

Ponencia: El mejoramiento; imaginar una realidad distinta y lograrla.

Red iberoamericana de pedagogía. REDIPE

“Una mejoría real de la escuela surge desde adentro y tiene que ver con el aprendizaje continuo y sostenible tanto de los alumnos como de todos aquellos que al interior o desde el exterior de la escuela se preocupan por el aprendizaje de los estudiantes”. Louise Stoll

La institución educativa es un ámbito de gestión cuya importancia para el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación es ampliamente reconocida. El potencial factor de desarrollo educativo es realmente relevante cuando esta funciona bien y es propicia para el aprendizaje y la socialización de todos los estudiantes.

El mejoramiento está en la base de la renovación de las escuelas y del desarrollo de su capacidad para aprovechar las posibilidades que sugiere el entorno y asumir tanto los retos asociados a la dinámica interna de la institución, como los desafíos propios de la creciente complejidad del sistema educativo y de la diversidad de la población estudiantil. En este sentido, es un proceso en el que la institución educativa identifica los factores que obstaculizan y facilitan el cambio, a la vez que establece las condiciones para hacerlo efectivo y progresivo en el tiempo.

3.1 El mejoramiento es un proceso permanente.

Para responder a su función social y consolidarse Como institución, es indispensable que el establecimiento educativo se adapte a los requerimientos de la sociedad y aporte significativamente al desarrollo y transformación de ésta. Tal posibilidad depende de la capacidad de la escuela para renovarse de manera permanente mediante la comprensión y gestión de los procesos de innovación y mejoramiento, condiciones básicas que le permiten alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión.

El mejoramiento: un proceso deliberado, planeado y sistemático.

Como proceso, el mejoramiento integra tres aspectos básicos del desarrollo de una institución educativa:

El primero está referido a la configuración de la imagen futura de la institución educativa: en un horizonte de tiempo determinado, ¿hasta dónde necesitamos llegar con nuestra escuela?

Esta imagen se expresa en la misión, Visión y valores institucionales definidos en el PEI, aspectos que, conjuntamente con la definición de los resultados que espera alcanzar el establecimiento educativo en el mediano plazo, constituye un horizonte estratégico que le permiten a la institución proyectarse en el tiempo y dar continuidad a sus acciones, en el marco de su propósito misional.

El segundo está relacionado con la configuración de la imagen actual de la institución educativa ¿de dónde está partiendo la institución? Con este fin, el establecimiento educativo describe, analiza y valora su situación actual, expresándola en un conjunto de fortalezas, barreras, oportunidades y prioridades con respecto a los resultados que se han propuestos alcanzar en el mediano plazo.

El tercero está asociado con el abordaje de las brechas existentes entre la imagen presente y futura de la institución educativa ¿Cuál es el camino que seguirá la escuela para transitar desde la situación actual a la futura, y cómo lo recorrerá en el tiempo? Estas brechas se expresan en términos de metas, estrategias y recursos, que expresan la posibilidad real (viabilidad) del cambio que se ha propuesto el establecimiento educativo.

La claridad de la relación que se establece entre la imagen actual y futura de la escuela (situación conocida - situación esperada) es muy importante, pues permite retar y motivar a la comunidad educativa a superar situaciones indeseables y avanzar efectivamente hacia el logro de nuevas situaciones, teniendo como referente la realidad de la institución educativa y con lo que ella cuenta. Esto evita frustraciones, pues le posibilita a la comunidad educativa apreciar que el cambio es posible, al estar basado en lo que ella es capaz de gestionar y conseguir.

Al abordar estos tres aspectos, la escuela integra los momentos del ciclo conformado por la planeación, ejecución, evaluación y ajuste del quehacer institucional. Estos momentos generan una serie de relaciones que refuerzan entre sí las potencialidades de dicho ciclo para consolidar una dinámica virtuosa de mejoramiento en la cotidianidad de la institución educativa. De esta manera, la comunidad educativa reflexiona constantemente sobre los diferentes aspectos del accionar de la institución y hace seguimiento a la coherencia existente entre los resultados esperados y los medios usados, la pertinencia de las acciones y los avances que se logran.

Con la gestión de procesos, la institución educativa puede orientar sistemáticamente sus actividades y recursos hacia el logro de sus objetivos, Mediante la certificación, la escuela configura un sistema de gestión de sus procesos misionales, estratégicos y de apoyo que facilita el desarrollo de todas las acciones necesarias para alcanzar los resultados que se ha trazado, de manera coherente con los principios institucionales.

En este sentido, la certificación de procesos no es un fin en si misma; es un medio que le permite al establecimiento educativo avanzar sostenidamente en la ejecución de sus procesos y la obtención de resultados, brindando herramientas para que las personas trabajen mejor, colaborativamente, con base en patrones de actuación y al interior de una lógica de mejoramiento continuo.

Si la certificación no contribuye a mejorar el ambiente de trabajo de la institución educativa y facilitar la interacción de su talento humano, significa que se ha desvirtuado su intencionalidad; en este caso, es conveniente que la institución revalúe el desarrollo de la iniciativa y encauce nuevamente su dinámica hacia la finalidad y los principios que subyacen en la gestión de procesos.

Principales atributos de una institución educativa en mejoramiento.

Entendido como proceso continuo, el mejoramiento permite configurar y consolidar de manera intencional y organizada una serie de atributos inherentes a una institución educativa de calidad. Las características de una escuela que está encaminada en esta dirección son de diversa índole, pero en conjunto destacan la necesidad de consolidar condiciones institucionales que pongan realmente el aprendizaje como el foco de la vida escolar, mediante aspectos como el papel activo de los estudiantes en su proceso de aprendizaje, el desarrollo de currículos que dialoguen con el contexto y respondan a las características de la población, la colaboración entre la familia y la institución educativa, la formación aplicada y contextualizada del docente, la definición de prioridades institucionales, el trabajo en equipo y el uso de la evaluación para mejorar, entre otros atributos.

El conjunto de las características anteriormente señaladas denota la convicción sobre la importancia que para la promoción del aprendizaje tiene la configuración de un ambiente escolar acogedor y positivo, que valora la diversidad de los estudiantes y fomenta culturas inclusivas. Es decir, una institución educativa en proceso de mejoramiento tiene como referente la totalidad de los estudiantes, tanto en cantidad como en diversidad. Valora las diferencias individuales como oportunidades de gran potencial para enriquecer el aprendizaje y el desarrollo de todos y cada uno de los estudiantes.

Asimismo, una institución educativa en mejoramiento continuo es capaz de imaginar el futuro y hacerlo realidad. Una expresión de esta característica es que la escuela educa para un mundo que está en constante cambio. Esto significa, también, que el establecimiento educativo favorece el desarrollo integral de los estudiantes y su capacidad para aprender a lo largo de la vida.

Una escuela que mejora establece prioridades, lo que permite enfocar el mejoramiento en aspectos claves del quehacer institucional y de las condiciones que sirven de soporte al desarrollo de la institución en su conjunto. Con esto, evita la dispersión de acciones y posibilita la evaluación continua del proceso de mejora, a partir de un conjunto básico de indicadores que dan cuenta de la evolución de los aspectos relevantes del establecimiento educativo.

En síntesis, una escuela en proceso de mejoramiento configura progresivamente una cultura proclive al cambio y gestiona los sistemas de apoyo que requieren sus iniciativas de mejora. Stoll & Fink (1999) resumieron tal cultura de la siguiente manera:

- “Sabemos para dónde vamos”: la institución tiene prioridades y objetivos claros y compartidos.
- “Hay que conseguirlo”: existe confianza en el potencial interno de la escuela y la capacidad de gestión de la comunidad educativa.
- “Trabajamos juntos en esto”: hay sentido de corresponsabilidad, expresado en un ambiente y en mecanismos de participación y trabajo colaborativo.
- “Podemos hacerlo mejor”: existe convicción sobre el carácter continuo del proceso de mejoramiento.
- “El aprendizaje es para todos”: la institución es una organización que aprende en todos sus niveles y con todos sus actores.
- “Aprendemos al poner en práctica algo nuevo”: se promueve la innovación y se aprende del error.
- “Siempre hay alguien allí para ayudar”: se cuenta siempre con el apoyo de los demás y se gestionan los sistemas de apoyo que requiere la institución.
- “Todos tenemos algo que ofrecer”: la institución valora la diversidad como una riqueza.
- “Podemos discutir nuestras diferencias”: hay un clima de confianza y convivencia pacífica.
- “Nos sentimos bien con nosotros mismos”: se reconoce de manera pública las capacidades y el buen desempeño de todos.

El mejoramiento es aprendizaje, requiere tiempo y tiene barreras

En la medida en que mejorar es renovar, el mejoramiento se traduce en el aprendizaje de nuevas formas de pensar y actuar. Esto es aún más evidente cuando el mejoramiento se concibe como proceso y no como suceso aislado y circunstancial, que involucra al conjunto de la comunidad educativa, propicia un diálogo de saberes y moviliza el conjunto de capacidades de los actores de la institución, de manera complementaria y articulada, alrededor de los objetivos y las metas institucionales.

Visto así, es importante que el rector y la comunidad educativa comprendan que el mejoramiento requiere tiempo. Esta consideración busca recordar la importancia de este factor en las posibilidades de éxito de las iniciativas de mejoramiento que se desatan en las instituciones educativas. Tal importancia tiene expresiones de diversa índole, pero generalmente es aún más exigente cuando la institución enfrenta situaciones en las que las personas, los objetivos, las estrategias y los recursos coexisten con un bajo nivel de articulación. En estos casos, el proceso de mejoramiento debe concentrar esfuerzos para acoplar la estructura institucional, integrar nuevas formas de organización del trabajo y desarrollar nuevas habilidades, aspectos cuyo tratamiento suele requerir un tiempo considerable

El proceso de mejoramiento no está exento de resistencias y en determinadas circunstancias puede ser fuente de confusión, especialmente en establecimientos educativos con culturas de trabajo desacopladas. En cierta medida, las resistencias están asociadas a las incertidumbres que suele generar un proceso de cambio en general, las cuales pueden incrementarse en situaciones donde existen compartimentos que, en su aislamiento, generan conflictos frente a la finalidad o en el desarrollo de las dinámicas de mejoramiento de la institución educativa.

En estas circunstancias no es extraño que inicialmente se presenten dificultades relacionadas con la falta de comprensión sobre el propósito del proceso de mejoramiento y la adopción de nuevas formas de trabajo, lo que limita el interés y el compromiso de los actores con las iniciativas renovadoras de la escuela.

Pero no siempre basta con la comprensión. En la mayoría de los casos, el mejoramiento requiere cualificar y fortalecer las competencias de las personas para asumir con éxito las exigencias de las iniciativas de renovación de la vida institucional. Si este aspecto no recibe la atención que amerita, puede derivar en tensiones relacionadas con la sobrecarga de tareas en pocas personas y con la imposibilidad de que la comunidad educativa participe amplia y efectivamente en el proceso de mejoramiento. Esto ratifica la importancia

crucial que tiene la gestión del desarrollo profesional del talento humano de la escuela y el fomento del trabajo colaborativo al interior de ella.

La debilidad al momento de dimensionar la disponibilidad de recursos es otra barrera recurrente en los procesos de mejoramiento. Es apenas evidente que las iniciativas de renovación necesitan recursos y la insuficiencia de estos obstaculiza el desarrollo de aquellas. Sin embargo, no siempre las instituciones educativas valoran plenamente la disponibilidad de sus recursos y los usan efectivamente frente a las necesidades institucionales. Sin pretender desconocer la importancia de éstos y las limitaciones que pueden enfrentar los establecimientos educativos en este sentido, es conveniente que un paso inicial de la gestión de los procesos de mejoramiento sea precisamente la identificación de las diferentes modalidades de recursos con que cuenta la escuela y su uso en función de las iniciativas de renovación institucional.

Preguntas generadoras

- ¿Cuáles son las características que necesitamos desarrollar y consolidar en nuestra institución educativa para que funcione mejor y todos los estudiantes aprendan?
- ¿Cuáles son nuestras prioridades institucionales de mediano plazo y cómo son apropiadas por la comunidad educativa?
- ¿Cómo hacemos el seguimiento al desarrollo del proceso de mejoramiento y a los cambios que vamos introduciendo?

3.2 El plan de mejoramiento institucional: instrumento de gestión del PEI

Como mecanismo de gestión del proyecto educativo institucional (PEI), el plan de mejoramiento institucional (PMI) es un instrumento en el que la escuela traduce sus metas de mediano aliento en proyectos y acciones que le permiten avanzar hacia el logro de los resultados de mediano plazo y en la construcción de la imagen futura de la institución.

En consecuencia, el PMI posibilita concretar, en periodos específicos de tiempo, la proyección de mediano aliento de la escuela mediante la movilización de la comunidad educativa y la gestión del talento humano disponible, de sus recursos y sus procesos en función del PEI, el aprendizaje de los estudiantes y los lineamientos estratégicos de la institución.

De esta manera, el PMI traduce el horizonte institucional de la escuela en proyectos, procesos y resultados que progresivamente hacen realidad el

propósito misional de esta, a la vez que dan coherencia cotidiana al quehacer institucional e identidad y sentido de pertenencia a la comunidad educativa.

Características básicas del proceso de formulación, ejecución y evaluación del pmi

Como todo proceso de planeación y gestión, el PMI tiene una serie de características básicas que garantizan su pertinencia y expresan su potencial para gestionar el PEI y hacer realidad progresivamente el horizonte estratégico de la escuela. En este sentido, la primera de ellas es precisamente la alineación: un buen PMI responde al proyecto de vida de la institución, concreta en la cotidianidad escolar el horizonte institucional y desarrolla las prioridades de la escuela en proyectos con metas y acciones para un periodo específico.

El mejoramiento es la forma como la escuela desarrolla las condiciones y los procesos que apoyan y enriquecen el aprendizaje (...) una de las claves para el éxito de una escuela consiste en su capacidad interna. La capacidad interna es el poder de mantenerse involucrado y sostener el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad de la escuela con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Louise Stoll

La alineación del PMI es, también, con la política educativa y las prioridades de la entidad territorial, expresada en la articulación de este con el plan de apoyo al mejoramiento (PAM) liderado por la Secretaría de Educación y con la estrategia de acompañamiento de esta a los establecimientos educativos. Un buen PMI dialoga con la estructura programática que ha diseñado el ente territorial para mejorar la calidad de la educación y forma parte activa del circuito de gestión y de los sistemas de apoyo que se estructuran en el nivel local para apuntalar las iniciativas de mejoramiento de los establecimientos educativos.

Otra característica central, estrechamente vinculada a la anterior, es que un PMI exitoso combina presión y apoyo. Es indispensable conjugar la presión, entendida como el pedir y dar cuenta sobre el desarrollo, los avances y los resultados del plan, con apoyos efectivos para que el PMI se implemente con el alcance previsto y las condiciones necesarias para incidir realmente en aspectos sustantivos de la vida escolar. Contar con el apoyo y la ayuda de los demás motiva la apropiación y da sentido colectivo a los roles que tienen los diferentes actores de la comunidad educativa en el desarrollo del PMI.

Igualmente, un buen PMI tiene claridad de objetivos y esta soportado en información oportuna y confiable. Esto permite que en el PMI se formulen objetivos viables y creíbles, con acciones, tiempos y responsables claramente definidos. El resultado es un PMI realista y retador, que anticipa situaciones y acciones, a la vez que facilita el seguimiento de las mismas.

En consecuencia, un PMI exitoso es evaluable: usa indicadores que permiten saber si la institución está logrando las metas propuestas, a la vez que genera información para identificar barreras y establecer aspectos que se deben mejorar en la ejecución del plan.

Asimismo, un buen PMI es un escenario de participación de la comunidad educativa: el éxito de este depende considerablemente de que tanto convoca a los actores de la institución y propicia la participación de ellos en su formulación, en su desarrollo y en la evaluación del proceso, de sus avances y sus resultados.

La ruta integradora de los momentos del mejoramiento institucional

El PMI forma parte de una ruta de mejoramiento institucional, que es la manera como el Ministerio de Educación Nacional (MEN) ha estructurado metodológicamente el proceso de mejoramiento continuo de las instituciones educativas. En efecto, la Guía 34 del MEN establece las tres etapas de la ruta: autoevaluación institucional, formulación del PMI y seguimiento del plan. Etapas que se despliegan en 14 momentos operativos, que le permiten al establecimiento educativo transitar a lo largo de la ruta.

La experiencia de la aplicación de la ruta sugiere que el rector preste particular atención a los siguientes aspectos:

- La articulación de los diferentes niveles de información disponibles para la realización de la autoevaluación institucional: es importante integrar en esta, la información sobre la evaluación de estudiantes y de docentes para tener una visión más integrada de la realidad de la escuela.
- Profundizar en la reflexión sobre los factores críticos de la institución educativa, dado que el PMI finalmente se concentra en ellos para mejorar los diferentes aspectos de la vida institucional.
- Garantizar la rigurosidad en la definición de prioridades, pues de esta decisión depende en gran medida que el PMI incida realmente en aspectos significativos de la vida escolar.
- Guardar coherencia entre los objetivos, las metas, las acciones y los recursos del PMI.

- Hacer explícitos los mecanismos de seguimiento y evaluación del PMI, así como los relacionados con la divulgación del plan y de los avances y resultados del mismo.

-Usar un tablero básico de indicadores que den cuenta de la evolución de los aspectos relevantes del plan.

Aunque no agotan la amplia experiencia existente en la aplicación de la ruta de mejoramiento, estos aspectos contribuyen a dar más solidez a las iniciativas de las instituciones educativas en este sentido, y a consolidar el PMI como una herramienta efectiva de gestión del PEI, así como de construcción del horizonte estratégico del establecimiento educativo.

Preguntas generadoras

¿Cómo están expresadas las prioridades institucionales en el contenido del PMI?

¿Cómo evaluamos y ajustamos el PMI de la institución educativa?

¿Reflexionamos y compartimos nuestras experiencias sobre el mejoramiento logrado con la implementación del PMI?