

Modelo de Gestión de la Calidad para Centros Educativos en la República Dominicana

Radhamés Mejía
Centro de Investigación en Educación y Desarrollo Humano
(CIEDHUMANO)

Proyecto: Modelo de Gestión de la Calidad para Centros Educativos en la República Dominicana

- Origen del Proyecto: Alianza CIEDHUMANO (PUCMM)-FLACSO-EDUCA-PREAL
- Antecedentes
- Objetivos del Proyecto
- Tiempo de duración del Proyecto.
- Contexto en el que se ejecutó el proyecto.
- Estrategias de intervención
- Resultados logrados
- Obstáculos

Origen del Proyecto

- Convocatoria realizada por PREAL en el 2008, en el marco de su *“Programa Centroamericano de incidencia de Políticas Públicas”*
- Alianza CIEDHUMANO (PUCMM), FLACSO-RD y EDUCA.

ANTECEDENTES

- Falencias del sistema educativo dominicano.
- Esfuerzos de reformas:
 - Plan Decenal 1992-2002
 - Plan Estratégico de Desarrollo de la Educación Dominicana 2003-2010
 - Plan Decenal de Educación 2008-2010.
- Propuestas concretas:
 - Transformación Curricular (1996)
 - Programa masivo de formación de maestros.
 - Nueva Ley de Educación
 - Modelo de Gestión de la Calidad para los Centros Educativos (MGC). 2004.
 - Modernización institucional, con énfasis en la modernización de los distritos.



Secretaría de Estado de Educación

Modelo
de **Gestión**
de la **Calidad**
para los Centros Educativos



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Por una Educación de Calidad.
Sin Fronteras. Sin Barreras.
Iniciando Aprendizaje



República Dominicana

Secretaría de Estado de Educación

Nos Organizamos para una Escuela Efectiva

Cuaderno de Apoyo



Características encontradas:

- :
- Historia de proyectos ¿exitosos? Sin incidencia en el sistema educativo. Sus resultados se desvanecen cuando desaparece el apoyo del proyecto o, son logros aislados, ajenas a la práctica general del sistema que desaparecen tan pronto desaparece el apoyo externo que promovió la innovación.
- Rasgos culturales que caracteriza la gestión en RD:
 - Visión de los distritos (Directores y técnicos) como ejecutores.
 - Predominio de una cultura de quejas, no de búsqueda de solución.
 - Búsqueda de culpables.
 - Focalización en los medios (insumos) no en resultados de aprendizaje.

- “La principal razón por la cual el cambio no prospera desde un buen principio, en ningún nivel, y no se mantiene cuando prospera, es que la infraestructura es débil, ineficaz y sirve a propósitos contradictorios. Por infraestructura entiendo los niveles inmediatos por encima de aquel al que nos referimos. En términos de niveles sucesivos, por ejemplo, un docente no puede mantener el cambio si está trabajando en una cultura escolar negativa; igualmente, una escuela puede iniciar y llevar a la práctica un cambio que tenga éxito; pero no lo podrá mantener si opera en un distrito poco solícito...”(Fullan, 2001, p.51)

Enfoque del Proyecto

I

- Apoyar a los distritos para que desarrollen capacidades de formular y poner en ejecución estrategias de acompañamiento a los centros educativos orientadas a transformar la cultura organización de los centros y al desarrollo de las capacidades que permitan actuar con autonomía profesional: desarrollar su autonomía de acción.

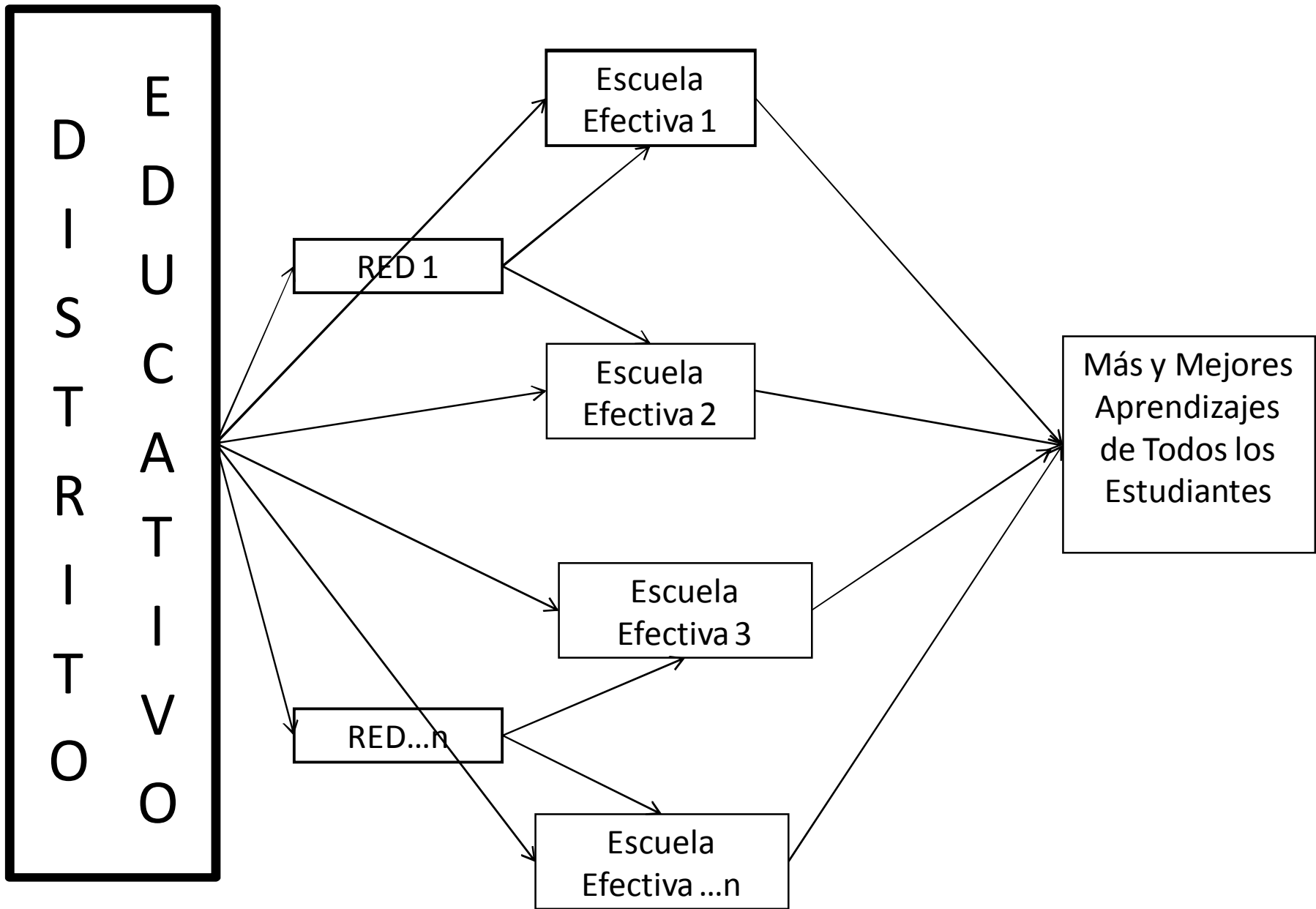
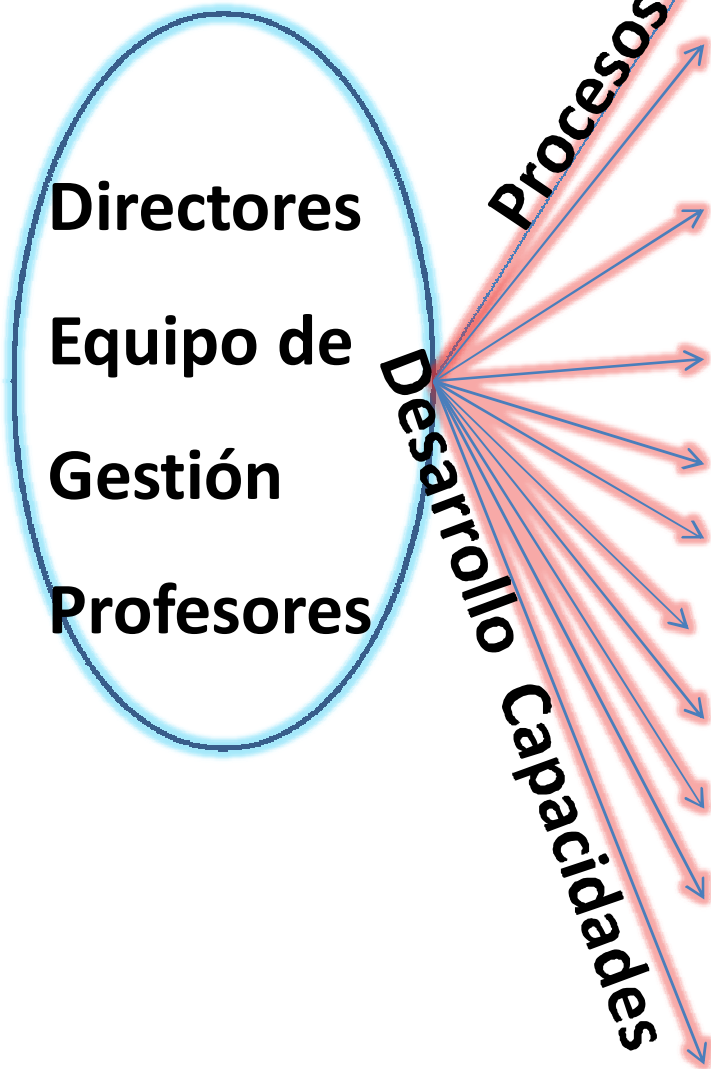


Figura 1.4. Factores que afectan el Rendimiento de los Estudiantes

	Factor a Nivel de.	Ejemplo
L I D E R A Z G O	Escuela	<ul style="list-style-type: none"> .Currículo garantizado y viable .Objetivos retadores y retroalimentación efectiva. .involucramiento de la familia y la comunidad .Ambiente ordenado y seguro .Colaboración y profesionalismo
	Profesor	<ul style="list-style-type: none"> .Estrategias de enseñanza. .Gestión de aula .Diseño curricular a nivel de aula
	Estudiante	<ul style="list-style-type: none"> .Ambiente del Hogar .Inteligencia Aprendida y conocimiento previo .Motivación

¿Qué Supervisar y para que acompañar?:

L
I
D
E
R
A
Z
G
O



- Currículo garantizado y viable
- Objetivos retadores y retroalimentación efectiva.
- involucramiento de la familia y la comunidad
- Ambiente ordenado y seguro
- Colaboración y profesionalismo
- Estrategias de enseñanza.
- Gestión de aula
- Diseño curricular a nivel de aula
- Ambiente del Hogar
- Inteligencia Aprendida y conocimiento previo
- Motivación

R
E
N
D
I
M
I
E
N
T
O

A
C
A
D
E
M
I
C
O

Enfoque del Proyecto

II

- Transformar la práctica de trabajo de los distritos y los centros, acompañándolos en sus espacios de trabajo ordinarios para, mediante el desarrollo de competencias de auto-reflexión, de trabajo colaborativo, de planificación, monitoreo y seguimiento se conviertan en comunidades de aprendizajes.



Enfoque del Proyecto

III

- Elaborar, colaborativamente, con los técnicos de los distritos y los gestores de los centros educativos, estrategias e instrumentos que orienten su trabajo hacia los objetivos antes señalados.



En otras palabras, el propósito es:

- Mejorar la gestión institucional y pedagógica de los distritos y los centros, enfatizando:
 - Cambio de cultura:
 - De ejecutores a protagonistas activos.
 - De una cultura de quejas a una cultura de acción.
 - De un cultura de búsqueda de culpables a una cultura de asumir responsabilidad.
 - De una focalización en los medios a una focalización a los resultados: el aprendizaje de los niños.
 - De una cultura de fiscalización y control a una cultura de acompañamiento .

Enfoque del Proyecto IV

- Incidir en el debate de las políticas públicas, de manera concreta en lo referente al presupuesto asignado a educación y en lo relativo a la participación de los padres, madres y la comunidad.

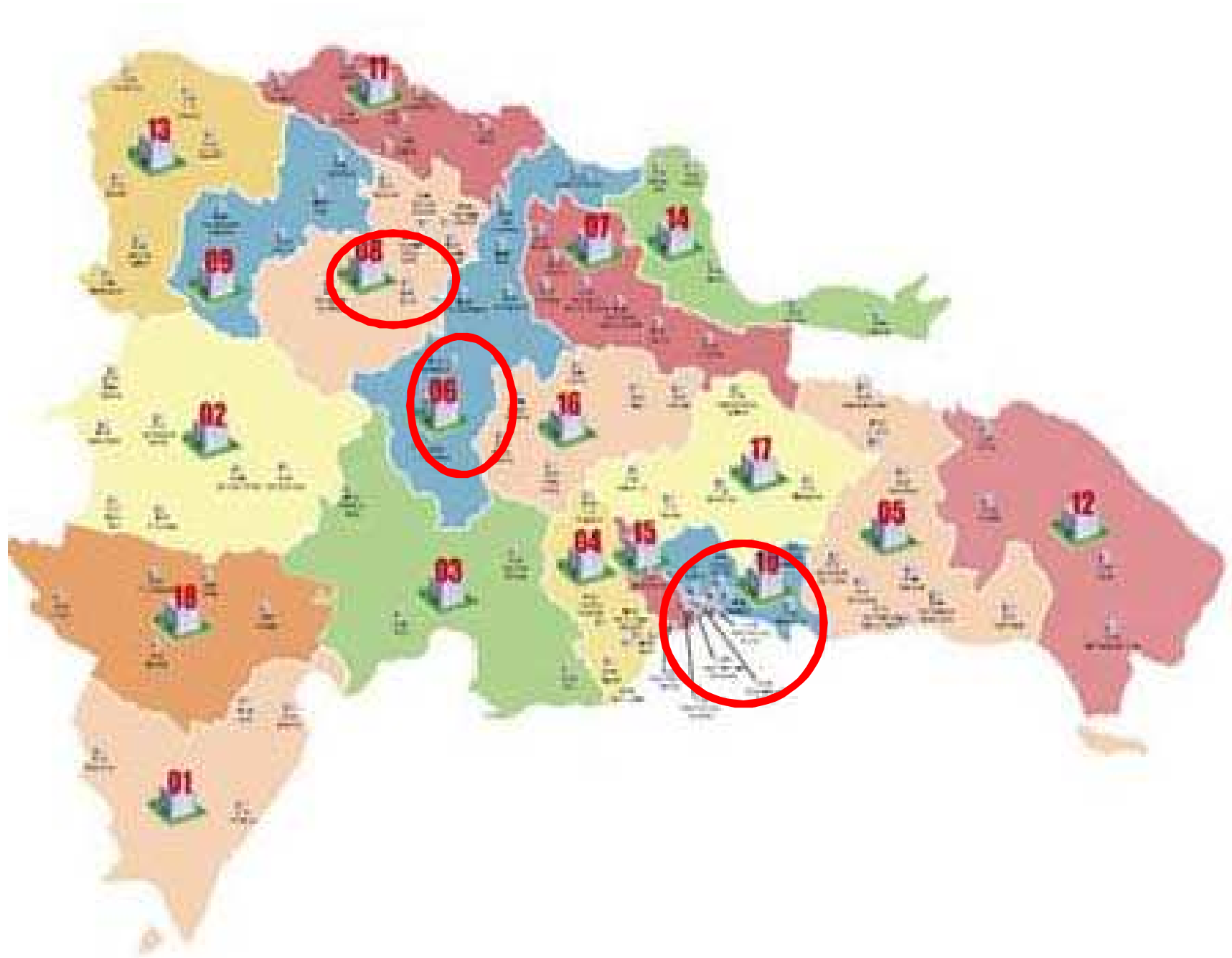


Tiempo de Duración

- Julio 2008-Junio 2010.

Ámbito de la Intervención

Distrito	Ubicación	Total de centros	Total de maestros	Total de estudiantes
603	Jarabacoa	65	362	9961
803	Santiago	59	878	28427
1505	Santo Domingo	76	968	32532
Total		200	2,208	70,920



Contexto

- Transición de un período gubernamental a otro, aunque del mismo partido político.
 - Al final del primer período:
 - Aceleración en la formulación de Proyectos Educativos de Centros.
 - Realización masiva de la autoevaluación de los centros.
 - Inicio del nuevo período:
 - Misión 1000x1000
 - Promover organización de equipos de gestión.
 - Aplicación del currículo: indicadores de logros.

Estrategias y principios que normaron la intervención

- Apoyar las iniciativas del MINERD.
- Partir, y apoyarse, en las prácticas cotidianas de los actores del sistema.
- Utilizar los órganos de toma de decisiones existentes para realizar las mejoras.

Orientaciones fundamentales de la Intervención:

- Desarrollar capacidades para la gestión a nivel del distrito y de los centros:
- No sustituir la función de ninguno de los actores del proceso.
- Incidir en los propios espacios de acción y trabajo de los distritos y los centros para impactar su cultura.
- Brindar apoyo sistemático en tres áreas: formación, acompañamiento y evaluación.
- Aportar orientaciones sin ofrecer prescripciones.
- Responder a las necesidades que surjan durante el proceso.
- Basar el proceso de formación en dos principios: aprender haciendo y aprender a través de la reflexión y la autoreflexión sobre la práctica, desarrollando comunidades de aprendizaje.

Objetivo central

- Devolverle al Distrito y a los centros el protagonismo en los procesos de mejora.
- Focalizar estos procesos de mejora en el aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes que asisten a los centros educativos.
- Concentrar los esfuerzos de mejora en los factores que inciden en el aprendizaje de los estudiantes que dependen de la escuela, es decir de la acción de directivos, maestros y padres.

Requisitos necesarios para lograr ese objetivo:

- Lograr cambios de actitudes de los actores.
- Transformar la cultura organizacional de los distritos y de los centros.
- Transformar las prácticas cotidianas del hacer.
- Desarrollar el sentido del por qué y para qué de las acciones que desarrollan tanto los distritos como los centros.

Estrategias Utilizadas en la Intervención I

- Uso de los espacios regulares de trabajo de los distritos y centros:
 - Reuniones semanales de programación de los distritos.
 - Reuniones ordinarias de los equipos de gestión de los distritos.
 - Reuniones ordinarias de las redes de centros.
 - Reuniones ordinarias de los equipos de gestión de los centros.

Estrategias Utilizadas en la Intervención II

- Trabajar en la transformación de esos espacios en espacios de desarrollo profesional basados en la reflexión y la auto-reflexión crítica de las prácticas de sus actores, promoviendo el desarrollo de capacidades para:
 - Trabajo colaborativo.
 - Auto-reflexión.
 - Acompañamiento.
 - Planificación. Monitoreo.
 - Desarrollar un entendimiento común del por qué y para qué del cambio para la mejora y del por qué y para qué del acompañamiento y del liderazgo pedagógico.

Estrategias Utilizadas en la Intervención III

- Desarrollar un entendimiento común, entre los actores de los distritos y los centros, de que la mejora sólo es posible si ellos mismos la diseñan, la planifican y la llevan a cabo. Es decir si son capaces de:
 - Construir su propio modelo de innovación.
 - De hacerlo partiendo de su realidad, pero haciendo uso de los conocimientos profesionales disponibles y enmarcado en las estrategias y normativas del Ministerio.



Estrategias Utilizadas en la Intervención IV

- Involucramiento de las Familias y de la Comunidad

Logros Alcanzados en el Ámbito del Cambio Cultural y Organizacional

I

- Sistematizar las reuniones semanales del equipo técnico de los Distritos y convertirlas en espacios de reflexión sobre las prácticas, avanzando hacia la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje.

Logros Alcanzados en el Ámbito del Cambio Cultural y Organizacional II

- Desarrollar un entendimiento común del por qué y para qué del trabajo del Distrito.

Logros Alcanzados en el Ámbito del Cambio Cultural y Organizacional III

- Transformar profundamente la labor de acompañamiento que realizan los técnicos del Distrito a los directores de centros, a los equipos de gestión y a los profesores, con un enfoque más orientado a los aprendizajes de los estudiantes, al desarrollo de capacidades y menos al control y la fiscalización.

Logros Alcanzados en el Ámbito del Cambio Cultural y Organizacional IV

- Incrementar significativamente el acompañamiento que reciben los centros de los técnicos distritales.

Logros Alcanzados en el Ámbito del Cambio Cultural y Organizacional

V

- Avanzar hacia una cultura de rendición de cuentas del Distrito y de los centros, focalizada en el rendimiento de los estudiantes y en los factores que inciden en él.

Logros Alcanzados en el Ámbito del Cambio Cultural y Organizacional VI

- Desarrollar instrumentos que estructuran y sistematizan la labor de monitoreo y acompañamiento que hace el Distrito y que, a la vez, sirven para articular mejor la rendición de cuentas.

Logros Alcanzados en el Ámbito del Cambio Cultural y Organizacional VII

- Concentrar, en cada Distrito, las estrategias de acompañamiento en centros específicos: 20 centros en el distrito 15-05, 7 centros en el distrito 8-03 y 27 centros en el 6-03, en los que se ha iniciado un seguimiento más cercano y focalizado en la mejora.

Logros Alcanzados en el Ámbito del Cambio Cultural y Organizacional VIII

Logros Alcanzados en el Ámbito del Cambio Cultural y Organizacional IX

- Interesar a la comunidad local en las necesidades y responsabilidades para mejorar la educación.

Logros Alcanzados en el Ámbito del Cambio Cultural y Organizacional

X

- Fortalecer espacios de reflexión y crecimiento profesional de grupos de centros.

Logros Alcanzados en el Ámbito del Cambio Cultural y Organizacional XI

- Revalorizar el rol del distrito educativo como organismo de planificación, ejecución, supervisión y monitoreo de las políticas públicas en los territorios a su cargo. Los tres distritos han iniciado un proceso de reconversión técnico-administrativa y de gestión.

Logros Alcanzados en el Ámbito del Cambio Cultural y Organizacional

XII

- Iniciar un cambio en la auto percepción que imperaba entre los técnicos distritales: de ser mensajeros o canales de comunicación entre la Regional y los centros, a convertirse en corresponsables de la calidad de los procesos y resultados de sus respectivos centros, identificando áreas prioritarias de mejora y buscando junto a sus gestores alternativas de intervención. En este marco, se ha puesto en marcha un proceso de aprendizaje por parte de los técnicos distritales acerca de su rol.

Logros Alcanzados en el Ámbito de la Vinculación Familia y Comunidad

- Pacto Social por la Mejora de la Calidad de la Educación.
- Conformación de los Comités de Padres, Madres y Tutores a Nivel de los Cursos.

Logros Alcanzados en Materia de Incidencia Política

- A nivel local involucramiento de los Gobiernos Municipales en los Planes Estratégicos de los Distritos, así como de diputados , senadores, grupos comunitarios.
- A nivel nacional:
 - En el ámbito del financiamiento de la educación se realizó un estudio sobre: “Evaluación de costos de la educación básica en la República Dominicana: Insumos para una canasta de costos mínimos para una educación de calidad”
 - Cambio en la normativa para la conformación de las Asociaciones de Padres, Madres y Amigos de la Escuela.
 - Incidencia en el debate sobre descentralización.

Lecciones Aprendidas

- Partir de las estrategias y políticas oficiales y promover cambios a partir de las mismas.
- Adoptar un enfoque flexible, desde la perspectiva de las organizaciones de la sociedad civil que desean incidir en los procesos de mejora.
- Promover las mejoras a partir de los espacios y procesos cotidianos e institucionales en los que actúan los actores educativos como garantía de que las mejoras se conviertan en mejoras permanentes del sistema.
- No llevar recetas sino construir con los actores las respuestas a los desafíos que ellos tienen.
- Focalizar el esfuerzo, no en el cambio de estructuras, sino en la transformación cultural y actitudinal de los actores y la organización.
- Hacer todo esto sin perder el foco de lo que se desea promover: crear una cultura de mejora continua a nivel de distrito y de centros.