REVOLUCIÓN EDUCATIVA

Altablero

Libertad y Orden

No. 26
ENERO - FEBRERO 2004
MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

El periódico de un país que educa y que se educa

CARTA DE LA MINISTRA
Los nuevos retos en la Revolución Educativa **3**

OTRA MIRADA
Brasil, lecciones de mejoramiento: construir identidad y autonomía en la escuela **12**

LECTURA Y CONSULTA
De cómo la literatura enriquece la vida en la escuela **19**

AGENDA Y PASATIEMPOS
Para estar al día, conocer los decretos y las resoluciones y pasar un buen rato **20**

SERIE GUÍAS Nº 5 Planes de Mejoramiento

Y ahora... ¿cómo mejoramos?

Guía de Planes de Mejoramiento

Reclame con este número la guía de Planes de Mejoramiento.

Además, en la sección Lectura y Consulta, reseñas de las publicaciones del Ministerio alrededor de la temática

Revolución Educativa: Colombia Aprende

PLANES DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

Analizar, definir, organizar, actuar, evaluar y ganar

- Poner en marcha un Plan de Mejoramiento Institucional para mejorar la calidad de la educación es la tarea que se han propuesto todas las instituciones educativas del país.

- Un Plan de Mejoramiento es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones.

- Se habla de un conjunto de acciones integradas, de una orientación, de un esfuerzo institucional, cuyo fin es alcanzar niveles adecuados de aprendizaje en los niños y los jóvenes, de tal forma que las instituciones logren preparar muchachos seguros y competentes.

- Cualquier Plan de Mejoramiento necesita determinar claramente cuál es su objetivo y cuáles las estrategias y actividades que se desarrollarán para lograrlo.

- Los Planes de Mejoramiento son liderados por el rector, acompañado de un equipo directivo de gestión, y deben involucrar a docentes, a padres y madres de familia y a estudiantes.

- Cada uno, con su rol y responsabilidad, y todos conformando el equipo analizan la situación, los resultados de las evaluaciones internas y externas, las condiciones académicas y sociales de sus alumnos, y definen a dónde necesitan y desean llegar, y cómo hacerlo.

- La gestión pedagógica es el objetivo esencial de un Plan de Mejoramiento.

- Todo Plan se lleva a cabo articulado al gran objetivo que el colegio se ha trazado para sí, representado en el Proyecto Educativo Institucional que, además, está determinado por la misión que la institución debe cumplir.

Actividad en el colegio Robert Kennedy, de Bogotá.

Quien practica el mejoramiento sabe que progresa siempre. Mejorar es ganar.

- Los principales beneficiados de un Plan de Mejoramiento son los niños, pero también los padres y madres de familia. Este instrumento les permite saber hacia dónde va la institución y qué es lo que necesita mejorar el niño. Además, abre un espacio a la participación y al trabajo de la comunidad educativa como un todo.

- El motor de un proceso de mejoramiento es la convicción, firme y constante, de que la educación agrega valor y contribuye a la superación de dificultades en un medio con muchas carencias.

- La Revolución Educativa puede ser una revolución en la medida en que mejoren todas las instituciones del país, públicas y privadas. Si logramos que los aprendizajes de los niños mejoren, podremos hablar de una política de calidad exitosa. En el mediano y largo plazo, se trata de estructurar un sistema que permanentemente mejore la calidad de la educación.

véanse páginas 4 a 18

Opinión

El verdadero objeto de la educación, como el de cualquier otra disciplina moral, es engendrar la felicidad.
William Godwing

DE LOS LECTORES

Este es un espacio reservado para Usted, apreciado lector. Sus cartas, comentarios e inquietudes le darán vida a esta sección. Pueden ser enviados vía correo aéreo a: **Revolución Educativa Al Tablero**, Av. El Dorado CAN, Ministerio de Educación Nacional, Oficina de Prensa, tercer piso. También al fax 222 4795 o al 222 2800 ext. 216, y por correo electrónico a: correoaltablero@mineducacion.gov.co
Recordamos a los lectores que lo bueno, si breve, dos veces bueno.

Colaboración y comunicación

Muchísimas gracias por el periódico. Recibido a satisfacción. Me gustaría saber si se pueden enviar aportes para ser publicados.

Ignacio Montenegro, imonten@hotmail.com

Quisiera escribir sobre nuestras experiencias pedagógicas en Barrancabermeja y en la Universidad. ¿Cómo se hace?

Cristina Arenas Sepúlveda, mailto: criarse@hotmail.com

Me gustaría mucho poder publicar en su periódico un artículo sobre el modelo virtual creado en nuestro país y pionero en Iberoamérica. Pueden ver algunos artículos publicados en la red buscando en Google.

Guillermo Cardona Ossa (rector@gimnasiovirtual.edu.co)

Reciba un especial saludo de las y los docentes de Sotaquirá y el agradecimiento por los periódicos que hemos recibido y que tienen artículos muy interesantes y enriquecedores para nuestro quehacer pedagógico. Se han trabajado algunos de ellos con los estudiantes. Queremos saber si podemos enviar colaboraciones de los estudiantes o nuestras.

Fanny Y. Alfonso V., Secretaria de Asuntos Pedagógicos

Respuesta: Con la publicación de estos mensajes promovemos la comunicación entre distintos miembros de la comunidad educativa; también les recordamos que en **Revolución Educativa Al Tablero** reseñamos experiencias en marcha en distintas instituciones y las socializamos con distintas instancias del Ministerio.

Presentar nuestro periódico

Anexo la tercera edición del periódico Natural Rembrandt, perteneciente a nuestra institución, en el cual encontrarán diferentes escritos y actividades. Agradezco sus comentarios.

Ramón Villamizar Villamizar, Engativá Bogotá. Telefax, 4429327.

Respuesta: Felicitaciones.

Doble aporte

Acusamos recibo de la "Guía para Lectoescritura Trenzando ideas para la construcción de un pensamiento Nasa", del Colegio Renacer Páez siglo XXI, de Pitayó, Silvia, Cauca. Más información en los teléfonos 8252771 y 8252767, Popayán. Así mismo hemos recibido "Una visión educadora", aporte de experiencias educacionales, de Alicia Echeverri García, a quien se le puede localizar en Cali, en el teléfono 3393944.

Estándares agropecuarios

Soy profesor de ciencias agropecuarias del Instituto Técnico Agropecuario Guillermo Patrón del corregimiento de Las Llanadas, municipio de Corozal, departamento de Sucre, por ende un defensor de esta especialidad tan desmejorada y olvidada por las actuales reformas educativas... Me permito enviar copia de una propuesta para los estándares del área agropecuaria para ver si existe la posibilidad de publicación. Se trata de estándares regionales (Costa Atlántica), pero podrían servir de modelos para otras regiones, de acuerdo con su flora y su fauna.

Noel Hugo Cogollo Noriega, apartado aéreo 458 Sincelejo, Sucre.

Respuesta: Su trabajo ha sido remitido a la Dirección de Calidad, que hará la evaluación pertinente. Quien desee más información puede comunicarse con el teléfono 2825998 en Las Llanadas.

Semillas de Sucre

Con el propósito de dar a conocer el trabajo periodístico-literario de los estudiantes, le enviamos la edición número 11 del periódico Semillas. Es nuestro deseo nos remita sus apreciaciones, con el fin de superar las debilidades y a la vez motivar a la comunidad educativa Liceísta en el proceso literario iniciado.

Alfonso Vivero Figueroa, Liceo Carmelo Percy Vergara, Corozal

Respuesta: Resulta muy interesante la combinación de temas y la forma como se da cabida a múltiples y diversas opiniones, así como a temáticas académicas y de creación infantil y juvenil. Un impulso en la parte gráfica le daría más fortaleza a su publicación.

Buscar la excelencia

Felicitaciones por el periódico. Me impactó mucho el texto que dice: "Lo importante no es la persona; lo primordial es que los proyectos y actividades trasciendan". Espero positivamente que sigan conservando el interés de la búsqueda de la excelencia.

Luis Guillermo Bustamante, maestro, Cali

Respuesta: Gracias por su comentario y por su respuesta a los Pasatiempos.

Modernización y descentralización

Felicitarles porque a través del periódico educativo se mantiene actualizados a los docentes de las diferentes regiones del país.
Decirles que revolución educativa en nuestro país implica también descentralización administrativa de la educación, en este caso otorgándosela a los municipios para que la administren y la dinamicen. Por lo tanto, las Secretarías de Educación municipales de los municipios certificados, en donde se tomarán todas las directrices para que estos procesos sean cada vez mejores, deben tener una infraestructura administrativa acorde con su realidad; es decir, ajustar su planta de personal con base en políticas y parámetros previamente definidos y probados.
Me preocupa que el MEN, en este aspecto, no se haya pronunciado al respecto, mucho menos el departamento y, para qué decir, el municipio. El llamado es que ustedes, en una próxima edición, a manera de ejemplo, den a conocer posibles dependencias, funcionarios y manual de funciones en la implementación de la planta de cargo de las Secretarías de Educación municipal de los municipios certificados, como en el caso de Turbo.

Luis Ramírez Quejada, educador del municipio de Turbo.

Respuesta: Le recomendamos seguir de cerca el proceso de modernización que impulsa la Secretaría General del Ministerio.

Cartagena enlazada

Quiero solicitarles que publiquen esta dirección, http://www.colegioscartagena.com, que es de una página nueva, exclusiva para informar y apoyar los procesos de las instituciones educativas de Cartagena. En ella encontrarán información pertinente para directivos docentes, estudiantes y comunidad educativa; además, podrán participar en el foro y enviar comentarios.

Angel Pérez Salgado, Colegios Cartagena.com

Respuesta: Todo enlace favorece el quehacer educativo.

Visiten el proyecto

Me permito compartirles la página del proyecto Club Aucit, Amigos Unidos por la Ciencia, la Investigación y la Tecnología. Hace parte del trabajo de un grupo de niños y niñas del Colegio Nuestra Señora del Pilar, sede C, Monterredondo, Bucaramanga, Santander, interesados (as) en aprender de manera sencilla y creativa la aventura de desarrollar proyectos de investigación. Agradezco a quienes visiten el sitio http://clubaucit.tripod.com.co/index.htm

Ignacio Solano Toloza

Respuesta: Deseamos que aumenten considerablemente las visitas.

Por el Proyecto Ciudadano

En nombre de nuestra Institución Educativa Santa Catalina de Bello, Antioquia, reciba las más sinceras felicitaciones por tan acertada publicación, ya que su periódico permite compartir temas de gran interés, que facilitan que nuestras comunidades educativas estén actualizadas. Igualmente, aprovecho este correo para solicitarle un espacio en su periódico y poder compartir una fabulosa experiencia de nuestros estudiantes, al desarrollar, con el auspicio de Fundación Presencia, Amor por Medellín y por Antioquia y Smurfit Cartón de Colombia el Proyecto Ciudadano.

Alejandro Marín Alvarez.

Respuesta: Publicar su correo electrónico es otra manera de compartir la experiencia con todos nuestros lectores; así entrarán en contacto con ustedes: mariner@epm.net.co

Disfrutar el periódico y la vida escolar

El esfuerzo realizado por el equipo editorial y por cada uno de los colaboradores de **Revolución Educativa Al Tablero** se evidencia en todas sus páginas. Espero que cada una de las actividades en nuestra institución lleve a que niños y niñas disfruten su vida escolar, aprendan a aprender y mejoren sus aprendizajes, a la vez que nos ofrezcan elementos para evaluarnos permanentemente, de manera que no sólo podamos identificar y superar nuestras deficiencias sino conocer nuestras fortalezas y trabajar en un mejoramiento continuo.

Josefina Vásquez Escobar, Colegio Fundación Colombia, Bogotá

Respuesta: Su carta sintetiza perfectamente lo que deseamos hacer, siempre en compañía de la comunidad educativa del país.

El periódico integra

Agradezco a ustedes la oportunidad de conocer el periódico, el cual nos da parámetros para mejorar la calidad de enseñanza, integrando la institución educativa.

María José Carvajal, Fe y Alegría José María Campoamor, Manizales.

Respuesta: Su opinión nos obliga a trabajar aún más.

Ampliación de información

Los felicito por el trabajo tan interesante que están desarrollando con el manejo y la extensión de la información a través de **Revolución Educativa Al Tablero**.

Licenciada María Benedicta Rojas, docente, Colegio Básico Guatiquía, Villavicencio.

Respuesta: Compartir la información es uno de nuestros principios básicos.

Valioso, útil

Agradezco el envío de su publicación, muy valiosa para el trabajo que adelantamos en el Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (Cinde) y para nuestro Centro de Documentación y Diseminación. Manifiesto el interés de continuar activos en la base de datos y seguir recibiendo sus publicaciones.

Alicia Arismendy Fuentes, Oficial del Centro de Documentación, Bogotá

Quiero el periódico

Hago la presente solicitud a título personal. He leído algunos ejemplares y me han parecido muy interesantes. Envío mis datos para que me llegue el periódico.

Ilma Ruth García Arévalo, docente y representante de los docentes ante el Consejo Directivo, Instituto Técnico Luis Orjuela, Zipaquirá, Cundinamarca.

Respuesta: Esperamos contar nuevamente con sus opiniones.

CÓMO SUSCRIBIRSE A Revolución Educativa Al Tablero

Para recibir la versión del periódico vía correo electrónico llene el formulario en www.mineducación.gov.co/altablero/suscribirse. Si desea retirar la suscripción, envíe un correo electrónico a altablero@mineducación.gov.co con la palabra "Retirar" en el asunto del mensaje y el nombre de la institución en el cuerpo. Si requiere el impreso, diríjase a la Secretaría de Educación Departamental, Distrital o del municipio certificado, según le corresponda.

Esta es una publicación del Ministerio de Educación Nacional, Oficina Asesora de Comunicaciones.
Ministra de Educación: Cecilia María Vélez W.
Director: Juan Pablo Ferro C., jpcasasf@cable.net.co
Jefe Oficina de Comunicaciones: Yirama Castaño G.
Redacción: Omar Andramunio, Xenia Teresa Arellano L., Adriana Botero V., Ángela Plazas A. y María del Mar Suárez S.
Colaboración especial: María Paulina Dávila y María Teresa Peña
Fotografía: Ignacio López
Concepto de Diseño: Typo Diseño Gráfico
Página web: www.mineducacion.gov.co/altablero **Correo electrónico:** correoaltablero@mineducacion.gov.co **Teléfonos:** 2222800 y 3157777, **extensión** 1409. **Fax:** 2224795.
Dirección: Ministerio de Educación Nacional, Av. El Dorado CAN, Bogotá, Colombia. Publicación mensual del sector educativo – Circulación Nacional. ISSN: 1657-3293 – Tarifa Postal Reducida: 158. Bogotá D.C., No 26, enero - febrero de 2004

CARTA DE LA MINISTRA

Nuevos retos en la Revolución Educativa

En 2004 nos hemos impuesto la meta de generar 250.000 cupos más y contribuir al mejoramiento de la educación de los grupos poblacionales vulnerables.

... En calidad será el año de las competencias ciudadanas y de los Planes de Mejoramiento.

... En el eje de eficiencia nuestra meta es seguir adelante con la modernización de las Secretarías de Educación.

Comienza un nuevo año y aunque hemos logrado avances, la Revolución Educativa plantea nuevas metas y más difíciles retos. Como hemos tenido oportunidad de informarlo, los compromisos del Gobierno durante este cuatrienio se han basado en tres objetivos precisos: ampliar la cobertura, mejorar la calidad de la educación y mejorar la eficiencia del sector.

Durante el año 2003 se logró un aumento significativo de la cobertura con la creación de 477.598 nuevos cupos para niños y niñas de básica y media, mediante estrategias como la reorganización y la racionalización del gasto, a través de la asignación de 7.3 billones de pesos del sistema general de participaciones; la inversión en infraestructura con recursos de la Ley 21, que posibilitaron la firma de 21 convenios para distribuir 85.650 millones de pesos que favorecen a 159 mil estudiantes; y la asignación de recursos adicionales por valor de 13.936 millones de pesos del Fondo Nacional de Regalías en beneficio de otros 30.000 estudiantes.

En lo que hace referencia al mejoramiento de la calidad y gracias al trabajo coordinado con las facultades de Educación, maestros y catedráticos, se formularon los estándares básicos de matemáticas, lenguaje y competencias ciudadanas; se aplicaron las Pruebas Saber de manera censal a 1.041.058 estudiantes de quinto y noveno grados en lenguaje y matemáticas, y a 1.370.942 alumnos en ciencias y competencias ciudadanas; y entre marzo y agosto, 491.289 estudiantes presentaron las pruebas de Estado ICFES.

Como instrumento fundamental de la política se llevó a cabo la primera evaluación de desempeño para docentes y directivos docentes, y se inició la fase de elaboración de Planes de Mejoramiento mediante el apoyo a 10 entidades territoriales, haciendo énfasis en las instituciones educativas de más bajo logro.

La política de calidad se vio reforzada con acciones como el aprendizaje de experiencias exitosas, que fueron presentadas durante el Foro Educativo Nacional y que contó con la participación de 78 entidades territoriales. Así mismo, el desarrollo y adaptación de modelos educativos pertinentes para poblaciones vulnerables (desplazados, población rural dispersa, indígenas y discapacitados), que beneficiaron a 167 municipios. Además, la elaboración y divulgación del Manual de evaluación y clasificación de establecimientos educativos privados para definición de tarifas.

Igualmente, se formuló e inició el programa de promoción de las competencias laborales; se acreditaron 75 escuelas normales; y en el uso de nuevas tecnologías se dio inicio a la emisión piloto del canal educativo para el desarrollo de las competencias básicas y laborales, y el montaje en la web del portal de portales Colombia Aprende.

En el eje de eficiencia del sector educativo, los logros en 2003 reportarán un enorme beneficio a nivel nacional, regional y local. En primer lugar, fue aprobada y puesta en marcha la nueva estructura organizativa del Ministerio de Educación Nacional y se adelanta un proceso de reingeniería para mejorar su gestión. En segundo término, con la coordinación del Ministerio, se avanza en la conformación de un sistema que ha hecho posible la recolección de información vital de matrículas y plantas de personal. Para asegurar la calidad de esta información, se realizaron 10 auditorías en las entidades territoriales y con el fin de mejorar el proceso se conformó un comité del que hacen parte el Ministerio de Educación Nacional, el Departamento Nacional de Planeación y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Además, se elaboraron las tipologías educativas para la distribución de recursos correspondientes a la vigencia 2004 mediante el esquema de asignación por alumno, y se hizo el reconocimiento y pago de deudas del situado fiscal a entidades territoriales por valor de 184 mil millones de pesos.

Uno de los pilares de la política de eficiencia lo constituye la modernización de las Secretarías de Educación, proyecto en el que ya se han firmado 54 convenios de cooperación. Del mismo modo, se entregaron soluciones educativas informáticas a 320 secretarías municipales y se abrieron las licitaciones para conexión a internet y adquisición de 388 equipos de cómputo para 54 Secretarías, por valor de 1.590 millones de pesos.

Sin embargo, aún es mucho lo que falta por hacer. Para este año nos hemos impuesto la meta de generar 250.000 cupos más y contribuir al mejoramiento de la educación de los grupos poblacionales vulnerables, que están por fuera del sistema (grupos étnicos, población de frontera, población rural dispersa, niños con necesidades educativas especiales y niños afectados por el conflicto armado). Para ello se seguirán impulsando programas y metodologías flexibles, como Escuela Nueva, Preescolar escolarizado y no escolarizado, Aceleración del Aprendizaje, Postprimaria, Telesecundaria, Cafam, SER y SAT, con los cuales esperamos atender una demanda de aproximadamente 40.000 niños. Se estima que con recursos del Fondo Nacional de Regalías y a través de la contratación de la prestación del servicio, se puedan crear 25.000 cupos adicionales para la atención de grupos vulnerables.

En calidad, el 2004 será el de las competencias ciudadanas y los Planes de Mejoramiento. Los estándares de competencias ciudadanas se entregarán y divulgarán de manera masiva en el primer trimestre y, paralelamente, comenzaremos los foros de experiencias significativas, a nivel municipal, departamental y nacional. En relación con los Planes de Mejoramiento la apuesta es acompañar a los departamentos y municipios con el fin de que todas las instituciones educativas elaboren sus planes y se brinde el apoyo decidido a aquellas con mayores debilidades.

Finalmente, en el eje de eficiencia, nuestra meta es seguir adelante con la modernización de las Secretarías de Educación, de manera que sean ellas las puntas de lanza de la renovación del sector. Junto a ellas, incluyendo a los secretarios y sus equipos, los rectores, los maestros y maestras y los padres y madres de familia de todos los rincones del país, seguiremos construyendo comunidad y cumpliendo con el compromiso de la Revolución Educativa.

DeCoyuntura

A finales de 2003 se entregó el reconocimiento a los ganadores del IX Premio Santillana de Experiencias Educativas Arte y Comunicación: espacios para aprender y disfrutar. Se presentaron 286 experiencias de 25 departamentos y 79 municipios de Colombia. Para la selección de los ganadores se tuvieron en cuenta aspectos como metodología, pertinencia del tema, trabajo en equipo, apoyo de entes internos y externos de las instituciones, y replicabilidad de la experiencia. El primer puesto fue para, la radio como un espacio de producción

Táctica y estrategia de

Lograr que los colombianos alcancen mejores resultados académicos para respaldar un mejor desempeño en su vida futura, además de ubicarse en un lugar destacado en el contexto internacional, es uno de los objetivos de la Revolución Educativa, motivo por el cual se ha puesto en marcha un ciclo que procura impulsar y sostener la calidad educativa, basada en tres ejes: estándares de competencia, evaluaciones y Planes de Mejoramiento. Los estándares son referentes que indican un camino sobre qué debe saber y saber hacer un niño en cada grado y área básica del conocimiento. Las evaluaciones son un mecanismo formal de información que permite identificar qué debemos mejorar. Los Planes de Mejoramiento materializan esas oportunidades para mejorar, por medio de la definición de metas y acciones concretas, que movilizan todos los aspectos de la gestión escolar hacia el logro de los resultados esperados. Trazar y recorrer la ruta del mejoramiento precisa de un proceso ordenado y sistemático que le permita al equipo de trabajo y a la comunidad educativa conocer cómo está la institución en términos académicos, gerenciales y de ambiente escolar, saber a dónde se quiere llegar, establecer los caminos para hacerlo y compartir las aventuras del viaje.

1 El porqué de un Plan de Mejoramiento

Planear, en el ámbito de las políticas sociales, es una actividad que permite ver de antemano lo que se quiere lograr, decidir cuáles son las acciones y estrategias que se seleccionan -dado que los recursos son finitos-, y se orienta a obtener mejores resultados. En la escuela, planear es un método que permite dirigir procesos pedagógicos y administrativos hacia el logro de mejores productos. Mejorar significa pasar de un estado a otro más satisfactorio; parte de reconocer una situación no satisfactoria y requiere voluntad para superarla.

Consolidar un sistema educativo flexible y dinámico que responda, en magnitud y pertinencia, a las demandas y dinámicas nacionales y mundiales es una de las prioridades del actual Gobierno Nacional. Con la Revolución Educativa en cobertura, calidad y eficiencia, y las acciones concretas en cada uno de estos tres ejes de política, el sector educativo se prepara para responder a estas exigencias. Revolucionar el sistema educativo en términos de mejorar su calidad, es el objetivo del ciclo de los estándares, las evaluaciones y los Planes de Mejoramiento, que permite, a cada comunidad educativa, ordenar integralmente sus procesos pedagógicos y gerenciales.

Mejorar continuamente la calidad educativa es una actividad pedagógica dentro y fuera del aula, en el entorno escolar, que convoca y moviliza a las instituciones para cumplir con la visión y la misión de su Proyecto Educativo Institucional. Mediante el análisis de los resultados de las pruebas frente a los estándares nacionales de competencias y a la luz de las estrategias pedagógica, administrativa y comunitaria, las comunidades educativas proyectan las acciones con las que alcanzarán cada vez un mejor rendimiento de sus estudiantes.

Así, pues, los resultados de las Pruebas Saber, aplicadas durante los años 2002 y 2003, en todas las instituciones públicas y privadas del país, señalan la necesidad de un proceso de mejoramiento continuo, sistemático e integral en cada institución educativa.

2 Qué es un Plan de Mejoramiento de la calidad educativa

Un Plan de Mejoramiento es una herramienta pedagógica que les permite a las instituciones educativas, de manera integral y detallada, materializar los procedimientos, las acciones, los ajustes y las metas que guían el logro de sus objetivos comunes, de acuerdo con los componentes de la gestión escolar: directiva, académica, administrativa, financiera y comunitaria.

3 Quiénes lo emprenden

Todos en la institución, pero es el Consejo Directivo el que decide ponerlo en marcha con el fin de mejorar una situación educativa no satisfactoria, contando con el apoyo de la comunidad educativa y el acompañamiento continuo de los Comités de Calidad de las Secretarías de Educación y del gobierno nacional. Los logros del Plan están determinados, en mayor medida, por las acciones en cada institución, en cabeza del rector y con la acción directa de coordinadores, maestros y estudiantes.

Un equipo de trabajo integrado por personas con liderazgo significativo dentro del sistema escolar, y seleccionado por el Consejo Directivo según consideraciones técnicas, de conocimiento, experiencia, compromiso y disponibilidad de cada uno para aprender y liderar el cambio, es fundamental para el éxito en la planeación, ejecución y seguimiento. El equipo debe tener un líder con capacidad directiva, administrativa y de persuasión, para mantener al grupo de trabajo activo y comprometido por un período de tiempo superior a un año.

Dígale sí a su Institución

Responder afirmativamente estos interrogantes es característica común de las escuelas exitosas.

- ¿La institución tiene una visión clara?
- ¿Hay planes de estudio explícitos y conocidos por todos?
- ¿Hay disciplina?
- ¿Hay un Manual de Convivencia que permita solucionar conflictos?
- ¿La institución tiene actividades para apoyar a los estudiantes con orígenes y situaciones familiares conflictivas?
- ¿Hay material de trabajo para los alumnos, incluyendo textos y libros de referencia?
- ¿Cuántos libros leen los niños por año?
- ¿Hay una forma clara de retroalimentar a los estudiantes?
- ¿La evaluación de los docentes es uno de los elementos fundamentales para su plan de desempeño?
- ¿Es una creencia compartida que todos los estudiantes pueden aprender y que la institución escolar puede ser el instrumento para ese aprendizaje?
- ¿Hay una percepción común en los estudiantes de aceptación de su institución?

Otras características[1]:

- Un fuerte liderazgo administrativo
- Elevadas expectativas frente a los resultados de los estudiantes
- Énfasis en la adquisición de habilidades básicas
- Monitoreo frecuente del progreso de los estudiantes
- Grado de responsabilidad de los estudiantes
- Tipo de enseñanza
- Uso de recompensas y castigos
- Estabilidad del personal administrativo y docente
- Organización del personal administrativo y docente

1 Estudios de escuelas eficaces, Edmonds & Frederiksen, 1979 y 1981; citados por Celia Alvariño, 2003.

cultural y mejoramiento de la lecto-escritura, de la Escuela Benkos Biohó, de San Basilio de Palenque, Bolívar. El segundo lugar lo ganó la Estrategia pedagógica de formación a través de la televisión estudiantil, del Colegio Juan Bautista Migani, de Florencia, Caquetá. El tercero, Amascararte: de la tarima del colegio a las calles de nuestra ciudad, del Colegio Liceo Quila, de Cali, Valle; seguido por la experiencia Joropera Colper, un reto en la formación y el desarrollo integral del estudiante, presentado por el Colegio Nacionalizado Pablo Emilio Riveros, de Acacías, Meta. La experiencia Afiche: realidad o mentira, del Colegio Berchmans de Cali, ganó el quinto lugar. Más información en www.santillana.com.co

la calidad educativa

Los aliados del Plan son todos aquellos que podrían beneficiarse del mismo y que aportan al proceso. Suelen ser distintos profesores de cada sede o jornada, personal administrativo, estudiantes, egresados, comités escolares, gobierno escolar, Consejo Académico, padres de familia, fundaciones, organismos no gubernamentales, empresas, universidades vinculadas regionalmente o por intereses profesionales, funcionarios de la respectiva Secretaría de Educación encargados de la calidad educativa y otras instituciones escolares con buenos desempeños o con experiencias previas.

4 Cuáles son las funciones de los involucrados

Orientar, coordinar, promover y proyectar las directrices hacia las que va la institución, de acuerdo con el PEI, y dar coherencia a los pasos y acciones para el mejoramiento, con respecto a la visión y misión del colegio, son las funciones del **rector**. Es él quien lleva el liderazgo del equipo y debe asegurar que todos los miembros compartan los supuestos y estén de acuerdo con sus responsabilidades.

Mantener abierto un canal de comunicación, promover el intercambio permanente de ideas y percepciones entre los miembros del equipo, así como recoger sus preocupaciones y sugerencias, es la labor principal de los **coordinadores de área**. Su apoyo al rector es decisivo para emprender y hacer el seguimiento del proceso.

Revisar continuamente las metodologías de enseñanza, perfeccionar aquellas que han dado buenos resultados en los aprendizajes, investigar, documentarse y actualizar constantemente sus conocimientos y destrezas y, asimismo, crear y ejercer un acercamiento hacia el estudiante y sus pares para estimular el trabajo, son algunas de las tareas de los **docentes**.

Aprovechar los avances de todo el proceso en su trabajo diario y el desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares propuestas en el Plan, es papel de los **estudiantes.** Son ellos la razón de ser del Plan.

Sugerir acciones en el Consejo Directivo y respaldar el proceso de mejoramiento mediante el acompañamiento a sus hijos y a los procesos escolares, es misión de los **padres de familia**.

Acompañar y apoyar el proceso con el suministro de recursos, el establecimiento de alianzas que mejoren los aprendizajes y fortalezcan la gestión escolar son, entre otras, acciones de los **aliados**.

El año académico puede ser un tiempo definido para hacer un corte y observar los progresos y lo que falta por conseguir dentro de las metas propuestas. Sin embargo, en los años siguientes deberá continuar el mejoramiento para corregir errores, contar con nuevas evaluaciones, nuevas metas, nuevas acciones y nuevos resultados esperados. Como en la espiral ascendente, ese es el proceso continuo de calidad.

5 Cómo se hace un Plan

Una vez se ha decidido mejorar la calidad de la educación en la institución y cada miembro tiene claro su papel en el proceso, se identifica y define un punto de partida; se delimita el problema con sus posibles soluciones y riesgos en la implementación; se precisan las metas concretas y, por último, se comunican los acuerdos a toda la comunidad educativa con el propósito de promover la participación y el compromiso institucional.

Redes Escolares de América Latina (REDAL) es una investigación que se desarrolla en torno al tema cómo opera un grupo de Redes de Escuelas con reconocida trayectoria y alcance en América Latina, tales como Red TELAR en Argentina; Enlaces Mundiales, en Brasil y Paraguay; Enlaces, en Chile; Red Telemática Educativa, en Costa Rica; Conexiones, en Colombia y Red Escolar, en México. Un equipo liderado por la Fundación

Táctica y estrategia de

El punto de partida

1

Fijar el punto de partida del Plan de Mejoramiento es el paso inicial del trabajo en equipo. Se precisa dónde está la institución desde el punto de vista de la calidad de la educación que ofrece a los estudiantes y los factores que la originan.

Interrogantes de apoyo a la gestión

- ¿Cuál es el sistema de valores y las metas de la institución escolar?
- ¿Qué esperan saber y saber hacer los estudiantes al terminar la educación básica y media?
- ¿Qué esperan sus padres?
- ¿Qué esperan los docentes?
- ¿El nivel de resultados de las evaluaciones permite el logro de lo esperado?
- ¿El método pedagógico contribuye al logro de esas expectativas?
- ¿Está de acuerdo el plan de estudios con lo esperado internamente en la institución y, externamente, a través de las evaluaciones?
- ¿Son adecuados los materiales de enseñanza y la diversidad de oportunidades de aprendizaje que ofrece la institución?
- ¿Es adecuado el ambiente escolar para enriquecer los procesos de aprendizaje?
- ¿Tienen los docentes las calidades necesarias para enriquecer el proceso de aprender y saber hacer de los estudiantes?
- ¿El tiempo de aprendizaje es adecuado?

2

Análisis de las pruebas

A partir del análisis de las evaluaciones externas -Pruebas Saber, Pruebas de Estado para el ingreso a la Educación Superior, de desempeño de docentes y directivos docentes, así como el análisis de los resultados de las evaluaciones institucionales y la caracterización de cada dimensión y componente de la gestión escolar-, la comunidad educativa obtendrá un diagnóstico detallado para identificar las oportunidades de mejora.

Ahora bien, con el resultado del análisis de las Pruebas Saber, comparado con los promedios municipales, departamentales y nacionales, contrastado con la visión y misión del Proyecto Educativo Institucional, y referenciado con los estándares de competencias, es esencial crear una visión común sobre el estado del rendimiento académico estudiantil. Además, se podrá identificar qué tan homogéneos o heterogéneos son los grupos de estudiantes respecto al promedio alcanzado por la institución. Igualmente, la interpretación de los niveles de logro en cada competencia y según los estándares esperados, facilita la definición de las exigencias actuales en términos de formación, conceptos de evaluación y políticas educativas.

La interpretación de los resultados de las pruebas por grupos de pregunta identifica el desempeño académico de la población escolar, y la selección de las respuestas y sus porcentajes de distribución entre los estudiantes, muestra el grado de claridad de los niños en cada dimensión del conocimiento y dónde están los vacíos que requieren acciones precisas de fortalecimiento.

De otro lado, hay que identificar los progresos en las Pruebas de Estado con respecto a los años anteriores. La información de la evaluación de desempeño de docentes y directivos docentes proporciona elementos objetivos sobre el papel del rector, del director escolar y del coordinador.

3

La gestión y sus componentes

La caracterización de cada componente y aspecto de la gestión escolar también permite comprender en detalle el estado académico. Con base en el reconocimiento de las acciones y de los insumos con los que se cuenta, se establecen las oportunidades de mejoramiento en la gestión escolar.

La **gestión directiva** orientada hacia la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional deben identificar los componentes de la gestión escolar: académico, administrativo, financiero y comunitario. En cada aspecto se pueden crear las oportunidades de mejoramiento a través de la definición del horizonte institucional o de una visión compartida; la proyección y definición de las oportunidades; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación de equipos de trabajo.

La **gestión académica** se refiere a la consolidación y puesta en marcha de los planes de estudio, de articulación de grados, niveles y áreas, y de aula. Los referentes para su caracterización son los resultados de las evaluaciones internas y externas, y los estándares de competencia. Las oportunidades de mejoramiento se crean con la integración curricular, el establecimiento de acuerdos pedagógicos, el diálogo entre grados, áreas y niveles, la definición de los tiempos para el aprendizaje, la consolidación de un sistema de evaluación interna, el uso de los resultados y la utilización pedagógica de los recursos.

La **gestión administrativa y financiera** apoya y existe en función de los componentes académico y directivo, además del logístico (biblioteca, laboratorios, inventario de bienes); el ofrecimiento de servicios complementarios y la administración de los recursos humanos. Las normas, procesos y procedimientos son insumos para determinar cómo se comporta este componente institucional, y crear las oportunidades de mejoramiento en la prestación de servicios internos. La reingeniería permite actuar por procesos, con actividades, indicadores y equipos responsables de cada política.

Finalmente, con la **gestión comunitaria** se promueve la participación, prevención, convivencia, inclusión y permanencia dentro del colegio. Los referentes para su análisis son el Proyecto Educativo Institucional, el Manual de Convivencia, los resultados de las evaluaciones, los proyectos transversales y el contexto de la institución. Algunas actividades para crear las oportunidades de mejoramiento son la formación, el establecimiento de acuerdos de convivencia, la exploración y el apoyo a los proyectos de vida de los estudiantes y la utilización de su tiempo libre.

Evolución analiza las redes seleccionadas para conocerlas en profundidad y documentar las mejores prácticas, con el fin de elaborar recomendaciones para la toma de decisiones en la inserción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la educación. Es un estudio financiado por el International Development Research Centre de Canadá. Más información en www.redal.net

la calidad educativa

El punto de llegada

1

Luego de analizar los resultados de las pruebas y de identificar el punto de partida, se establece el horizonte esperado, entendido como el lugar óptimo al que debe llegar la institución. Es indispensable delimitar el problema, consolidar una visión común y plantear posibles soluciones. Es importante centrar las conclusiones del análisis en torno a 10 aspectos, según los componentes de gestión y por orden de prioridad.

Al definir la perspectiva de trabajo se debe formular un planteamiento integral que fortalezca los procesos sistemáticos de trabajo, y avanzar en el cumplimiento de la visión y misión institucional.

Preguntarse cómo debería ser el proceso educativo y qué debe alcanzar en un tiempo específico medible -usualmente de uno o dos años- ayuda a delinear posibles soluciones.

Conocer las fortalezas y debilidades institucionales propicia el reconocimiento de los apoyos externos requeridos y la solución de los problemas planteados en el tiempo propuesto; igualmente el logro de mejores resultados, alrededor de los diez aspectos básicos delimitados según los componentes de gestión.

Este horizonte permite al equipo de mejoramiento formular metas concretas en el corto, mediano y largo plazo respecto a los logros y aprendizajes de sus estudiantes.

2 Concertar y concretar metas

Esta etapa del diseño del Plan de Mejoramiento está marcada por la formulación de preguntas: ¿A dónde quiere la institución que lleguen sus estudiantes en términos de logro y aprendizaje en el corto, mediano y largo plazo? ¿Qué cambios institucionales debe hacer? ¿Cuáles son los compromisos metodológicos que se requieren? ¿Cuáles son de tipo organizacional? ¿Cuáles son las acciones para mejorar el ambiente escolar? Además de concretar las metas, es preciso definir indicadores de resultado que le permitan a la institución saber periódicamente si se están alcanzando o no las metas que se propuso; conocer cuál es la evolución de lo que se dispuso a mejorar en cada meta, y en cuánto tiempo lo debe y está alcanzando.

De la misma manera, es importante definir las actividades y acciones que llevarán al equipo de trabajo a alcanzar cada una de las metas propuestas, y conformar equipos de trabajo para su desarrollo. Se deben conocer y seleccionar los recursos humanos, físicos y financieros con los cuales cuenta la institución educativa e identificar aquellos que puedan conseguirse de manera indirecta o a través de organizaciones externas. Para ayudar a sistematizar y ordenar esta información, es pertinente consolidar una matriz que contenga, a partir de cada aspecto de la gestión, problemas identificados, metas, recursos, indicadores, responsables y riesgos y factores que incidan en el logro de las metas del Plan.

3 Comunicar los acuerdos

La fase siguiente consiste en comunicar a todos, maestros y estudiantes, los acuerdos logrados; esta actividad facilitará la comprensión, el soporte y la retroalimentación. Adicionalmente, es primordial construir consenso, identidad de grupo e interés por apoyar, asegurando su difusión entre los padres de familia y otros miembros de la comunidad. Ellos son fundamentales para su desarrollo, como lo es el consenso, que debe prever las distintas formas de entender los procesos educativos. Se demanda una estrategia de comunicación focalizada en públicos específicos, que hará ver con claridad los nuevos enfoques y propuestas.

Recibir los apoyos necesarios hará más fácil la puesta en marcha del Plan. Es el momento cuando entran en acción toda la institución, la comunidad y los asociados. Se trata de emprender la tarea de mejorar y tener jóvenes que aprenden lo que tienen que aprender, seguros y confiados, y que pueden responder a lo que el mundo y la sociedad colombiana exigen. Emprender esta tarea precisa de una estrategia de seguimiento permanente. Así, la utilización de los indicadores diseñados permite corregir errores y fortalecer aciertos e identificar claramente los resultados que se obtengan.

Modelo de evaluación para un Plan de Mejoramiento

La Secretaría de Educación de Bogotá utilizó en 2003 un formato para evaluar el grado de desarrollo, la implementación y el apoyo recibido para poner en marcha los Planes de Mejoramiento. Se presenta como un ejemplo que puede servir de guía, aunque se advierte sobre las particularidades de cada lugar.

Secretaría de Educación
Subdirección de gestión e integración institucional
Diciembre 2003

I. Identificación

1. Nombre:_____
2. Dirección:_____Localidad:_____
3. Nombre del rector:_____
   Teléfono:_____

II. Plan de Mejoramiento

4. ¿Su institución elaboró un Plan de Mejoramiento en 2003?
   Sí_____ pase a la pregunta 5
   No_____ pase a la pregunta 12

5. En la elaboración del Plan de Mejoramiento participaron:
   Solamente el equipo de gestión_____
   Equipos de gestión y docentes_____
   Solamente los docentes_____
   Equipo de gestión, docentes y estudiantes_____

6. El Plan de Mejoramiento fue elaborado durante:
   El primer semestre de 2003_____
   El segundo semestre de 2003_____

7. En una escala de 1 a 10, siendo 10 la calificación máxima, califique (en números enteros) el nivel de ejecución del Plan de Mejoramiento institucional_____

8. La prioridad del Plan de Mejoramiento fue la dimensión:
   Directiva_____
   Académica_____
   Administrativa_____
   De Comunidad_____

9. ¿Tiene planeado revisar el Plan de Mejoramiento y ajustarlo para 2004?
   Sí_____¿Cuál sería la estrategia?_____
   No_____¿Por qué?_____

10. Para el 2004, ¿cambiaría la prioridad seleccionada en el Plan de Mejoramiento de 2003?
    Sí____ ¿Por qué?_____
    ¿Cuál sería la dimensión a priorizar?_____
    No_____

11. Califique de 1 a 10 (en números enteros), el apoyo recibido por parte de la Subsecretaría Académica para la elaboración del Plan de Mejoramiento:_____

12. ¿Considera que necesita apoyo de la Subsecretaría Académica para ajustar el Plan de Mejoramiento para el 2004?
    Sí____ ¿En qué aspectos?_____
    No_____

13. Califique de 1 a 10 (en números enteros) la utilidad del Plan de Mejoramiento en la institución en términos de:
    Priorizar y planear actividades_____
    Reflexionar en términos de la calidad de la educación de la institución y diseñar estrategias_____
    Redefinir la institución_____

PorColombia

“Antes de la evaluación, los maestros y los rectores no conversaban sobre temas tan importantes para las instituciones educativas”; “la evaluación le ayuda al rector a captar la magnitud del trabajo de los docentes”; “el proceso de evaluación se convirtió en una tertulia pedagógica”. Estos tres planteamientos se oyeron durante la reunión programada en diciembre pasado en el municipio de Soacha, Cundinamarca, en la que alcalde, Secretaría de Educación,

Los rectores enseñan y proponen

Revolución Educativa Al Tablero les preguntó a rectores de distintas instituciones y regiones colombianas, ¿qué debe tener un Plan de Mejoramiento? Estas son las respuestas.

1. Miguel Angel García Varón, I. E. Nuestra Señora de las Mercedes, Paujil, Caquetá

Partir del reconocimiento de las debilidades para poder dinamizar el Proyecto Educativo Institucional; procurar una cualificación en el desarrollo de las actividades que se programan, en los ámbitos cuantitativo y cualitativo; analizar las Pruebas Saber e Icfes; fortalecer las cosas buenas y corregir las debilidades; ser sostenible, claro, conciso, con responsabilidades definidas; establecer prioridades; contar con la participación de todos: padres de familia, estudiantes, rector, comunidad educativa; tener la asesoría de la Secretaría de Educación, el Ministerio de Educación y las Normales.

2. Fernando Troncoso, Marco Fidel Suárez, Doncello, Caquetá

Tener en cuenta las pruebas Saber e Icfes para conocer las debilidades; hacer áreas transversales.

3. Hermana Nubia Teresa Barco Jurado, Colegio Técnico La Presentación, Pamplona, Norte de Santander

Una excelente organización institucional, que la realiza no solamente el rector sino toda la comunidad educativa; liderazgo del rector que ejecuta y planea los proyectos que tiene el colegio.

4. Gustavo Ramírez Camargo, I. E. Marcos García Carrillo, La Juana, Corregimiento Bochalema, Norte de Santander

Contar con el recurso humano y físico.

5. Nohora Cecilia Claro Jure. I.E. Colegio Santa Bárbara, Abrego, Norte de Santander.

Acciones concretas, una fecha, responsables de la acción, recursos y evaluación.

6. Javier Llamas Cano, I. E. Luis Carlos Galán Sarmiento, Cartagena, Bolívar

Realizar un diagnóstico fundamentado en los diferentes estamentos de la comunidad; establecer prioridades a partir del diagnóstico; generar procesos de mejoramiento con base en las necesidades y los presupuestos de la institución.

7. Guillermo Sierra Arango, I. E. María Auxiliadora, Santuario, Risaralda

Tener claro el Proyecto Educativo Institucional; desarrollar un programa permanente de capacitación al docente, de acercamiento con los padres de familia y con los alumnos, para el mejoramiento de la calidad.

8. Marta Lucía Zuluaga, I. E. Sagrada Familia, Apía, Risaralda

Contemplar actividades que redunden en beneficio de los estudiantes para mejorar aquellas competencias que necesita desarrollar la sociedad: cognitivas, ciudadanas y laborales; buscar estrategias que le permitan al estudiante entender por qué está en el proceso educativo.

9. María Romelia Zapata, Instituto Pijao, Pijao, Quindío

Contar con el compromiso del equipo docente, administrativo y directivo; investigar para saber dónde se es débil, y conocer la gestión en el aula, con el fin de tener metas de calidad claras.

10. Leonor Beltrán Ibarra, Instituto de Mercadotecnia María Inmaculada, Quimbaya, Quindío

Tener componentes administrativos, pedagógicos y financieros, así como proyección a la comunidad; optimizar recursos y metodologías en las áreas sociales, políticas y cognitivas.

11. Élida Baloy de Caicedo, I.E. Frisas de Trique, Granada, Meta

Primero, un compromiso de los integrantes de la comunidad; garantizar cobertura y calidad; tener en cuenta una educación de carácter laboral.

12. Stella Marina Bravo Velásquez, I. E. Puente Amarillo Francisco Torres León, Restrepo, Meta

Es necesario orientarse por el PEI; tener criterios de calidad y cobertura; basarse en un diagnóstico, una autoevaluación institucional y la evaluación de desempeño, para corregir debilidades y fortalecer actividades.

13. Marcos Peña Buendía, I. E. IPC Andrés Rosas, Neiva, Huila

Consultar a la comunidad, suscitar su liderazgo y trabajar en los procesos educativos tanto curriculares como extracurriculares.

14. Hermana Marlene Durán, Instituto Policarpa Salavarrieta, Samaniego, Nariño

Ampliación y cobertura; equidad; reorganizar los recursos; tener un componente pedagógico fuerte.

15. José Leonardo Pabón Bolaños, Escuela Normal Superior Corazón de Jesús, San Pablo, Nariño

Conformar un equipo de trabajo; liderazgo compartido del rector, coordinadores y docentes.

16. Antonio María, Colegio Juan José Rondón, Paz de Ariporo, Casanare

Tener presentes propósitos, metas y expectativas que se quieren alcanzar; contar con las pruebas Icfes y Saber, referencias para el cambio; definir acciones concretas por alcanzar.

17. Hermana Daisy Eslava, Normal Superior, Monterrey, Casanare

Contener una variable para mejorar y una meta que indique cómo se va a realizar la acción; contar con responsables frente al aspecto para mejorar, es decir, quiénes se comprometen; definir tiempos específicos.

18. Sabina Brook, I. E. Antonio Santos El Rancho, San Andrés Islas

Partir de una evaluación diagnóstica; desarrollar acciones correctivas que abran el camino a las metas trazadas, con responsables y fechas.

19. Eugenio Williams, I.E. Brooks Hill, San Andrés Islas

Debe tener las fortalezas y debilidades encontradas en la institución. Una vez detectadas las debilidades señalamos los correctivos, las metas y las responsabilidades.

20. Yanet Dusán E., I.E. Centro de Educación Media Diversificada Antonia Santos, San Andrés Islas

Debe tener un proyecto que lo lleve a desarrollar actividades que redunden en el mejoramiento de la calidad de la educación, de la cobertura. Todo debe ir encaminado al liderazgo y al mejoramiento de la vida del alumno en la institución.

21. Miguel José Pérez Cubillos, Colegio de Educación Básica Adolfo María Jiménez, Sotaquirá, Boyacá

Tener los componentes que ordena el Proyecto Educativo Institucional, de orden administrativo, pedagógico y de interacción comunitaria; plantear objetivos, acciones y estrategias; definir indicadores de evaluación y seguimiento.

22. María Francy Zalamea, I. E. República de Panamá, Bogotá

Conocer las fortalezas y debilidades, y tener una meta para mejorarlas.

23. Horacio Gutiérrez Ruiz, I.E. Nuevo Horizonte, Usaquén, Bogotá

Un cronograma de las actividades que se pueden desarrollar, un tema fundamental de trabajo que debe seleccionarse de acuerdo con las prioridades de la institución. Hacer seminarios con los docentes, con los padres de familia y con los alumnos para que suministren su opinión y, también, es necesario una evaluación.

24. Francia Helena Castrillón Cordovez, I.E. La Amistad, Kennedy, Bogotá.

Debe tener liderazgo, ser preciso y ajustado a las necesidades y esto debe responder a un buen diagnóstico. Debe mostrar con mucha claridad qué camino se está siguiendo para llegar adonde se quiere y esto con base en el diagnóstico.

Debate

docentes y rectores de 21 instituciones del municipio se reunieron para realizar un balance del proceso de evaluación de desempeño de docentes, que se cumple en todo el país. En el evento también se propuso llevar a cabo, a futuro, una evaluación a los padres y madres de familia, de tal forma que se refuerce el diálogo y la interacción entre ellos y las instituciones educativas.

Amparo Saldarriaga y Juana Díaz

La estrategia ganadora

Dos expertas en el tema educativo, Juana Inés Díaz Tafur, hasta diciembre pasado subsecretaria académica de la Secretaría de Educación de Bogotá, y Amparo Saldarriaga, ex directora de Fomento de la Calidad Educativa de la Secretaría de Educación de Antioquia, intercambian ideas sobre lo que deben ser y hacia dónde deben apuntar los Planes de Mejoramiento institucional. Definen los Planes como una cuestión de existencia y como una herramienta que permite a las instituciones reconocer su situación, el punto en que se encuentran, caracterizar su fortalezas y áreas de opotunidad y proyectarse hacia metas de mejoramiento para cualificar la calidad de sus resultados. *

AS: Un Plan de Mejoramiento es una estrategia que implica varias actividades y en la cual se apoya una institución educativa para mejorar la calidad. Se parte de un diagnóstico específico: saber cómo es el desempeño de los docentes, cómo le fue a la institución en las pruebas Saber o cómo es la relación con los padres de familia… Trata de ser amplio y es el punto de partida para comenzar a trabajar sobre fortalezas y debilidades para mejorar.

JD: El Plan tiene que ver con la gestión institucional; es una herramienta gerencial que orienta a la institución y al equipo de gestión directiva hacia propósitos, metas y objetivos acordados colegiadamente. Es una intención que se convierte en herramienta para llegar a una información de partida que genera un diagnóstico, lo que permite caracterizar la institución en las diferentes dimensiones que tienen que ver con la gestión institucional.

AT: ¿Cuáles son, entonces, las dimensiones que deben tenerse en cuenta para desarrollarlo?

JD: La razón de ser de una institución educativa es que los alumnos aprendan lo que deben aprender; ésta es la dimensión académica, fundamental, que debe estar contenida como el gran referente en todo el tema del currículo. Hay una dimensión administrativa, que tiene que ver con secretaría académica, con manejo de recursos, de información. Hay una dimensión de comunidad, con temas de participación, de inclusión, de sentido de pertenencia que se tienen que generar en la comunidad educativa de la institución. Por último, la gestión directiva que es la que lidera la visión de la institución, hacia dónde quiere ir. En las cuatro hay unos referentes fundamentales que les dan su alcance y su marco.

AS: Nosotros estamos aplicando una quinta, Proyectos de vida, que podría estar en la dimensión pedagógica. Pero la estamos separando un poco dada la condición de convivencia y la situación tan conflictiva que hay en el momento; tiene que ver con un plan de mejoramiento personal, profesional e institucional del ciclo de vida de estudiantes y maestros. El Plan de Mejoramiento también

Debate

La Universidad Pedagógica Nacional realiza entre el 21 y el 24 de enero el XX Coloquio Distrital de Matemáticas y Estadística, dirigido a estudiantes, docentes e investigadores de los tres niveles de educación básica, media y universitaria, así como a usuarios de la matemática y estadística. Se trata de contribuir a la actualización de conocimientos, divulgar trabajos e intercambiar resultados en

es un proyecto de vida, porque a la gestión le estamos dando el carácter de fortalecimiento institucional, con la idea de que es un proyecto completo con misión, visión, estrategias, valores, planes, proyectos, programas y evolución constante.

JD: La gestión estaría en esas 4 dimensiones. El proyecto de vida, de valores y de creencias que tipifican a la institución, lo vinculamos en el tema de la gestión directiva. No lo tenemos como una quinta dimensión, sino como uno de los elementos más importantes. No sé si ustedes también tienen que ver con el tema de la cultura y el clima institucional…

AS: Ese está dentro del fortalecimiento institucional...

JD: El clima institucional es la capacidad que tienen el equipo y la comunidad para generar un ambiente de mejoramiento continuo con buenas relaciones y con la promoción del tema de convivencia. Las 4 dimensiones están identificadas como referentes que le dan el alcance a cada una de ellas en el área de oportunidad. Es muy difícil que un Plan de Mejoramiento abarque toda la gestión institucional, pues cada institución es un mundo. Lo que tiene de interesante un Plan es su flexibilidad de acuerdo con la caracterización que se hace de la institución; cada una tiene prioridades y áreas de oportunidad para mejorar que son claves y que van a permitir potenciar su trabajo pedagógico hacia objetivos y metas acordadas: mejoramiento de la dimensión académica, desarrollo de la comunidad, de la convivencia, de la solución de conflictos, de la participación en el ámbito de comunidad, y en ese sentido es importante ver el Plan como una herramienta gerencial, que establece áreas de oportunidad sobre las cuales se va a concentrar la comunidad educativa y que debe dar las pautas para sostenerlo en el tiempo, con trabajo a mediano y largo plazo.

AS: El Plan trasciende muchas dimensiones y trata de mostrar que la educación es un proceso continuo que implica intensidades e involucra muchos actores.

AT: ¿Cómo definen las instituciones la prioridad de su Plan de Mejoramiento?

JD: El Plan es una herramienta gerencial donde el equipo de gestión lidera el trabajo de manera colegiada. En la caracterización de la institución participan sus distintos estamentos (personal administrativo, secretarias, docentes, padres de familia), y se tiene en cuenta la información externa (evaluación de competencias, exámenes de Estado, Pruebas Saber). Todo esto debe ser considerado por el equipo de gestión, conformado por el rector, los coordinadores y orientadores, que son quienes lideran la caracterización y formulan y visualizan las áreas de oportunidad.

AS: Lo primero que hay que hacer es consolidar esos equipos e identificar lo que es más conveniente para el grupo. El Plan no puede ir por decreto o una orden del secretario de Educación, sino por la identificación de necesidades que hace el diagnóstico. Es importante recomendar que los grupos que lideran el fortalecimiento vayan acompañados de una ayuda externa, como las ONG, universidades o instituciones especializadas, para que desde su mirada contribuyan a la definición del énfasis a partir del diagnóstico. Esa mirada externa ayuda a percibir áreas de oportunidad que la institución no puede percibir en el día a día.

Juana Díaz: JD
Es licenciada en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana, con especialización en Ciencias Sociales. Cursó maestría en Educación Superior Universitaria en la Universidad Simón Bolívar de Venezuela. Se ha desempeñado como investigadora del Centro de Investigación Educativa de la Universidad Simón Bolívar; docente de la Universidad San Buenaventura; directora del Programa de Estudios Científicos en la Educación de Colciencias; gerente de educación de la Fundación Compartir; subsecretaria académica de la Secretaría de Educación de Bogotá y directora de Corpoeducación.

Los planes no se hacen sólo porque se esté muy mal, sino porque se generan condiciones para entrar al movimiento del cambio y del mejoramiento continuo.

JD: Hemos tenido discusiones interesantes en Bogotá frente a quién y cómo se hace el Plan. Se debe mirar el contexto especial en el que surgen los planes, por ejemplo, desde el año 2002 se vive un proceso de integración de instituciones de educación preescolar, básica y media, que ofrece la posibilidad de los tres niveles en una misma. Esto ha significado que coordinadores o directores de primaria se convierten en coordinadores de toda la institución, lo que ha generado problemas de clima organizacional y de convivencia. Es por esto que arrancamos conformando equipos de gestión que lideran el Plan y que deben estar dentro de la misma institución educativa. La gente más importante para su conformación son los coordinadores, el rector, que indefectiblemente tiene que trabajar en esto y, ojalá, los orientadores; es decir, un grupo semilla, que tiene la función de liderar ese proceso en primer lugar y, segundo, de comunicarlo y hacerlo extensivo interna y externamente. Esa es la forma de vincular a la comunidad educativa: dándole a conocer el proceso para que las decisiones sean colegiadas.

Los padres de familia no elaboran el Plan, pero participan; son consultados y en un momento dado deben tener conocimiento de las principales áreas de oportunidad de la institución y de las decisiones que se toman. Ellos tienen espacios de trabajo con la institución: las asociaciones de padres de familia o su representación en el Consejo Directivo. El Plan es trabajado, fundamentalmente, por los equipos de gestión directiva.

AS: Hay dos aspectos muy importantes en un Plan: la toma de decisiones, después de tener el diagnóstico claro y la comunicación. En la comunicación deben estar presentes todos los actores de la comunidad educativa, lo que ayuda a generar una cultura de cambio organizacional, a entender que estamos en un proceso de transformación y cambio continuo para mejorar la calidad y condición de vida de niños y jóvenes. Los planes no se hacen sólo porque se esté muy mal, sino porque se generan condiciones para entrar al movimiento del cambio y del mejoramiento continuo.

JD: En este contexto, el papel de las Secretarías de Educación es enorme. Con la integración institucional hemos promovido la importancia de conformar equipos de gestión. En la institución, y liderado por el rector, debe haber un equipo que trabaje y tenga la responsabilidad de manejar la gestión en su conjunto de instituciones cada vez más complejas, con varias sedes, niveles y un número importante de profesores. Lo primero que hizo la Secretaría de Educación de Bogotá fue hablar de esos equipos de gestión; luego instaló el tema del mejoramiento de las instituciones educativas y, por último, estableció una interlocución con una tercera entidad (como lo señalaba Amparo, las ONG, universidades, grupos de investigación), que colabora con aquellos centros educativos que se venían nivelando por resultados de muy bajo logro; se escucha y se propone un trabajo conjunto para aprender a solucionar el problema. La Secretaría de Educación de cada departamento y entidad territorial es la directamente encargada de revisar si se están produciendo resul-

los campos investigativo y docente, y así fortalecer vínculos académicos y sociales. Se trabajarán cuatro temáticas básicas: matemáticas, educación matemática, estadística e informática. Más información en www.pedagogica.edu.co/vinculos/eventos/coloquio/htm; en coloquio@uni.pedagogica.edu.co o en el teléfono 3471190 Ext. 259.

tados de mejoramiento de la calidad, que se reflejan en los resultados de aprendizaje de los niños (mirada externa de evaluación), apuntando siempre al logro de los estándares dados por el Ministerio y los acuerdos que se hacen dentro de la comunidad educativa para orientar el trabajo.

AS: Las Secretarías de Educación pueden apoyar, facilitar y permitir que se instauren Planes de Mejoramiento dándole acompañamiento especial a los rectores, sobre todo ahora que se realiza la integración escolar; a ellos hay que darles más herramientas, apoyo… También deben ayudar no oponiéndose a los Planes de Mejoramiento; cuando las Secretarías ponen muchos trabajos y llevan muchos programas, dispersan a las instituciones y no las dejan centrarse en su Plan. Las Secretarías son definitivas y pueden hacer muchísimo permitiéndolo, acompañándolo y, sobre todo, entendiendo que también deben entrar en esa dinámica haciendo sus propios Planes de Mejoramiento, que harán crecer sus instituciones adscritas.

JD: El acompañamiento a los equipos de gestión que señala Amparo es muy importante. Como hablamos de equipos, tratamos de ser consistentes con eso, tenemos que motivar y trabajar con ellos. La Secretaría debe orientar los recursos y focalizar las necesidades. Deben conocer al máximo las instituciones de sus departamentos, localidades y municipios y saber dónde promover el mejoramiento y poner los recursos de acompañamiento y fortalecimiento.

AT: No se puede desconocer la importancia de quienes hacen parte de las instituciones...

AS: Ha sido maravillosa la respuesta de la gente. Hemos encontrado que los docentes y los equipos líderes frente a la gestión del cambio han entendido que la educación es un factor de desarrollo en donde ellos son actores importantes. De la fusión de las instituciones se desprende la necesidad de revisar el PEI y de allí salen las necesidades del Plan de Mejoramiento.

JD: Hemos tenido colaboración con el trabajo, sorteando algunas dificultades. Se ha convencido a los rectores de trabajar, hombro a hombro, para hacer la tarea conjuntamente, lo que demanda tiempo y dedicación. En este momento hay 271 instituciones en el Distrito que formularon un Plan de Mejoramiento y están identificadas en el área de oportunidad para trabajar.

AS: En las instituciones con un Plan de Mejoramiento se siente una dinámica distinta y, bien llevado, el clima organizacional cambia. Aquí hay algo para agregar a la labor que pueden hacer las secretarías: generar confianza en cuanto a que ésta es la manera de lograr mejoramiento. Tenemos una experiencia buena en Antioquia, las 23 normales superiores fueron acreditadas en calidad y desarrollo mediante Planes de Mejoramiento. Todo se gestó más fácil cuando generamos credibilidad entre todos: de la Secretaría a los equipos y de los equipos hacia cada uno de los grupos de la institución.

JD: Los indicadores fundamentales para saber si el Plan se está desarrollando bien y obtendrá los resultados esperados, están relacionados con la calidad: si tenemos niños en el colegio y no hay deserción; si hay estrategias de mejoramiento y de compensación para los muchachos con problemas; si hay resultados de calidad que se están midiendo (ciclos de evaluación, pruebas censales, exámenes de Estado); si se miran los niveles de satisfacción en los padres y en la comunidad; si se da la posibilidad de inserción de los muchachos cuando salen a la universidad o al mercado del trabajo. Hay varios indicadores que una institución tiene que medir para lograr lo que espera: debe tener monitoreo constante para saber cómo van sus equipos, cómo está el clima organizacional y cómo se sienten los maestros.

Un Plan de Mejoramiento tiene que ser flexible, no es una ruta crítica, tiene un horizonte de llegada, pero para consolidarlo hay que ir moviendo cosas.

Amparo Saldarriaga: AS
Amparo Saldarriaga es licenciada en Sociología de la Universidad Pontificia Bolivariana con especialización en Planeación. Cursó Maestría en Planeación Urbana Regional en la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, Maestría en Desarrollo Rural de la Southern Illinois University. Realiza actualmente estudios de Doctorado en Ciencias Sociales, Niñez y Juventud. Ha sido decana de la Facultad de Ciencias Humanas y Económicas de la Universidad Nacional, sede Medellín, gerente de la Fundación Corona para Antioquia, secretaria general de la Cruz Roja de Antioquia, coordinadora general del Programa de Convivencia Ciudadana de Medellín, directora de Fomento de la Calidad de la Educación en la Secretaría de Educación para la Cultura de Antioquia.

AS: Desde que se arma el Plan y se conforman los equipos líderes se debe montar el sistema de monitoreo y evaluación; el propio Plan debe tener un sistema de seguimiento con algunos indicadores clásicos: por ejemplo, medir las tres estrategias de la Revolución Educativa en cobertura, calidad y eficiencia y desagregarlos. Pero ya los grupos líderes que se forman tienen su propio sistema de monitoreo que analiza cómo se reacciona, porque un Plan de Mejoramiento tiene que ser flexible, no es una ruta crítica, tiene un horizonte de llegada, pero para consolidarlo hay que ir moviendo cosas.

JD: Si estamos hablando de equipos de gestión debemos tener indicadores para saber si se está haciendo lo que teóricamente se tiene que hacer. La necesidad es empezar a profundizar, tanto en los incentivos como en los indicadores de logro de los equipos de gestión. Eso es algo que el Distrito ha empezado a plantearse y por lo que posiblemente la nueva administración tiene que preocuparse.

AS: La sostenibilidad de los Planes está en la capacidad de transformación y cambio. Esto es dinámico y complejo. Es mejor tener líneas generales, indicadores, ideas, porque si se normativiza y se estructura mucho, volvemos a la antigua institución educativa, que matriculaba un niño, le daba el cartón de bachiller y ya; eso no es lo que queremos.

AT ¿Y la relación del Plan con el PEI?

JD: El Plan concreta la realidad de un proyecto educativo que debe ser sostenible en el tiempo. Sirve para tener instituciones que aprendan, con capacidad de mirar desde qué punto parten y adónde quieren llegar. Son una herramienta muy potente para generar calidad educativa, e importantes para evitar el caos, tener identidad y un proyecto de vida. La razón de ser de una institución es tener unas metas que conseguir y un sentido de la escuela. Creo que si no se comparten los objetivos y los propósitos, se tienen grupos de gente, de maestros, de niños sin dirección, sin un sentido compartido sobre logros y metas.

AS: Estamos formulando el Plan de Mejoramiento como una cuestión de existencia, una estrategia ganadora que ofrece la posibilidad de que se dé educación con calidad en toda Colombia.

* Este diálogo se llevó a cabo en diciembre de 2003.

OtraMirada

School and Classroom Program Projects conecta a profesores y estudiantes de África, Asia, Australia, Europa, Oriente Medio, Norteamérica y Suramérica, con el fin de propiciar un intercambio cultural que les permita, además, crear lazos de amistad con sus pares en el exterior. El enlace y el trabajo de clase se produce en línea o fuera de ella y con el uso de herramientas audiovisuales. Los estudiantes

Construyendo identidad y autonomía

La experiencia brasileña en el Plan de Desarrollo de la Escuela. En Brasil, en el ámbito del Programa Fundescuela/MEC/BIRD, el PDE ha sido implantado en unas once mil escuelas de enseñanza básica, en 383 municipios y 19 estados que hacen parte de las regiones Norte, Nordeste y Centro-Oeste. Más de 25 mil personas ya fueron capacitadas en la metodología del proceso. La escuela que no logra planificar, planea su propio fracaso.

Antônio Carlos da R. Xavier*

Diversos estudios e investigaciones sobre las condiciones y factores que determinan la calidad de la enseñanza han demostrado la relevancia de la escuela como causa importante del éxito del alumno. Aspectos relacionados con la gestión y la organización, la claridad de los objetivos que la escuela persigue, la interacción entre directivos y profesores, el clima escolar, la manera como el currículo es planeado y trabajado, la metodología de enseñanza en el aula, y la forma como la escuela se relaciona con los padres y la comunidad, son factores importantes para garantizar los mejores resultados. Contrario a lo que se defendía casi por unanimidad en el pasado, la calidad de la enseñanza es vista cada vez más como el resultado de procesos que se desarrollan sobre todo en la escuela, y no en las macroestructuras del sistema educativo.

La escuela es un espacio educativo, un sistema social complejo, fruto de las construcciones de los individuos; un sistema de comportamientos humanos que deben ser analizados a partir de clarificar los diferentes actores, instituciones y espacios. En tanto sistema social, su funcionamiento surge como resultado complejo de los comportamientos de los diversos actores sociales, parcialmente determinados por la estructura del sistema, pero capaces de mantener cierto grado de autonomía. Con base en dicha autonomía es que la escuela se afirma como espacio social propio y singular, con capacidad de respuesta y de adaptación.

Qué es el PDE

El Plan de Desarrollo de la Escuela (PDE), emerge de esta concepción de escuela autónoma y fortalecida, democrática y participativa. Es un elemento estructurante de la identidad escolar y contribuye a que la escuela se apropie de los espacios de libertad que le son fundamentales para la prestación de servicios educativos, asumiéndose como organizadora de diversidad y constructora de espacios de autonomía. El PDE está en el corazón de la autonomía escolar; es su fundamento y su reflejo.

En su expresión más simple, el PDE es un proceso gerencial de planeación estratégica, coordinado por la directiva de la escuela y desarrollado en forma participativa por la comunidad escolar. Es un proceso que hace viables, en la escuela, la organización, la movilización y la articulación de todas sus condiciones técnicas, humanas, materiales y financieras, para garantizar el éxito del alumno. Al realizar el PDE, la escuela analiza su desempeño anterior, sus procesos, sus relaciones internas y externas, sus condiciones de funcionamiento y sus resultados. A partir de este análisis, proyecta su futuro, define adónde quiere llegar, qué estrategias adoptará para alcanzar sus objetivos, qué procesos desarrollará, y quién estará involucrado en cada proceso. Tiene como resultado un plan de largo plazo detallado, construido en etapas, que involucra a todo el equipo escolar y a la comunidad. Prepara a la escuela para lo que está por venir, aumentando la probabilidad de que, en el futuro, esté en el lugar indicado, en la hora indicada, de la forma indicada. Le ayuda a la escuela a organizarse de manera efectiva, y a concentrar esfuerzos y recursos para promover el éxito del alumno. Le brinda a la escuela herramientas para ejercitar su autonomía y ampliar su espacio de decisión en la solución de sus problemas y en la realización de sus aspiraciones.

El PDE prepara a la escuela para lo que está por venir, aumentando la probabilidad de que, en el futuro, esté en el lugar indicado, en la hora indicada, de la forma indicada.

Desde el punto de vista conceptual, el PDE se inscribe en el marco de referencia de los modelos de planificación de quinta generación, basados en el mejoramiento de las decisiones operacionales, en la participación, la comunicación y la delegación de autoridad y responsabilidad, contemplando la clara definición de un enfoque estratégico, el compromiso de los gerentes y la adecuada disposición de recursos.

En la práctica, las etapas de ejecución y acompañamiento y control son simultáneas, para garantizar que los problemas que eventualmente surjan durante la ejecución, sean verificados y corregidos a lo largo del proceso, lo cual posibilita que las metas se alcancen de manera integral.

El proceso de implementación en escala del PDE depende, en gran parte, de las condiciones y recursos de los diferentes sistemas educativos. En general, es recomendable una capacitación inicial de los directivos de las escuelas en la metodología, aunque el Manual haya sido concebido para ser autoexplicativo y contenga listas de verificación para cada etapa de la elaboración. Las directivas se encargan de transferir la metodología a toda la escuela.

También es importante que el órgano central de educación brinde asistencia técnica a lo largo del proceso de elaboración y ejecución del PDE, y realice la transferencia financiera total a las escuelas para viabilizar la ejecución de los planes de acción. El monto de los recursos transferidos a cada escuela varía de acuerdo con el tamaño y la complejidad de los servicios ofrecidos, pero depende principalmente del número de alumnos, y debe ser estipulado con anticipación, de acuerdo con la realidad local.

Las escuelas deben ser monitoreadas a lo largo del proceso de ejecución, ayudadas cuando tengan dificultades, y deben rendir cuentas de sus acciones, interna y externamente: internamente, a un Comité Estratégico compuesto por representantes de los directivos, los alumnos, los padres y la comunidad;

colaboran en proyectos educativos tan sencillos como letras de la escritura, o tan complejos como examinar y reciclar sistemas. Dos salas de clase pueden formar una "sociedad privada de la sala de clase" o las salas de clase múltiples pueden contribuir a un solo proyecto. Para obtener más información visite: http://ptpi.org/programs/school_class.html

externamente, al órgano central, según el reglamento que éste defina.

En el Brasil, entre 1998 y 2002, en el ámbito del Programa Fundescuela/MEC/BIRD, el PDE ha sido implantado en unas once mil escuelas de enseñanza básica, en 383 municipios y 19 estados que hacen parte de las regiones Norte, Nordeste y Centro-Oeste. Más de 25 mil personas ya fueron capacitadas en la metodología del proceso de elaboración del PDE.

Evaluaciones de impacto

Hasta 2003 fueron realizadas dos investigaciones de evaluación de la efectividad de la implementación del PDE. La primera, por el Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas (INEP), del Ministerio de Educación, en 1999-2000. La segunda, la está realizando la Universidad de Stanford, de los Estados Unidos. En forma general, las dos investigaciones buscaron saber si la implementación del PDE contribuye en la construcción de una escuela efectiva; cómo perciben los profesionales de la escuela el proceso de cambio impulsado por el PDE; cómo impacta el PDE el proceso de aprendizaje de los alumnos; cómo perciben el PDE los padres y los alumnos, y qué cambios ocurren en las escuelas con PDE, en relación con escuelas sin PDE.

Las dos investigaciones señalaron resultados positivos en términos cualitativos y también en el impacto sobre el aprendizaje de los alumnos. Estos resultados pueden resumirse en cuatro categorías:

a) **Organización formal de la escuela**: en las escuelas con PDE se observa un mayor monitoreo del ausentismo de profesores y alumnos; los profesores reciben más capacitación en servicio; los profesores tienen una visión más positiva del director de la escuela; hay un mayor conocimiento de la escuela por parte del equipo escolar; un mayor interés en la mejoría de la gestión, y una mayor descentralización en el proceso de toma de decisiones; también se observa una mejoría en el clima escolar y las escuelas tienen más visibilidad en la comunidad.

b) **Enfoque en el aprendizaje del alumno**: en las escuelas con PDE, el director está más presente en el aula, monitoreando el desempeño del profesor; son escuelas que adoptan estrategias especiales de recuperación del alumno; tienen expectativas de desempeño más elevadas; invierten más en mejorar las prácticas docentes, y los profesores se involucran y se comprometen más con el éxito del alumno.

c) **Participación de la comunidad**: las escuelas con PDE presentan mejoras en el contacto y la relación entre padres y profesores, aunque no se haya registrado mayor diferencia en el contacto entre los padres y el director de la escuela.

d) **Desempeño de los alumnos**: en las escuelas con PDE, los alumnos presentan un ligero, pero mejor resultado, en pruebas de desempeño estandarizadas de matemáticas y, en especial, de portugués.

En particular, la investigación de Stanford muestra que las escuelas con PDE son las que se desarrollan mejor y con más rapidez, y le da el crédito al PDE por el hecho de que los directores sean más proactivos, y que la escuela sea mejor gerenciada y organizada. Los profesores también le atribuyen al PDE el hecho de trabajar en forma más innovadora y de sentirse más centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula.

El PDE le ayuda a la escuela a organizarse de manera efectiva, y a concentrar esfuerzos y recursos para promover el éxito del alumno; le brinda a la escuela herramientas para ejercitar su autonomía y ampliar su espacio de decisión en la solución de sus problemas y en la realización de sus aspiraciones.

En resumen, la creciente constatación de la influencia de la escuela sugiere que si la calidad de la enseñanza debe mejorar, la escuela debe ser fortalecida y constituirse en foco de las políticas educativas. A pesar de que el PDE no pueda considerarse como la solución de los problemas de la escuela, es un elemento importante para la construcción de su identidad y su autonomía, y trae importantes beneficios a corto y largo plazo. Como se ha señalado muchas veces, y con razón, la escuela que no logra planificar, planea su propio fracaso.

* Antônio Carlos da Ressurreição Xavier es economista de la Universidad de São Paulo, Brasil; doctorado en economía en el Institut de Recherches sur l'Économie de l'Éducation (IREDU), de la Universidad de Dijon, Francia, y posdoctorado en el International Institut of Educational Planning, de la Unesco, en París. Ha ejercido diversos cargos directivos en instituciones brasileñas de planificación educativa y planeación estratégica. En la actualidad es asesor del Gabinete de la Presidencia, en el Instituto de Investigación Económica Aplicada (IPEA), del Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión del Brasil. Puede contactarlo en: acrxavier@uol.com.br.

1 Antônio Carlos da Ressurreición Xavier y José Amaral Sobrinho. Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escuela – Aumentando o Desempenho da Escuela por meio do Planejamento Eficaz. Brasília, Fundescuela, 1999, 2a. edición.

ASÍ FUNCIONA UN PDE

Desde el punto de vista operacional, el PDE se compone de dos partes[1]:

a) **Visión Estratégica**, en la cual la escuela identifica los valores que defiende; su visión de futuro o el perfil de éxito que desea lograr; su misión, que constituye su razón de ser; y sus objetivos estratégicos, es decir, las grandes metas a ser alcanzadas en un período de dos a cinco años;

b) **Plan de Apoyo Estratégico**, en el cual la escuela define, a partir de los objetivos estratégicos, el conjunto de estrategias, metas y planes de acción que transformarán la visión de la escuela en realidad.

De la preparación a la implementación, el PDE se desdobla en cinco etapas:

a) **Preparación:** en la que la escuela se organiza para la elaboración del PDE, define los pasos y estrategias a ser seguidos, identifica responsabilidades, promueve el estudio del Manual del PDE, divulga el proceso entre toda la comunidad escolar y busca apoyo para el trabajo que será realizado;

b) **Análisis situacional (de diagnóstico):** en la que se lleva a cabo un levantamiento sistemático de datos e informaciones sobre la calidad de la escuela en sus diferentes aspectos, se identifican fortalezas y debilidades, y los factores críticos de éxito, y se reflexiona sobre lo que debe ser hecho para mejorar su desempeño y el éxito de los alumnos;

c) **Definición de la visión estratégica y del Plan de apoyo estratégico:** en la que el equipo escolar se reúne para elaborar la visión estratégica (valores, visión de futuro, misión y objetivos estratégicos), y del plan de apoyo estratégico (estrategias, metas y planes de acción);

d) **Ejecución:** en la que son implementados los planes de acción establecidos;

e) **Acompañamiento y control:** etapa en la que el equipo escolar promueve la verificación de la ejecución de los planes de acción y de adopción de medidas correctivas para la solución de problemas, cuando sea necesario.

Ejemplo

La lección: comprensión y perseverancia

Después de cinco intentos, el colegio La Presentación de Fátima, de Bogotá, fue reconocido con el Premio Galardón a la Excelencia, entregado por la Corporación Calidad a aquellas instituciones que "desempeñan una gestión excelente en todos los aspectos escolares". La hermana Berta Graciela Acero Gutiérrez, rectora del colegio, Astrid Patricia Rodríguez Silva, coordinadora académica, y dos estudiantes, explican cómo y por qué lograron el objetivo. Decisiones internas y algunos acontecimientos ocurridos en el barrio donde está ubicada su institución los llevaron a asumir Planes de Mejoramiento.

Líderes que hicieron historia

"Cuentan que era la una de la tarde del 9 de abril de 1948. En el centro de Bogotá se escuchó una avalancha de gente que corría agitada de un lado para otro: ¡Mataron a Gaitán! ¡Lo mataron! Gritaban enloquecidos". Sí, habían asesinado a Jorge Eliécer Gaitán, el líder. "Ese hecho provocó grandes movilizaciones", recuerda la hermana Berta. "Los habitantes del centro se movilizaban a todos los rincones de la ciudad, incluido el suroccidente bogotano. Fueron los hermanos Navas Pardo quienes lotearon este territorio… Lo que hoy es el barrio Fátima era reconocido como Hacienda La Laguna. Aquí se asentaron muchas familias que vieron oportunidades en sus dificultades.

"En ese entonces, al colegio más cercano se llegaba después de coger dos rutas de transporte municipal, y luego de atravesar un lodazal. Una de las vecinas, egresada del Colegio Nuestra Señora de La Presentación del centro, acudió a la Comunidad de Hermanas de la Caridad Dominicas de la Presentación de la Santísima Virgen, con la certeza de hallar eco a sus deseos.

"Fue así como el 19 de septiembre de 1949, cuatro hermanas de la comunidad llegaron al lugar para enseñarles a las niñas del sector. En el centro de la antigua hacienda", recuerda de memoria la hermana, "había un árbol en el que colocaron dos parlantes con los que congregaron a las futuras estudiantes. Primero arrendaron el espacio y, cinco años más tarde, lo compraron. Comenzaron a ofrecer hasta quinto de primaria con talleres de tejido, marroquinería, modistería y panadería. Después pudieron ofrecer hasta noveno grado, en un colegio que antiguamente se llamó Politécnico de Nuestra Señora del Rosario. Para completar el ciclo hasta la Media, explica la hermana Berta, se hizo una investigación en 1980, que determinó como prioridad el bachillerato comercial; cuatro años más tarde se graduó la primera promoción de bachilleres comerciales" del hoy reconocido nacionalmente Colegio de La Presentación de Fátima.

Emprender camino

La hermana Berta Graciela Acero Gutiérrez es la rectora desde 1997, año cuando comenzaron a concursar en el Premio Galardón a la Excelencia. "Nuestra participación fue una casualidad", recuerda. "En una de las reuniones pedagógicas del Centro Administrativo de Educación Local (CADEL), la supervisora me entregó una cartilla con la información del concurso. A mí me pareció interesante que el colegio contara con una visión externa sobre la calidad educativa; internamente uno ve muchas cosas, casi siempre positivas y no reconoce en qué debe mejorar. En ese entonces yo no sabía qué era la gestión", afirma con gracia. "Pedí asesoría y pude empezar a entender el lenguaje; además, siempre ha existido la idea de que la gestión es sólo para las empresas, y que aplicarla en los colegios implica una deshumanización de la educación.

"Sola presenté la primera versión del informe para el Premio. En ese momento no sabía cómo se formulaba y no me atreví a pedir apoyo a mis docentes. Retomé un plan estratégico producto de un trabajo de investigación, que presenté en el Simposio Continuado de Educación y en el cual se vincularon todos los profesores. Entonces, en equipo, retomamos el plan estratégico con el que institucionalizamos la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), que también las niñas aprendieron a hacer y ahora utilizan para presentar sus proyectos y evaluar su plan de estudio. Esa primera vez que nos presentamos, la Corporación realizó una visita de campo y, además, nos entregó el informe de retroalimentación. Desde ese momento empezamos a utilizarlo junto con la evaluación institucional para hacer el Plan de Mejoramiento, iniciando cada año".

"Anteriormente sólo el profesor nos evaluaba; ahora hay evaluación de los maestros, y el informe a los padres es más personalizado. Todos nos damos recomendaciones. Se da un diálogo entre maestros, padres y estudiantes".

"Las estudiantes hacemos una evaluación institucional a los maestros", declara María Ximena Corrales, egresada del colegio. "Calificamos entre 5.5 y 9.5 todos los aspectos de los profesores. Es individual y grupal. Nunca calificamos 10 porque nada es perfecto. Esta calificación nos da la oportunidad de seguir mejorando".

"Para seguir mejorando fue entonces que nos volvimos a presentar en 1998", comenta la hermana. "En la segunda versión, y después de la visita de campo que nos ganamos con la presentación en la primera versión, la Corporación Calidad me enseñó cómo vincular a toda la comunidad educativa en el proceso; además ya teníamos un concepto más claro de evaluación cualitativa. Hoy en día las niñas también saben hacer autoevaluación". En palabras de Nancy Liliana Misnaza, estudiante del colegio, "ver en qué hemos avanzado nos permite seguir creciendo. Anteriormente sólo el profesor nos evaluaba; ahora, hay evaluación de los maestros y el informe a los padres es más personalizado. Todos nos damos recomendaciones. Es muy interesante porque se da un diálogo entre maestros, padres y estudiantes".

"Las cinco veces que nos presentamos antes de obtener el Premio, hemos podido recibir una visita de campo; nos han dado la retroalimentación en la que se describen logros y aspectos por mejorar. Así empezamos a aprender qué era un Plan de Mejoramiento", explica la hermana Berta. "El Galardón evalúa el horizonte institucional, el gobierno escolar, las estrategias académica y administrativa,

La Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo tiene a disposición de docentes, investigadores y el público en general, la Revista Interamericana de Desarrollo Educativo: La Educación. Esta publicación contiene enfoques interdisciplinarios en torno a la educación e información sobre el desarrollo educativo en el Hemisferio. Puede navegar en http://www.iacd.oas.org y buscar el último número de esta revista.

Ejemplo

el desarrollo del estudiante, de todo el personal y de la comunidad. También evalúa el enfoque y el proceso de implementación. Claro que desde el tercer Galardón nos piden resultados a partir de indicadores. ¡Eso sí que nos ha dado muy duro! Los docentes no estamos acostumbrados a manejar indicadores de calidad, pero con el tiempo nos dimos cuenta de que realmente este sistema de resultados anima a todos los integrantes de la comunidad educativa y no sólo a los directivos".

Preservar el paso

"Con el informe del Icfes, que ahora es muy detallado", afirma la coordinadora académica Astrid Patricia Rodríguez Silva, "nos dimos cuenta de que los promedios en español, un área básica, eran muy bajos. Entonces hicimos un proyecto de lectura en el que durante 15 minutos todos estamos leyendo. Primero fue lectura libre, luego con libros sugeridos, y después mezclamos lectura y escritura. Dos días a la semana se lee y se escribe. No importa la clase en la que estén. Cuando suena la música, tanto el profesor como los estudiantes están en un ejercicio de lectoescritura. El proceso se inició en el 97, cuando hicimos un estudio de investigación científica y pedagógica", recuerda Astrid Patricia. "Partimos de una pregunta: ¿Se puede hacer investigación pedagógica? Entonces empezamos a estudiar qué es investigar y qué es lo pedagógico. Así llegamos a practicar la etnografía. Empezamos a estudiar las escuelas pedagógicas y las diferentes metodologías en las diferentes áreas del conocimiento.

"El proyecto de investigación pedagógica de los docentes ha surtido efecto en los rendimientos de las niñas: se ve en los resultados de las diferentes pruebas. En 2002 llegamos al nivel superior en las pruebas de Estado para el ingreso a la educación superior, y en 2003 nos mantuvimos. Los resultados de las evaluaciones de competencias que se realizaron este año nos han permitido identificar que aún nos queda mucho por mejorar en las diferentes áreas académicas. Yo estoy en el colegio hace 25 años y he visto cómo ha sido la evolución académica. Además, con las reuniones de área que hacemos todos los viernes con el fin de direccionar el trabajo que se desarrolla en las distintas áreas, todos estamos enterados de todo. Aún más, el primer semestre de cada año revisamos los logros y hay un profesor de cada área que se encarga de informar a los otros compañeros cuáles son las tareas y el tipo de investigación pedagógica que se requiere. Así, al comenzar el año escolar, hacemos el diagnóstico académico a partir de los resultados de las pruebas; establecemos en qué nivel

"El proyecto de investigación pedagógica de los docentes ha surtido efecto en los rendimientos de las niñas: se ve en los resultados de las diferentes pruebas".

se encuentran las niñas y formulamos el Plan Operativo o el Plan de Mejoramiento de cada área.

"Así mismo, cada área aplica en la evaluación su matriz DOFA. Con esta evaluación pudimos conocer el colegio y su entorno. Hicimos un instrumento para los padres, otro para las niñas y un tercero para los empleados. Fue también una oportunidad para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional. Identificamos muchas amenazas del entorno y emprendimos las estrategias para contrarrestarlas".

"Por ejemplo", anota la hermana Berta, "en el Plan Estratégico descubrimos 5 áreas problemáticas: pastoral, académica, de relaciones, participación y autoestima. En relaciones encontramos muchos problemas. Al barrio sigue llegando gente a vivir y a veces se presentan problemas que repercuten en las relaciones al interior del colegio", explica. "Al advertir esta realidad, los miembros de la comunidad educativa me contaban quién les faltaba al respeto, y yo mediaba en el conflicto… eso nos ayudaba a atacar la amenaza. Pero era muy agotador asumir sola las peleas. Entonces creamos el proyecto Previsión, manejo y resolución de conflictos, con el cual conformamos el Comité de Convivencia. Este comité, integrado por representantes de padres de familia, maestros, personal administrativo, la personera de los estudiantes y la coordinadora de convivencia, analiza el caso y toma la decisión correspondiente, de acuerdo con el Manual de convivencia. Nuestros procesos son más participativos", afirma con orgullo la hermana. Ese es un ejemplo de cómo identificamos debilidades y las convertimos en fortalezas, gracias al proceso de mejoramiento".

Fueron 7 años de esfuerzos que se evidencian en las oportunidades de mejoramiento descritas en el informe de retroalimentación de la Corporación. "Contrario a lo que ocurría en 1997, en el año 2003 sólo nos identificaron una oportunidad de mejora", afirma con orgullo la hermana Berta. "Anteriormente, los logros cabían en pocas líneas, mientras que las oportunidades ocupaban muchas páginas; en conclusión", asegura, "uno sólo mejora si conoce cómo está". El que comprende y persevera, alcanza.

El poder de la solidaridad

Atravesando las verdes montañas de la cordillera Occidental, el río San Juan descubre y recorre el municipio de Andes, en Antioquia, y pasa justo al respaldo de la institución educativa que lleva el nombre de San Juan de los Andes, cuya fortaleza fundamental es la camaradería.

Para lograr que Antioquia vuelva a figurar entre los primeros lugares nacionales en las evaluaciones académicas, las comunidades educativas del municipio de Andes emprendieron la construcción de un currículo pertinente. Mediante una convocatoria masiva a padres, estudiantes y maestros, y con el apoyo, la orientación y la asesoría pedagógica de la Universidad de Antioquia, se consolidó el currículo, que para ser pertinente recoge anualmente los aportes de los consejos directivos que, en comisión, determinan los métodos, las herramientas y los tiempos para el mejoramiento continuo.

En plena camaradería los profesores de todo el departamento analizaron las Pruebas Saber e hicieron las primeras recomendaciones para el mejoramiento. A partir de allí, Andes consolidó sus mesas de trabajo semanal por área, en las que los profesores aprenden de las experiencias efectivas de sus colegas y, en conjunto, preparan las clases, comparten materiales didácticos y crean los métodos con los que los estudiantes mejoran sus aprendizajes.

Pero la camaradería no sólo está presente entre los profesores. Los estudiantes crean lazos de solidaridad. En los semilleros matemáticos, por ejemplo, se nivelan los niños con bajos rendimientos a partir del apoyo de los maestros y de aquellos estudiantes más sobresalientes, quienes en palabras de la coordinadora académica Astrid Elena Acevedo, "piden cada vez más cuerda".

También a partir de los resultados de las pruebas, en cada mesa de trabajo de área se diseñan estrategias de mejoramiento para cada grado y cada estudiante; pero es en el preescolar donde se enfoca la mayor atención, pues están concientes de que para disminuir los problemas académicos en grados superiores se deben tener bases sólidas.

Y este fortalecimiento de las bases también se evidencia en la autonomía de sus estudiantes. Para Andrea Flórez, personera estudiantil, "la calidad del estudiante ha mejorado sustancialmente, entre otras cosas porque nos han dado mucha autoridad; tenemos voz y voto en las decisiones de la institución y estamos en capacidad de liderar grandes procesos".

La meta de este año es que el desarrollo de todos los estudiantes sea cooperativo, participativo y de convivencia. Por esto seguirán actualizando constantemente el Manual que se construye colectivamente. En palabras de Margarita María Rico, madre de uno de los estudiantes, "como mamá valoro mucho de la institución que profesores y padres de familia pensamos en la formación integral de nuestros hijos y que la institución nos da un espacio bien importante en cuanto a construcción y revisión permanente del Manual de Convivencia".

Ejemplo

Unión libre y espontánea

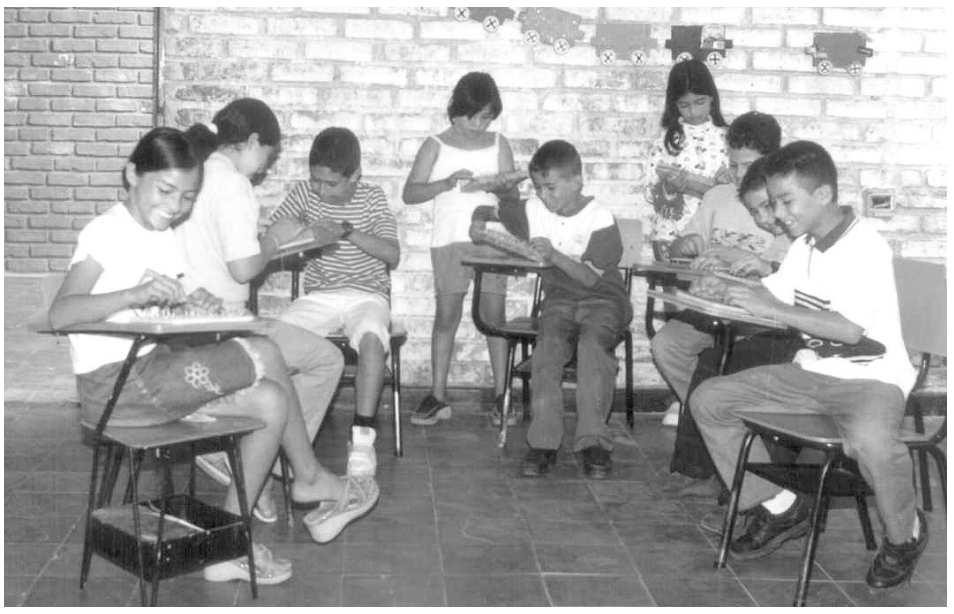
En el Valle de San José, Santander, las instituciones educativas y el municipio comparten objetivos para el beneficio general. Integración y compromiso, sinónimo de mejoramiento.

El Valle de San José es un hermoso pueblo santandereano enmarcado por las montañas del departamento, cerca al imponente paisaje del Cañón del Chicamocha. Su ambiente apacible y tranquilo hace que de su gente brote la amabilidad propia de nuestro campo. Sus casas, ordenadas en torno a la plaza principal, permanecen con la puerta abierta, siempre dispuestas a dar la bienvenida al visitante. Tiene una iglesia que impresiona la vista, tanto por su tamaño, como por su belleza, que domina su paisaje urbano.

Cerca de allí, a sólo tres cuadras, se encuentra la Concentración de Desarrollo Rural del Valle de San José, institución que desde hace una década ha trabajado para identificar lo que se debe hacer y tener en cuenta para mejorar la calidad de la educación. Su rector, Pablo Antonio Gil, recuerda cómo fue el comienzo de esta experiencia: "En el año 1994 cuando sale la Ley 115, empezamos a hablar de los Proyectos Educativos Institucionales a través de un diagnóstico de necesidades de la institución. Lo primero que hicimos fue construir un proyecto para el municipio y luego para nuestras instituciones".

En efecto, como lo recuerda don Pablo Antonio, a partir de ese año se gestó el trabajo en pro de la calidad de la educación del municipio mediante la evaluación de su labor. Fue así como se reunieron las autoridades, la directora de núcleo y las directivas de las 13 instituciones educativas del municipio, 12 del área rural y 1 del área urbana. También desde ese año el trabajo en el Valle de San José tiene el más importante ingrediente para su desarrollo: la colaboración. De esas reuniones de evaluación surgió el diagnóstico del estado del sector, que dio pie para elaborar el Proyecto Educativo Municipal (PEM) y sirvió como marco para la elaboración, en cada una de las instituciones, del respectivo PEI.

En ese primer diagnóstico se detectaron varias oportunidades de mejora: se encontró que había fallas en los procesos de evaluación, que ésta no era permanente, que había poca participación y, sobre todo, que la planeación no estaba basada en las necesidades locales.



Esas ganas de evaluar su trabajo y de encontrar soluciones a los problemas los llevó incluso a probar en carne propia lo que sienten sus alumnos al enfrentarse a los exámenes de Estado

Organización y responsabilidades

Teniendo identificados estos problemas se asignaron responsabilidades para solucionarlos. Con la intención de trabajar mejor se estructuraron las instituciones por componentes: el pedagógico, que analiza las metodologías, las evaluaciones y los procesos; el físico, que se encarga del tema de infraestructura; y el curricular, que tiene que ver con la elaboración, revisión e implementación de los planes de estudio.

El resultado fue el mejoramiento de cada una de estas áreas, reflejado en el cambio de actitud de los agentes del proceso, mayor participación en el trabajo por parte de docentes, estudiantes y padres de familia, y mejor preparación de los alumnos. A este producto se le hace seguimiento a través de los consejos académicos (profesores y directivos) y directivos (con representación de padres, estudiantes, sector productivo, exalumnos, rector y profesores).

Por eso, cuando llegó el proceso de integración al Valle, en el año 2001, y se determinó crear tres instituciones educativas, dos rurales -Colegio El Morro y Colegio El Cerro-, y una urbana, la Concentración de Desarrollo Rural del Valle de San José, a nadie causó extrañeza la reorganización.

Se continuó trabajando en torno a un plan pensado para el beneficio de todo el municipio, compartiendo "todo lo que han logrado investigar sobre Planes de Mejoramiento y formación docente y se ha hecho una especie de integración adicional", sostiene Rosalba Medina, directora de núcleo educativo del municipio. Por eso al final del año no es extraño ver reunidos a 52 profesores, más las directivas, evaluando el año, compartiendo logros, intercambiando experiencias, sugiriendo soluciones que sirven a todos: "Lo hacemos entre los docentes de las 3 instituciones porque estamos trabajando toda una cadena de logros y miramos, área por área, en qué hemos fallado y qué temas nos causan más problemas; así estamos en capacidad de implementar diversas estrategias educativas y trabajar en un cambio de actitud entre el docente y el estudiante, si es necesario", sostiene uno de los docentes.

Investigación-acción

Esas ganas de evaluar su trabajo y encontrar soluciones a los problemas los llevó incluso a probar en carne propia lo que sienten sus alumnos al enfrentarse a los exámenes de Estado. Decidieron hacer las Pruebas Censales de Matemáticas para quinto grado con los docentes de las tres instituciones, y detectaron que contrariamente a lo que se pensaba, el problema de la mayoría de sus alumnos no radicaba en la solución de problemas, sino en una razón anterior a esta acción: concretamente, en matemáticas, los alumnos no dominaban la lectura y la escritura de números, razón por la que se cambió la estrategia metodológica que se venía utilizando y se implementó la investigación-acción, que consiste en realizar pruebas en los salones de clase, análisis de sus resultados y la inmediata socialización de los mismos para trabajar en las deficiencias detectadas.

Para este año trabajan con una herramienta innovadora: la evaluación docente, efectuada a finales de 2003, que aunque no es desconocida para ellos, les aporta una nueva metodología para evaluar.

El Valle de San José muestra lo que pueden llegar a significar palabras como colaboración e integración cuando se aplican en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de la educación. "El éxito de nuestro Plan de Mejoramiento es la colaboración que hemos establecido para trabajar en equipo con todos los docentes de los diferentes niveles, preescolar, primaria y secundaria, a nivel urbano y rural; aquí somos una sola familia trabajando por unos objetivos comunes: por el bien de la educación municipal y de cada uno de sus alumnos", afirma don Pablo Antonio.

La Galería de Arte del Centro Infantil de Zánka, Hungría, convoca al 14 Concurso Internacional de Arte Infantil Rainbow 2004. El Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia invita a todos los niños y jóvenes, entre 4 y 18 años, para que participen en este certamen internacional y envíen sus trabajos antes del 31 de marzo de 2004. Las obras seleccionadas se darán a conocer inicialmente en Hungría y luego en diferentes exposiciones itinerantes. Más información en el Ministerio de Relaciones Exteriores, Dirección de Asuntos Culturales, teléfono 5662008, Bogotá.

Ejemplo

Enamoramiento que perdura y madura

Al vallecito del encanto, como se conoce a Sabaneta, el municipio más pequeño de Colombia en Antioquia, llegó un día Rafael José Mejía Correa, médico de profesión y humanista por costumbre, quien heredó de su padre un gran amor por la educación. Este tamesino fundó el 25 de marzo de 1965 la institución educativa que lleva su nombre, pionera en implementar el modelo de educación integradora en el municipio, con el que se cierra la brecha entre los niños con capacidades normales y aquellos que tienen capacidades especiales.

Las comunidades de las veredas de Cañaveralejo y San José incentivaron el enamoramiento que hoy prevalece entre las dos escuelas rurales y el colegio Rafael J. Mejía en Sabaneta. Tres visitas de las rectoras y una propuesta clara y sencilla que reflejaba los deseos de la comunidad, bastaron para que el Comité Directivo decidiera dar su bendición a esta unión. Las comunidades decidieron hacer una boda simbólica. Los diarios locales anunciaron este feliz matrimonio que se realizó con todo: hubo ceremonia religiosa, pajes y bizcocho para todos los invitados. Una vez consumado el acto y con toda la cercanía y comodidad, se dieron los primeros intercambios de estudiantes y maestros entre las sedes rurales y urbanas. "Lo compartimos todo", explica Luz María Agudelo, educadora de la sede de Cañaveralejo, "este fue un proceso de enamoramiento, de coqueteo y seducción. Por último tuvimos nuestra luna de miel y yo no he visto luna de miel más larga que la nuestra".

Para Nelly Osorio, rectora del colegio, las razones de este enamoramiento perpetuo se hallan en la convicción de saberse capaces, en el diálogo continuo de sus logros y desaciertos pero, sobre todo, en la constancia con la que emprendieron el proceso. "La Rafael J. Mejía, tiene un reto enorme: nosotros debemos sostener nuestra posición a nivel municipal y departamental. Esto sólo lo logramos emprendiendo acciones de mejoramiento en todos los aspectos", dice la rectora. La fusión institucional, además de una oportunidad de mejoramiento a través de la revisión de las necesidades sentidas de la población y la adecuación constante del Proyecto Educativo Institucional a esas necesidades, significó la puerta de entrada para muchos niños, niñas y jóvenes que quisieron formar parte de la comunidad rafaelista.

De 1.107 estudiantes en el año 2003, se pasó a 1.382 en 2004, razón por la cual aunaron esfuerzos con organismos del municipio para abrir una nueva sede en la que, además, todos los estudiantes podrán acceder a una educación media técnica que los habilite para el mundo del trabajo. "El énfasis técnico se define a partir de las necesidades de todos los grupos especiales:

buscamos enseñarles una labor con la que puedan ayudar a sus familias, esa es una prioridad no sólo de la institución sino del municipio", cuenta Margarita María Giraldo, madre de familia e integrante del Consejo Directivo.

Gerencia estratégica

El mejoramiento continuo requiere de grandes fortalezas y capacidades gerenciales. En Sabaneta, como en otros municipios de Antioquia, se llevó a cabo el Proyecto de Mejoramiento de la Calidad Educativa, mediante el cual, algunas instituciones por mérito, se dotaron de equipos, recibieron capacitación o mejoraron su infraestructura. Del mismo modo, han recibido apoyo de organismos no gubernamentales y de la empresa privada, como la Fundación Corona y Meals de Colombia, que han fortalecido, a través de la formación continua, todos sus procesos de gestión escolar.

"Nosotros ya podemos gerenciar, liderar y elaborar cualquier tipo de proyecto; sabemos dónde radicarlos y, sobre todo, el Consejo Directivo tiene una clara visión del rumbo que debe tomar la institución: aquí se genera una proyección grande de comunidad. Todas estas fortalezas nos permiten avanzar y estar a la vanguardia del municipio", asegura Nelly, la rectora. Pero el compromiso es continuo. Con la evaluación institucional adquieren periódicamente una visión externa e interna sobre su desempeño: niños y

Abocados a mejorar los resultados obtenidos y convencidos de su obligación de cumplir en pertinencia y magnitud con los mandatos de la comunidad, el lema de su trabajo de mejoramiento es evaluar, evaluar y evaluar.

padres evalúan cada aspecto de la institución, a partir de los cuales se proyectan las acciones de mejoramiento. "Por ejemplo", recuerda Nelly, "en la evaluación interna los niños dicen: 'Necesitamos que la rectora nos dedique más tiempo'. Ese tipo de respuestas me hacen pensar que a los muchachos les gusta sentirse acompañados en todos los procesos escolares. Yo dedico el viernes para hablar con los estudiantes; después de las evaluaciones periódicas fui, aula por aula, a decirle a cada uno cómo le fue en cada área. Y cuando los veo en los descansos, también aprovecho para decirles: ¡Pilas! recuerda que estás mal en tal área. Entonces, lo que ellos piden en la evaluación institucional es ese contacto directo con cada uno".

Saber hacer

El avance que dio el sistema educativo nacional, de pasar de un énfasis en contenidos a uno en competencias, también implicó cambios en la forma de evaluar de los educadores. Mediante el análisis de los resultados de las Pruebas Saber realizadas en 2003, se identificaron mejores niveles de competencia en lenguaje y matemáticas en los estudiantes de las zonas rurales, donde se aplica el modelo de Escuela Nueva. Así, abocados a mejorar los resultados obtenidos y convencidos de su obligación de cumplir en pertinencia y magnitud con los mandatos de la comunidad, el lema de su trabajo de mejoramiento es evaluar, evaluar y evaluar. Es por ello que cada trimestre y durante 15 días consecutivos, estudiantes, maestros y padres de familia, se concentran en largas jornadas de evaluación. En palabras de Julián Alfredo Duarte, egresado del colegio en 2003, "esa semana de evaluaciones fue lo más estresante que he vivido. Implicó una exigencia máxima por nuestra parte. Este reto nos invitó a leer, a repasar todo lo que vimos en el periodo y a nutrirnos con nuevos conocimientos; también nos ayudó a prepararnos para las pruebas de Estado para el ingreso a la educación superior".

"Esta ha sido una acción muy fructífera para los estudiantes, padres de familia y educadores", cuenta Nelly. "En dos semanas, desde el preescolar hasta el grado 11, todos ponen sobre la mesa sus potencialidades, innovan estrategias de evaluación y los educadores ponen en marcha los talleres que desarrollan las competencias de nuestros estudiantes".

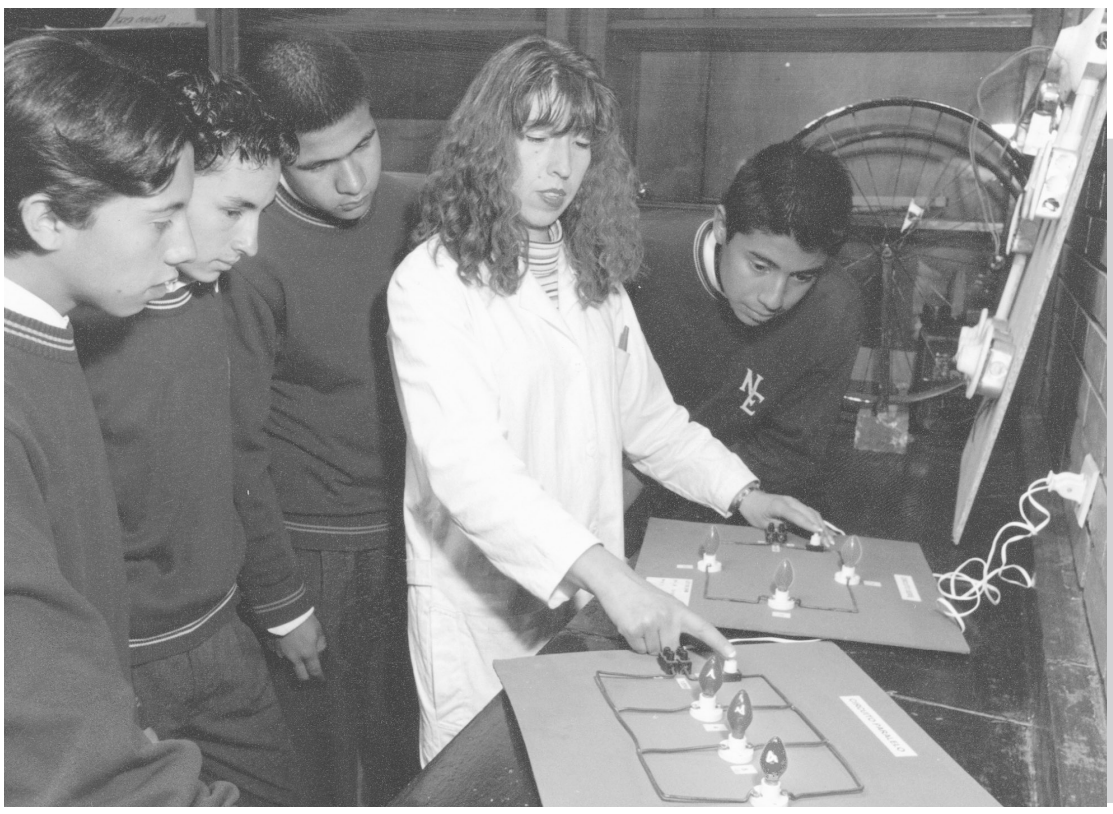
Los resultados de este esfuerzo se manifiestan en los resultados de las pruebas de Estado para el ingreso a la educación superior. En 2002, la Rafael J. Mejía obtuvo un nivel bajo, ocupando el quinto lugar entre los colegios oficiales; en 2003, alcanzó un nivel medio, quedando en el tercer lugar entre los oficiales. De manera que gracias al sentido de apropiación de los estudiantes y los padres de familia con la institución, el empuje y la iniciativa de ser los mejores y el compromiso con la educación en valores, esta institución llegará al año 2010 como una organización encaminada al desarrollo constante de aprendizajes, líder en la gestión de procesos para responder a las aspiraciones y necesidades de la comunidad, basada en un currículo pertinente, con un equipo de docentes y de directivos calificados y comprometidos con el aprovechamiento del saber en el desarrollo de competencias de crecimiento humano, investigativas, técnicas, tecnológicas y laborales, y con la certeza de ser cada día mejores.

Ejemplo

Dos recomendados para tener en cuenta. La Gobernación de Cundinamarca y su Secretaría de Educación han publicado, en la serie Libros de Cambio, Editorial Alfa Omega, su Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Educación en Cundinamarca que se consigue en librerías del país y en la sede de la Secretaría. Por otro lado, el Fondo de Cultura

Siete saberes que edifican futuro

En el Colegio Nicolás Esguerra, de Bogotá, las metas comunes de cambio los llevaron a alcanzar altos niveles de calidad, tanto pedagógicos como administrativos.



Una clase en el Nicolás Esguerra.

Valores de La Amistad

En la Institución Educativa Distrital La Amistad, de Bogotá, se definieron unos valores de convivencia y vida para enfrentar distintas situaciones generadoras de conflicto. Son ellos: Honestidad, Responsabilidad, Respeto, Solidaridad y Tolerancia. Estas cinco directrices han resultado esenciales para su Plan de Mejoramiento.

Arturo Varela González, rector del colegio, dice que el principio es el deseo de cambiar. "Es la actitud lo que permite reconocer en qué debe mejorar el centro educativo; así ya estamos ganando". Y también lo es, recalca, "el compromiso institucional que, en el caso del Nicolás Esguerra, se demostró a través del equipo de gestión conformado por docentes, padres de familia y alumnos, por las directivas del colegio, el rector y los coordinadores", quienes han hecho de ese aspecto una gran fortaleza en el presente y hacia el futuro.

"El compromiso se logra reconociendo las necesidades", explica Varela. Primero, se tuvieron en cuenta los resultados, "que no eran muy altos", en las pruebas de competencias básicas e Icfes, y en las evaluaciones internas de los estudiantes. A partir de las evaluaciones, se conoció cómo estaba académicamente el colegio. "La evaluación es un termómetro muy válido de medida", subraya el rector; "gústenos o no, es una manera de medición y, ante eso, tenemos un reto que debe ser superado, al igual que una oportunidad para mejorar". Otro aspecto para la puesta en marcha de un Plan de Mejoramiento es la caracterización de la institución, "lo que significó responderse algunas preguntas como: en qué se está; qué etapas o fases de trabajo son necesarias, y qué mejorar en lo pedagógico, administrativo y de relación con la comunidad".

Arturo Varela González.

"Si nosotros tenemos la oportunidad de hacer un Plan de Mejoramiento, no es difícil aplicarlo; solamente es necesario el compromiso y liderazgo del equipo de gestión".

Cómo lo hicieron

En ese orden de ideas, Varela afirma que para hacer un Plan de Mejoramiento es necesario saber qué es lo prioritario, qué se debe ordenar y concretar, "si nosotros tenemos la oportunidad de hacer un Plan, no es difícil aplicarlo; solamente es necesario el compromiso y liderazgo del equipo de gestión", asegura.

En el colegio trabajaron a partir de una matriz de impacto, que permitió conocer un listado de dificultades propuestas por la comunidad educativa. Por ejemplo, se identificaron problemáticas de violencia, delincuencia y agresión en lo que se refiere a la convivencia; se reconoció la importancia del recurso humano en el tema administrativo; y en lo pedagógico, se observaron con detenimiento los bajos niveles académicos y la repitencia en la institución.

La enumeración se hizo de acuerdo con las necesidades, detectadas en las reuniones de socialización que se efectuaron con docentes, padres y madres de familia y estudiantes. "Estuvimos 10 sábados con los padres de familia trabajando en varios grupos, y les contamos lo que tenía la institución y el mismo Plan, de tal forma que ellos también aportaran", destaca el rector. Así mismo, la dinámica se cumplió con docentes y alumnos. Cada quien expresó sus opiniones".

De ese diagnóstico se sacaron los Siete saberes básicos para la convivencia en el Nicolás Esguerra, que se convirtieron en herramienta de trabajo:

1. Aprender a no agredir al congénere
2. Aprender a comunicarse
3. Aprender a interactuar
4. Aprender a decidir en grupo
5. Aprender a cuidarse
6. Aprender a cuidar el entorno
7. Aprender a valorar el saber cultural y social del grupo

Una vez definido el listado, se votó su necesidad y urgencia, de tal forma que pudiera conocerse de la mayor a la menor, de acuerdo con la realidad institucional. Ahora, "trabajan uno por uno los Siete saberes; podemos dedicarnos a uno en particular durante todo el año", explica el rector. Una norma es indispensable: "Hay que ponerle tiempos a las tareas y a las metas; no fechas fatales, pero sí de cumplimiento", afirma.

Roles e integración

De otra parte, los miembros de la comunidad educativa tienen un papel importante en el proceso de mejoramiento, que ha sido definido de la siguiente manera:

El rector. Es un líder, una persona comprometida que debe conocer los temas de la institución y jalonarlos para sacarlos adelante. Según Arturo Varela, es necesario que "sea prudente, respetuoso; que sepa retroceder cuando haya que hacerlo y que sea humilde".

El personero, el Consejo Estudiantil y los alumnos. Colaboran para llegar con la información de una manera más fluida, hablando con sus pares en el mismo idioma. Así mismo participan en conferencias, videos y debates, y buscan formas de comunicarse y expresarse, por ejemplo a través de carteleras y demás medios.

Los padres y madres de familia: Cuentan y conocen lo que pasa en la institución; dan sus aportes para el mejoramiento de la misma.

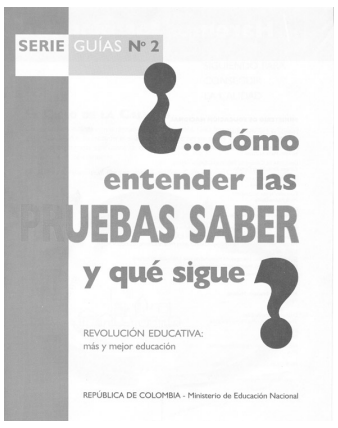
Docentes y coordinadores. Son el brazo derecho del rector, y quienes están más cerca de los estudiantes. Además, tienen el conocimiento, tanto intelectual como práctico.

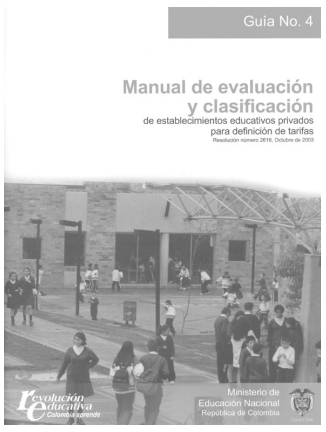
En la parte académica, el Plan de Mejoramiento realizado en el Nicolás Esguerra se centra en la articulación curricular y cuenta con la participación del área administrativa: "Un auxiliar financiero debe conocer hacia dónde apuntamos", asegura Varela; "así mismo la almacenista está en la obligación de conocer en qué debemos dotar a la institución", recalca.

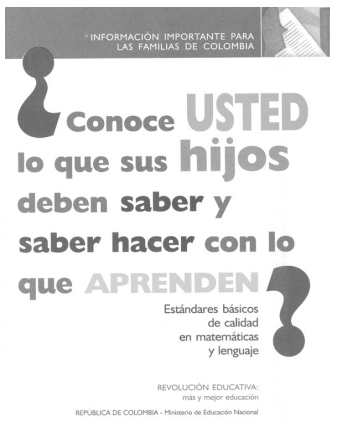
Arturo Varela recuerda que el Plan de Mejoramiento se inició en agosto de 2002. El Nicolás Esguerra había vivido un proceso de integración institucional, que los llevó a mirar con cuidado el adecuado uso del recurso humano y financiero. La información, subraya el rector, se puso al servicio del Plan, como también se utilizó el Proyecto Educativo Institucional que, en el caso del Nicolás, es Edificar Futuro con objetivos, estrategias, desempeños y compromisos claros, como directrices de trabajo.

Económica, en la Gaceta No. 4 de diciembre de 2003, presenta los textos ganadores del Primer Concurso Leamos la Ciencia para Todos, Colombia 2002-2004. Los interesados pueden escribir a fondoc@cable.net.co

LecturaConsulta







Herramientas básicas del ciclo de calidad

La Revolución Educativa está sustentada sobre tres ejes fundamentales: cobertura, calidad y eficiencia. Cada uno de ellos, de forma integrada, apunta a brindar la mejor educación para los niños y jóvenes de todo el país.

En lo pertinente al mejoramiento de la calidad de la educación, el Ministerio ha puesto en circulación una serie de herramientas que contribuyen a que instituciones, docentes, alumnos, padres de familia y comunidad en general, conozcan las directrices de la política educativa, hagan diagnósticos sobre su labor, conozcan el estado de su trabajo y realicen acciones encaminadas a elaborar Planes de Mejoramiento.

Estas guías son:

1. Estándares básicos de calidad en Matemáticas y Lenguaje
Son criterios claros y públicos que hacen referencia sobre lo que los alumnos deben saber y saber hacer con lo que aprenden para cada área y nivel de estudio. Sirven de guía para ofrecer en todos los colegios del país la misma calidad en educación, lo que propicia la equidad en derechos y oportunidades para todos.

2. ¿Cómo entender las Pruebas Saber y qué sigue?
Explica la importancia de la evaluación. Resalta la importancia de la evaluación como punto de partida para poner en marcha un Plan de Mejoramiento que ayude a conseguir las competencias a los estudiantes. Presenta lo que se evalúa en los estudiantes por medio de las Pruebas, lo que se mide en cada área y la forma de analizar e interpretar los resultados de las pruebas.

3. Manual de evaluación del desempeño de docentes y directivos docentes
Esta herramienta busca contribuir al mejoramiento de su labor y al mejoramiento de los aprendizajes y desarrollo de los estudiantes, identificando, mediante la evaluación de desempeño, las necesidades de desarrollo de conocimientos y competencias propias de la docencia. Tiene como objetivos estimular el buen desempeño del docente y del directivo docente; facilitar su conocimiento y valoración sobre su quehacer profesional; identificar logros y dificultades de los docentes como base para desarrollar planes de mejoramiento personales y colectivos; ofrecer información confiable a las instituciones formadoras para que consoliden o reorienten sus programas.

4. Manual de evaluación y clasificación de establecimientos privados para definición de tarifas
Es la guía para realizar un proceso de reflexión y análisis de toda la comunidad educativa, que permite examinar y valorar el progreso y encontrar alternativas para superar las deficiencias y mejorar la calidad del servicio. Este Manual contiene indicaciones sobre los pasos a seguir con el fin de realizar la evaluación y clasificación, en especial los instructivos para diligenciar los formularios de recolección de información para los efectos mencionados, los cálculos para la clasificación en un régimen determinado y, finalmente, las orientaciones para diligenciar el formulario de ingresos y costos.

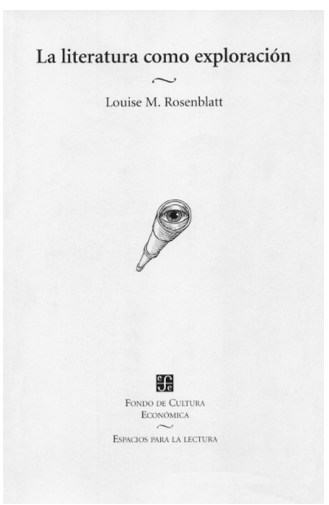
5. ¿Conoce usted lo que sus hijos deben saber y saber hacer con lo que aprenden?
Esta guía presenta los estándares de competencias en lenguaje y matemáticas especialmente editados para padres y madres de familia interesados en seguirle el curso y exigir una educación de calidad para sus hijos.

Más información en la Dirección de Calidad del Ministerio.

Despertares literarios para enriquecer la vida

Louise M. Rosenblatt: La literatura como exploración, México, Fondo de Cultura Económica, 2002, 355 pp.

Esta sugestiva obra propicia la reflexión sobre la lectura y las formas de incentivar, desde la enseñanza escolar y universitaria, una comprensión integral de la experiencia literaria que despierte el interés del adolescente por el conocimiento y disfrute del acervo literario.
Publicada en 1938, la obra sorprende por su vigencia y pertinencia. Al recrear y analizar el proceso de lectura, propuesto como un acontecimiento "transaccional", Rosenblatt destaca la importancia de la respuesta del lector al texto y su contribución a la interpretación del mismo. Un enfoque que plantea que no existen ni lectores ni interpretaciones genéricas, sino innumerables relaciones entre lectores y textos -sin desconocer las circunstancias sociales o culturales particulares que gravitan en torno a toda interpretación-, que sienta las bases para desarrollar en un contexto especifico, criterios para discriminar la validez relativa de las varias visiones de una obra.
Teniendo en cuenta que los procedimientos tradicionales de enseñanza literaria se centran más en el análisis textual y relegan el significado de la experiencia estética personal, la autora insiste en el papel primordial de dicha experiencia y en cómo esta puede ser objeto de análisis según diferentes consideraciones críticas y académicas. Esto redundará en la capacidad del alumno para realizar una lectura profunda del texto y, a la vez, ampliará el horizonte personal de emociones e ideas en el que inscribirá su respuesta al texto.



Esta aproximación da a los profesores nuevos elementos para fomentar en los estudiantes el desarrollo de la capacidad para lograr una experiencia literaria significativa -la cual radica en esa fusión entre lo que el lector ya sabe, siente y espera y lo que el texto ofrece-, junto con una mejor comprensión del potencial, valor y complejidad del conocimiento de lo humano, de la sociedad y de la naturaleza que encierra el texto, y conseguir un dominio del arte interpretativo. Si en el aula se busca mantener viva la literatura, no se puede desligar por completo el estudio de lo técnico y lo estético, de los significados humanos de la obra.
La incursión por el vasto universo literario puede ser, entonces, un poderoso recurso que aporte al tipo de procesos educacionales requeridos en una democracia, y a la formación de seres humanos sensibles, racionales, críticos e imaginativos que puedan vislumbrar nuevos ideales acordes a las demandas de nuestra cambiante sociedad. El simple hecho de hacer justicia a las potencialidades inherentes a la literatura misma representa ya una contribución social fundamental. De ahí la importancia de que los profesores se acerquen a la enseñanza de la literatura como un arte para la vida.

Isabel Trejos V, filósofa, correo electrónico: isabeltrejos@hotmail.com

Mundo Virtual

Modernización en la web

El Proyecto de Modernización de Secretarías de Educación estrenará en febrero su página web, una herramienta de gestión e interacción de las Secretarías que hace parte de la web del Ministerio de Educación Nacional. Cinco objetivos guían este programa:

- Mantener informada a las personas de las Secretarías sobre el desarrollo del proyecto.
- Promover el uso de la internet como medio de información, comunicación y gestión.
- Fomentar la participación y aportes de los funcionarios de las Secretarías en el Proyecto de Modernización.
- Impulsar la perspectiva de comunidad entre las Secretarías.
- Apoyar y posicionar el desarrollo de otras actividades del Proyecto.

Para descubrir y aprovechar las distintas opciones que ofrece este nuevo mecanismo de comunicación del MEN, entre las que están descripción del proyecto, pautas de trabajo, actividades, experiencias exitosas, información de actualidad y enlaces con otras entidades del sector y gubernamentales, diríjase a: http://www.paginas.net/pruebas/ministerio_educacion/index.htm
Está dirigido a funcionarios de las Secretarías de Educación, establecimientos educativos y del Ministerio. Más información en lgonzalez@mineducacion.gov.co

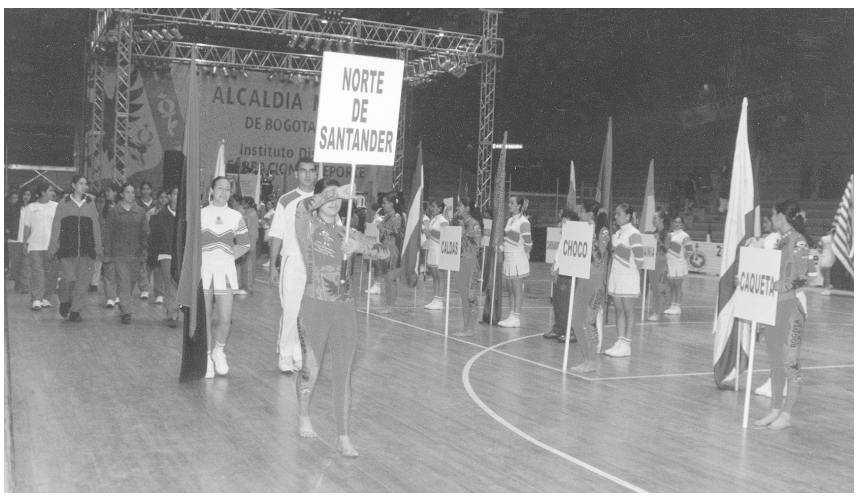
La Educación hemisférica

La Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo tiene a disposición de docentes, investigadores y público en general, la Revista Interamericana de Desarrollo Educativo: La Educación. Esta publicación contiene enfoques interdisciplinarios en torno a la educación, e información sobre el desarrollo educativo en el Hemisferio. Puede navegar en http://www.iacd.oas.org y buscar el último número de esta revista.

SectorenMarcha

Reunión pueblo Rom

Coordinada por el Ministerio de Educación, a mediados del mes de enero, tuvo lugar la Primera Regional de Concentraciones Educativas del pueblo Rom (gitanos), cuyo propósito fue identificar propuestas para una educación integral y pertinente, en procura de la permanencia de los gitanos en el sistema educativo y la disminución de condiciones de vulnerabilidad.



Intercolegiados

En días pasados se cumplieron las finales de los Juegos Nacionales Intercolegiados, en los que participaron 3.500 deportistas de 25 departamentos, en atletismo, baloncesto, béisbol, ciclismo, fútbol, fútbol de salón, gimnasia, levantamiento de pesas, patinaje, porras, natación, sóftbol, tenis de mesa, voleibol y ajedrez. Primero fue Antioquia; segundo Bogotá y tercero, Valle.

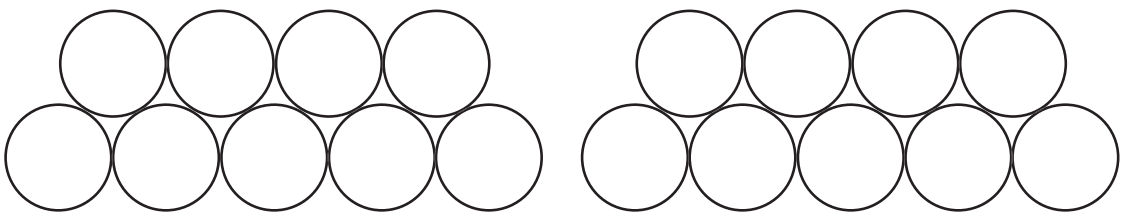
Taller de Mejoramiento

Con la presencia de delegados de 64 Secretarías de Educación de las nuevas administraciones, se cumplió el 13 y 14 de enero el taller dirigido a encargados de calidad de la educación de los entes departamentales, distritales y municipales certificados. En él se trazaron líneas de acción conjunta, se analizaron e interpretaron los resultados de las Pruebas Saber y se reflexionó en torno a los planes de apoyo de las entidades territoriales a los Planes de Mejoramiento Institucional.

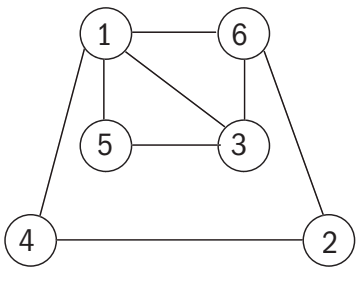
Pasatiempos

Por Ignotus

Ubique los números de 1 a 18 en alguno de los 18 círculos de las dos figuras, de tal manera que el número de cualquier círculo que esté sobre otros dos sea la suma de los números de esos círculos.



Solución al anterior



El ganador en esta ocasión es Luis Guillermo Bustamante, docente del área artística, residente en Cali, Valle del Cauca.

Agenda

EFICIENCIA

13 **Nombre del evento:** Visita Unesco **Fecha:** Enero 13 a enero 15 **Lugar:** Bogotá, Ministerio de Educación **Dirigido a:** Sector Educativo, revisión sistemática de las fuentes y procedimientos. **Más información:** Bogotá, teléfono 222 28 00, Oficina de Planeación

22 **Nombre del evento:** Reunión con Secretarios de Educación Departamentales y de Municipios Certificados **Fecha:** Enero 22 al 24 **Lugar:** Villa de Leiva, Boyacá **Dirigido a:** Secretarios de Educación **Más información:** Bogotá, teléfono 222 28 00, Oficina de Planeación

CALIDAD

Nombre del evento: "Escuela y desplazamiento **Lugar:** Todo el País **Fecha:** Inician en enero **Dirigido a:** Docentes que atienden población desplazada **Más información:** Subdirección de Poblaciones, teléfono 2222800, ext. 2319

Nombre del evento: Exploración Egipto **Fecha:** 5 de diciembre a 15 de abril **Lugar:** Maloka, Bogotá **Dirigido a:** Público en general **Más información:** Bogotá, teléfono 4272707, ext.1101; Martha Elena Lenis, mlenis@maloka.org

14 **Nombre del evento:** Primera Regional de Concentraciones Educativas del Pueblo Rom (gitanos) **Lugar:** Bogotá **Fecha:** 14 al 16 de enero **Dirigido a:** Representantes del Pueblo Rom de Girón (Santander), Cúcuta y Bogotá. **Más Información:** Subdirección de Poblaciones, teléfono 2222800, ext. 2319

Nombre del evento: Planes de Mejoramiento **Lugar:** Bogotá **Fecha:** 14 al 16 de enero **Dirigido a:** Equipos de Calidad de las Secretaráas de Educación **Más información:** Dirección de Calidad, teléfono 2222800, ext. 2109

25 **Nombre del evento:** Sub Comisión Pedagógica Nacional **Lugar:** Bogotá **Fecha:** 25 al 30 de enero **Dirigido a:** Miembros de la Comisión Pedagógica Nacional **Más información:** Subdirección de Poblaciones, teléfono 2222800, ext. 2319

12 **Nombre del evento:** Comisión Pedagógica Regional **Lugar:** Bogotá **Fecha:** 12 y 13 de febrero **Dirigido a:** Delegados de la Comisión Pedagógica Nacional, Secretaría Departamental **Más información:** Subdirección de Poblaciones, teléfono 2222800, ext. 2319

RESOLUCIONES Y DECRETOS

Decreto 3391 del 26 de noviembre, se reglamentan los concursos que rigen para la carrera docente y se determinan criterios, contenidos y procedimientos para su aplicación

Decreto 3222 del 10 de noviembre de 2003, se reglamenta el artículo 22 de la ley 715 de 2001, en relación con traslados de docentes y directivos docentes de los establecimientos educativos estatales.

Decreto 3621 de diciembre 16 de 2003, se modifica la remuneración de los servidores públicos docentes y directivos docentes al servicio del Estado, en los niveles de preescolar, básica y media y se dictan otras disposiciones de carácter salarial para el sector educativo oficial.

Decreto 3533 de diciembre 10 de 2003, por el cual se adiciona el artículo 1 del decreto 3191 de 2002.

Decreto 3752 de Diciembre 22 de 2003, se reglamentan los artículos 81 parcial de la Ley 812 de 2003, 18 parcial de la Ley 715 de 2001 y la Ley 91 de 1989, en relación con el proceso de afiliación de los docentes al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio y se dictan otras disposiciones.

Resolución 2740 del 10 de noviembre de 2003, se modifica parcialmente la resolución 9022 de diciembre de 1994 sobre constitución del comité de coordinación del sistema de control interno y el subcomité de coordinación del sistema de control interno del sector educativo.

Resolución 2773 de Noviembre 13 de 2003, por la cual se definen las características específicas de calidad para los programas de formación profesional de pregrado en Ingeniería.

Resolución 2772 de Noviembre 13 de 2003, se definen las características específicas de calidad para los programas de pregrado en Ciencias de la Salud.

Resolución 2770 de Noviembre 13 de 2003, se definen las características específicas de calidad para los programas de pregrado en Arquitectura.

Resolución 2769 de Noviembre 13 de 2003, se definen las características específicas de calidad para los programas de pregrado en Ciencias Exactas y Naturales.

Resolución 2768 de Noviembre 13 de 2003, se definen las características específicas de calidad para los programas de pregrado en Derecho.

Resolución 2767 de Noviembre 13 de 2003, se definen las características específicas de calidad para los programas de pregrado en Administración.

Resolución 2765 de Noviembre 12 de 2003, se fija el trámite para la aplicación del régimen de transición establecido en Decreto 2566 de 2003 y la obtención del registro simple.

DÍAS INTERNACIONALES

21 de febrero, Día Internacional de la lengua materna