

**ORIENTACIONES
PARA LA
ELABORACIÓN DEL
PLAN DE MEJORA O
PROYECTO ESCUELA**

El presente documento se propone compartir información y orientaciones para apoyar la elaboración del proyecto/plan en las instituciones de gestión privada como herramienta de gestión. El texto recoge ideas incluidas en los siguientes documentos ministeriales, entre otros materiales:



Proyecto Escuela, Nivel Inicial

Proyecto Escuela. Nivel Primario

1. Qué es el Proyecto Escuela (PE)

Es un instrumento que enmarca la gestión pedagógica con el propósito de promover procesos de mejora institucional. Respeta la identidad propia de cada institución plasmada en su Ideario y su Proyecto Educativo Institucional, y propone caminos para cumplir los propósitos del nivel, en el marco de la política jurisdiccional y la autonomía institucional.

En el PE no solo se pueden incluir objetivos vinculados a la mejora sino también a la innovación en diferentes aspectos de la institución, las prácticas de gestión, de enseñanza y de aprendizaje. Si bien se trata de un concepto diferente, las iniciativas de innovación pueden ser un camino hacia la mejora dependiendo del sentido, el propósito y el enfoque de su implementación.¹

El PE se materializa a través de un documento en el que se plasman las metas institucionales anuales, derivadas de los acuerdos sobre los objetivos que se quieren alcanzar a partir de un diagnóstico basado en evidencias, y las acciones a ser desarrolladas para recorrer la distancia entre esos objetivos y la situación actual. Por lo tanto, supone una revisión anual que permita evaluar logros y desafíos para realizar los ajustes necesarios.

Sin embargo el documento no es el objetivo final del proceso de trabajo, sino un dispositivo para orientar la tarea institucional, cuya formulación y revisión contribuye a construir el sentido colectivo de las acciones de todos sus miembros. Funciona como un organizador que ayuda a establecer prioridades para la gestión, dado que establece una hoja de ruta para abordar los problemas identificados en el corto y el mediano plazo.

¹Mientras la mejora se asocia a la eficacia o el incrementalismo, reforzando elementos de la gramática escolar tradicional, las prácticas innovadoras se caracterizan por proponer alternativas a tal matriz para darle sentido al aprendizaje. (Rivas, A. 2017)

2. Qué dimensiones comprende

El PE puede comprender las siguientes dimensiones: organización y gestión escolar, clima institucional, procesos de enseñanza y aprendizaje, recursos materiales y/o relación con la comunidad.

A su vez, en cada dimensión es posible identificar una serie de subdimensiones, entre otras:

Organización y gestión escolar

Roles y funciones de los distintos actores institucionales, planificación de actividades y tiempos, gestión de los recursos, canales de comunicación, políticas institucionales.

Clima institucional

Convivencia, participación en la vida escolar, acuerdos institucionales, relaciones interpersonales.

Procesos de enseñanza y aprendizaje

Propuesta curricular, estrategias de enseñanza, formación docente, logros de aprendizaje, trayectoria de los/as estudiantes.

Recursos materiales

Infraestructura edilicia, equipamiento, acceso a materiales didácticos.

Relación con la comunidad

Contexto institucional, participación de la comunidad, proyectos con otras instituciones.

Enfocar estas dimensiones como un conjunto supone que la mejora debe impactar de algún modo en las prácticas de enseñanza para lograr efectos en los aprendizajes; pero los cambios en tales prácticas deben ser simultáneos a aquellos elementos institucionales que permitan instalar nuevas culturas y modalidades de trabajo.

Esto no significa que un proyecto deba contemplar la totalidad de las dimensiones presentadas en todos los casos, pero todas ellas son objeto de una indagación institucional que permita conocer su situación en el presente.

3. Cómo se construye

El proyecto escuela/plan de mejora se construye a lo largo de un proceso participativo, que procura lograr acuerdos entre los distintos actores institucionales acerca de los aspectos que se quiere mejorar, en función de los problemas que se identifiquen. Cada escuela decidirá los medios y las modalidades a través de las cuales encauza la participación de los distintos actores.

Ese proceso recorre diferentes momentos.

1. Identificación y focalización de los problemas

Se trata de reconocer cuáles son los desajustes actuales en función de la situación que queremos alcanzar y lograr una percepción compartida acerca de lo relevante y lo posible, sobre la base de información institucional; información de la que disponemos o debemos indagar y que requiere ser analizada.

Es decir, la definición de los problemas no debería basarse en percepciones subjetivas sino en evidencia empírica que habilite el uso reflexivo de los datos. Al respecto, construir indicadores – características observables de un fenómeno – permite obtener datos para captar y procesar la información que necesitamos, identificar posibles situaciones críticas vinculadas con las dimensiones mencionadas y, de este modo, arribar a una formulación precisa del problema que nos permita proponer líneas de acción ajustadas.

Por ejemplo, afirmar que «los/as estudiantes del último año tardan en egresar» es una formulación general que debería afinarse a partir de ciertos indicadores, cuantitativos o cualitativos.

De esta manera podemos realizar aproximaciones al problema en estos términos: «El X % de los/as niños/as de sala de 5 presentan dificultades para expresar oralmente sus emociones frente a situaciones conflictivas» o «El X % de estudiantes de 6.º grado muestra dificultad para producir textos escritos coherentes y cohesivos».

Asimismo, es importante avanzar hacia las explicaciones acerca del problema descrito, con un enfoque multicausal. Afirmar por ejemplo, que «los/as alumnos/as de 6.º grado no se comprometen con las tareas de escritura» o que «los/as niños/as de sala de 5 no sostienen su atención cuando se lee un cuento» no solo resulta simplista sino que es poco productivo a la hora de identificar factores sobre los cuales la escuela puede operar, como por ejemplo: conocimientos previos de los/as niños/as, estrategias de enseñanza, retroalimentación ofrecida, vinculación de los contenidos con intereses de los/as niños/as o tipo de consignas de trabajo, acompañamiento docente en el proceso, entre otros. Las explicaciones que se formulen tendrán un carácter hipotético y podrán ser reformuladas o ampliadas a partir del recorrido realizado durante la implementación y evaluación del proyecto.

Cabe señalar que la concepción que sostengamos sobre el problema va a delimitar las soluciones que se propongan para enfrentarlo. En el caso del PE/plan de mejora, la formulación del problema debería focalizarse sobre la tarea escolar, indagando en la dinámica interna de la institución, sin que eso implique desconocer la influencia de su contexto. Como expresa Blejmar (2015) «ser parte del problema es ser parte de la solución».

En términos generales, frente a la identificación de más de un problema es relevante priorizar aquellos que afectan la calidad y la equidad educativa. Además de considerar la factibilidad de su abordaje en el presente, de acuerdo con la particular situación que atraviesa cada institución.

2. Definición de objetivos y líneas de acción

Focalizados los problemas sobre los que se va a intervenir, es necesario definir los objetivos que se desea alcanzar para su resolución. Siguiendo con el ejemplo anterior, un objetivo que apunte a la resolución progresiva del problema planteado podría ser «Reducir a un 10 % la cantidad de niños/as que tienen dificultades para expresar oralmente sus emociones frente a una situación conflictiva» o «Aumentar un X % la cantidad de estudiantes de 6.º grado que logren escribir textos coherentes y cohesivos».

La formulación clara y mensurable de los objetivos es necesaria para orientar las líneas de acción que se propondrán para alcanzarlos y realizar el correspondiente seguimiento y la evaluación. Por ejemplo, un proyecto/plan que se proponga el objetivo mencionado podría diseñar las siguientes líneas de acción:

- Elaboración de planes personalizados que incluyan instancias de apoyo.
- Exploración de estrategias, instrumentos y criterios de evaluación.
- Revisión de la propuesta de enseñanza.
- Revisión de las condiciones de trabajo de los/as docentes para asegurar que cuenten con el tiempo, el espacio y los recursos necesarios.
- Indagación de alternativas de trabajo conjunto con las familias.

A su vez, diseñar líneas de acción supone establecer las actividades que se derivan de cada una, los/as responsables de su implementación, los/as destinatarios, los recursos que se necesitarán, los tiempos y plazos de realización. Por ejemplo, la línea referida a la revisión de propuestas de enseñanza puede abarcar actividades tales como el análisis de las actividades de aprendizaje que se diseñan, de las consignas que se incluyen, la selección de los materiales que se ponen a disposición de los grupos, entre otras.

3. Diseño de la evaluación

Durante la implementación del proyecto/plan se realizará un seguimiento que permita ajustes sobre la marcha.

No se espera que se elabore un PE/plan de mejora en cada año escolar, sino que en cada ciclo lectivo se incorpore la práctica de su revisión para dar lugar a los ajustes mencionados y la propuesta de los objetivos que corresponden a ese ciclo lectivo, en el marco de un proyecto/plan que abarca un plazo mayor.

Los plazos concretos para la consecución de los objetivos dependerán de las decisiones de cada escuela y la índole de los problemas seleccionados, pudiendo también ser ajustados sobre la marcha. Tanto la construcción del PE/plan de mejora como su implementación deben incorporar el mediano plazo (por ejemplo, entre uno y tres años).

Por su parte, el análisis y la valoración de los resultados serán un insumo para la proyección de las próximas acciones, agregando nuevas líneas de acción u otras actividades a las líneas de acción en marcha. La instancia de evaluación es la oportunidad de observar qué aprendizajes rescatamos como institución y podemos capitalizar hacia el futuro.

La elaboración del proyecto/plan debe prever el modo en que obtendremos información acerca del proceso de implementación y de los resultados obtenidos que nos permita responder a la pregunta sobre cómo podremos saber si logramos los objetivos propuestos. Es decir, el diseño del proyecto/plan contempla la propuesta para su evaluación. Será necesario definir:

- el objeto de la evaluación, por ejemplo, el proceso de elaboración del proyecto/plan, la implementación o los resultados obtenidos;
- los aspectos de ese objeto, por ejemplo, el nivel de participación de los distintos actores, el cumplimiento de las actividades planificadas, los logros en función de los objetivos;
- los indicadores que se utilizarán, por ejemplo, cantidad de docentes que participan en el proyecto/plan (elaboración/implementación), cantidad de estudiantes que logran avances en la problemática identificada (resultados);
- las fuentes e instrumentos que se seleccionarán con este fin, por ejemplo, el análisis documental, las observaciones, las encuestas, las entrevistas.

4. Qué andamiajes nos ayudan en la elaboración y evaluación del proyecto/plan

En el proceso de elaboración del proyecto/plan puede ser útil disponer de una matriz de datos como la que se incluye a continuación, que se irá completando a medida que se recorren las distintas etapas de trabajo.

Nombre del proyecto	Problema/Desafío	Fundamentación (con datos)	Objetivos	Líneas de acción	Actividades	Responsables	Destinatarios/as	Plazos

Por su parte, la siguiente tabla puede apoyar la planificación de la evaluación del proyecto/plan y luego ser retomada para orientar la implementación del proceso de evaluación:

Objeto	Aspectos	Indicadores	Instrumentos	Fuentes

Por último, podemos volcar sintéticamente los resultados de la evaluación del proyecto/plan en el siguiente organizador:

Proyecto	Objeto/Aspecto evaluado	Logros	Obstáculos	Puntos de partida a futuro

RECURSOS PARA EL PRIMER EMI DEL AÑO

1. Para la identificación de problemas

Se sugiere realizar un trabajo en grupos compartiendo materiales con datos a ser analizados para identificar focos críticos y extraer algunas hipótesis preliminares, a saber:

- Datos cuantitativos, producidos por la escuela o por fuentes externas: cantidad de situaciones conflictivas donde no se recurrió a la expresión oral y/o cantidad de situaciones críticas ocasionadas por la falta de expresión oral, distribución de calificaciones/valoraciones obtenidas en Prácticas del Lenguaje, resultados en evaluaciones institucionales y operativos de evaluación respecto de la producción escrita (Pausas, FEPBA, Aprender, otros en los que puede haber participado la escuela), datos del último año y/o tendencias, entre otros.
- Datos cualitativos a partir de los cuales se pueden construir categorías de análisis, por ejemplo, tipos de estrategias de enseñanza/evaluación, tipo de dificultad de aprendizaje. Se pueden tomar como fuentes distintos documentos institucionales: evaluaciones diseñadas, actas de reuniones del equipo docente de la sala/el grado, actas de reuniones con familias, informes del Equipo de Orientación Escolar, entre otros. O instrumentos que reflejen niveles de aprendizaje y logros, como por ej. diferente tipo de producciones de los/as estudiantes.

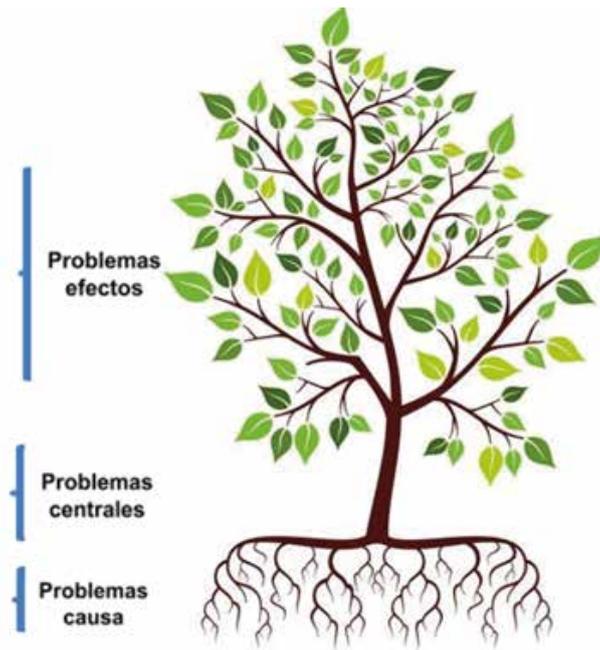
A partir de los datos, se puede utilizar la rutina de pensamiento visible «Veo, pienso, me pregunto».

Veo:	¿Qué es lo que observás?
Pienso:	¿Qué es lo que pensás que significa?
Me pregunto:	¿Qué te preguntás a partir de lo que observás?

2. Para la focalización de los problemas

Si el trabajo sobre el análisis de datos ya ha sido realizado, es posible avanzar en una reflexión colectiva que permita no solo identificar problemas sino aproximarse a explicaciones de su emergencia. Para ello, existen varias estrategias que aportan a la organización del trabajo.

A. La construcción de un «árbol de problemas», que lleve a delimitar causas y efectos de lo que se considera un problema prioritario para la institución.



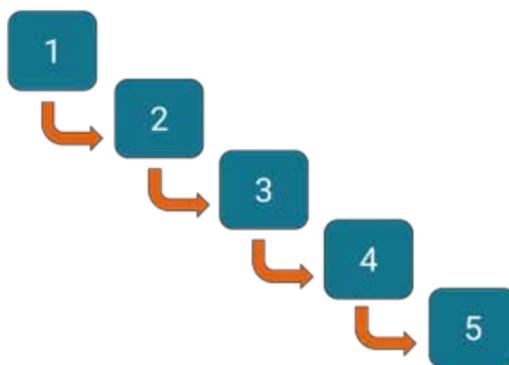
B. El completamiento del diagrama «espina de pescado». En el siguiente video se presenta una explicación de su uso:



<https://www.youtube.com/watch?v=b7oyLOE0mfs>

8

C. El trabajo con la «escalera de los por qué», en la que se propone realizar una y otra vez esa pregunta a la situación, hasta llegar a la raíz del problema identificado (se suelen establecer «5 por qué»).



También se puede profundizar el análisis haciendo esas preguntas a cada una de las dimensiones y subdimensiones que pueden estar interviniendo en la situación.

Dimensión	Subdimensiones	1. ¿Por qué?	2. ¿Por qué?	3. ¿Por qué?	4. ¿Por qué?	5. ¿Por qué?
Organización y gestión						
Clima institucional y convivencia						
Procesos de enseñanza y aprendizaje						
Recursos materiales						
Relación con la comunidad						

D. La realización de un análisis FODA (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) como herramienta de exploración situacional, sirve de base para generar y tomar decisiones relativas a proyectos de mejora. En el siguiente enlace encontrarán algunas plantillas posibles para organizar y registrar este análisis: https://www.canva.com/es_es/plantillas/s/dafo/

3. Para la definición de objetivos

Un enfoque que facilita la tarea de definir compromisos efectivos son los llamados «objetivos SMART». Las letras de su sigla aluden a características propias de estos objetivos. En algunas versiones esas letras aluden a los siguientes términos: Específicos (Specific), Medibles, Alcanzables, Relevantes y A tiempo (Time Based).

En otras adaptaciones, la sigla adquiere el siguiente significado:

S	Sentido	Para qué lo hacemos, qué queremos conseguir.
M	Medible	Qué indicadores nos permitirán evaluarlo.
A	Accionable	Qué acciones concretas realizaremos.
R	Responsable	Quiénes se harán responsables del compromiso
T	Tiempo	Cuándo se tienen que conseguir

Como se puede observar, los indicadores se hacen presentes en relación con los objetivos, para poder clarificar, definir, comunicar y evaluarlos en forma concreta.

4. Para el diseño de líneas de acción

La definición de los objetivos SMART orienta la definición de las líneas de acción seleccionadas para alcanzarlos.

Sin embargo, puede que los equipos requieran abrir el panorama de posibles acciones con el apoyo de algunas estrategias de exploración o de estimulación de la creatividad. Además del clásico «torbellino de ideas», se pueden utilizar alguna de las siguientes:

A. Observar si hay materiales (lecturas, investigaciones) o actores que podríamos sumar para pensar ideas (¿Alguien que ya haya transitado por esto mismo? ¿Un especialista? ¿Un miembro de otra institución?).

B. Remixar: recuperar ideas o experiencias que hayan aparecido antes y agregarle algo diferente. Dentro de un grupo se puede invitar a que cada integrante tome una idea, la remixe y se la pase a un/a colega para que la siga enriqueciendo.

C. Emparentar: agrupar ideas que tengan alguna característica en común y generar otra gran idea que las abarque. Una variante es mashuppear: combinar dos ideas diferentes para gestar una tercera.

D. Profundizar una tendencia o romperla: ¿Cómo llevar una tendencia a su máxima expresión? ¿Y si en cambio rompemos esa tendencia o tradición?

DGEGP

Dirección General de Educación
de Gestión Privada

