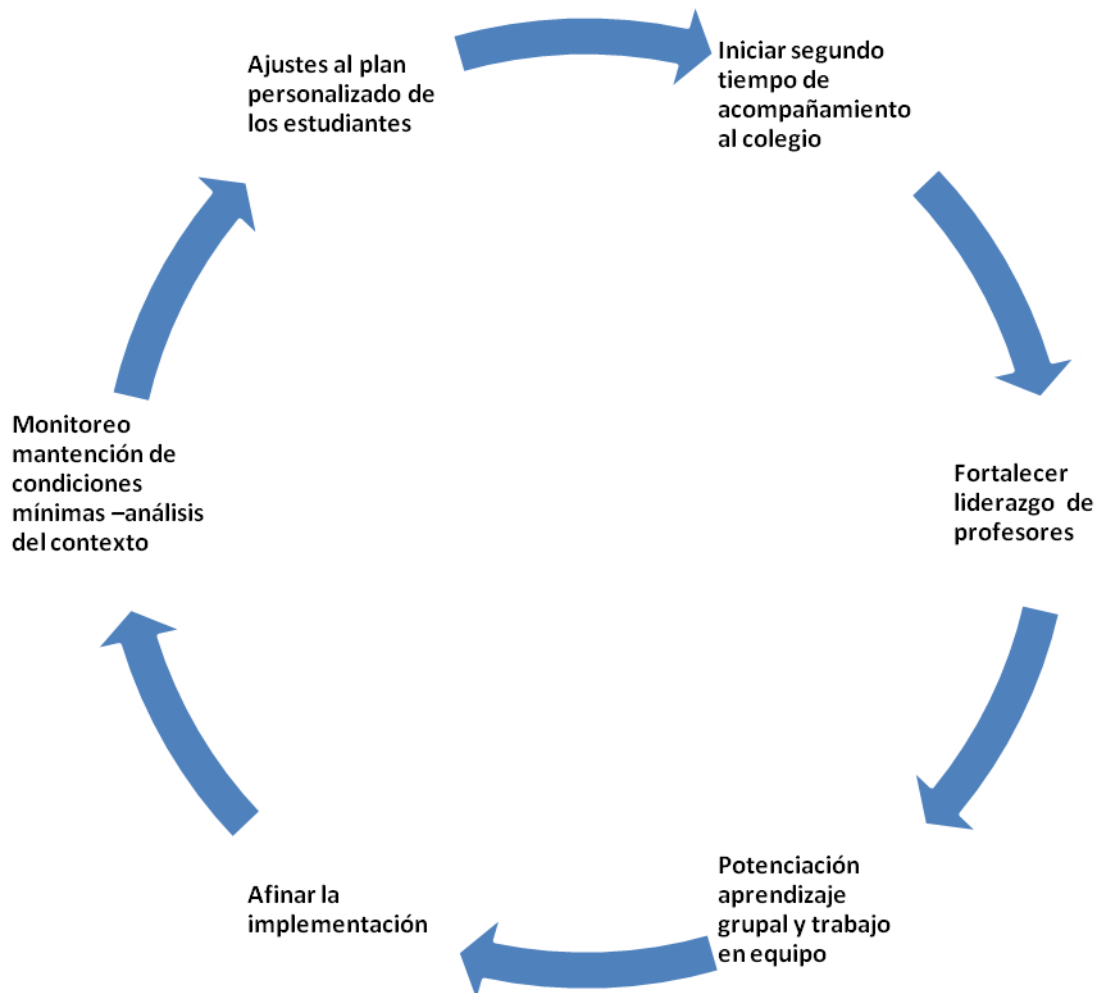
Importancia de la sistematización de experiencias

Se recomienda también que la implementación de SERF en Chile sea documentada en todos sus pasos, hitos y procesos, con el fin de que los colegios que vayan incorporándose comprendan mejor lo que implica y cómo ejecutarlo. En este sentido la experiencia de Maipú y Molina debe dejarse por escrito, con todos sus detalles, en la forma de un “Manual de Implementación”, que sea útil para los procesos que se desarrollen en los establecimientos que se sigan incorporando a la iniciativa.

Aprender de la experiencia de implementación en Chile

Por último, y en relación a lo anterior, resulta importante poner atención a los cambios específicos que ha significado la implementación del modelo colombiano en Chile. Esto entregará la oportunidad de generar aprendizajes de lo que ha implicado traer a un país distinto, con diferentes condiciones, un sistema foráneo. La valoración del contexto cultural, de las características del sistema educativo general y de las particularidades de la localidad, son altamente recomendadas.

SUGERENCIAS PARA ETAPA 3: GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN: MANTENER EL TERRENO FÉRTIL – EVALUACIÓN EX -POST



Una vez implementados los dos primeros años de ejecución del proyecto en el colegio resulta importante preparar el terreno para la mantención y consolidación de los cambios lo que permita una paulatina mayor autonomía de los colegios de los organismos asesores. Además, debe considerarse que a medida que va pasando el tiempo se suman más cursos y estudiantes al proceso SERF, lo que implica nuevos desafíos para el colegio.

Junto a esto, se sugiere realizar una **EVALUACIÓN EX POST** que posibilite tener resultados de impacto del programa en los estudiantes y la comunidad educativa, lo que a su vez permitirá contar con información ilustrativa para la toma de decisiones respecto al programa y su futuro en el colegio.

Algunos elementos a considerar en esta etapa son:

Iniciar “segundo tiempo” de acompañamiento al colegio: diferente periodicidad y foco

Los colegios requieren continuar con apoyo en su proceso de ejecución, que se ajuste a las nuevas necesidades de esta etapa. Por ejemplo, el foco puede incorporar aspectos tales como: cómo ir acercándose a la continuidad y autonomía del colegio de este apoyo, proceso que idealmente debe ser gradual y claramente planificado, para no poner en peligro el proceso de innovación. La periodicidad puede ser menor que en la etapa anterior, ajustada a las necesidades de la comunidad educativa.

Además, se deben ir evaluando las estrategias de salida del equipo de apoyo, reevaluando las condiciones de entrada y la calidad del trabajo en equipo.

Fortalecer liderazgo de profesores que llevan más tiempo y están más comprometidos con el sistema

Con el paso del tiempo van ingresando nuevos profesores y estudiantes. En este proceso los profesores con más experiencia y compromiso con SERF pueden acompañar el proceso de inducción para lo que se requiere que se fortalezcan sus capacidades de liderazgo y se aproveche la experiencia que han ido adquiriendo en el tiempo.

Potenciación aprendizaje grupal y trabajo en equipo

Junto con fomentar el liderazgo de los profesores, se sugiere potenciar el trabajo en equipo y el aprendizaje cooperativo de modo de potenciar la capacidad de los equipos para tomar decisiones y auto-gestionar aspectos del modelo SERF que se requieran cambiar en el proceso de ejecución.

Afianzar la implementación

En el curso de los dos primeros años se realizaron modificaciones al sistema y proceso de evaluación y seguimiento, se sugiere continuar observando contantemente el estado de la implementación para afinarla y permitir su crecimiento y desarrollo en el colegio. debe favorecerse la apropiación y la adaptación del modelo a las necesidades/cultura/condiciones de la institución.

Monitoreo mantención de condiciones mínimas –análisis del contexto

Se sugiere revisar de manera constante que las condiciones que se plantearon en la evaluación ex ante sigan presentes, analizando el contexto y condiciones externas que seguramente han ido cambiando y exigen replantearse nuevas necesidades y mejoramientos a las condiciones actuales de ejecución.

Ajustes al plan personalizado de los estudiantes: mayor autonomía

Se esperaría que los estudiantes que llevan dos años de implementación tengan mayores niveles de autonomía en su aprendizaje, por lo cual se sugiere que se revise y replantee el cómo se trabajarán los planes personalizados de estudio y las necesidades de tutoría.