

## **Escuelas de Avanzada. Un proyecto educativo con incidencias significativas en comunicación**

### RESUMEN

En este artículo se presentan las inrerrelaciones enre educación y comunicaci ón a través de la experiencia del proyecw *Escuelas de Avanzada* en uno de sus compone ntes, los directores, y en el diseño de los estándares para la gestión de la buena dirección, el desa rrollo profesional y la auroevaluación del desempe ño directivo. En la primera fase del proyecto, se diseñaron cinco estándares, uno de los cuales está referido específicamente a Comunicación y sobre los cuales los directores se auroevaluaron y asumieron compromisos de logro.

Palabras clave: Escuelas de Avanzada , estándares, indicadores de logro, a utoevaluación, gestión para la buena dirección, directores, Proyecto Educativo Insti tucional, autoevaluación, Comun icación Organizacional.

### ABSTRACT

In this anide we presenr inrerrelation between education and communication t hrough the experience of the project Cutting-edge Schools, in one of its components, the principals as well as the design of standards for good management, professional developmenr and self-assessment of management work. In the firs ro stage of the project five standards were designed; one of them is particularly referred to self-communication and on which principals were self-

assessed and assumed achievementr com mirmenrs.

Keywords: Cmting-edge se hool, stan dards, ae hèvemenr indicators, self-assess ment, good management, principals, Educative Institutional Projecr, self-assessment, organizational comunicarion.

Hernán Valdizán Carrasco  
Docente en el Programa de Ciencias de la  
Comunicación de la Universi&td Femenin>del  
Sagra do Corazón . Lima. Coordinador  
Académico del Proycoco Escudas de Avanzada.  
Callao, Perú.

## 1. El proyecto *Escuelas de Avanzada*

*Escuelas de Avanzada* es un proyecto que busca iniciar el proceso de mejora de la calidad de la educación en la Región Callao, fortaleciendo las capacidades de los agentes básicos educativos en treinta colegios públicos.

Son un conjunto de escuelas que buscan la mejora de su institución que tienen o que desean generar una cultura de la evaluación para el mejoramiento continuo, por medio de un proceso de autoevaluación de la institución entera y un plan de acompañamiento a los directores.

Esta evaluación de la calidad educativa del propio centro es realizada de manera participativa; es decir, todos los grupos interesados en la misma; tienen voz: desde los más pequeños, los jóvenes alumnos, los docentes, los administrativos, el personal de servicio, el director, los padres de familia, los miembros de la comunidad interesados (Municipio, Comisaría, Puesto de Salud, Em presas, etc.), generando así un liderazgo distribuido y compartido. Éste es uno de los elementos centrales del proyecto: el 'dar voz' a todos en la información, análisis y opinión de sus problemas cotidianos tematizados en agenda pública de la escuela. La herramienta que se utilizará será el *Perfil de Autoevaluación*, que busca ser un elemento disparador para empezar el debate e investigación acerca de la propia escuela.

El proyecto consta de dos dimensiones autoevaluativas: el director y el centro en su totalidad, como escuela con capacidad de autoevaluación que aprende y cambia.

Partimos de la premisa que fortalecer las capacidades de los directores, de los profesores y de la misma escuela como entidad que aprende y se autoevalúa, incidirá en la mejora de los procesos de aprendizaje de los alumnos y alumnas, lo que constituye el objetivo central de todo proceso que busque mejorar la calidad de la educación.

La primera fase del proyecto se centra en el trabajo con los directores, etapa en la cual nos encontramos en el momento de redactar este artículo.

Basados en la experiencia latinoamericana, especialmente chilena, y su contrastación con nuestra realidad, se diseñó un perfil en base al

nuevo rol que la sociedad actual espera de los directores de las instituciones educativas públicas:

- Directores con capacidad de convertirse en líderes del Proyecto Educativo Institucional -PEI- de sus comunidades de aprendizaje.
- Directores preocupados por obtener logros de aprendizaje para todos sus alumnos y alumnas.
- Directores preocupados por obtener logros institucionales y de satisfacción de la comunidad educativa.
- Directores con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas y administrativas y gestionarlas.
- Directores con capacidad de propiciar y gestionar el clima institucional de sus centros educativos.
- Directores con capacidad de comunicar interna y externamente el Proyecto Educativo Institucional y los logros de aprendizaje de sus comunidades educativas.

Este perfil orienta la gestión de los directores, al mismo tiempo que define las capacidades directivas en los ámbitos de su desarrollo profesional y sirve de referente para la autoevaluación de su desempeño. En concordancia con ello, la gestión propuesta, llamada *gestión para la buena dirección*, se estructura en cinco grandes áreas o dominios de la acción directiva:

- Liderazgo
- Gestión pedagógica
- Gestión de recursos, especialmente del talento humano
- Gestión del clima institucional
- Gestión de la comunicación organizacional

Teniendo en cuenta que uno de los ejes fundamentales de *Escuelas de Avanzada* es la autoevaluación del proceso educativo en sus prácticas cotidianas, se han utilizado estándares para evaluar el desempeño directivo en cada uno de los cinco ámbitos o dominios anteriormente señalados. La utilización de estándares coincide con el planteamiento del Banco Mundial expuesto en el libro "*Por una educación de calidad para el Perú. Estándares, rendición de cuentas y fortalecimiento de capacidades*" que

presenta tres grandes recomendaciones para la mejora en la calidad de la educación, siendo la primera, generar estándares básicos, metas de calidad y sistemas de medición de la calidad. Señala que la necesidad de estándares está relacionada con la de desarrollar una cultura de evaluación.

Dada la especificidad del presente artículo, vamos a presentar solamente los estándares y los indicadores de logro referidos al dominio de gestión de la comunicación organizacional.

## 2. Estándares e indicadores de logro de la gestión para la buena dirección en el dominio de la comunicación organizacional

La comunicación en las organizaciones, especialmente en las instituciones educativas, es uno de los ejes fundamentales de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, de las interrelaciones entre los agentes del proceso y de las relaciones con los públicos o partes interesadas del entorno. La comunicación atraviesa así todas las prácticas cotidianas en la escuela y, por lo tanto, su acción transversal la lleva a estar presente en todas las partes de los otros ámbitos o dominios de la acción directiva, así como del liderazgo de la gestión pedagógica, de la gestión de recursos y talento humano y del clima institucional.

Las organizaciones educativas son centros emisores y receptores de señales, mensajes, informaciones, comunicaciones con sentido formal e informal, conscientes o inconscientes, parte de todos los agentes participantes, y, todo esto, en diversas modalidades y bajo múltiples formatos.

Los estándares de este dominio buscan, por tanto, potenciar el rol del director como gestor de las comunicaciones tanto internas como externas. Las comunicaciones interpersonales, grupales, institucionales y relacionales, tanto durante las etapas de normalidad como en situaciones de crisis. Los estándares son:

Estándar 1. El director comunica sus puntos de vista con claridad y comprende las perspectivas de otros actores

La base para un liderazgo efectivo es la buena comunicación entre el líder y los miembros del grupo. En ese sentido, el director, como líder de la comunidad educativa, debe asegurar que las comunicaciones sean efectivas, a fin de que sus mensajes sean entendidos y que los miembros de la comunidad se sientan escuchados. El director debe ser claro al explicar lo que solicita y al anunciar cambios, respondiendo a todas las consultas e inquietudes que surjan.

Indicadores de logro:

- Se comunica de manera efectiva con los diferentes interlocutores, tanto en forma oral como escrita.
- Escucha y está abierto a recibir comentarios, ideas y sugerencias.
- Practica un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa.
- Establece canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones fuera de la comunidad escolar.

Estándar 2. El director asegura la existencia de información útil para la oportuna toma de decisiones y la consecución de resultados educativos

Una correcta decisión es una decisión bien informada. En ese sentido, para poder decidir el mejor curso de acción respecto a la labor educativa, el director debe asegurar al interior de la comunidad educativa que se promueva la difusión sistemática de información acerca de los procesos en curso y de los objetivos institucionales del centro educativo.

Indicadores de logro:

- Garantiza la existencia de mecanismos de recolección de información como insumo para el Proyecto Educativo Institucional.
- Asegura la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar a los docentes sobre su desempeño profesional.

- e) Dispone mecanismos de información sistemática sobre el clima interno del centro educativo y las relaciones con los actores relevantes del entorno.
- d) Utiliza la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes y otros resultados del centro educativo.

Estándar 3. El director se relaciona y se comunica con instituciones de su comunidad, para potenciar el Proyecto Educativo Institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes

La escuela no es una organización aislada, dado que se ve afectada por el medio sociocultural en que se encuentra inserta. Por ello, es importante que el director fortalezca las relaciones y las comunicaciones con la comunidad y construya relaciones de cooperación con instituciones académicas y profesionales como gubernamentales y empresariales.

Indicadores de logro:

- a) Gestiona la organización escolar como una parte integral de la comunidad.
- b) Construye relaciones de cooperación con otros líderes de la comunidad en los ámbitos de competencia del centro educativo
- e) Involucra al centro educativo con instituciones académicas y profesionales para establecer redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco.
- d) Se relaciona y se comunica con instituciones gubernamentales y empresariales, para potenciar los resultados de aprendizaje de los alumnos y su futura inserción laboral.

Estándar 4. El director informa a la comunidad los logros y necesidades del centro educativo

Es fundamental que la comunidad educativa esté involucrada en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por ello, el director debe difundir y desarrollar procedimientos periódicos para monitorear y evaluar los logros

y necesidades del centro educativo en conjunto y comunicarlos a las partes interesadas o stakeholders.

Indicadores de logro:

- a) Informa regularmente a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos del centro educativo.
- b) Informa regularmente a los padres y apoderados sobre el aprendizaje individual de los estudiantes.
- e) Establece un buen sistema de difusión de las actividades y proyectos del centro educativo.

### 3. Los compromisos y su autoevaluación

Para el cumplimiento de sus objetivos en el ámbito de los directores, el Proyecto "Escuelas de Avanzada" se planteó, en primer lugar, desarrollar una serie de acciones para orientar el diseño e implementación de cursos y talleres presenciales de formación y perfeccionamiento dirigido a los directores de los centros educativos seleccionados, así como la formación en el servicio a través de un equipo de acompañamiento a lo largo del año escolar.

En segundo lugar, el proyecto orientará y apoyará los procesos de autoevaluación y evaluación del desempeño de los directores. Para ello, se seleccionaron los estándares de evaluación del desempeño directivo, lo que implica determinar las competencias, conocimientos, habilidades y acciones, que se requieren para cumplir con dicho cargo y el cumplimiento de los objetivos y metas educacionales e institucionales que se establezcan anualmente en acuerdo con el equipo de acompañamiento. Se plantea un mecanismo de evaluación y autoevaluación de desempeño, que se realizará de la siguiente forma: cada director de centro educativo establecerá compromisos de desempeño con el equipo de acompañamiento, en base a las metas institucionales y los estándares de desempeño para directores. Será responsabilidad del director, generar un portafolio de evidencias que den cuenta de dicho cumplimiento. El equipo de acompañamiento co-evaluará el cumplimiento de dichos compromisos en base al portafolio presentado.

Para ambas evaluaciones, en el caso de un primer resultado negativo se generarán los apoyos necesarios por parte del equipo de acompañamiento en conjunto con el director del centro educativo, orden a suplir las deficiencias detectadas y ajustar las metas y compromisos de desarrollo profesional.

En la primera fase del proyecto, y como parte del taller de inducción inicial, los directores realizaron la primera autoevaluación de desempeño directivo, utilizando el formato diseñado para las cinco áreas o dominios, del cual hemos presentado el referido al dominio de comunicación. De cada dominio los directores seleccionaron un estándar que hace un total de cinco estándares sobre los cuales han asumido un compromiso de fortalecer o mejorar su práctica directiva cotidiana. Cuentan, para ello, con los indicadores de logro de los estándares escogidos sobre los cuales se harán el seguimiento por lo menos una vez a la semana, en una hora señalada por ellos y en un formato en el cual deben consignar los resultados de ese autodiagnóstico. Esta lista de chequeo semanal les servirá de referencia concreta y recordatoria para la autoevaluación semestral con la presencia del equipo de acompañamiento. De los resultados de esta evaluación conjunta dependerá, si en el siguiente semestre, se continúa con el mismo estándar o se pasa a otro en cada dominio.

Como resultado de las acciones antes descritas, se espera, en definir y generar un aporte a la profesionalización de la carrera de director y al mismo tiempo, promover procesos de mejoramiento de la calidad de la educación y del logro de aprendizajes educativos de todos los alumnos así como la obtención de resultados institucionales y la satisfacción conjunta de la comunidad educativa.

#### 4. Otras experiencias en la misma ruta

Rosa María Alfara, en el tercer capítulo del libro *Otra brújula: innovaciones en Comunicación y Desarrollo*, presenta el tema de la calidad de la educación, desde las experiencias de las *Escuelas comunicativas: calidad educativa y democrática*. En una descripción de la educac.

escolar pública, ubica a la comunicación como uno de los factores que inciden en la calidad de la educación peruana y latinoamericana. En el libro se presenta el proyecto "*Ciudadanos de una Escuela comunicativa*": que implementa Calandria en Cajamarca y en San Juan de Lurigancho en Lima, en el que el componente comunicacional se resalta como inherente a la mejora de la calidad de la oferta educativa para los niños, niñas y adolescentes. "El proyecto apuesta a diseñar y validar estrategias de intervención y metodologías para la incorporación del lenguaje audiovisual en los procesos de aprendizaje, el mejoramiento de las relaciones comunicativas entre directivos, maestros y estudiantes y la proyección de la escuela en la comunidad. De esa manera: las escuelas implementan en el aula escolar, estrategias comunicativas integrales que mejoran el aprendizaje de los adolescentes; los estudiantes, docentes y autoridades promueven iniciativas de comunicación en la escuela y de proyección a la comunidad como ejercicio ciudadano; y se comparte públicamente una propuesta educativa de carácter comunicativo en la escuela pública para incidir en las autoridades educativas y en la sociedad civil para relevar su importancia".

Los principios generales que guían el proyecto y las rutas metodológicas específicas que sigue, destacan de manera creativa e innovativa la presencia de la comunicación como gestora de la calidad de los aprendizajes, de la mejora de las relaciones dentro de la comunidad educativa y de la proyección de la escuela hacia las partes interesadas o *stakeholders* de su entorno.

#### 5. Conclusión

Se trata, entonces, tanto en *Escuelas de Avanzada* como en *Ciudadanos de una Escuela comunicativa* y en otras experiencias, de acercar en proyectos concretos o en situaciones concretas en la escuela y desde la escuela, ambas disciplinas, comunicación y educación que, lamentablemente, se encuentran separadas y fragmentadas en el abordamiento profesional a la realidad educativa en las que son convergentes y complementarias. Esta situación de separación y

fragmentación, dice Rosa María Alfara, es bastante extendida aún, solo en nuestro país, sino también en el mundo. "De aflil que hoy asistamos a una especie de migración profesional hacia la comunicat desde otras competencias. Asumen as! tareas del comunicador; a veces estar pr-eparados, generándose una cierta disputa que solo puede ser resu con una mejor pr-eparación de los comunicadores en capacidades especlj para el cambio social, tanto en el ámbito de los horizontes y sentidos, ct del diseño de pol!ticas y estrategias de cambio"; y, agregamos, con mejor preparación de los profesionales de la educación en capacid específicas de comunicación para fortalecer sus competen comunicativas. Y ésta es una tarea todavía pendiente en nues universidades y en los centros superiores de formación magisterial.

#### Referencias

- 
- ALFARO MORENO, Rosa María, *Otra brújula. Innovacione Comunicación y Desarrollo*. Lima, octubre de 2006.
- BANCO MUNDIAL, *Por una educación de calidad para eI! Estándares, rendición de cuentas y fortalecimiento de capacidades*. L. diciembre de 2006.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE, *Marco para la B; Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluaciól: Desempeño*. Santiago de Chile, 2005.
- VALDIZÁN CARRASCO, Hernán, *Escuelas de Avanzada. Gestión, la buena dirección. Documento de trabajo*. Callao, marzo de 200

Correo electrónico: [hvaldizanc@hotmail.com](mailto:hvaldizanc@hotmail.com)