

Plan de Mejora del centro educativo: Avanzando hacia la calidad total.

Por José Antonio GARCÍA FERNÁNDEZ.

Tradicionalmente, la **evaluación educativa** ha estado centrada en los aprendizajes de los **alumnos**. De manera preocupante e injusta, más bien antidemocrática, en los sistemas de enseñanza el único sujeto evaluado era el **alumno**. La **LOGSE** ha intentado cambiar tal orden de cosas y declara explícitamente que la evaluación debe abarcar **varios ámbitos**: administraciones educativas, centros escolares y procesos de enseñanza/aprendizaje.

De modo general, si la evaluación se hace con rigor, sirve para evidenciar carencias, prácticas equivocadas, olvidos administrativos. Históricamente, por ejemplo, y en un ámbito no educativo, el informe sobre las cárceles de **Concepción Arenal** resultó tan incómodo al poder del momento que obligó a tomar medidas de mejora. Más recientemente, el informe del primer Defensor del Pueblo de la democracia, **Joaquín Ruiz Giménez**, causó, poco más o menos, el mismo impacto. Circunscribiéndonos al marco de la educación, el informe del curso pasado del **Instituto Nacional de Calidad Educativa** tuvo también sus efectos, el primero de ellos el cese de su director, el catedrático **García Garrido**. Y es que cuando la evaluada es la Administración, cualquier propuesta de cambio puede acabar con el viejo “matar al mensajero y que todo siga igual”.

Pero no vamos a hablar ahora de la actuación de las administraciones (no queremos deprimirnos). Tampoco de la evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje (¡ojo, no lo olvidemos!, evaluamos a los alumnos y también nuestra práctica docente). Hoy queremos hablar de la **evaluación de los centros educativos**. Porque no nos cabe duda de que una evaluación bien hecha es un potente instrumento de mejora.

Un **centro docente** es una **institución compleja**, cuyo funcionamiento viene determinado por agentes externos e internos. La inspección educativa ejerce un control externo sobre él, pero no es de ahí de donde cabe esperar propuestas válidas de mejora. El cambio debe venir de dentro. La **evaluación interna** es el camino. El **plan de mejora** sustituye con ventaja a la evaluación externa (planes EVA, auditorías, etc.).

¿Qué es un plan de mejora?

A veces, utilizamos unos nombres que dan miedo. Un **plan de mejora**, por ejemplo, no tiene por qué ser una cosa sofisticada, tecnocrática, compleja. ¡Bastante complicado es ya nuestro trabajo!

Un **plan de mejora** no es más que la plasmación de un compromiso. Ni siquiera eso, es la manifestación de una intención de mejorar; de cambiar para ser más eficaces, para dar mejor servicio a nuestros alumnos; de avanzar hacia la **calidad total**.

Existen modelos de evaluación interna bastante complicados. Últimamente, se ha divulgado el **Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM)**, exhaustivo, completísimo, razonable... y tan denso que asusta. Es una propuesta válida, pero no necesitamos seguirla al pie de la letra. Basta con que, en un par de tardes, nos pongamos de acuerdo: ¿en qué queremos mejorar? No debemos pretender mejorar en todo a la vez, es suficiente si elegimos un par de aspectos, susceptibles de cambio. Como dice el profesor **Santos Guerra**, “Mejor es una palabra infinita”. Nunca se acaba.

Un **plan de mejora** no tiene, pues, por qué ser global, puede abordar aspectos parciales, alcanzables en un tiempo determinado; al finalizarlo, podemos iniciar un nuevo plan, con objetivos distintos del primero.

QUÉ ES UN PLAN DE MEJORA

- ◆ Un instrumento para **aprender**
- ◆ Un instrumento para **mejorar** la gestión educativa
- ◆ Un instrumento para aumentar la **calidad** del centro y de nuestra práctica profesional
- ◆ Un instrumento de **evaluación interna**
- ◆ Un instrumento de **innovación educativa**


QUÉ SUPONE UN PLAN DE MEJORA

- ◆ Identificar **áreas de mejora**
- ◆ Resolver **problemas concretos**
- ◆ Formular **objetivos** concretos y evaluables, alcanzables en un periodo de tiempo determinado
- ◆ Implicar en el proceso a la **comunidad educativa**
- ◆ Poner en marcha el plan y **evaluarlo**

CON QUÉ IDEAS SE RELACIONA UN PLAN DE MEJORA

- ◆ **Cientificidad. Evaluabilidad. Revisión**
- ◆ **Economía de esfuerzos**
- ◆ **Trabajo en equipo**
- ◆ La **calidad educativa** como **proceso de mejora**
- ◆ **Planificación**
- ◆ Visión del centro como **organización inteligente**, capaz de aprender, dinamizar, implicar a toda la comunidad educativa
- ◆ **Autonomía pedagógica**

En un primer momento, el plan de mejora pasa por la fase de **centrado del problema**, en la que se debe hacer un **diagnóstico** de la situación de partida (por ejemplo, características del centro, nivel socioeconómico de la comarca en que se asienta, etc.).



DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA (Ficha con los datos posibles)

- ✓ **Tipo** de centro (público, privado, privado concertado)
- ✓ Fecha de **creación**
- ✓ **Ámbito** de actuación (rural, urbano) y **nivel socioeconómico** de la comarca
- ✓ **Población escolar** y **procedencia** de la misma (zona geográfica, centros adscritos)
- ✓ **Competencia** con otros centros escolares (públicos, privados)
- ✓ Previsión de **matrícula** para el curso siguiente
- ✓ Distribución por **grupos**
- ✓ **Ciclos formativos, garantía social...**
- ✓ **Comedor** escolar, **residencia**
- ✓ Número de **profesores, estabilidad** del claustro (interinos, etc.)
- ✓ Departamento de **Orientación, E.O.E.P.**
- ✓ **Aulas específicas** (Música, Plástica, Tecnología, Biblioteca, Gimnasio)
- ✓ **Itinerario** formativo del centro (actividades de formación)
- ✓ **Documentación institucional** (PEC, PCC, RRI)
- ✓ **Otros**

Por supuesto, también se debe decidir qué **problema** se quiere solucionar y hacer un **análisis de impacto** del mismo.

Ejemplo:

| | | |
|---|--|--|
| PROBLEMA: Mejorar el uso de los espacios públicos del centro (servicios, pasillos, vestíbulos, escaleras...) | | |
| ANÁLISIS DE IMPACTO | | |
| Cómo el problema me influye personalmente | Cómo el problema influye en el centro | Cómo el problema influye en los usuarios |
| <ul style="list-style-type: none"> • Se producen retrasos y atascos en los pasillos • Me desmotivo y aumenta mi agresividad • Etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Destrozos • Desorden • Suciedad • Sustracciones de material • Etc. | Alumnos: <ul style="list-style-type: none"> • Riñas • Fuman en los baños • No circulan fluidamente Padres: <ul style="list-style-type: none"> • Se quejan de la descoordinación, bajo nivel académico de sus hijos, etc. |

La siguiente fase es la **definición del problema**, especificando cuál es la **situación actual**, obviamente conflictiva y mejorable, y cuál la **situación deseada**.

Ejemplo:

| |
|---|
| SITUACIÓN ACTUAL: |
| Comunicación mejorable dentro y fuera del centro porque... |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Se pierde información o se distorsiona (no se transmite adecuadamente, no se pone en lugares visibles, se mezcla con otras informaciones menos importantes...) ❖ Falta información <u>operativa</u> (no mamotréctica) sobre documentos institucionales (PEC, PCC, PGA) ❖ Etc. |
| SITUACIÓN DESEADA: |
| Comunicación mejorada dentro y fuera del centro porque... |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ La transmisión de información (en lugares bien señalizados, con paneles ordenados e información jerarquizada en orden a su importancia...) es correcta. Se transmite una información clara y concisa. No se distorsiona la información, se canaliza bien ❖ Se proporciona información resumida y operativa de los documentos institucionales. Se proporciona a los nuevos profesores unos decálogos, documentos-guía, sobre aspectos institucionales ❖ Etc. |

Tras hacer un **análisis del problema**, en el que se establecerá con claridad la **información** necesaria para poder solucionarlo, se determinan unas **áreas de mejora** y se plantean las **soluciones** más apropiadas para conseguir las. Hay que señalar también los **instrumentos** a emplear, los **responsables** de cada área de mejora y el **calendario** de actuación.

Ejemplos:

| INFORMACIÓN NECESARIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN DENTRO Y FUERA DEL CENTRO | | | |
|---|--|--------------------------------|---|
| FUENTE DE INFORMACIÓN | AGENTE QUE OBTIENE LA INFORMACIÓN | INSTRUMENTO DE RECOGIDA | OBSERVACIONES |
| Padres | Tutores, profesores | Entrevista personal | Los padres visitan a tutores y profesores, quienes comunican las sugerencias hechas por los padres al equipo de mejora del centro |
| Alumnos | Tutores | Cuestionario | En la hora de tutoría, los alumnos contestan a un cuestionario y dan sugerencias de mejora |
| Etc. | Etc. | Etc. | Etc. |

| ÁREA DE MEJORA | SOLUCIÓN PLANTEADA | INSTRUMENTOS | OBSERVACIONES | RESPONSABLES | CALENDARIO |
|--|--|---|--|--|---------------------------------------|
| Mejorar la coordinación profesores-alumnos | a) Hacer un seguimiento estadístico del rendimiento académico de los alumnos b) Medidas de atención a la diversidad | a) Estadística de resultados académicos b) Programaciones didácticas, pautas del Dpto. de Orientación, acuerdos de la C.C.P. | a) Al final de cada evaluación Jefatura de Estudios facilitará a los equipos docentes una estadística de resultados b) En las reuniones de Dptos. y en la C.C.P. se revisarán las medidas de atención a la diversidad | a) Jefatura de Estudios b) Dptos. didácticos, Dpto. Orientación, C.C.P. | a) Cada trimestre b) Todo el curso |
| Mejorar la biblioteca del centro | Etc. | Etc. | Etc. | Etc. | Etc. |

Un **plan de mejora** no tiene por qué ser muy extenso y ambicioso. Es preferible que sea **operativo** y que contenga compromisos reales de toda la comunidad educativa. Tras su puesta en marcha, es necesario hacer una **evaluación** del mismo, para redefinirlo o establecer nuevos aspectos de mejora.

Ejemplo:

| VALORACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA | | | |
|---|--|--|---|
| ÁREA DE MEJORA | SOLUCIÓN PLANTEADA | ACCIONES REALIZADAS | ASPECTOS MEJORABLES |
| Mejorar la organización de recursos audiovisuales | Elaborar un reglamento de uso y préstamo | Se estableció un reglamento y se imprimió un tríptico con las normas principales | Avanzar en el control de los préstamos realizados |
| Etc. | Etc. | Etc. | Etc. |

La **autoevaluación** de los centros es necesaria para mejorar la **calidad** del servicio educativo. Solamente las **instituciones maduras** son capaces de mirar hacia dentro, de buscar en sí mismas con ojos críticos. La puesta en marcha de un **plan de mejora** es, sin ninguna duda, una de las mejores maneras de ejercer nuestra autonomía pedagógica y de promover el cambio de educativo que la sociedad nos está reclamando.