

## **I CONGRESO MUNDIAL DE NEUROEDUCACIÓN**

**III Encuentro Internacional de Educadores, “Cerebro y aprendizaje”.**

**Lima, Perú, del 5 al 7 de agosto del 2010.**

### **Factores que inciden en la calidad de los aprendizajes y la calidad de los centros escolares.**

Bernardo Aguilar M.

México.

#### **INTRODUCCION**

Este breve trabajo trata de proponer una serie de reflexiones sobre la forma de asegurar el mejoramiento de la calidad de la gestión escolar a fin de contribuir a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los alumnos, considerando para ello los hallazgos de estudios internacionales de evaluación de la calidad educativa, las experiencias internacionales de desarrollo de sistemas de aseguramiento de la calidad y del estudio de casos en la implementación de Modelos de Excelencia en la Gestión en instituciones educativas, particularmente retomando la experiencia propia de los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI) del FPTyL de Nuevo León, México, cuyos resultados en diversos procesos de evaluación de la calidad de sus procesos de atención, le han llevado a recibir 23 reconocimientos nacionales e internacionales a la calidad, entre los que destacan el Premio Iberoamericano de Calidad y el Premio Internacional Asia Pacifico de Calidad.

En México, como en el resto de América Latina y el Caribe existe un amplio consenso de la urgencia de diseñar e implementar políticas educativas que propicien más y mejores oportunidades de aprendizaje para todos los alumnos. Por ello, es de especial interés profundizar en los factores asociados a la calidad de los aprendizajes e identificar las principales variables que explican dichos logros con el fin de enfrentar el desafío de la calidad educativa con una propuesta sistémica, pertinente y flexible.

Estudios internacionales de evaluación de la calidad educativa como los realizados por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE)<sup>1</sup> dependiente de la OREALC/UNESCO Santiago, o los vinculados a la OECD (Organization for Economic Cooperation and Development)<sup>2</sup>, entre otros, permiten conocer con mayor precisión qué saben los estudiantes y cuáles son las capacidades de los estudiantes para aplicar, proyectar y relacionar el conocimiento adquirido, pero también tener más información para identificar los elementos propios de la escuela, del aula y del contexto que contribuyen a la apropiación de aprendizajes.

Los hallazgos de dichos estudios confirman la necesidad de atender el déficit de calidad en la educación con un enfoque sistémico en la que se involucren los distintos actores del sistema educacional y acompañar la política educativa de políticas económicas y sociales compensatorias que permitan disminuir las desigualdades sociales, en virtud de la fuerte vinculación entre el contexto social, económico y cultural de los estudiantes y el aprendizaje.

En el terreno de la política educativa cada vez más existe un amplio consenso social y técnico de que las instituciones escolares requieren optimizar su gestión institucional para mejorar la calidad de los aprendizajes de sus alumnos. Es necesario instalar un sistema que permita romper con el rezago en materia de calidad a fin de que cada unidad escolar y el sistema en su conjunto trabajen alineadamente para la mejora continua de la calidad de los aprendizajes.

El punto es como las instituciones escolares desarrollan prácticas que les permitan producir resultados de calidad sostenidos en el tiempo. Para lograr lo anterior, y retomando la experiencias internacionales de países como Australia, Suecia o Chile es posible sugerir el desarrollo de un sistema de aseguramiento de la calidad educativa, que incorpore a todos los establecimientos educacionales en un proceso de transformación de su cultura organizacional y mejoramiento continuo, que deberá llevarlos en el mediano plazo a elevar sus capacidades de gestión, desarrollando en forma autónoma, características presentes en escuelas efectivas y sustentables.

---

<sup>1</sup> <http://www.llece.unesco.cl/>

<sup>2</sup> <http://www.pisa.oecd.org/>

Lo anterior, supone incidir en diversos planos del quehacer educativo; desde el mejoramiento en el ámbito de la administración global del sistema, en su expresión nacional y local, atravesando por la gestión de los establecimientos escolares, sin perder el objetivo último que es el mejoramiento de las prácticas de enseñanza, por lo tanto, en la posibilidad de obtener aprendizajes de calidad al interior del aula.

El Sistema de Aseguramiento se entenderá como un conjunto coordinado de componentes de apoyo al mejoramiento continuo de los procesos de gestión escolar, orientada a generar mejores condiciones institucionales para la obtención de resultados educativos. Estos componentes funcionan sobre la base de un Modelo de Excelencia de la Gestión Escolar, que responda a las particularidades de cada establecimiento y que otorgue un espacio de desarrollo profesional contextualizado según las demandas y necesidades de cada comunidad escolar<sup>3</sup>.

El referido Modelo de Excelencia de la Gestión Escolar retoma los principios inspiradores del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de la FUNDIBEQ, del Modelo Europeo de Calidad EFQM, del Modelo de Calidad Malcom Baldrige y del propio Modelo de Excelencia en la Gestión de Perú, cuyo uno de sus objetivos es promover una cultura de calidad y buen desempeño en la sociedad peruana, a fin de elevar su calidad de vida.

La instalación de un modelo de calidad en la gestión escolar permitirá alinear los procesos de gestión de las centros escolares con los objetivos estratégicos institucionales, desarrollar una cultura de evaluación y una orientación hacia la excelencia desde el interior de las unidades educativas, acumular aprendizajes y estimular las buenas prácticas del personal docente a fin de contribuir a brindar más y mejores oportunidades de aprendizaje para todos los niños, entendiendo que el logro de unos buenos resultados de aprendizaje serán producto de la mejora continua de procesos bien diseñados.

### **UNA MIRADA CON ENFOQUE DE EQUIDAD**

En un continente marcado por la desigualdad social, las posibilidades de llevar a los niños al máximo potencial de aprendizaje dependen en parte de la gestión escolar, y en parte de las

---

<sup>3</sup> Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, SACGE, <http://www.chilecalidad.cl>

condiciones de marginalidad en las que nacen y viven muchos de los estudiantes, por lo que se vuelve necesario fortalecer las capacidades de los centros escolares y al mismo tiempo medidas que mejoren las condiciones de vida de los estudiantes.

La experiencia de éxito en la disminución de las brechas de aprendizaje entre niños que viven en zonas urbano marginadas del Estado de Nuevo León y que son atendidos con un enfoque integral por los CENDI del FPTyL versus los niños que no reciben ningún servicio educativo nos indica que los centros escolares pueden lograr mejores resultados de aprendizaje si su trabajo se acompaña de políticas sociales que atenúen el peso de las desigualdades socioeconómicas sobre el aprendizaje. Estas acciones de desarrollo social comunitario tendrán un mayor impacto si son diseñadas atendiendo a las particularidades del contexto, si son sostenidas en el tiempo (continuidad de recursos) y son evaluadas en su impacto.

Otra lección aprendida de la experiencia de atención integral con enfoque de calidad que brinda los CENDI es el impacto que genera en los aprendizajes de sus egresados de acuerdo con el estudio de seguimiento que realiza esta institución educativa y que aunado a los hallazgos del estudio SERCE <sup>4</sup>sugiere que la asistencia al preescolar es un elemento esencial para promover el aprendizaje y fortalecer las oportunidades educativas en el largo plazo. Para lograr una mayor asistencia al preescolar se debe aumentar el acceso a este nivel educativo, especialmente para los niños y niñas más desfavorecidos.

De acuerdo con lo anterior y tomando las recomendaciones de especialistas en desarrollo, la política educativa en los países de América Latina y el Caribe podría promover un alza global de los aprendizajes si enfoca sus esfuerzos en mejorar las condiciones y los procesos de enseñanza en las escuelas más desfavorecidas, al mismo tiempo que articulan políticas compensatorias que permitan reducir la pobreza y se asegura una total cobertura de la educación temprana con calidad en las poblaciones más desfavorecidas y se brinda una atención que incluya salud, nutrición que propicien un mejor desarrollo cerebral incluso antes de nacer.

---

<sup>4</sup> Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE), <http://llece.unesco.cl/>

Por otra parte, la evidencia del SERCE muestra que las escuelas con bajo rendimiento y bajo nivel socioeconómico y cultural suelen tener débiles capacidades para promover el aprendizaje. En estas escuelas es frecuente observar que los docentes tienen una formación insuficiente, con poca especialización para atender estudiantes en contextos vulnerables y un limitado repertorio de prácticas de enseñanza para atender las necesidades educativas individuales de los estudiantes. En estos casos se observa que una parte de los docentes cuenta con la formación que exige el sistema educativo y sin embargo el aprendizaje de los estudiantes es bajo. Excepción a este hallazgo es la situación en las comunidades atendidas por los CENDI, gracias al sistema de capacitación y formación continua que ha desarrollado desde hace 20 años.

De aquí se desprende que los procesos de formación docente en la mayoría de los países, no están preparando adecuadamente a los profesores para llevar a sus estudiantes a altos niveles de rendimiento académico. Por lo tanto, se puede concluir que se debe repensar la preparación inicial docente para que se fije como objetivo formar profesores capaces de promover el aprendizaje entre todos sus estudiantes. Dicha formación debe ofrecer herramientas para solventar en la práctica los desafíos pedagógicos que implica atender a poblaciones desfavorecidas.

Por otro lado, es necesario considerar pedagógicamente el desafío que implica educar a estudiantes que acarrean desventajas sociales. Evaluaciones diagnósticas para detectar las debilidades de los estudiantes, intervenciones pedagógicas para tratar dichas falencias, el uso de métodos de enseñanza apropiados y adoptar medidas para insertar y retener a los docentes destacados en escuelas de contextos desfavorables, solo así se pueden promover oportunidades de superación social a los niños más vulnerables socialmente.

Si bien se ha mencionado que las políticas deben centrarse en escuelas con bajo rendimiento, donde asisten estudiantes de bajo índice socioeconómico y cultural, sería inadecuado pensar que estos estudiantes son homogéneos. Los desafíos educacionales que enfrentan los niños de bajo nivel socioeconómico y cultural varían en función de las características culturales de la población, la ubicación geográfica, las características sociales de la zona donde se ubica la escuela.

La política educativa dirigida a poblaciones indígenas que viven en contextos rurales aislados, donde predomina el trabajo agrícola de subsistencia debe ser diferente a aquella encaminada a las escuelas en zonas urbanas marginales con problemas como criminalidad y alto desempleo urbano. Así, se deben considerar cuidadosamente las características socioculturales y económicas de la población atendida para enfocar la política a las necesidades particulares de ese segmento poblacional.

### **FACTORES ASOCIADOS AL APRENDIZAJE Y LA CALIDAD DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.**

El Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) realizado entre el año 2004 y el 2008 por el LLECE, por ejemplo, propone para el análisis de factores asociados un modelo CIPP (Contexto-Insumo-Proceso-Producto), en el que supone que el aprendizaje de los estudiantes es uno de los productos más importantes de la escuela. A su vez, el aprendizaje depende de los insumos escolares y de los procesos al interior de los centros educativos. Finalmente, el aprendizaje está mediado por el contexto socioeconómico y cultural en el que viven los estudiantes y donde se ubican los establecimientos escolares.

Los principales hallazgos del estudio mencionado, muestran que el contexto social, económico y cultural es el componente que ejerce una mayor influencia sobre el aprendizaje, de acuerdo con esto, las desigualdades sociales y la segregación escolar se asocian sólidamente con el rendimiento académico, argumentos que son generalmente aceptados para la mayoría de los países que participan del estudio. Para el caso Nuevo León, que también participa en este estudio, la variable contexto pierde peso, en particular para el caso de la experiencia en las zonas de influencia del CENDI, posiblemente debido al enfoque de atención integral con principios de calidad, equidad y eficiencia que el CENDI ha desarrollado durante los últimos 20 años.

Según el estudio, las escuelas muestran un gran potencial para disminuir las brechas de aprendizaje, el cual está vinculado con diferentes variables relativas a los establecimientos educativos. **Los procesos escolares** son la dimensión educativa que tiene más peso en explicar el logro de los estudiantes, esta conclusión pone de evidencia la importancia que tiene una adecuada gestión de procesos, los cuales pueden ser mejorados a partir de la práctica sistemática de

mejora continua a través de la instalación del Modelo de calidad y excelencia en la gestión en el Centro Escolar.

**Los insumos** también se relacionan con el aprendizaje, aunque con un menor peso relativo que los ámbitos anteriores. El estudio SERCE divide los insumos en dos áreas: recursos de la escuela e historia escolar de los estudiantes. **Los recursos escolares**, a su vez, incluyen **recursos humanos y materiales** que inciden en el desempeño académico.

Dentro de los insumos, el número de computadoras por estudiante y el acceso a servicios básicos de la escuela son las variables más robustas para predecir el aprendizaje. Asimismo, las condiciones de entrada de los estudiantes, consideradas también como insumos, se relacionan de forma consistente con el rendimiento. Específicamente el haber reprobado algún grado y los años de asistencia al preescolar inciden en el logro, el primero de forma negativa y el segundo de manera positiva. Este último hallazgo es de vital importancia para propiciar la equidad desde el nacimiento a partir de políticas públicas que garanticen una total cobertura con calidad de la atención integral en la Primera Infancia, ponderando a la población más pobre.

Los hallazgos del estudio indican que los recursos materiales y humanos son necesarios para mejorar el rendimiento académico, pero por sí mismos, no aseguran que los estudiantes aprendan. Los recursos deben combinarse adecuadamente con **procesos educativos pertinentes y significativos en el aula** y con una gestión enfocada en los aprendizajes para potenciar su efecto en el rendimiento académico.

Lo anteriormente descrito nos sugiere que asegurar calidad, desde la óptica de la política pública en educación, implica conocer en qué ámbitos de la acción pedagógica y escolar se deben establecer mejoras, hacia qué horizonte debemos conducirlos y cómo se deben orientar los recursos y esfuerzos para sustentar estas transformaciones.

## **LA CALIDAD DE LA GESTION ESCOLAR COMO DETERMINANTE PARA FAVORECER EL APRENDIZAJE**

El funcionamiento de los centros escolares es susceptible de mejora, utilizando distintas medidas que ayuden a reforzar sus capacidades para adaptarse a las necesidades de aprendizaje de los

estudiantes que atiende. La pregunta a hacer es: ¿existen ciertas prácticas que establecidas recursivamente, como rutinas de observación y de mejora continua, pueden incidir en que estos resultados mejoren? ¿Cómo incidir en que esas prácticas, las buenas, se transfieran al conjunto de los establecimientos y se masifiquen logrando profesores de excelencia, escuelas de excelencia y finalmente resultados de excelencia?

Como se menciono antes, de acuerdo con el SERCE, **los procesos educativos al interior de los centros escolares** son el ámbito de mayor peso para promover los aprendizajes, después del contexto sociocultural. Dentro de los procesos educativos destaca el clima escolar por su consistencia en predecir el rendimiento académico.

Detrás de un **clima escolar favorable** suele haber una sólida organización de la escuela, prácticas docentes atingentes a las necesidades de los estudiantes y otros rasgos de la escuela que son difíciles de medir. Por ello, se podría afirmar que un buen clima escolar se construye a partir de la labor mancomunada de directivos y docentes con el objetivo común de generar condiciones favorables para el aprendizaje, por lo tanto, es indispensable llevar a cabo procesos genuinos de planificación en las escuelas, donde docentes y directivos puedan crear visiones compartidas y objetivos comunes que tengan como centro el respeto a la diversidad y al derecho a la educación de los estudiantes. Por otra parte, un clima favorable exige de los profesionales de la escuela una serie de habilidades para la mediación de conflictos, ámbito que no necesariamente se incluye como parte de la formación docente inicial o en servicio.

El hallazgo anterior, permite afirmar que los estudiantes aprenden más cuando asisten a escuelas donde se sienten acogidos y se dan relaciones de cordialidad y respeto entre alumnos y profesores. Un buen clima escolar es sinónimo de una escuela con un funcionamiento armónico, donde la comunidad educativa se relaciona positivamente.

De acuerdo con el estudio, **la gestión del cuerpo directivo** es la variable que ocupa el segundo lugar de los procesos educativos en cuanto a la consistencia de su relación con el rendimiento. Cuando el director enfoca su tarea en el liderazgo pedagógico y la promoción de los aprendizajes en la escuela, su actividad tiene un positivo impacto en el rendimiento académico de los estudiantes. Estos directores seleccionan los aprendizajes como su objetivo prioritario, y todas las acciones de gestión se supeditan a dicho fin.

Lo anterior sugiere un cambio de paradigma en la concepción que se tienen en los sistemas educativos del rol de director como una persona que se hace cargo de aspectos administrativos y demandas de las autoridades educativas. Los directores debieran tener como su principal responsabilidad en la descripción de funciones de su puesto mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Para ello, es indispensable que se conviertan en **líderes pedagógicos** que cultiven en las escuelas la tarea de hacer que todos los estudiantes alcancen un alto rendimiento académico. Los directores deben capacitarse para llevar a cabo este complejo trabajo de conducir grupos humanos de distinta índole (docentes, alumnos, padres de familia y autoridades) en pos del objetivo común del aprendizaje.

Dada las condiciones de rezago en el aprendizaje, la gestión de los procesos escolares debe considerar desde el diseño de los propios procesos mecanismos preventivos para que los estudiantes alcancen los aprendizajes esperados. Estrategias de reforzamiento con apoyo de profesores después del horario de clase, intervenciones pedagógicas específicas apoyadas por especialistas de la escuela o del sistema educativo y estrategias para propiciar la colaboración de la familia en el proceso de enseñanza que apoyen el aprendizaje

***El desempeño y la satisfacción docente*** son procesos también relacionados con el rendimiento académico de los estudiantes, por ello, es indispensable instalar un sistema de gestión del desarrollo del talento humano orientado a ***fortalecer las capacidades de los docentes con procesos más robustos de formación, capacitación y desarrollo, procesos de evaluación de su desempeño, procesos de retroalimentación y acompañamiento a los mismos, mecanismos de reconocimiento e incentivos, así el cambio hacia una cultura de calidad*** que propicien que los docentes lleguen a tiempo a clase, asistan todos los días, aprovechen al máximo el tiempo de clase, enfoquen todas las actividades en objetivos de aprendizaje, escuchen y atiendan las dudas de los estudiantes y, por último, que motiven a los estudiantes a aprender.

La formación de los docentes, requiere como punto de partida un diagnóstico específico de las necesidades de capacitación en función de los desafíos de enseñanza que enfrenta en el aula y debe abundar en estrategias concretas para diseñar e implementar actividades pedagógicas apropiadas a las condiciones del contexto. Asimismo, es necesario que los docentes desarrollen

habilidades para construir un clima escolar favorable en situaciones de marginación a menudo marcadas por la violencia.

### **EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y EL MODELO DE CALIDAD PARA LA GESTION ESCOLAR**

La política educativa actual en América Latina, se orienta a la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad, en un proceso dinámico de aprendizaje y mejora continua, entendiendo que en décadas anteriores, el esfuerzo estuvo centrado, preferentemente en el aumento de la cobertura.

Ciertamente hoy asisten regularmente a la educación formal muchísimos más niños y jóvenes, y en los centros escolares, los docentes desarrollan su quehacer en condiciones materiales y profesionales mejores que en décadas pasadas, por lo tanto, se hace esperable mejores resultados de los que se obtienen, por ello se vuelve necesario la materialización de marcos de calidad, establecidos en procesos de participación y reflexión técnica y profesional con los distintos actores del sistema, para identificar con mayor precisión los ámbitos de actuación y responsabilidad que a cada uno de ellos les cabe en la tarea de alcanzar resultados y aprendizaje.

Desde esa lógica se instalan el concepto de guías de la acción o marcos de actuación que, además de establecer orientaciones, permiten la evaluación continua. Además permiten la instalación de incentivos y también un adecuado balance entre esos incentivos, tanto positivos como negativos (sanciones). Posibilita que los actores vayan descubriendo e instalando en su rutina practicas de calidad en cada uno de los ámbitos en que actúan.

Esas prácticas son diversas. Por ejemplo, a nivel de la dirección escolar es necesario instalar un marco de actuación para una dirección acorde a los objetivos de calidad que se buscan, en el caso de los CENDI desarrollamos el perfil del líder. Lo mismo a nivel de las instituciones escolares a través de la instalación de un modelo de aseguramiento de la calidad de la gestión de las escuelas que sea apropiado por la comunidad educativa y que permita instalar rutinas y prácticas que permitan la articulación de redes de transferencia de buenas prácticas en el conjunto del sistema.

En la experiencia de países como Chile, estas políticas de aseguramiento de la calidad, han comenzado a operar los últimos años, por ejemplo, en el ámbito de la educación superior, a través

de los programas de acreditación, en el ámbito docente con el Marco para la Buena Enseñanza, en lo referido al desempeño de los directivos escolares con el Marco para la Buena Dirección y en el ámbito de la gestión institucional escolar a través del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, que se desarrolla en torno a un modelo de calidad, cuyos objetivos, requisitos, metodologías de evaluación y procedimientos son similares a los modelos internacionales de gestión de la calidad, y cuyos principios inspiradores son también parecidos a los 11 Principios del Modelo de Excelencia en la Gestión de Perú que son: Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección, Gestión orientada a la satisfacción del cliente, Aprendizaje personal y organizacional, Valoración del personal y de los socios, Agilidad y flexibilidad, Orientación hacia el futuro, Innovación permanente, Gestión basada en hechos, Responsabilidad social, Orientación a resultados y la creación de valor y Perspectiva de sistema<sup>5</sup>.

En particular el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar que el Ministerio de Educación en Chile ha desarrollado, promueve el mejoramiento de las prácticas institucionales, instalando un circuito de mejoramiento, a través de una autoevaluación institucional en base a un “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar”, la revisión y validación de este diagnóstico por parte de un equipo externo de expertos en el modelo de gestión, la planificación y ejecución de mejoras en los ámbitos más relevantes evidenciados en la evaluación y la vinculación de todo este proceso a las decisiones de apoyo y recursos que provienen de los municipios hacia las escuelas y del propio Ministerio a través de la supervisión.

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar no se orienta a certificar calidad, sino más bien plantea buenas preguntas para que a través de un proceso de aprendizaje institucional, se establezcan las bases de un itinerario de mejoramiento permanente, que responda a las particularidades de cada establecimiento. No obstante, esto no significa que deje de direccionar las prácticas de gestión hacia referentes de calidad. Por el contrario, en su estructura evaluativa considera rigurosos criterios, que permiten a los establecimientos contrastar lo que realmente hacen en cada área de gestión con un determinado nivel de calidad, asociado a las características que presentan los sistemas de gestión efectiva: sistematicidad de sus acciones, despliegue de sus sistemas a nivel

---

<sup>5</sup> [http://www.cdi.org.pe/premio\\_presentacion.htm](http://www.cdi.org.pe/premio_presentacion.htm)

institucional, orientación a metas, revisión y mejoramiento permanente, y evaluación de resultados e impacto de sus sistemas.

En este modelo como en el de otros países, el foco es fortalecer las capacidades de gestión institucional, expresadas en la existencia y calidad de los sistemas que implementan los centros escolares, para abordar de manera profesional, los factores clave que inciden en la posibilidad de implementar eficientemente el currículum y de alcanzar aprendizajes de calidad con sus alumnos.

Estos factores clave, como son los procesos de liderazgo y conducción escolar, la gestión y supervisión de la implementación curricular, la convivencia escolar, la administración y gestión de recursos, y el análisis y evaluación permanente de sus resultados, son sistematizados a través del Modelo de calidad de la gestión escolar.

### **La aplicación del modelo**

Estos modelos para ser validados, tienen que ser conocidos y sancionados previamente por los actores, así también deben ser conocidos en detalle los criterios para evaluar el desempeño que fijan o establecen. Los involucrados deben participar en el proceso de construcción y validación. Si se busca instalar estándares para la gestión de las escuelas, es necesario transitar por ese proceso de consulta y deliberación.

Una de las partes clave de estos modelos es el **proceso de autoevaluación** cuyo propósito es obtener un diagnóstico que permita determinar el nivel de calidad de las prácticas de gestión que el centro escolar realiza cotidianamente. Además, permite identificar ámbitos que pudieran ser entendidos como oportunidades para el mejoramiento de su propia gestión escolar

Posterior al proceso de autoevaluación, se presenta el **proceso de validación externa** que consiste en un análisis exhaustivo, realizado por un equipo de profesionales entrenados y acreditados para evaluar, la validez y el nivel de calidad presentado por las evidencias y su veracidad como práctica real del establecimiento. De esta forma, el equipo externo esta en posibilidad de realizar un **reporte de retroalimentación** donde identifica fortalezas y debilidades de la institución en observación. La idea es que este informe validado permita a la escuela desarrollar un plan de mejora, tomando en cuenta los aspectos que son detectados como deficitarios, de la

autoevaluación y de la evaluación del equipo externo, así como aspectos de fortaleza que pudieran ser profundizados por la institución.

**El Plan de Mejoramiento**, constituye el centro de la estrategia de mejoramiento continuo, pues en esta fase se deben diseñar, planificar, ejecutar y evaluar acciones que permitan instalar o mejorar las prácticas, en los ámbitos que se han priorizado y que posibiliten los cambios que el establecimiento necesita para optimizar sus sistemas de gestión y mejorar sus resultados.

De esta forma los centros escolares planifican y persisten en sus acciones, superando el activismo contingente, conectan sus principales actividades a fines curriculares, vinculan todo su quehacer a objetivos y metas medibles, desarrollan permanentes procesos de evaluación y mejoramiento de sus procesos, y por tanto, son capaces de mostrar “buenas prácticas” que les han permitido alcanzar resultados en distintos planos del quehacer educativo, fundamentalmente en los logros de aprendizaje con sus alumnos. Es así como se desarrolla un ciclo permanente de autoevaluación, evaluación externa, corrección y mejora, y así sucesivamente.

Como he mencionado desde el inicio, hemos de aceptar que los resultados de la educación están condicionados por variables que trascienden a los Centros Escolares, sin embargo es evidente de acuerdo con lo que he comentado en la experiencia internacional, estos resultados van a variar, de manera sustantiva, en función de las propias características de las escuelas a las que se asista. Aceptado esto, se hacen evidentes las consecuencias que de ahí emanan, entre ellas, la de la importancia de la gestión de la calidad de los centros escolares que permitan incidir en los procesos críticos como son la planificación, la formación docente, la evaluación del desempeño de los procesos y el profesorado, el liderazgo directivo y el clima o ambiente en el Centro escolar y al interior del aula, sin olvidar los procesos de participación y apoyo de los padres de familia.

La experiencia en países en donde se han instalado modelos de gestión de la calidad escolar como México, Colombia, Chile entre otros, demuestra que una gestión escolar de calidad garantiza condiciones para asegurar una visión compartida de la misión institucional, incidir positivamente en el clima organizacional, optimizar el aprovechamiento del capital intelectual, mejorar la planificación de tareas y la distribución del trabajo, aportar mayor eficiencia en la administración y el rendimiento de los recursos materiales, aprovechar el potencial educativo de la comunidad al

comprometer a los padres en la acción educativa, orientar el trabajo escolar hacia el logro de más y mejores aprendizajes en todas las dimensiones del ser humano, de acuerdo al proyecto educativo de cada establecimiento, aportando significativamente al mejoramiento de los resultados de aprendizaje de los alumnos.