

JORNADA INSTITUCIONAL

Febrero 2023

Día 2

JORNADAS INSTITUCIONALES — FEBRERO 2023

La planificación estratégica y su entramado con la evidencia en la implementación de acuerdos institucionales

Introducción

El proceso educativo, en sus diferentes escenarios, involucra un extenso conjunto de decisiones de múltiples alcances e implicancias. Algunas de estas decisiones deberán asumirse en una agenda de cotidianidad e inmediatez que no permita (y tal vez no requiera) el respaldo de la investigación y la reflexión sobre las mismas. Otras tantas, sin embargo, deben ponerse a la luz de la información disponible a fin de favorecer la toma de decisiones sobre la base de evidencias. Se trata de decisiones que conforman el corazón de la práctica pedagógica que buscamos mejorar y por su complejidad y alcance, ameritan la información, la reflexión y el cuestionamiento.

En el marco de las jornadas institucionales realizadas en diciembre de 2022, las escuelas de los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo de la provincia de Mendoza estuvieron convocadas a reflexionar sobre el proceso de gestión basado en evidencia, a través de la valoración crítica, conjunta y contextualizada de información relevante. Cada institución contó con informes que contenían información extraída del sistema GEM, así como también resultados obtenidos en los diferentes operativos de evaluación realizados en el 2022, como un insumo para comprender mejor la trayectoria de sus estudiantes. Este/os informes, puestos sobre la mesa de reflexión institucional sirvieron de base para la definición de objetivos, y la construcción de acuerdos que pusieran en el horizonte del siguiente ciclo lectivo (2023), determinadas acciones tendientes a la mejora escolar. A fin de favorecer el proceso de evaluación de estos acuerdos, cada institución debía definir,

- **indicadores de proceso** que den cuenta de la puesta en acción de estos acuerdos a lo largo del año, mostrando así su progresión o la necesidad de ajustes.
- **indicadores de resultados** que permitan dimensionar el alcance de los objetivos planteados, al finalizar el tiempo asignado para la implementación de estos acuerdos.

Los acuerdos establecidos y registrados en el siguiente cuadro, a partir de la jornada institucional del mes de diciembre, serán el insumo de la presente jornada institucional.

OBJETIVO/S	ACUERDOS 2023	EVALUACIÓN DE LOS ACUERDOS	
		INDICADORES DE PROCESO	INDICADORES DE RESULTADO

Agenda del día

- MOMENTO 1** — La evidencia en la planificación estratégica (30 minutos)
- MOMENTO 2** — Los acuerdos de mejora en el marco del Proyecto de Acuerdos Institucionales (P.A.I.) (90 minutos)
- MOMENTO 3** — Programas y proyectos que fortalecen la identidad escolar (60 minutos)

MOMENTO 1 — *La evidencia en la planificación estratégica*

Las experiencias de mejora escolar en los últimos años han aportado información significativa sobre los desafíos que implican los cambios sostenibles en educación (Elmore, 1996). En un contexto vertiginoso y de complejidad creciente, es esencial que las instituciones se fortalezcan en su capacidad de abordaje y liderazgo del cambio.

Inmersas en la sociedad del conocimiento, las comunidades educativas han comenzado a poner en valor la información y los datos de los que disponen para planificar y respaldar la toma de decisiones estratégicas, en los diferentes niveles de acción del sistema educativo, desde el aula hasta el debate de políticas educativas.

La información y los datos, son una oportunidad para incentivar el trabajo colaborativo entre docentes y directivos, distribuyendo el liderazgo al interior del establecimiento al realizar procesos de análisis en conjunto. Detenerse para observar las prácticas y diseñar estrategias de ajustes, es el pilar esencial de la mejora constante en los procesos educativos. *Sin embargo, el riesgo de acumular datos sin sentido es aún latente, por lo que no se debe olvidar que los datos sólo son útiles cuando sirven para impulsar las mejoras educativas necesarias.* (Montecinos, Doren, Rosende, 2019)

Diversos investigadores sugieren que el uso productivo de la información y la evidencia está muy relacionado con la capacidad dialógica y colaborativa de las instituciones en torno a dicha información. *Disponer de la información y hablar sobre ella no es suficiente para la mejora escolar. Por el contrario, unir la evidencia a un proceso de indagación y colaboración institucional puede crear*

las condiciones necesarias para el cambio (Earl y Timperley, 2019). La valoración crítica de la evidencia transforma percepciones en realidades objetivas de aquello que acordamos modificar para mejorar.

Este camino es el sustrato de una **planificación institucional informada**, que da cuenta de objetivos concretos para el presente ciclo lectivo, con indicadores de proceso y resultado, cuyo alcance evaluaremos durante el año. A partir de estos acuerdos institucionales es necesario desplegar una serie de **estrategias**, construidas en diálogo colaborativo que movilicen **acciones significativas y direccionadas** a los objetivos que inspiran estos acuerdos.

MOMENTO 2 — *Los acuerdos de mejora en el marco del PAI: programas y proyectos que fortalecen la identidad escolar*

Los acuerdos de mejora elaborados en el mes de diciembre de 2022, se constituyen como un elemento movilizador del PAI cuya revisión anual garantiza la vital movilidad del proyecto institucional.

El siguiente organizador habilita el **registro de las estrategias** que los objetivos requieren. Estas estrategias deben alcanzar un nivel de concreción fácilmente articulable con el aula de manera que tengan reconocimiento y adhesión en toda la comunidad escolar. Sugerimos observar el nivel de precisión de los objetivos como condición facilitadora para la definición de estrategias. Así por ejemplo, un objetivo tan amplio como “Mejorar la lectura”, demandará complejos indicadores y su seguimiento será más complejo, mientras que un objetivo más preciso como “Mejorar la lectura en voz alta en textos con vocabulario específico de cada disciplina”, permite no solo la definición de indicadores precisos sino el diseño de estrategias articulables a todas las aulas de la escuela.

A partir del procesamiento de las devoluciones realizadas en el mes de diciembre, la Dirección de Evaluación de la Calidad Educativa realizó un filtrado por nivel y modalidad a fin de reconocer las áreas de recurrencia en el diseño de objetivos de mejora. Este análisis, es insumo de trabajo de las Direcciones de Nivel a fin de favorecer el acompañamiento que demanden dichos acuerdos.

Les ofrecemos un ejemplo en la primera línea del cuadro organizador que ilustra la tarea a realizar:

OBJETIVO/S	ACUERDOS 2023	EVALUACIÓN DE LOS ACUERDOS		ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN	
		INDICADORES DE PROCESO	INDICADORES DE RESULTADO	GRADOS /AÑOS/CICL	ACCIONES

				OS DESTINATARIOS	
Mejorar el nivel de vinculación con instituciones de la zona fortaleciendo la participación del Centro Educativo en la vida comunitaria a fin de promover la búsqueda de la justicia social y de la integración de los diferentes actores sociales.	Realizar proyectos de acción interdisciplinarios con impacto y vinculación socio comunitaria y pedagógica en función de desarrollar y construir capacidades. Actualizar la Red Comunitaria de la zona donde se encuentra el centro educativo, a partir de prácticas de comunicación e interacción para situarse en la complejidad de los contextos socioculturales y comunitarios.	Análisis del estado de situación actual de la dimensión y red sociocomunitaria, mediante 8 (ocho) entrevistas en profundidad y 2 (dos) reuniones realizadas a efectores de la red comunitaria de la zona. Planificación y desarrollo de 2 (dos) propuestas interdisciplinarias por curso con impacto y vinculación socio comunitaria y pedagógica. Desarrollo de 4 (cuatro) talleres con efectores de la red.	Concreción del 60% de los proyectos de acción interdisciplinarios construidos en vinculación con la comunidad. Aumento del 30% de interacciones de la institución con los distintos referentes territoriales de la zona. Aumento del 30% de articulaciones con organizaciones de la zona.	Estudiantes de 1° año CB y 2° y 3° CO Referentes de cada efector de la red comunitaria.	Realizar proyectos de acción interdisciplinarios que tengan impacto y/o vinculación con la comunidad. Visitar las redes comunitarias de la zona, con la finalidad de concretar la vinculación con el centro y generar acciones pedagógicas (escuelas primarias, jardines maternales, etc.) Convocar a profesionales y referentes de cada efector de la red comunitaria para realizar charlas y actividades informativas y formativas con los estudiantes y docentes. Realizar salidas educativas a organizaciones,

					empresas y eventos.

MOMENTO 3 — *Proyectos y Programas que fortalecen la identidad escolar*

El contexto post pandemia sin duda ha resignificado la cultura organizacional y la identidad de las instituciones educativas. La atención a trayectorias reales favoreció la expansión de conciencia respecto a la responsabilidad que la escuela asume al entretorsearse con la realidad social y cultural de su comunidad.

La definición de estrategias propuesta en el Momento 2, así como su integración al PAI ha sido seguramente una instancia de revisión de aquellos proyectos y programas a los que la escuela destina su valioso tiempo por ser estos elementos constitutivos de su identidad institucional. A tal fin, les solicitamos compartir en equipo un espacio de reflexión integradora sobre dichos proyectos y programas espiralando los nuevos acuerdos definidos y programados para el ciclo lectivo 2023.

¿Qué Proyectos y Programas contribuyen a la identidad institucional y son compartidos por toda la comunidad escolar?

¿De qué manera estos Proyectos y Programas contribuyen a la mejora escolar que buscamos a través de nuestros acuerdos para el año 2023?

Los programas que la Dirección General de Escuelas pone a disposición de las instituciones de la provincia se constituyen, integran y alinean con la información relevante que las escuelas reciben como complemento a su propia información institucional. La participación en dichos programas debe entenderse como un movimiento hacia la mejora y requiere por tanto integrarse a la planificación estratégica.

Los siguientes gráficos representan una breve síntesis de dichos programas, organizados según los ejes de gestión. Les proponemos tomarlos como insumos para observar de qué manera estos programas, pueden favorecer la concreción de los acuerdos 2023.





Entregables de esta Jornada Institucional:

- Cuadro Organizador de acuerdos y estrategias. Cada Institución deberá enviar a su supervisión el cuadro con acuerdos y estrategias. Tal como se referencia en el tercer día de jornada.
- Programas a los que la escuela adhiere. Completar el siguiente link (uno por institución) <https://forms.gle/62LbeCf32o828Hrr9>
-



Bibliografía

Earl L y Katz S. (2002). *Leading Schools in a Data Rich World*. En Leithwood K. et al (eds). *The Second International Handbook of Educational Leadership and Administration* (pp. 1003-1022) Dordrecht, Netherlands: Kluwer.

Earl L y Timperley (2019) *Professional Learning Conversations.Challenges in using evidence for improvement*. Auckland. Springer

Schildkamp y Lai (2013) *Data based decision making in education*. Nueva York. Springer

Tiana Ferrer, A. (1997) *Indicadores educativos ¿qué son y qué pretenden?* En Cuadernos de Pedagogía N. 256

Zoro, B. (2019): *Guía práctica: Modelo para el uso integral de datos para gestionar la mejora escolar*. En *Buenas prácticas de liderazgo pedagógico: 10 herramientas para impulsar la mejora escolar*. *Lideres educativos*. Disponible en www.lidereseducativos.cl/recursos/libro-buenas-practicas-de-liderazgo-pedagogico-10-herramientas-para-impulsar-la-mejora-escolar/