

# Uso de resultados e información para una gestión escolar autónoma y contextualizada

CECILIA GALAS TABOADA<sup>1</sup>

**E**l regreso a clases al inicio del ciclo escolar significa para todos los equipos docentes enfrentarse con la tarea de elaborar la ruta de mejora o plan de trabajo para el centro educativo. Constituye un ejercicio importante al cual se dedica una semana entera, seguida de dos o tres sesiones adicionales de Consejo Técnico Escolar. El esfuerzo es inmenso; las conversaciones, largas; las interpretaciones de las guías, variadas; sin embargo, el resultado final son planes de trabajo similares, en algunos casos casi idénticos, en las escuelas de todo el país. No importa si se trata de una general de turno completo con seiscientos alumnos y veinte docentes, o una multigrado tridocente con sesenta alumnos en turno matutino, existe una alta probabilidad de que en su ruta de mejora figure, o haya figurado recientemente, la referencia a elaborar una antología de textos para mejorar la comprensión lectora, aplicar el programa de convivencia vigente para atender el acoso escolar o implementar estrategias con el fin de mejorar la práctica docente de enseñanza de

<sup>1</sup> Agradezco a Eva Hamilton Vélez y Jacqueline Hamilton Vélez por su contribución al planteamiento de este artículo y al desarrollo del proyecto de Autoevaluación en escuelas mexicanas.

Matemáticas. Invariablemente el objetivo que se busca, con diferentes palabras, es mejorar el aprendizaje de los alumnos de la escuela, generalmente entendido como un incremento en los niveles de logro en pruebas estandarizadas.

Varias preguntas surgen al constatar esta similitud entre planes de trabajo diseñados en contextos tan distintos: ¿la solución para mejorar los aprendizajes de los alumnos es tan obvia que todas las escuelas llegan a planes similares?, ¿enfocarse en la práctica docente y las estrategias didácticas es el mejor camino para mejorar los aprendizajes, y por eso figura tan prominentemente en las rutas de mejora?, ¿la escuela puede (o debe) prescindir de lo que sucede a su alrededor, e incluso dentro de ella, pero fuera del aula, y enfocarse casi exclusivamente en los aprendizajes de los alumnos y las prioridades detectadas por las autoridades educativas?

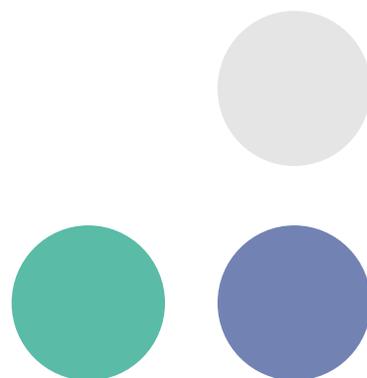
Si la respuesta a las preguntas anteriores es afirmativa, ¿por qué no vemos una mejora sistemática en la mayoría de las escuelas que llevan varios ciclos escolares trabajando estos puntos en sus rutas de mejora? Si la respuesta a alguna de las preguntas anteriores es negativa, entonces ¿en qué debería enfocar su trabajo la escuela?

Para responder esta pregunta, la guía del Consejo Técnico Escolar plantea a la escuela realizar un diagnóstico. Los programas federales y estatales ofrecen propuestas con el fin de atender asuntos relevantes del proceso educativo; las autoridades federales, locales y el propio Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) acercan información a las escuelas sobre sus resultados en evaluaciones como el Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA) o el Sistema de Alerta Temprana (SISAT); algunos supervisores o directores incorporan herramientas de diagnóstico y planeación de su propia autoría o que han conocido en alguna capacitación; los docentes comparten entre sí fichas descriptivas de los alumnos al cierre e inicio de cada año escolar; se retoman las calificaciones del ciclo anterior; y... y entonces los maestros se encuentran frente a la titánica hazaña de interpretar cada pedazo del rompecabezas proveniente de un área distinta de la

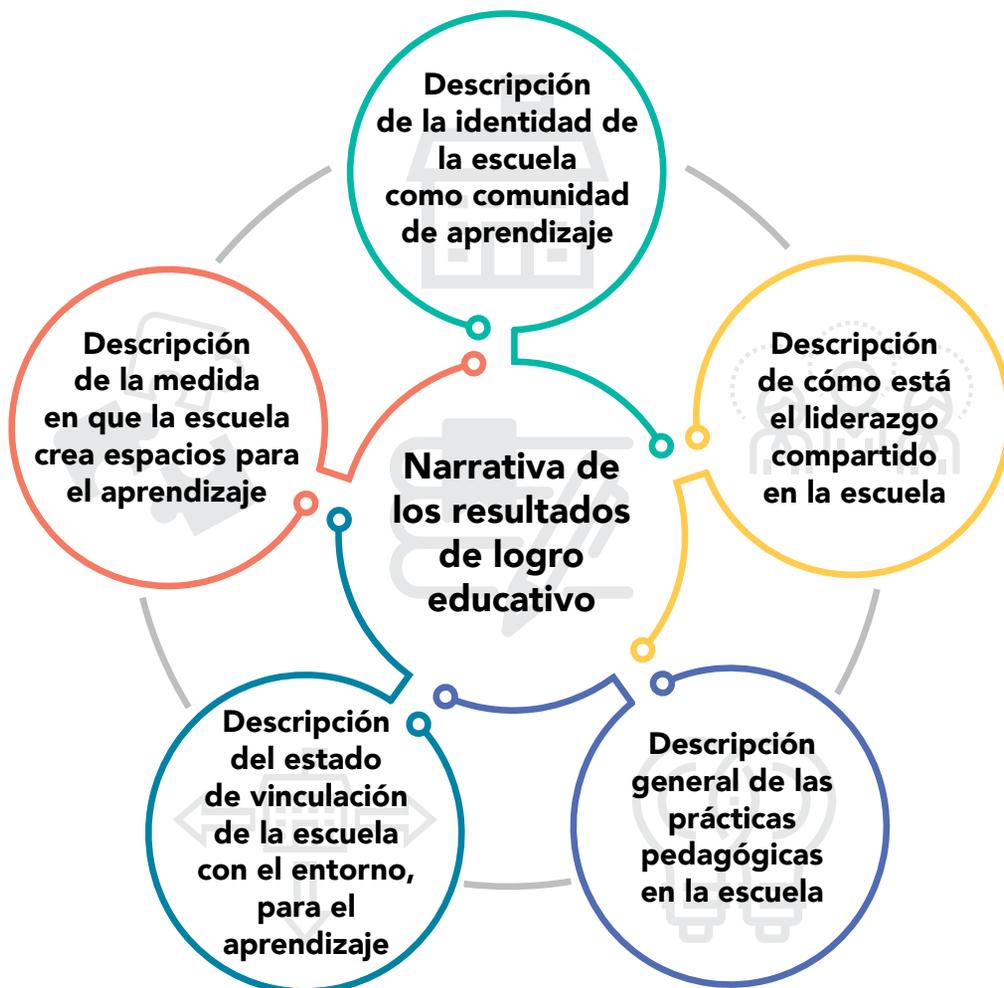
---

¿Por qué no vemos una mejora sistemática en la mayoría de las escuelas que llevan varios ciclos escolares trabajando estos puntos en sus rutas de mejora?

---



secretaría o instituto local, la Secretaría de Educación Pública (SEP) federal, el INEE y sus propias iniciativas, e integrarlos de forma coherente, para que cuenten la historia de la escuela y permitan trazar una camino de mejora.



Aún con toda esta información, pocas rutas de mejora llegan a ser instrumentos útiles y estratégicos en el funcionamiento diario de la escuela. Incluso así, las escuelas operan, los directores coordinan a los equipos y atienden a los padres de familia; los docentes preparan sus clases y dan seguimiento a los alumnos. ¿Qué utilizan para guiar sus decisiones?, ¿en qué información o evidencias se basan?, ¿cómo son los procesos de toma de decisiones del día a día y qué tan alineados están con el plan inicial?, ¿existe alguna forma de evitar que la operación de las escuelas corra en paralelo a la planeación?

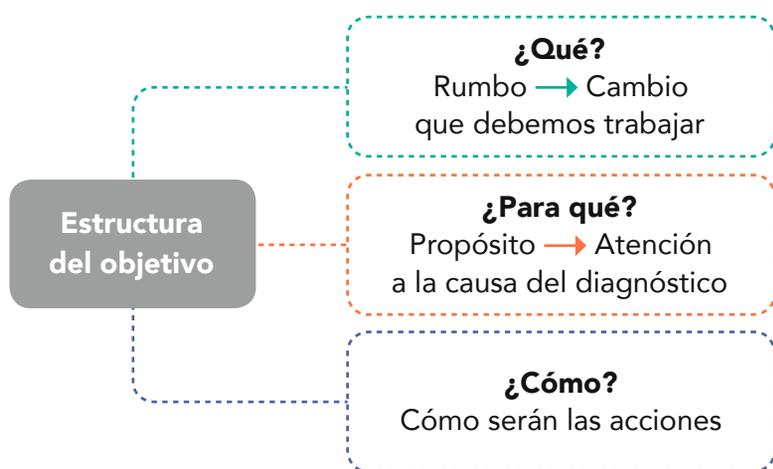
El manual *Autoevaluación y autonomía escolar: principios y herramientas para la gestión*, propone una manera de visibilizar y documentar la información

que la propia escuela tiene sobre sí misma y su funcionamiento, y articularla con el resto de los datos y resultados de evaluaciones que ya están sistematizados y a disposición de los docentes. El objetivo es que puedan generar diagnósticos escolares en los cuales se tomen en cuenta las condiciones y contexto para el aprendizaje de cada escuela, de manera que las estrategias consideren y respondan a las necesidades específicas de cada centro y la ruta de mejora sea verdaderamente un plan estratégico para conducir la gestión del centro educativo.

---

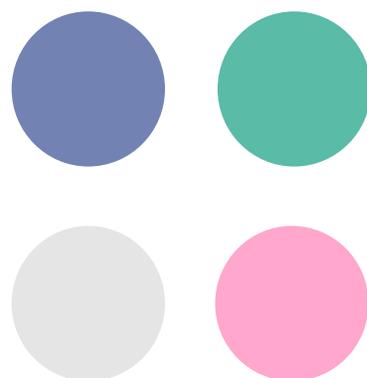
Si deseamos incidir en el proceso de aprendizaje para tener mejores resultados, no basta con diagnosticar y discutir los resultados, debemos preguntarnos por las condiciones y dinámicas del contexto.

---

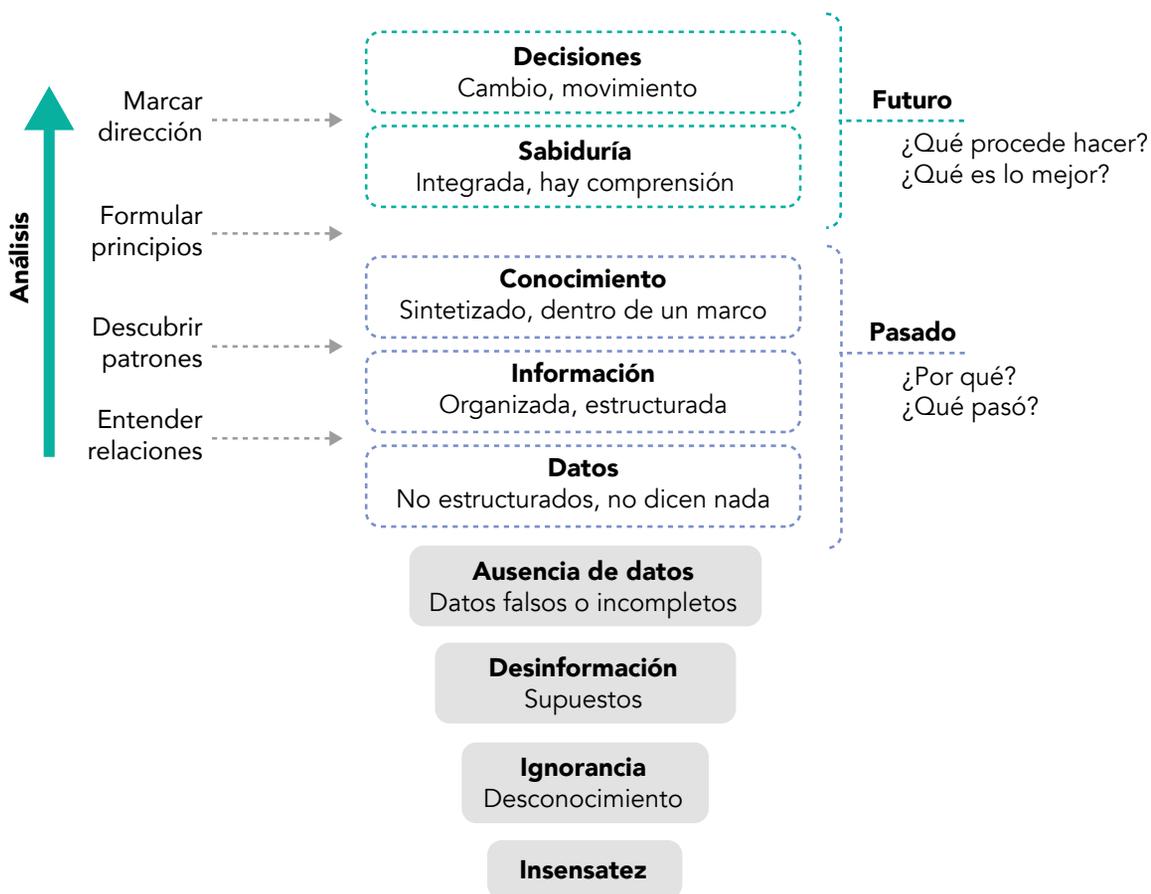


Por “condiciones y contexto para el aprendizaje” entendemos el conjunto de características y dinámicas que hacen a cada escuela única: la configuración del equipo docente, su experiencia, formación y las relaciones interpersonales que se forjan en su interior; las dinámicas de colaboración o decisión; las relaciones con los grupos de padres de familia; las prácticas de liderazgo del director; la actitud de los alumnos frente a la escuela y a su propio aprendizaje; las expectativas y visión de los docentes sobre la misión de la escuela; la manera como se utilizan los espacios y recursos disponibles en el centro escolar; la influencia de la cultura y costumbres de la comunidad en la que se inserta, etcétera.

La combinación de estos elementos “no pedagógicos” resulta esencial e impacta, de forma directa o indirecta, en el proceso de aprendizaje de los alumnos, cuyo resultado siempre



proviene de muchas causas; sin embargo, pocas veces se toman en cuenta tales aspectos de manera formal en la escuela.



Si deseamos incidir en el proceso de aprendizaje para tener mejores resultados, no basta con diagnosticar y discutir solamente los resultados; necesariamente debemos preguntarnos por estas condiciones y dinámicas del contexto para ponerlas sobre la mesa, junto con el resto de la información de logro educativo que se utiliza en el momento de realizar la planeación escolar. De esta forma, atendiendo aspectos que podrían considerarse “no pedagógicos”, la escuela se fortalece como una institución que va mejorando su funcionamiento para conseguir que, sistemáticamente, sus alumnos logren los mejores aprendizajes.

Indagar sobre los procesos y las dinámicas implica pasar de la constatación a la comprensión de un fenómeno, caminar del “¿qué pasó?” al “¿por qué paso?”. Solamente entendiendo las causas podemos valorar distintas opciones para decidir cuál será la mejor opción, y entonces establecer acciones



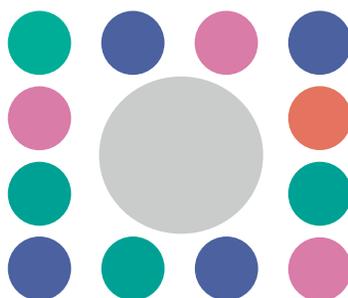
y estrategias. Muchas veces las escuelas son ricas en datos y pobres en comprensión del porqué de los mismos. Existe prisa por pasar de la gráfica de resultados a la estrategia para trabajarlos, y en el camino es fácil desviarse poco a poco de la causa de un rezago en lectura y terminar trabajando antologías de textos, que siendo buenas en sí mismas, no subsanan las lagunas de los alumnos para alcanzar el nivel de comprensión adecuado.

En los materiales del manual *Autoevaluación y autonomía escolar: principios y herramientas para la gestión* se ofrecen preguntas orientadas a identificar y describir las características de la escuela, herramientas para mapear las relaciones y dinámicas, y su impacto sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje, esquemas para decidir sobre las prioridades de la escuela y de qué forma abordarlas, así como un enfoque de planeación diseñado con el fin de mejorar continuamente a partir de establecer objetivos sobre los cambios que se quieren ver en la dinámica de la escuela y estrategias que abordan las causas de raíz de la misma. El resultado son rutas de mejora más específicas, las cuales atienden los puntos clave donde la escuela necesita aplicarse para crear condiciones más propicias al aprendizaje de los alumnos.

De acuerdo con esta forma de trabajar, los resultados de evaluaciones externas son el termómetro que identifica la brecha entre dónde estamos y dónde deberíamos estar en términos de los aprendizajes que la escuela tiene la misión de propiciar de manera sistemática; los resultados de la autoevaluación interna marcan el camino para cerrar esa brecha. De la mano, ambos enfoques de evaluación tienen el potencial de fortalecer verdaderamente la autonomía de gestión escolar. ■

## Autoevaluación y autonomía escolar

Principios y herramientas para la gestión



El manual *Autoevaluación y autonomía escolar: principios y herramientas para la gestión* se puede encontrar y descargar en su [micrositio](#), en la página del INEE. Ahí mismo hallarán materiales adicionales y videos de apoyo.