



SERIE

GUÍAS N° 5

Planes de Mejoramiento

Y ahora...

¿cómo

mejoramos



Planes de Mejoramiento

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

MINISTRA DE EDUCACIÓN NACIONAL

Cecilia María Vélez White

VICEMINISTRA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA

Himelda Martínez Zuleta

DIRECTORA DE CALIDAD DE PREESCOLAR, BÁSICA Y MEDIA

Carmen Emilia Pérez Castaño

JEFE OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES

Yirama Castaño Güiza

ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO

María Paulina Dávila

COORDINACIÓN EDITORIAL

mtp comunicaciones - María Teresa Peña Borrero

Para la elaboración de este documento se tomaron aportes e investigaciones de:

SUBDIRECTOR DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD, ICFES

Carlos Pardo

PROFESIONAL ESPECIALIZADO GRUPO PROCESAMIENTO DE RESULTADOS ICFES

Martha C. Rocha Gaona

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BOGOTÁ, D.C.

CORPOEDUCACIÓN

INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE NOS HAN COLABORADO

- Centro Educativo Distrital Miguel Antonio Caro
- Institución Educativa Distrital "Colegio Nacional" Nicolás Esguerra
- Centro Educativo La Amistad
- Centro Educativo José Acevedo y Gómez
- Institución Educativa Distrital Husa
- Centro Fe y Alegría
- Institución Educativa Distrital José Félix Restrepo

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Vínculos Gráficos - Ana Milena Piedrahita

ILUSTRACIONES

Orlando Cuéllar

ARMADA, IMPRESIÓN Y ENCUADERNACIÓN

Impresiones Periódicas S.A.

Ministerio de Educación Nacional -MEN

Enero 2004

Impreso y hecho en Colombia



Las instituciones educativas colombianas tienen el reto de mejorar la calidad de la educación que brindan, para ofrecer estudiantes competentes y seguros, para que el país tenga un recurso humano preparado que nos permita progresar y desempeñarnos bien en un mundo cada vez más exigente y globalizado.

Mejorar es una necesidad humana y, al igual que las personas, las instituciones educativas mejoran cuando se lo proponen, cuando tienen una visión clara del camino que van a seguir, cuando se evalúan y cuando fijan horizontes y metas claras.

Las buenas instituciones han llegado a ser buenas después de un trabajo dedicado de padres, alumnos y docentes. Así nos lo han demostrado admirablemente los equipos directivos de instituciones que nos sirvieron como referencia para hacer esta cartilla. Instituciones escolares con limitaciones de toda índole –algunas de ellas ejercen su papel en ambientes y con estudiantes y comunidades rodeados de carencias y problemas de autoestima y convivencia– pero tienen la actitud de cambiar y aprovechar todo el talento humano del que disponen y en el que creen por encima de todo. Con estas instituciones comprobamos que el mejoramiento se puede hacer, que implica soñar una realidad necesaria y posible; igualmente creer en los estudiantes que son su desafío, y actuar en forma persistente para obtener los resultados esperados a pesar de las dificultades que se presenten.

Varias instituciones del país ya tienen y ya están implementando su **Plan de Mejoramiento**, pero para otras, el tema es nuevo y aun desconocido. La expectativa es que durante el año 2004 todas las instituciones educativas hagan su propio diagnóstico y elaboren su **Plan de Mejoramiento**.

Esta guía podrá ayudarles, porque recoge y presenta orientaciones, pasos y ejemplos de cómo se están haciendo los planes de mejoramiento. Necesitamos convencernos de que no sólo es necesario, sino posible y estimulante mejorar. Más aún, cuando redunda en la educación de los jóvenes que Colombia necesita.

Cecilia María Vélez
Ministra de Educación Nacional

CONTENIDO

I. POR QUÉ EL MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN	5
II. EL CICLO DE LA CALIDAD QUE HEMOS EMPRENDIDO	6
III. LOS PLANES Y PROCESOS DE MEJORAMIENTO	7
¿Qué es el Plan de Mejoramiento de la Calidad?	8
¿Quiénes hacen el plan de mejoramiento?	8
IV. EL DIAGNÓSTICO PARA MEJORAR	11
Las evaluaciones externas	11
Componentes del trabajo de mejoramiento	14
Guía que puede usarse para hacer el análisis	15
Los contenidos de referencia para cada uno de los componentes de gestión	15
V. EL MEJORAMIENTO, UN PLAN QUE SE CUMPLE	20
VI. EL MEJORAMIENTO CONTINUO	22
Otros interrogantes que nos ayudan a caracterizar la institución y a orientar los planes y procesos de mejoramiento	23



cuales Colombia interactúa; son metas de aprendizaje compartidas y comunes para todos.

LAS EVALUACIONES

Con la formulación de los estándares básicos de calidad, el Ministerio también puso en marcha la evaluación de los colegios a través de evaluaciones nacionales hechas a sus estudiantes con las **Pruebas SABER**, además de las

pruebas de Estado; la evaluación del desempeño de los docentes, y la evaluación de su propia gestión. En cuanto a los colegios y a su misión académica, la evaluación nos dirá cuáles son los desempeños y competencias de los estudiantes en ese momento, para definir lo que hay que mejorar. Pero esta evaluación no es efectiva y tampoco es estimulante, si no conduce de manera directa a un proceso de mejoramiento, tan persistente como la misma evaluación.

III. LOS PLANES Y PROCESOS DE MEJORAMIENTO

Desarrollar un **Plan** o un **Proceso de Mejoramiento** ordenado y sistemático es la gran salida que tiene la institución para demostrar que no sólo puede llegar a superar sus deficiencias y las de los estudiantes, o encarar mejor sus debilidades, sino que puede aprovechar sus fortalezas para progresar y llegar cada vez más lejos. De eso se trata.

Los buenos resultados no son un accidente ni se logran de manera espontánea o automática. Se logran deliberadamente con un diseño y propósitos claros, en plazos de tiempos programados de acuerdo con el tipo de objetivos a lograr. Quien practica el mejoramiento sabe que progresa siempre.





II. EL CICLO DE LA CALIDAD QUE HEMOS EMPRENDIDO



LOS ESTÁNDARES

Con la decisión de promover las acciones necesarias para elevar la calidad de la educación colombiana, el Ministerio de Educación Nacional ha impulsado las competencias y estándares de calidad en las cuatro áreas básicas: lengua-

je, matemáticas, ciencias y competencias ciudadanas.

Las competencias y estándares, nos indican lo que los niños y jóvenes deben **saber** y **saber hacer** con lo que aprenden, dentro de los parámetros nacionales e internacionales con los



I. POR QUÉ EL MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN

SI MEJORAR ES LA ESENCIA DE QUIENES APRENDEN, TAMBIÉN LO ES DE QUIENES SE DEDICAN A LA ENSEÑANZA

De acuerdo con las evaluaciones nacionales e internacionales el logro académico de los estudiantes colombianos es bajo; por eso mejorar la **calidad de la educación** en Colombia es hoy una decisión de gobierno y un propósito nacional del cual debemos tener clara conciencia todas las personas relacionadas con la formación de niños y jóvenes.

Nuestra sociedad necesita ciudadanos competentes, capaces de delimitar los problemas, de proponer sus soluciones y de adaptarse continuamente a las necesidades de cambio; necesita ciudadanos felices y capaces de orientar su vida. De ahí la directriz para que nuestras instituciones escolares emprendan con entusiasmo y persistencia el mejoramiento de la calidad de la educación.

Hablamos de **calidad de la educación** cuando los estudiantes alcanzan los objetivos propuestos, cuando las instituciones educativas se centran en las necesidades de los estudiantes con el fin de ofrecer las oportunidades de aprendizaje en forma activa y cooperativa, a través de ricas experiencias y vínculos con la realidad, de manera que se fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje; hablamos de calidad de la educación cuando, con lo que aprenden, los estudiantes saben y saben desempeñarse en forma competente.

EL MOTOR DEL MEJORAMIENTO ES TENER LA CONVICCIÓN FIRME Y CONSTANTE DE QUE LA EDUCACIÓN AGREGA VALOR Y QUE CONTRIBUYE A SUPERAR LAS DIFICULTADES DE UN MEDIO RODEADO DE MUCHAS CARENCIAS.

ES UN ELEMENTAL DERECHO DE JUSTICIA Y DE EQUIDAD EN NUESTRA SOCIEDAD, QUE TODOS LOS NIÑOS Y JÓVENES RECIBAN MEJOR EDUCACIÓN Y LOS MISMOS NIVELES DE EDUCACIÓN BÁSICA.



¿QUÉ ES EL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD?

El mejoramiento, materializado a través del **Plan de Mejoramiento de la Calidad**, es el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en períodos de tiempo definidos, para que todos los aspectos de la gestión de la institución educativa se integren en torno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica.

El mejoramiento necesita del convencimiento y la decisión de que mejorar siempre es posible, cualquiera que sea la naturaleza de la institución, grande o pequeña, rural o urbana, privada o pública.

¿QUIÉNES HACEN EL PLAN DE MEJORAMIENTO?

- **EL RECTOR QUIEN CONVOCA Y ORIENTA** el equipo humano que realizará y apoyará el proceso de cambio y de mejoramiento en la institución, y selecciona el equipo de trabajo, pues nada es más determinante en el mejoramiento de una institución educativa que los recursos humanos con los cuales cuenta.

La selección que haga el rector del equipo de trabajo debe atender consideraciones técnicas en términos de conocimientos y la disponibilidad de las personas para cambiar, aprender y mantener al grupo activo y comprometido.

ES EVIDENTE QUE EL RECTOR ES EL LÍDER

POR EXCELENCIA PARA DESARROLLAR E

IMPLEMENTAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO.

ES QUIEN SE ENCARGA DE RECORDAR SIEMPRE

HACIA DÓNDE SE VA. MANTIENE LA

DIRECTRIZ HACIA LA CUAL SE ORIENTA LA

INSTITUCIÓN, DE ACUERDO CON SU PEI.

CONSERVA EL RUMBO DE LOS PASOS Y ACCIONES

COHERENTES PARA EL MEJORAMIENTO QUE SE

NECESITA, ENMARCADO DENTRO DE LA VISIÓN

DEL COLEGIO. SU TAREA DE ORIENTACIÓN,

LIDERAZGO Y PROMOCIÓN DEL PROCESO,

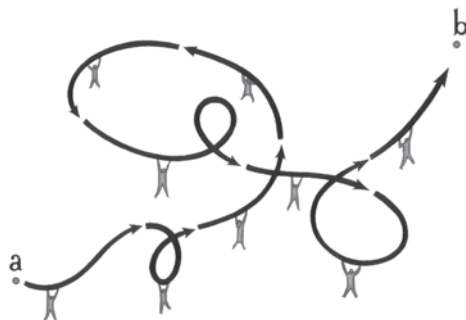
ES DEFINITIVA.

- **LOS COORDINADORES** quienes canalizan las preocupaciones de los docentes y mantienen la comunicación de todos los que hacen parte del equipo escolar. Los coordinadores son un punto de contacto y de impulso permanente en el proceso, en su



organización, engranaje, su marcha y su dinámica de seguimiento. Son el apoyo del rector y de toda la política educativa que adopta el colegio.

- **LOS DOCENTES** quienes asumen el mejoramiento de sus metodologías de enseñanza y la adecuación y perfeccionamiento de las que han propiciado buenos resultados de aprendizaje; investigan, se documentan, se capacitan de distintas maneras, crean y ejercen el acercamiento hacia el estudiante para estimular su trabajo, y valorarlo en su individualidad.
- **LOS ESTUDIANTES** quienes con su trabajo diario y desarrollo de las actividades propuestas en el **Plan de Mejoramiento** hacen evidentes los avances.
- **LOS “ALIADOS”** que son opciones de apoyo para toda la institución se identifican dentro de la comunidad. Ellos pueden ser:
 - Padres de familia.
 - Universidades e instituciones formadoras de educadores que puedan orientarlos o acompañarlos en conocimiento o en metodología.
 - Instituciones y profesionales que promueven y conocen del mejoramiento de la calidad de la educación.
 - Otras instituciones escolares del país o del departamento, que hayan emprendido la tarea y puedan aportar y enriquecer con su experiencia los procesos de mejoramiento.
 - Maestros de otras instituciones escolares de cualquier lugar o institución del país o del departamento, con experiencias exitosas de metodología de aula y logros de aprendizaje.
 - Funcionarios de la Secretaría de Educación correspondiente.
 - Empresarios o personas del sector productivo que pueden aportar su dinámica en lo que la institución requiere mejorar.





PARA QUE LE SEA POSIBLE TRABAJAR EN EQUIPO:

- Esté dispuesto a oír y a vencer resistencias.
- Recuerde a todos que el cambio es una dinámica necesaria para todos los hombres y todas las sociedades.
- Invite a los miembros de su equipo para que piensen qué es lo mejor que puede aportar cada uno, reconózcalos y estimúlelos.
- Concilie los tiempos, compense con tiempo, el tiempo dedicado al mejoramiento.
- Convoque periódicamente a los padres de familia y a los estudiantes para participarles el proceso.

PARA ESCOGER SUS ALIADOS PREGÚNTESE:

- ¿Quiénes tienen las habilidades o el conocimiento para asesorar y apoyar la definición del **Plan**?
- ¿Quiénes pueden colaborar para que el **Plan** sea aceptado interna y externamente?
- ¿Quiénes pueden ofrecer metodologías, formas de organización, programas prácticos, recursos de todo orden, experiencias exitosas etc.?
- ¿Quién debe avalar el plan para su éxito?



IV. EL DIAGNÓSTICO PARA MEJORAR

LAS EVALUACIONES EXTERNAS

POR CUANTO BUSCAMOS EL APRENDIZAJE DE NUESTROS ESTUDIANTES, LA REALIZACIÓN DE UNA LECTURA DETALLADA DE LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS Y EL ANÁLISIS DE POR QUÉ SE HAN OBTENIDO, NO ES SÓLO EL PRIMER PASO SINO LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN FUNDAMENTAL DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO.

Las evaluaciones externas, es decir las **Pruebas Saber** y los Exámenes de Estado son las que permiten a la institución mirar los resultados del aprendizaje de sus estudiantes y llevan a determinar cuáles son los problemas o dificultades que se tienen, para obtener un mejor nivel educativo.

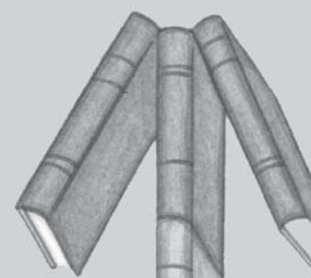
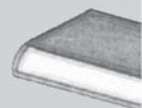
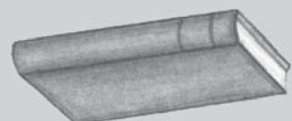
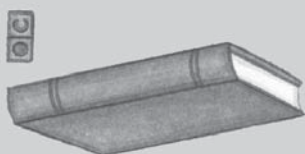
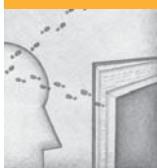
Pasos iniciales para establecer un diagnóstico:

A. ANALICE LOS RESULTADOS DE EVALUACIONES DE SU INSTITUCIÓN EN ESPECIAL LOS

DE LAS PRUEBAS SABER. Establezca una visión común sobre la situación en la cual se encuentra el aprendizaje de los niños en relación con las competencias básicas.

B. ANALICE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS EXÁMENES DE ESTADO y si es posible compare con resultados de años anteriores. ¿Hay progresos? Tome los resultados de la evaluación institucional en torno del desarrollo del PEI y los resultados de la evaluación de desempeño de docentes y directivos docentes. La formación de los niños y jóvenes es un proceso acumulativo, por eso el resultado de las evaluaciones debe contemplar a los docentes de cada uno de los ciclos.

C. ANALICE LAS POSIBLES CAUSAS QUE GENERAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS en las pruebas y en los demás instrumentos de evaluación. Puede desarrollar cuestionarios de diagnóstico para completar la valoración o caracterización institucional, incluir diferentes aspectos de la institución y con base en un puntaje, sugerir una valoración en porcentajes.



Para el análisis de resultados de las Pruebas cuente con:

- El reporte de las pruebas.
- Los cuestionarios de las pruebas que tomaron los niños de su institución.
- La cartilla ¿Conoce usted lo que sus hijos deben saber y saber hacer con lo que aprenden?
- La cartilla ¿Cómo entender las Pruebas SABER y qué sigue?
- La información sobre las evaluaciones que a través de internet están en la página web del Icfes www.icfes.gov.co
- El documento “Saber 2002-2003 con los Resultados de la Evaluación en Colombia”, elaborado por el Icfes.
- **VEA LOS RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN COMPARADA CON EL PROMEDIO** de su municipio, con el promedio de su departamento, con el promedio nacional y con el nivel esperado para analizar si se está por encima o por debajo de éste y a qué distancia. Las pruebas miden las competencias, es decir, pretenden indagar cómo utilizan los niños su saber en contextos más amplios y diversos de los que han experimentado con las tareas y evaluaciones de clase.
- **ADICIONALMENTE, LOS RESULTADOS PRESENTAN SU MEDIDA DE DISPERSIÓN O DESVIACIÓN ESTÁNDAR**, que refleja qué tan ho-



mogéneo (si la mayoría de los niños respondió de manera similar) o heterogéneo (si hay niños que respondieron muy bien, otros mal y otros regular) está ese grupo de estudiantes respecto del promedio del logro alcanzado.

Se espera entonces que el promedio sea alto, es decir que tienda a 100 y que la desviación estándar sea baja, es decir tienda a 0.

- **ANALICE LOS NIVELES DE LOGRO:** ¿En qué nivel de logro están los estudiantes? ¿Qué porcentaje no alcanza los logros?: **A.** ¿Para quinto?; **B.** ¿Para noveno? ¿Qué pasa en cada ciclo? ¿Hay mejores logros en un ciclo que en el otro? ¿Cómo se comparan los resultados con los niveles de logro alcanzados por su municipio, por su departamento, por la Nación?
- **REALICE LA SELECCIÓN DE RESPUESTAS Y PORCENTAJE DE DISTRIBUCIÓN:** ¿Qué resultados obtuvo la institución por preguntas? Interprete cómo respondieron los niños y cómo se distribuyen sus respuestas entre las opciones posibles que presentaba la prueba. Este análisis de respuestas para cada competencia evaluada permite analizar la mayor o menor claridad de los estudiantes en cada dimensión del conocimiento y dónde están los vacíos que requieren acciones precisas de fortalecimiento en el **Plan de Mejoramiento de la Calidad**.





LUEGO DE **COMPRENDER MEJOR** LO QUE LOS ESTUDIANTES HAN APRENDIDO HASTA ESE MOMENTO ES IMPORTANTE QUE LA **INSTITUCIÓN** DETERMINE A DÓNDE QUIERE LLEGAR EN LA FORMACIÓN Y **APRENDIZAJE** DE LOS ALUMNOS. **ESTE ES EL NORTE NECESARIO PARA CONTINUAR EL DIAGNÓSTICO:** QUIÉNES SON, QUÉ MUNDO LOS RODEA, EN QUÉ LUGAR ESTÁN CON RELACIÓN A LOS DEMÁS MUCHACHOS DEL MUNICIPIO, DEL DEPARTAMENTO Y DEL PAÍS. **ESTE NORTE** ESTÁ GENERALMENTE EXPRESADO EN LA **MISIÓN Y VISIÓN** QUE LAS INSTITUCIONES RESUMEN EN SU **PEI**.

COMPONENTES DEL TRABAJO DE MEJORAMIENTO

Luego del análisis de las evaluaciones, que les muestran a las instituciones sus logros académicos y las competencias de sus estudiantes, éstas pasan a mirar también otros aspectos de gestión que la integran y que siempre deben estar al servicio de lo académico. La mayoría de las instituciones que hoy realizan procesos de mejoramiento, han definido los siguientes

componentes de gestión como parte esencial del proceso:

- Gestión académica, como misión esencial.
- Gestión directiva, como misión orientadora.
- Gestión administrativa y financiera, como misión de apoyo.
- Gestión de convivencia y comunidad, como misión vital.

LA **EXPERIENCIA** DE LAS INSTITUCIONES VISITADAS QUE HOY HACEN **PLANES DE MEJORAMIENTO** CON IMPORTANTES RESULTADOS, RESALTAN QUE EL MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DEBEN ESTAR AL SERVICIO DE LA **PEDAGOGÍA** Y QUE, DADAS LAS SITUACIONES DE CARENCIA Y CONFLICTOS QUE PUEDEN VIVIR LOS ESTUDIANTES DE MUCHOS LUGARES, COLEGIOS Y FAMILIAS DEL PAÍS, EL COMPONENTE DE **CONVIVENCIA** ES VITAL PARA LOGRAR EL RESULTADO ACADÉMICO, RESCATANDO **VALORES** DE CONVIVENCIA COMO LA **HONESTIDAD**, EL **RESPECTO**, LA **RESPONSABILIDAD**, LA **TOLERANCIA**, Y LA **SOLIDARIDAD**.



GUÍA QUE PUEDE USARSE PARA HACER EL ANÁLISIS

Observadas las evaluaciones, reconocidos los distintos componentes de gestión ya mencionados, y con la orientación de la misión y la visión que el colegio tiene a través de su PEI, todo el equipo realiza un ejercicio de análisis y autorreconocimiento.

En este ejercicio puede ser útil la metodología que define los aspectos a favor y los aspectos en contra, que el equipo encuentra dentro de cada componente de gestión:

- En los aspectos a favor se concretan las **fortalezas** tales como los buenos resultados, los métodos y prácticas de docentes que consideren exitosas, los recursos humanos y físicos, y las **oportunidades** con que la institución cuenta, o puede llegar a contar, dentro o a su alrededor.
- En los aspectos en contra se concretan las **debilidades**; es decir, las carencias, los problemas que hay que resolver, los resultados deficientes que hay que superar y las **amenazas** o **riesgos** que pueden prevenirse y que se suelen proyectar en todos estos procesos, para saber cómo afrontarlos.

Con ejercicios como éstos, se genera una base común de conocimiento de la situación entre los participantes del equipo de trabajo y, aun-

que se tengan diferentes conocimientos, habilidades y trayectorias, es posible que todos compartan la misma visión de los problemas y de las oportunidades, las mismas motivaciones y el Plan de acción que deben poner en marcha.

LOS CONTENIDOS DE REFERENCIA PARA CADA UNO DE LOS COMPONENTES DE GESTIÓN

Cada uno de los componentes de la gestión institucional involucra tres partes: unos elementos de referencia; unas áreas en las que se trabaja y unas actividades que son el quehacer. Puede ser provechoso repasar las actividades de la institución con la guía que, para cada componente, damos a continuación. No sólo sirve para el diagnóstico sino para poner en marcha el proceso.





GESTIÓN DIRECTIVA



ELEMENTOS DE REFERENCIA

- La gestión académica
- La gestión administrativa y financiera
- La gestión de la Comunidad

ÁREAS EN LAS QUE SE TRABAJA

- Direccionamiento estratégico
- Planeación
- Sistemas de Comunicación
- Desarrollo del clima institucional

ACTIVIDADES PARA CREAR OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO

- Visión compartida/ horizonte institucional
- Proyección y definición de oportunidades
- Procesos comunicativos
- Integración de equipos de trabajo

GESTIÓN ACADÉMICA



ELEMENTOS DE REFERENCIA

- Resultados de las evaluaciones
- Estándares básicos de calidad



ÁREAS EN LAS QUE SE TRABAJA



- Plan de estudios
- Estrategias de articulación de grados, niveles y áreas
- Metodología de enseñanza
- Proyectos transversales
- Investigación
- Clima de aula

ACTIVIDADES PARA CREAR OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO



- Integración curricular
- Acuerdos pedagógicos
- Diálogo entre grados, áreas y niveles
- Tiempos para el aprendizaje
- Sistema de evaluación interna
- Uso de resultados
- Uso pedagógico de recursos

GESTIÓN DE LA COMUNIDAD



ELEMENTOS DE REFERENCIA




- PEI
- Manual de convivencia
- Resultados de la evaluación
- Proyectos transversales
- Contexto de la institución

ÁREAS EN LAS QUE SE TRABAJA



- Participación
- Prevención
- Convivencia
- Inclusión y permanencia



**ACTIVIDADES PARA
CREAR OPORTUNIDADES
DE MEJORAMIENTO**

- Formación
- Acuerdos de convivencia
- Proyectos de vida
- Utilización del tiempo libre
- Dirección de grupo

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA



ELEMENTOS DE REFERENCIA

- Las normas
- Proceso y procedimientos

**ÁREAS EN LAS
QUE SE TRABAJA**

- Apoyo administrativo (información y registro)
- Apoyo financiero
- Apoyo logístico
- Servicios complementarios
- Recursos humanos

**ACTIVIDADES PARA
CREAR OPORTUNIDADES
DE MEJORAMIENTO**

- Servicios internos
- Biblioteca (apoyo logístico)
- Laboratorios (apoyo logístico)
- Inventarios de bienes (apoyo logístico)
- Reingeniería



AL CULMINAR EL DIAGNÓSTICO:

- ¿Estamos de acuerdo acerca de dónde partimos y para dónde vamos?
- ¿Estamos de acuerdo en el problema?
- ¿Conocemos bien la naturaleza de nuestros alumnos?
- ¿Cuál es la tarea principal del equipo en el mejoramiento de la situación que encontramos?
- ¿Los miembros del equipo aceptan las responsabilidades?
- ¿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? ¿Los docentes?
- ¿El nivel de resultados de las evaluaciones permite el logro de estas expectativas?
- ¿El método pedagógico contribuye al logro de esas expectativas? ¿El plan de estudios está de acuerdo con lo esperado internamente en la institución así como 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?
- ¿El tiempo de aprendizaje es adecuado?



V. EL MEJORAMIENTO, UN PLAN QUE SE CUMPLE

CONFUCIO, QUINIENTOS AÑOS ANTES DE CRISTO LO DECÍA CON GRAN CLARIDAD: “UN PLAN SIN ACCIÓN ES UN SUEÑO, PERO LA ACCIÓN SIN UN PLAN, ES UNA PESADILLA”... POR ESO, MEJORAR LA CALIDAD REQUIERE DE UN PLAN ESTRUCTURADO Y DETALLADO QUE PARTE DE LA REALIDAD DE LA INSTITUCIÓN Y DE SUS ALUMNOS Y LLEGA AL LUGAR QUE TODOS HAN ACORDADO.

El mejoramiento es una actividad planeada a partir de metas definidas con un orden de prioridad, que considera los recursos disponibles y los utiliza para alcanzar las metas en unos tiempos determinados. La planeación nos permite orientarnos siempre y no sólo conocer el próximo paso, sino las rutinas y las normas o reglas que se estipulan para el trabajo de todos.

lograrlo servirá, tal como lo hace hoy una institución visitada, registrar todas las necesidades surgidas y que los directivos, docentes, padres, y estudiantes voten por las que consideran prioritarias.

- **COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN CADA COMPONENTE**, céntrese, en lo posible, en un número aproximado de 10 situaciones, problemas o aspectos delimitados que deben mejorar y déles un orden de prioridad. Para
- **DETERMINE LAS METAS** a corto, mediano y largo plazo.
- **CONCRETE LAS ACCIONES PARA ALCANZAR CADA UNA DE LAS METAS** con plazos de tiempo claramente definidos, mediante la conformación de equipos de trabajo que respondan y hagan seguimiento.



- **DETECTE Y ORGANICE CON SU EQUIPO UNA LISTA DE LOS RECURSOS** humanos, físicos y financieros posibles con los cuales cuenta o puede llegar a contar la institución educativa para efectuar sus acciones. Si es posible, procure de sus aliados el soporte en la búsqueda de recursos económicos o de recursos humanos adicionales para fortalecer el plan.

- **COMUNIQUE Y HAGA PARTÍCIPE** del plan a las personas y grupos que están involucrados.

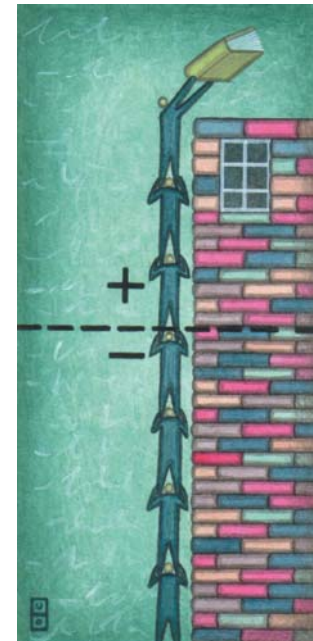
Si la institución quiere apoyo para el cambio, debe hacer ver claramente esos nuevos enfoques y propuestas. Es importante por lo tanto, comunicar a toda la comunidad educativa los acuerdos de mejoramiento de la calidad que ha logrado paulatinamente el equipo de trabajo. Primero, a todos los profesores, luego a los estudiantes y a los padres de familia, para lograr su comprensión, participación, colaboración y aportes.

También es importante hacer partícipes a los “aliados”, de los acuerdos de cambio, y reconocerles su apoyo.

La creación de un **boletín informativo** del mejoramiento, con periodicidad determinada y dirigido a toda la comunidad esco-

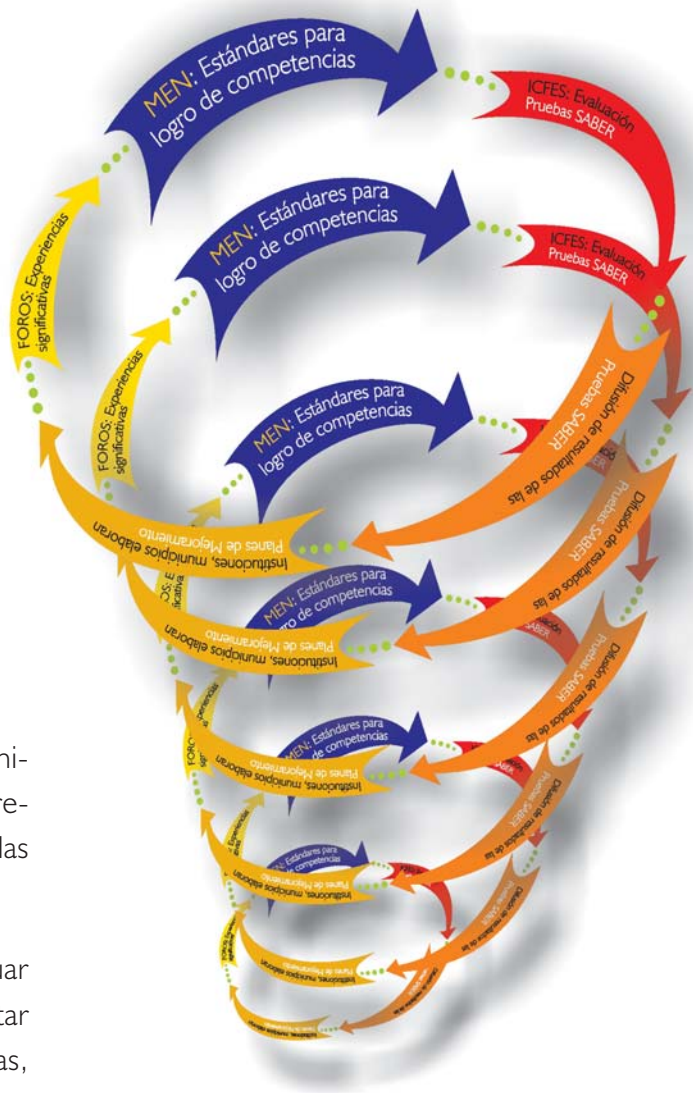
lar, incluidos los estudiantes, es una experiencia observada en una de las instituciones. El boletín le ha permitido a toda la comunidad educativa, incluidos docentes, estudiantes, padres de familia y aliados, sintonizarse con el proceso y fortalecer la importancia del mismo en toda la marcha de la institución.

- **HÁGALE SEGUIMIENTO** y evalúe los progresos del **Plan**. Es importante prever unos puntos de referencia que permitan a quienes lideran el mejoramiento saber si el colegio está alcanzando las metas que se impuso en el período de tiempo que fijó.





VI. EL MEJORAMIENTO CONTINUO



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 impuestas.

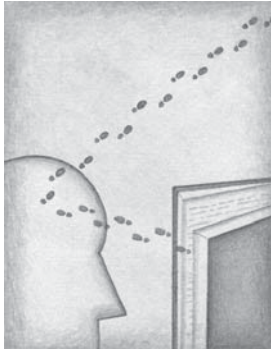
Pero en los años siguientes deberá continuar el mejoramiento para corregir errores, contar con nuevas evaluaciones, con nuevas metas, nuevas acciones y nuevos resultados esperados.

Como en la espiral ascendente, ese es el proceso continuo de la calidad.



Otros interrogantes nos ayudan a caracterizar la institución y a orientar los **planes y procesos de mejoramiento**.

- ¿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?
- ¿Hay material de trabajo para los alumnos, incluidos textos y libros de referencia?
- ¿Cuántos libros se leen los niños por año?
- Además de las evaluaciones internas y externas, ¿hay una forma clara de dar estímulo o respuesta a los estudiantes?
- ¿La evaluación de los docentes se usa para su plan de desarrollo profesional?
- ¿La institución tiene actividades para apoyar a los estudiantes con orígenes y situaciones familiares conflictivas?
- ¿Tienen la convicción compartida de que todos los estudiantes pueden aprender y de que la institución escolar puede ser el instrumento para ese aprendizaje?
- ¿Tienen los estudiantes una percepción aceptada y común sobre su institución?
- ¿Hay un liderazgo fortalecido?
- ¿Se tienen altas expectativas acerca de los resultados de los estudiantes?
- ¿Hay énfasis en la adquisición de habilidades básicas?
- ¿Se realiza monitoreo frecuente sobre el progreso de los estudiantes?
- ¿Qué grado de responsabilidad tienen los estudiantes?
- ¿Tienen claridad sobre el tipo de enseñanza que se imparte?
- ¿Qué recompensas e incentivos se usan?
- ¿Hay estabilidad y organización del personal docente y administrativo?



Con el convencimiento de que la educación agrega valor y que es definitiva para superar las muchas carencias de un país que necesita impulsar su progreso y su equidad, los

Planes de Mejoramiento son la acción concreta y real que nos corresponde realizar para conseguir la educación de calidad que necesitan los estudiantes colombianos. Ellos, con su mejor aprendizaje y competencia, serán junto con el país, los primeros beneficiarios de los **Planes de Mejoramiento**, y los colegios con todo su personal docente, los beneficiarios de sostenibilidad institucional.



Libertad y Orden

República de Colombia

Ministerio de Educación Nacional

www.mineducacion.gov.co