

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.