

INICIO / MISIÓN E IMPACTO /

Marco de coherencia

Desarrollamos el Marco de coherencia PELP para ayudar a los líderes a reconocer la interdependencia de los diferentes aspectos de su distrito escolar –su cultura, sistemas y estructuras, recursos, relaciones con partes interesadas y entorno– y entender cómo se refuerzan mutuamente para apoyar la implementación de una estrategia de mejora. El marco se basa en lo que el negocio nos ha enseñado sobre la alineación organizacional. Sin embargo, ese conocimiento ha sido elaborado por lo que conocemos sobre reforma en educación. A lo largo de su desarrollo, el marco ha sido informado por nuestras interacciones con líderes sénior de grandes distritos urbanos que enfrentan desafíos administrativos únicos debido al tamaño y complejidad de sus sistemas escolares y, en general, también debido a la pobreza de las comunidades que atienden. Poner en práctica una estrategia en todo el distrito requiere desarrollar una organización coherente que conecte el trabajo de los maestros en el aula y permita a las personas de todos los niveles realizar su parte de la estrategia. El marco identifica los elementos organizacionales esenciales para el alto desempeño y plantea una serie de preguntas de diagnóstico sobre cada elemento, todo en un esfuerzo para que sean coherentes con la estrategia y entre sí.

El marco asiste para lograr y sostener la coherencia de la siguiente manera:

- Conectar los aspectos principales de enseñanza con una estrategia en todo el distrito para mejorar.
- Hacer hincapié en los elementos del distrito que pueden apoyar u obstaculizar la implementación eficaz.
- Identificar las interdependencias entre los elementos del distrito.
- Reconocer las fuerzas en el entorno que tienen un impacto en la implementación de la estrategia.

Los elementos clave del marco incluyen (adaptado del Modelo de congruencia de Tushman y O'Reilly, 2002):

Aspectos principales de enseñanza: Los aspectos principales incluyen tres componentes interdependientes: conocimiento y habilidades de los maestros, participación de los estudiantes en su propio aprendizaje y contenido académicamente desafiante.

Teoría del cambio: La creencia de la organización sobre las relaciones entre ciertas acciones y los resultados deseados, generalmente expresados con una declaración "si... entonces...". Esta teoría vincula la misión de un mejor desempeño para todos los estudiantes con la estrategia que la organización utilizará para lograr esa meta.

Estrategia: Una serie coherente de acciones que un distrito asume de manera deliberada para fortalecer los aspectos principales de enseñanza con el objetivo de mejorar el desempeño estudiantil en todo el distrito. Lograr la coherencia entre las acciones en el nivel del distrito, la escuela y el aula hará que una estrategia que eligió un distrito sea más escalable y sostenible.

Partes interesadas: Las personas y grupos dentro y fuera del distrito: personal del distrito y la escuela, organismos rectores, sindicatos y asociaciones, padres y organizaciones de padres, líderes y organizaciones cívicas y comunitarias.

Cultura: Las normas, valores y actitudes predominantes que definen e impulsan la conducta en el distrito.

Estructura: Las estructuras ayudan a definir cómo se hace el trabajo del distrito. Incluye cómo se organizan las personas, quién tiene responsabilidad y rendición de cuentas por los resultados, y quién toma o influye las decisiones. Las estructuras pueden ser formales (formas organizaciones deliberadamente establecidas) e informales (la manera en que se toman las decisiones o la manera en que las personas trabajan e interactúan fuera de los canales formales).

Sistemas: Los distritos escolares se administran a través de una variedad de sistemas, que son los procesos y procedimientos mediante los cuales se hace el trabajo. Los sistemas se desarrollan en torno a funciones importantes como promoción y desarrollo de carrera, compensación, asignación de estudiantes, asignación de recursos, aprendizaje organizacional y medición y responsabilidad. En la práctica, los sistemas ayudan a las personas a sentir que no tienen que "reinventar la rueda" cuando necesitan realizar una tarea importante y, a menudo, de múltiples pasos.

Recursos: Administrar el flujo de recursos financieros en toda la organización es importante, pero los recursos también incluyen personas y activos físicos como la tecnología y los datos. Cuando los distritos escolares manejan con cuidado su recurso más valioso (las personas), y entienden qué inversiones en tecnología y sistemas de datos son necesarias para apoyar mejor la enseñanza y el aprendizaje, toda la organización logra una mejor coherencia.

Entorno: Un entorno de distrito incluye todos los factores externos que pueden tener un impacto en la estrategia, las operaciones y el desempeño (es decir, regulaciones y estatutos, contratos, fondos y políticas).