




Ministerio de Educación

inafocam
Instituto Nacional de Formación
y Capacitación del Magisterio

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA





Guía para la elaboración de planes de mejora

Inafocam, septiembre de 2016



Guía para la elaboración de planes de mejora

Coordinación general

Denia Burgos - Directora ejecutiva

Barbarita Herrera – Directora de Formación Continua

Coordinación técnica- Dpto. Formación Continua

Juan Fco. Jáspez

Reyna Martínez

Consultoría- Grupo IDEA, Universidad de Sevilla

Paulino Murillo (coordinador de la guía)

Carlos Marcelo

Cristina Mayor

Carmen Gallego

Edición, corrección y estilo

Miguel Ángel Moreno

Fotografía

Miguel Arturo Pérez

Diseño editorial

Departamento de Comunicaciones

Ricardo Diplán

ricardodiplan@gmail.com

La edición de esta guía es producto del Diplomado en planes de mejora escolar (julio 2015/ junio 2016), para técnicos docentes distritales, auspiciado por el Inafocam, en alianza estratégica con el INTEC y el Grupo IDEA de la Universidad de Sevilla (España)

ÍNDICE

Introducción.....	7
Fases a considerar en la elaboración de los planes.....	11
Fase 1. Sensibilización.....	13
Fase 2. Diseño, elaboración, validación y aplicación del procedimiento e instrumentos que permitan identificar necesidades de mejora.....	15
Fase 3. Análisis de la información y priorización de necesidades...19	
Fase 4. Elaboración del plan.....	27
Fase 5. Implementación y seguimiento del Plan de Mejora.....	33
Fase 6. Evaluación del Plan de Mejora.....	37
A modo de cierre.....	41
Bibliografía.....	43

ÍNDICE

Introducción

No podemos aspirar a mejorar la calidad de los aprendizajes de nuestros estudiantes sin preocuparnos seriamente por transformar las condiciones en que aquellos se producen. La escuela es mucho más que la suma de los docentes y alumnos que en ella comparten el día a día, a lo largo del año escolar. Es un espacio vivo de convivencia, trabajo, crecimiento, proyección, conflicto, negociación y esperanza. Un espacio en constante transformación, que ha de avanzar hacia metas compartidas de mejora para el pleno desarrollo de los estudiantes, la calidad de la enseñanza y la de sus profesores.

Como ya lo definía el proyecto ISIP (*International School Improvement Project*), la mejora escolar es “*un esfuerzo sistemático y sostenido, que persigue cambiar las condiciones del aprendizaje, así como otras condiciones internas en una o más escuelas, con el objetivo de conseguir las metas educativas de forma más eficiente*” (Bollen, 1993: 12).

Al considerar la mejora desde la perspectiva de los centros educativos, ponemos énfasis en una escuela entendida como una organización con capacidad para analizar y mejorar sus procesos institucionales, relacionales, pedagógicos y curriculares. Una organización que funciona como un microcosmos, con sus rasgos característicos, con su cultura peculiar. Y eso afecta a la forma en que se desarrolla el conjunto de acciones de mejora. Significa también el reconocimiento de que la construcción de tales procesos requiere la puesta en juego del potencial de la organización, de sus propios recursos humanos y materiales. Y esta dinámica se ve condicionada por todo el conjunto de reglas, procedimientos, convenciones, etc., que regulan la conducta humana en el marco de la institución educativa. La dimensión institucional resalta también la idea del cambio como proceso (no como evento), que afecta y, al mismo tiempo se ve afectado, por todas las experiencias previas y características organizativas.

Por otro lado, hemos de reiterar la importancia del aprendizaje colaborativo y situado en los procesos de mejora escolar. Esta no se entiende sin una actitud de apertura, en la que el profesorado asume que la complejidad de su actividad docente requiere una constante inversión en formación, capacitación, indagación, colaboración y aprendizaje. En realidad se trata de aprovechar la oportunidad de derribar los límites espaciales y temporales del aula, aprendiendo a colaborar, así como a seguir aprendiendo de forma continua y distribuida, cuestión que se relaciona con el denominado aprendizaje ubicuo.

Por otra parte, la intervención educativa orientada bajo los presupuestos de una actuación realista, sistemática y progresiva, debe ir dirigida a potenciar la calidad de la educación, a facilitar un contexto que también eduque y favorezca el crecimiento de la organización. Sin embargo, el problema ya no reside tanto en saber qué perseguimos, como en definir la forma de lograrlo. Actitudes positivas respecto a la participación y al trabajo en equipo, así como actitudes abiertas a la reflexión, al análisis de la realidad y a la investigación son aspectos de una actitud permanente de cambio que debe acompañar al conjunto de personas que conviven en una misma realidad.

Resulta igualmente relevante considerar que frente a modelos de trabajo profesional donde la solución proviene de expertos externos a la escuela, hemos de pensar en propuestas situadas que confían en la capacidad de los miembros de la organización para encontrar las respuestas más idóneas ante las dificultades que plantea la práctica profesional.

Se trata, por tanto, de reconocer la importancia de los cambios promovidos desde dentro de la escuela, a partir de las propias inquietudes y necesidades, sin que ello elimine la posibilidad de contar con ayudas externas. Es también un cambio que debe partir del análisis de la cultura y prácticas existentes, del estudio de las razones que llevan a su instalación y a la selección de las estrategias más adecuadas a un determinado contexto.

En el proceso de crecimiento y mejora escolar, es necesario superar etapas y pasar de una situación en la que la escuela no es más que la suma de un conglomerado de personas, al fortalecimiento de equipos educativos y a la creación de comunidades profesionales y comunidades educativas que funcionen como comunidades de aprendizaje abiertas a la integración de nuevos miembros y enfoques.

Por último, como introducción a esta guía, vamos a señalar los siguientes supuestos básicos de los procesos de mejora:

- a. La filosofía de las acciones de mejora escolar destaca el papel de las personas como eje de las organizaciones; pone el acento tanto en los resultados como en los procesos, asume la ética de la responsabilidad ante la sociedad y promueve el dinamismo institucional.
- b. Son muchos los modelos y enfoques que coinciden en señalar a la escuela como un lugar estratégico de cualquier proceso de mejora. Igualmente, se constata que los cambios verticales (de arriba-abajo) tienen poca incidencia en los centros educativos. Si se pretende que los cambios tengan una incidencia real en la vida de los centros han de generarse principalmente desde dentro de la escuela. Para ello, los docentes han de estar lo suficientemente capacitados como para ser capaces de desarrollar su propia cultura innovadora, incidiendo en la estructura organizativa y profesional con el fin de implicar al profesorado en un análisis reflexivo de lo que hace.
- c. La evaluación no es una actividad meramente técnica al servicio de unos objetivos formalmente fijados, sino, más bien, una actividad social en la que todas las partes implicadas exponen y contrastan criterios diferentes para identificar el valor de un objeto. Esa actividad social incluye componentes de recogida de datos que aportan información relevante sobre múltiples aspectos del funcionamiento de la escuela, cuya consideración representa el punto de arranque de nuevas descripciones, que a su vez darán pie a sucesivas interpretaciones y juicios de valor dentro del mencionado proceso social.
- d. Las acciones de mejora se conciben como una propuesta educativa, singular, contextualizada y flexible, que parte del reconocimiento de la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión que cada marco normativo otorga a los centros.
- e. Las dimensiones técnica y afectivo-social de la tarea pedagógica se hallan tan fuertemente imbricadas que el cambio en las condiciones intervinientes en una de ellas afectará necesariamente a la otra.
- f. Algunos rasgos institucionales de los centros que se plantean la puesta en marcha de proyectos de mejora inciden en su capacidad para generar respuestas viables a los cambios producidos en el medio, así como a las demandas que les plantea la comunidad.
- g. Entre tales rasgos, parecen tener particular relevancia la cultura y la historia institucional, las características socioculturales de la población escolar, el origen del cambio propuesto, el estilo de dirección del centro y las características personales de los sujetos participantes.

La guía que se ofrece a continuación se sistematiza y consolida como producto del Diplomado en planes de mejora escolar desarrollado entre julio de 2015 y junio de 2016, programa formativo para técnicos docentes distritales que surge a iniciativa del Inafocam (Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio) y del Grupo IDEA de la Universidad de Sevilla, en alianza estratégica con el INTEC (Instituto Tecnológico de Santo Domingo).

Con el objetivo de favorecer los procesos de mejora en los centros, considerando la importancia del acompañamiento al maestro por parte del distrito educativo, 130 técnicos docentes de todas las regionales educativas del país, participaron en este programa, impactando con sus prácticas a un número aproximado de 1,050 centros. Los especialistas nacionales e internacionales responsables de esta formación interactuaron durante un año con los participantes en el diplomado a través de sesiones presenciales, acompañamientos y de la plataforma en línea del programa (<http://mejoraescolar.com>).

Durante el año 2016 el programa de formación en planes de mejora se articuló con la Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela (EFCCE), auspiciada también por el Inafocam, en algunos de los distritos educativos donde se desarrolla. En el distrito 15-04, junto al Ideice (Instituto Dominicano para la Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa), se impulsó en 34 centros, con una metodología cuantitativa y cualitativa, la investigación “¿Cómo Mejoran los centros educativos? Análisis de los proyectos y procesos de mejora escolar y su incidencia en el aprendizaje organizativo”.

Igualmente, en los cuatro distritos educativos de la Regional de Azua, el programa formativo en planes de mejora se ha mantenido vinculado a la EFCCE, contando igualmente con el apoyo de una plataforma de interacción en línea (<http://proiecta.org>).

Las pautas, enfoques, esquemas y modelos que se citan en esta guía son fruto, no sólo de la propia experiencia de sus autores, sino también de numerosos aportes concretos, incluidos como parte de la bibliografía de este trabajo; algunos de ellos pertenecientes al contexto del propio sistema educativo dominicano. Todo ello refleja la diversidad de aproximaciones metodológicas posibles, bajo el propósito inequívoco de transformar la práctica educativa y su impacto social.

En la medida en que un programa nacional de formación de técnicos docentes se consolide y contribuya a especializar sus funciones de acompañamiento a los centros educativos de la República Dominicana, esta guía podrá enriquecer sus propuestas y aportes.

Fases para la **elaboración** de los **Planes de Mejora**

Los procesos de mejora escolar han de ser entendidos como una secuencia de actividades que las personas implicadas (profesorado, directivos, padres, alumnado, otro personal) llevan a cabo para conseguir la meta establecida. La mejora escolar no es un conjunto de reglas fijas que hay que cumplir de forma inflexible, sino un proceso que requiere planificación pero también flexibilidad.

A continuación describiremos de forma sintética el significado de cada una de estas fases.

Fase 1. Sensibilización

Los procesos de mejora y de cambio en las escuelas no se imponen, sino que implican una apropiación por parte del profesorado acerca del sentido, significado, metas, compromisos y exigencias que requerirán. Para ello es conveniente dedicar un tiempo a sensibilizar y dar a conocer a toda la comunidad educativa la importancia de elaborar un buen plan de mejora, que intente dar respuesta a las necesidades del centro, así como a especificar en qué consiste y cuál es su utilidad.

Además, en esta fase de sensibilización es también necesario determinar quiénes deben involucrarse, para lo que habrá que buscar argumentos y decidir estrategias para contrarrestar las dificultades iniciales que surjan. Se trata de un primer momento en el que se debe contar con el apoyo, asesoramiento y formación del personal del centro para la puesta en marcha de este proceso.

Uno de los aspectos a tener en cuenta al iniciar el diseño del plan consiste en que el profesorado participante entienda y asuma que el objetivo de la mejora no es un mero trámite burocrático o un acto de fiscalización y de control. En la medida de lo posible, el plan de mejora no debe ser considerado como una sobrecarga de trabajo ni una pérdida de tiempo por parte de las personas que participan en su elaboración.

Algunas estrategias que suelen funcionar en esta fase de sensibilización tienen que ver con la necesidad de considerar una adecuada formación previa, que contribuya a la búsqueda de personas comprometidas. Por otro lado, es conveniente justificar la necesidad del plan y realizar una adecuada asignación de tiempos y tareas, comenzando por los ámbitos que más preocupen al centro.

Así pues, resulta muy conveniente la elaboración de un plan de sensibilización en el que se detallan las actividades a desarrollar y los sectores a los que van dirigidas. Para esto es importante compartir creencias (por ejemplo, cómo entendemos la mejora), compartir también marcos conceptuales, así como analizar dónde hay mayor necesidad de intervención.

La tarea de apoyo del técnico en esta fase es tan necesaria como difícil, dado que se va a necesitar de un conjunto de capacidades que contribuyan a que la relación con el profesorado sea la adecuada. Accesibilidad, empatía, conocimiento, experiencia y capacidad de escucha son aspectos claves a tener en consideración.

Por todo ello, la constitución de un equipo que lidere el proceso de mejora y que integre a todos los sectores de la comunidad educativa del centro, resulta algo fundamental.

Fase 2. Diseño, elaboración, validación y aplicación de un procedimiento e instrumentos que permitan identificar necesidades de mejora

Tras la fase de sensibilización se hace necesario iniciar un proceso que contemple el diseño, elaboración y aplicación de un procedimiento y de unos instrumentos que permitan identificar necesidades de mejora de la acción educativa. Se trata de una primera reflexión intencionada del entorno de trabajo, a fin de detectar carencias o vacíos que requieran ser abordados a través de acciones de mejora desde un enfoque innovador.

En cualquier proceso de mejora, previo al establecimiento de objetivos, planificación de los programas y/o actividades, así como de su desarrollo y evaluación, se hace necesario un adecuado diagnóstico de necesidades a las que dar respuesta. Y es que la puesta en marcha de un plan de mejora requiere de una preparación cuidadosa tanto de los sujetos que van a participar en el proyecto, como del contexto en el que se va a desarrollar.

Las necesidades representan las percepciones respecto a dificultades o problemas identificados de forma individual o colectiva, si bien desde un criterio de referencia más externo, se plantea que una necesidad puede quedar definida por la discrepancia entre la práctica habitual y la deseada.

De cualquier forma, se considere desde una perspectiva más externa, o más interna, lo cierto es que al hablar de necesidades deberíamos especificar a qué tipo o tipos nos estamos refiriendo.

En este proceso, un primer momento viene determinado por el descubrimiento de la problemática en cuestión, así como por la verificación de la pertinencia del estudio de necesidades. A partir de aquí, habrá que definir los objetivos y estrategias más adecuadas, de forma que en su puesta en práctica se puedan conseguir los objetivos propuestos y se puedan identificar y jerarquizar las necesidades.

Pero para todo esto, sugerimos seguir los siguientes pasos:

- » Determinar el contexto de aplicación (aula, centro, familia, contexto, etc.)
- » Definir el ámbito pedagógico a evaluar: currículo, metodología de enseñanza-aprendizaje, medios y recursos, evaluación o gestión pedagógica...
- » Definir las fuentes de información primarias y secundarias (Personas: alumnos, docentes, directivos, equipos de gestión,... Documentos: proyecto educativo del centro, programas de estudio, planificación de la enseñanza, ...).
- » Definir paso a paso el procedimiento a utilizar y determinar el o los instrumentos a emplear en cada caso, ya que la información recopilada puede ser cualitativa, cuantitativa o mixta.
- » Realizar una primera validación de instrumentos, así como los ajustes precisos según el contexto.
- » Aplicar el/los instrumento/s.

A continuación presentamos, a modo de ejemplo, un modelo de inventario, en este caso de necesidades formativas, que puede resultar de utilidad para el diagnóstico de necesidades:

Tabla 1. Inventario de necesidades formativas

1 = Necesidad nada sentida 2 = Necesidad poco sentida						
3 = Necesidad sentida 4 = Necesidad bastante sentida 5 = Necesidad muy sentida						
1.	Técnicas para evaluar “cualitativamente” los aprendizajes	1	2	3	4	5
2.	Elaboración de proyectos para el desarrollo de alguna actividad	1	2	3	4	5
3.	Identificación de los conocimientos previos de los alumnos	1	2	3	4	5
4.	Conocimiento del marco legal e institucional de la profesión docente	1	2	3	4	5
5.	Manejo y utilización de distintos instrumentos de investigación en el aula	1	2	3	4	5
6.	Adecuación del proceso de enseñanza a las diferencias individuales de los alumnos	1	2	3	4	5
7.	Conocimiento del proceso de aprendizaje	1	2	3	4	5
8.	Recursos para hacer educativamente eficaz la transmisión de conocimiento	1	2	3	4	5
9.	Funcionamiento y utilización educativa de recursos didácticos	1	2	3	4	5
10.	Temporalización adecuada de la programación docente	1	2	3	4	5
11.	Estrategias para la motivación de los alumnos	1	2	3	4	5
12.	Técnicas para desarrollar los contenidos educativos con el entorno del centro	1	2	3	4	5
13.	Selección y organización de los objetivos y contenidos educativos	1	2	3	4	5
14.	Implicación o realización de actividades de investigación referidas a la práctica cotidiana	1	2	3	4	5
15.	Tutoría y orientación de los alumnos	1	2	3	4	5
16.	Conocimiento de formas de trabajo de los alumnos en clase	1	2	3	4	5
17.	Información sobre modelos de eficacia docente	1	2	3	4	5
18.	Diseño de proyectos de formación con otros profesores	1	2	3	4	5
19.	Elaboración de unidades didácticas y materiales curriculares	1	2	3	4	5
20.	Técnicas de reflexión sobre la propia práctica docente	1	2	3	4	5
21.	Estrategias para evaluar el progreso de los alumnos con dificultades de aprendizaje	1	2	3	4	5
22.	Manejo y utilización didáctica del ordenador y programas educativos informatizados	1	2	3	4	5
23.	Conocimientos referidos a la maduración y el desarrollo personal de los alumnos	1	2	3	4	5
24.	Técnicas para afrontar situaciones profesionales de riesgo (estrés, agotamiento, depresiones, rutinización, etc.)	1	2	3	4	5
26.	Técnicas para establecer el “qué” evaluar	1	2	3	4	5
27.	Conocimientos y utilización educativa de sistemas de audio (radio, grabadoras, etc.), vídeo y TV	1	2	3	4	5
28.	Conocimiento de resultados interesantes de la investigación educativa	1	2	3	4	5
29.	Recursos para elaborar instrumentos eficaces de evaluación	1	2	3	4	5
30.	Conocimiento de los procesos de investigación en el aula	1	2	3	4	5
31.	Planificación del proceso de formación	1	2	3	4	5

Fase 3. Análisis de la información y priorización de necesidades

En esta fase se trata de identificar las necesidades de mejora de la acción educativa. Esta fase supone una reflexión intencionada sobre la información recopilada durante el desarrollo de la fase anterior, a fin de analizarla, y de detectar y priorizar necesidades que requieran ser abordadas, a través de acciones de mejora desde un enfoque innovador. Sugerimos seguir los siguientes pasos:

- » Organizar la información recopilada durante el desarrollo de la fase anterior.
- » Analizar la información definiendo las necesidades detectadas.
- » Determinar la prioridad y factibilidad de su abordaje.

Conviene tener en cuenta que el centro educativo es una realidad compleja y que durante la detección de necesidades el objetivo no debe ser abarcarlo todo, sino aquellos aspectos más relevantes que pueden estar incidiendo en los procesos y resultados del centro.

Además, hay que tener en cuenta que no se tiene que partir de cero, sino que existen modelos cercanos ya en funcionamiento, que pueden consultarse: *Propuesta técnico-operativa e instructivo para la elaboración de plan de mejora a nivel de centros educativos* (CEED-INTEC, 2014); *Mejora continua: una forma de impactar los resultados de aprendizaje* (Hernández, 2015)...

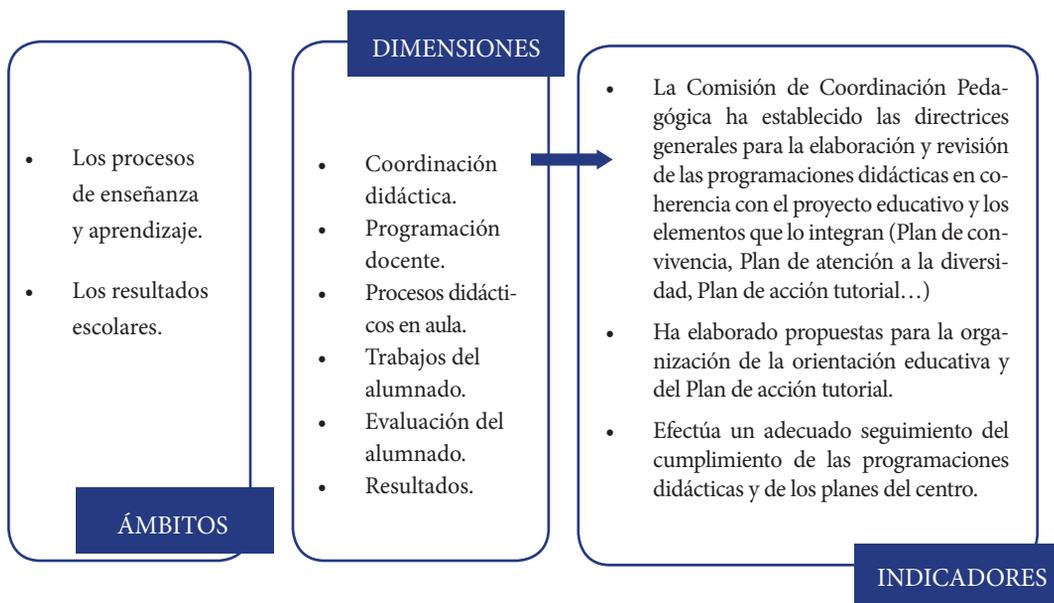
Con ayuda de los referentes que el centro identifique, estará en disposición de priorizar sus necesidades, estableciendo las dimensiones e indicadores que considere más pertinentes.

Es aconsejable que, sobre todo el primer año, no se intente abarcar demasiado (ir a lo fundamental o básico), con el objetivo de conseguir resultados positivos que motiven al profesorado a continuar con el proceso .

También hay que tener en cuenta el contexto específico del centro y lo que pueden considerarse como necesidades fundamentales (siempre hay una idea global relativa a los aspectos en los que hay que incidir con mayor urgencia). En el caso de que se tenga disponible, un punto de partida obligado es la autoevaluación del curso anterior, en la que se habrán recogido aspectos susceptibles de mejora. Asimismo, es conveniente contar con opiniones de expertos o de docentes de otros centros que tengan experiencia en el tema y rescatar aquello que pueda ser transferible a nuestro contexto escolar concreto.

El hecho de trabajar a lo largo de un año con unos ámbitos, dimensiones o indicadores específicos (como los que muestra el gráfico 1, a modo de ejemplo), no significa que se trate de un modelo definitivo. No sólo se puede ir variando en función de las necesidades, sino que se debe hacerlo si realmente se van consiguiendo los resultados previstos.

Gráfico 1. Ejemplo de componentes específicos priorizados en el Plan de Mejora



Por otro lado, también podemos planificar la evaluación de necesidades siguiendo el modelo multimétodo, cuya secuencia la podemos observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Planificación de la evaluación de necesidades



Igualmente, podemos utilizar la técnica DAFO como proceso que origina un cuadro resumen que nos permite definir y contextualizar el problema en el ámbito de estudio, a partir de cuatro marcos de análisis: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Conviene trabajar esta matriz de análisis en grupos pequeños y luego llevar sus aportes a una reunión plenaria, para poder discutir el sentido de lo analizado, por contraste entre lo construido en cada grupo y finalmente entre todos.

Una forma de aplicar esta técnica puede ser la siguiente: se plantea el tema/objeto de estudio de forma clara y concisa. A partir de aquí el grupo hablará primero, a través de una lluvia de ideas, sobre los aspectos positivos o “de éxito” (Fortalezas y Oportunidades) que relacionan ese tema con el contexto. Las ideas sobre las que se esté de acuerdo se van escribiendo sobre un mural. Posteriormente, también mediante lluvia de ideas, se identifican los aspectos negativos o “de riesgo” (Debilidades y Amenazas) que también son importantes de considerar. Un ejemplo concreto puede apreciarse en la siguiente tabla:

Tabla 2. Ejemplo de análisis DAFO relativo a un tema específico

OPORTUNIDADES (externo)	AMENAZAS (externo)
<ol style="list-style-type: none"> 1. El centro forma parte de la Red “Escuelas Espacio de Paz”. 2. Amplia oferta de actividades formativas sobre convivencia con apoyo de instituciones externas a la escuela. 3. Buenas relaciones con los servicios sociales de la localidad. 4. Existencia de ONG que trabajan en el barrio. 5. Colaboración con el ayuntamiento. 6. Patrocinio de empresas por publicidad. 7. Existencia de una Escuela de Padres. 8. Colaboración de las familias en la resolución de los conflictos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios constantes en normativas públicas de Educación. 2. El centro se encuentra en un sector marginal de la gran ciudad. 3. Poca estabilidad del personal del centro. 4. Escasa participación de la APMAE y de las familias en el centro. 5. Poca implicación de familias de alumnado conflictivo. 6. Lenta sustitución del profesorado. 7. Mala o escasa relación entre centros de Primaria y Secundaria. 8. Poca dotación de recursos personales.
FORTALEZAS (interno)	DEBILIDADES (interno)
<ol style="list-style-type: none"> 1. El centro cuenta con un plan de acogida al alumnado y profesorado. 2. Normas de convivencia conocidas y consensuadas por la comunidad educativa del centro. 3. Formación del profesorado en estrategias de resolución de conflictos. 4. Buen equipo directivo. 5. Buen funcionamiento de la Comisión de convivencia. 6. Plan de convivencia actualizado. 7. Medidas innovadoras que facilitan la convivencia en el centro. 8. Plan de acción tutorial estructurado y participativo. 9. Participación del centro en la Red “Escuelas Espacio de Paz”. 10. Plan de convivencia integrado en el currículo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto grado de absentismo del alumnado. 2. El tamaño de las aulas no facilita los agrupamientos en equipos. 3. Modelo de enseñanza muy tradicional. 4. Poca eficacia de las reuniones de equipos educativos. 5. Falta de recursos. 6. Gran número de alumnos con más de seis materias reprobadas. 7. Formación pedagógica del profesorado. 8. No hay criterios unificados para tomar medidas disciplinarias. 9. Poca implicación del profesorado en la mejora de la convivencia. 10. El plan de acogida para personal nuevo se encuentra desactualizado.

El ejemplo que ofrecemos a continuación nos muestra el documento elaborado, de forma participativa, como resultado del detallado diagnóstico de necesidades en un centro de educación primaria. Desde una perspectiva que asume la globalidad del centro, se definen ámbitos de mejora concretos:

DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS:

LA REALIDAD DE NUESTRA ESCUELA

I. Descripción del proceso

Hemos comenzado nuestra reflexión con la identificación de las principales necesidades del centro. Con ello pretendimos, básicamente, que a partir de las necesidades que todos y cada uno de los profesores del centro expresaron, se llegara a construir una propuesta de mejora colectiva, sentida por todos y en la que todos se reconozcan.

Lo primero que hemos decidido ha sido realizar una identificación general (es decir, someter a revisión todos los aspectos, dimensiones, ámbitos, etc., del centro), y no una identificación parcial (es decir, sólo algún ámbito o dimensión).

A continuación, usando la dinámica grupal de la bola de nieve, hemos relacionado entre sí las necesidades formativas del centro, que hemos categorizado y priorizado posteriormente. Las necesidades incluidas en cada categoría priorizada se han clarificado y concretado para determinar qué aspectos pueden ser abordados por el propio centro y cuáles necesitan apoyo externo, proponiendo actividades formativas, en ambos casos.

II. Herramientas utilizadas

Para trabajar este proceso de detección de necesidades formativas hemos aplicado distintas dinámicas grupales, como las siguientes:

- » *Dinámica de la bola de nieve.*
- » *Dinámica del grupo nominal.*
- » *Dinámica del diamante.*

III. Necesidades detectadas en el proceso

- » *Mejorar la coordinación docente.*
- » *Aplicación generalizada de las TIC a la práctica.*
- » *Adopción de nuevas metodologías para el trabajo de las capacidades instrumentales y la atención a la diversidad.*
- » *Unificación de criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación de la enseñanza y aprendizaje.*
- » *Mejora de la convivencia.*
- » *Trabajo colaborativo del profesorado y del alumnado.*
- » *Abordaje y evaluación de las competencias.*
- » *Mejora de los resultados del alumnado.*
- » *Mejora de las transiciones entre etapas.*
- » *Proyecto lingüístico.*
- » *Cumplimiento de los acuerdos de los órganos colegiados.*
- » *Planificación del uso de los espacios del centro.*
- » *Formación del profesorado en aprendizaje basado en proyectos.*
- » *Formación teórica en los ámbitos: científico, matemático, lingüístico, etc.*
- » *Superar el uso excesivo del libro de texto.*
- » *Mejorar la falta de hábitos de trabajo del alumnado.*
- » *Elaboración de recursos digitales.*
- » *Elaboración de materiales para el alumnado con necesidades educativas especiales.*

IV. Categorización de necesidades en ámbitos de mejora

Las necesidades detectadas las hemos agrupado en las siguientes categorías:

1. *Organización del centro.*
2. *Atención a la diversidad.*
3. *Metodología.*
4. *Evaluación.*
5. *Convivencia.*
6. *Recursos materiales.*
7. *Relaciones familia-escuela.*
8. *Currículum.*
9. *Planes y programas educativos.*
10. *Formación del profesorado.*

V. Priorización de ámbitos de mejora

Para este curso hemos priorizado las siguientes categorías:

1. *Metodología.*
2. *Organización del centro.*
3. *Currículum.*

VI. Clarificación de las necesidades priorizadas

El desarrollo de las clases es muy tradicional, el material casi exclusivo utilizado es el libro de texto y el alumnado está muy desmotivado.

Durante las clases apreciamos que el alumnado no sabe trabajar en equipo, por lo que sería necesario introducir estrategias de aprendizaje cooperativo.

En el desarrollo de las unidades didácticas se utilizan muy poco los recursos TIC del centro.

Tampoco se trabajan tareas integradas que se basen en el desarrollo de competencias básicas.

Las reuniones de ciclo son poco efectivas y no se toman acuerdos consensuados sobre la evaluación del alumnado.

Necesitamos mejorar el trabajo en equipo del profesorado y la eficacia de las reuniones de los equipos educativos.

Fase 4. Elaboración del plan

En esta fase vamos a iniciar el diseño y planificación de los planes de mejora de los centros. Una vez priorizadas las necesidades detectadas y estudiada la factibilidad de su abordaje, hay que diseñar las metas, objetivos y contenidos de los planes a desarrollar, así como especificar la metodología a aplicar. Para ello, es importante analizar los planes de mejora que con anterioridad haya elaborado el centro, si fuera el caso, y contrastarlos con las necesidades detectadas y priorizadas en este momento, a fin de planificar el desarrollo, seguimiento y evaluación de un nuevo plan.

Esta fase supone, por tanto, una reflexión intencionada sobre lo elaborado en las fases anteriores, a fin de analizar los resultados obtenidos y de iniciar el plan de actuación.

Se sugiere seguir los siguientes pasos:

- » Analizar los planes de mejora efectuados con anterioridad por el centro, si fuera el caso.
- » Determinar si dan respuesta a las necesidades que ahora se han detectado.
- » Iniciar la elaboración del plan propiamente dicho, diseñando metas, objetivos y contenidos a considerar en una futura implementación.
- » Especificar la metodología a aplicar.
- » Relacionar los objetivos propuestos con las acciones correspondientes encaminadas a su consecución.
- » Especificar los responsables de cada una de las acciones a desarrollar, así como el costo estimado.
- » Señalar los resultados previstos.

Para ello, además, es importante determinar los logros y dificultades del centro educativo, analizando las informaciones proporcionadas por las autoridades académicas, así como los indicadores del sistema educativo correspondientes al centro, y otros informes de pruebas externas, diagnósticas, de escala, etc. Igualmente, es fundamental valorar los indicadores de calidad elaborados por el centro u otros datos propios de este y de su contexto, así como realizar análisis cualitativos recogidos con herramientas como las especificadas en la fase de detección de necesidades, entre otras, a modo de ejemplo.

Las siguientes tablas de registro pueden resultar de ayuda en el desarrollo de esta fase, pudiéndose completar su análisis y llenado en sucesivas etapas. En este sentido, la tabla 3 (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2012: 147) integra en una misma ficha, con mayor complejidad, el conjunto de aspectos involucrados en el diseño de un plan de mejora, mientras que la tabla 4 se enfoca en algunos de sus elementos clave.

Tabla 3. Registro para Plan de Mejora escolar. Modelo A

PLAN DE MEJORA: REGISTRO DE LÍNEA DE ACCIÓN					
Área de mejora					
Período de ejecución					
Responsable línea de acción					
Actores internos					
Descripción de la línea de acción					
Actividad	Ejecución		Recursos \$		Responsable
	Inicio	Término	Propios	Externos	
Totales					
Fecha de seguimiento	Estado de seguimiento (%)	Observaciones y/o recomendaciones			

Tabla 4. Registro para Plan de Mejora escolar. Modelo B

PLAN DE MEJORA: GUÍA PARA EL DESARROLLO Y SEGUIMIENTO						
Área de mejora		Objetivo		Acciones de mejora		
Acciones	Tarea	Responsable	Temporalización	Indicadores	Verificación del cumplimiento	Resultado esperado

Igualmente, los siguientes ejemplos pueden también resultar útiles para seleccionar o adaptar modelos de planes de mejora complementarios, que contribuyan a su posterior implementación y seguimiento, enfatizando algunos de sus componentes operativos.

Tabla 5. Registros para planes de mejora escolar según componentes enfatizados

Plasmación de objetivos (opción a)

Objetivo (Principal/operativo)	Responsabilidad	Plazo de consecución	Prioridad

Plasmación de objetivos (opción b)

Acciones	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 9	...
Objetivo 1											
Acción A											
Tarea A.1											
Acción B											
Tarea B.1											

Planificación de acciones

Objetivo	Acciones	Responsabilidad ¿quién?	Coste ¿cuánto?	Resultado esperado

Puesta en marcha y lanzamiento de la actividad (con control presupuestario)

Actividad	Fase	Plazo Fecha prevista	Responsabilidad Persona/área	Costo previsto

Control de tareas y/o actividades realizadas

Objetivos	Área	Prioridad	Tarea/actividad	Responsabilidad	Plazo	Realizado Sí/No	Resultados

Control de tareas por objetivos

Objetivos Tareas/actividad	Responsabilidad Personas/área	Plazo Fecha prevista	Cambios	Resultado

Modelo de reunión semanal para el seguimiento de tareas y actividades

Semana de _____ a _____ de _____ (mes)

Área	Servicios proyecto	Usuario	Tarea/actividad	Responsabilidad	Plazo	Resultados

Respecto a la metodología a aplicar, se deben revisar diferentes estrategias metodológicas, indicando las que se consideren más adecuadas en relación a su uso en cada contexto.

En el siguiente cuadro se señalan diferentes estrategias a desarrollar, en función de que se ponga más énfasis en el contenido o en la experiencia, y que se adopte un proceso más guiado o de mayor autonomía.

Gráfico 3. Estrategias metodológicas para los planes de mejora



(Basado en Wenger y Ferguson, 2006)

Fase 5. Implementación y seguimiento del Plan de Mejora

Una vez que se han priorizado las necesidades detectadas, estudiado la factibilidad de su abordaje, diseñado metas, objetivos y contenidos del plan de actuación, así como definido la metodología a seguir, hay que poner en práctica todo lo planificado y realizar su adecuado seguimiento.

Una vez más, el trabajo a desarrollar supone una reflexión intencionada sobre lo elaborado en las fases anteriores, para lo que se sugiere el desarrollo de lo previamente planificado, con la flexibilidad suficiente como para que se puedan introducir modificaciones a lo inicialmente previsto, siempre que estas queden debidamente justificadas y no afecten a la esencia del plan. Se sugiere seguir los siguientes pasos:

- » Ejecución del plan, de acuerdo a lo previsto.
- » Definición del sistema de seguimiento.
- » Revisión del cumplimiento de objetivos y contenidos, responsabilidades adquiridas, calendario adoptado y plazos comprometidos.

A continuación, incluimos dos ejemplos de planes de acción y seguimiento desarrollados en sendas escuelas. Aunque diferentes, tienen elementos en común. El primero de ellos se relaciona con el plan de convivencia del centro y las relaciones familia-escuela. El segundo tiene que ver con la mejora de la escritura en el alumnado. Ambos recogen los objetivos a conseguir, acciones de mejora, indicadores, responsables,... y pueden ser igualmente válidos. No obstante, debe ser cada centro el que adopte el modelo más adecuado para el seguimiento de su propio plan, en función de sus propias características y circunstancias específicas.

Tabla 6. El aprendizaje en valores y en la convivencia, y la colaboración entre centro y familias en nuestra comunidad educativa. Plan de Mejora

Ámbito	Áreas de mejora	Acciones de mejora	Tareas	Responsables	Tiempos	Indicador de logro	Verificación	Impacto	Objetivos a conseguir
La acogida en el centro	Acogida en centro a los nuevos miembros de la comunidad educativa	Diseño y entrega de agenda a estudiantes de Primaria del centro, con síntesis del PEC y Normas básicas de convivencia, para facilitar la comunicación entre el centro y las familias	Estudio de las características de la agenda que el centro pretende	Equipo directivo	Finalización del curso 2016/2017	Se ha entregado al alumnado y se ha utilizado a lo largo del curso	Cumplido el objetivo	Se hace necesario rediseñar el material para hacerlo más útil y pensar otro adecuado para el Nivel Inicial	Mejorar la información a las familias, al profesorado, y al alumnado, sobre los fines de nuestro proyecto educativo y las normas básicas de convivencia del centro
		Documentos informativos para las nuevas familias que opten por la oferta educativa del centro	Elaboración de un brochure que recoja las características de nuestro centro	Equipo directivo	Abril	Se ha elaborado en tiempo y forma	Cumplido	Ha cumplido el objetivo previsto (mejora y apoyo a la información y a difundir una imagen positiva del centro)	Potenciar entre el profesorado del centro actitudes de acogimiento, atención y cordialidad hacia los nuevos miembros de la comunidad educativa

Tabla 7. Comunicación Lingüística-escrita. Plan de Mejora

PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO					
Área de mejora 1: Comunicación Lingüística-escrita		Acciones de mejora			
Objetivo a conseguir: Mejorar la expresión escrita de los alumnos.		1. Incremento del tiempo dedicado a redactar en cada materia			
Indicador: Incrementar un 15% las calificaciones de expresión ¹		2. Enseñar a los alumnos a planificar la redacción			
		3. Confección de monografías.			
Tarea	Responsables de la tarea	Tiempos	Indicador del seguimiento/logro	Verificación	Resultados nivel de seguimiento
1	Profesores: » Lengua » Matemática » CC. Sociales » CC. Naturales	» 30 minutos a la semana en cada asignatura » Entre noviembre y mayo	» N.º sesiones dedicadas » Evolución en las calificaciones de las redacciones » N.º trabajos por alumno	» Autorregistro de cada sesión » Registro de notas de redacción » Registro de trabajos entregados	» 15 sesiones dedicadas por materia » Incremento del 15% en nota media de cada grupo » Elaboración de 3 trabajos por alumno y asignatura
2.1	Profesores: » Lengua » Matemática » CC. Sociales » CC. Naturales	» 3 sesiones en noviembre » 3 sesiones en diciembre	» Frecuencia de uso habitual del guión por los alumnos » N.º redacciones que siguen el guión	» Registro del % de alumnos que usa guión en el aula » Recuento de trabajos quincenal	» Incremento del 15% de alumnos que usan guión de forma habitual » 15% de redacciones recogidas con seguimiento del guión
2.2	Tutores: Departamento de Lengua	» Sesión tutoría de diciembre » Plazo 27 enero	» N.º de participantes por grupo » Frecuencia de utilización del guión en los trabajos presentados	» Control de participación por grupo » Recuento de trabajos para verificar uso del guión	» Participación media 10% de cada grupo » Utilización del guión por un 20% de los participantes
3	Profesores: » CC. Sociales » CC. Naturales	» 1 sesión semanal por asignatura entre noviembre y mayo	» Nota global de dos monografías por asignatura	» Registro de notas de cada monografía	» Incremento de un 15% de la nota media de las redacciones de monografías

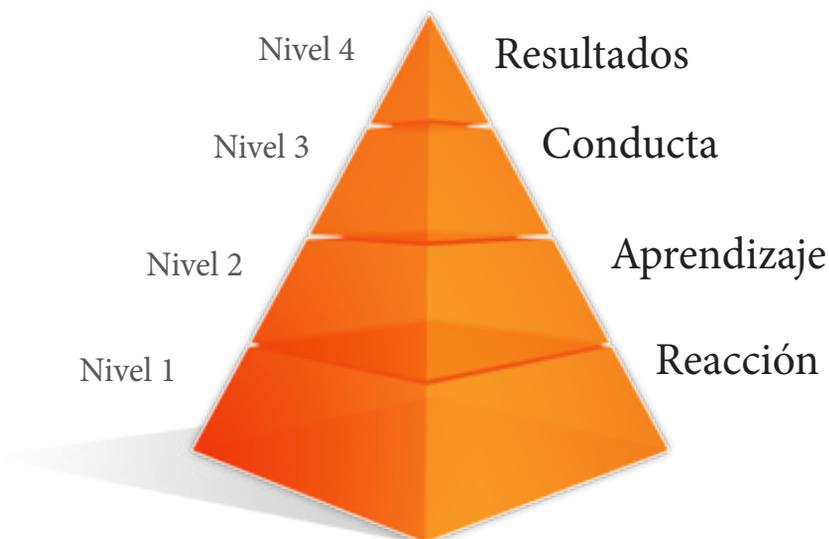
¹ Establecer un criterio uniforme de valoración para medir el grado de expresión escrita en la prueba que se establezca

Fase 6. Evaluación del Plan de Mejora

Para concluir con el plan diseñado y desarrollado, y que sirva para el inicio de un nuevo ciclo de mejora, hay que plantear la evaluación del mismo. Hasta el momento, en cada una de las fases previas, se han priorizado las necesidades detectadas y estudiado sus respuestas operativas, así como diseñado metas, objetivos y contenidos del plan de mejora. También se ha especificado la metodología a seguir y el cómo se va a implementar y realizar el seguimiento del propio plan.

Se trata ahora de definir, finalmente, cómo se va a realizar la evaluación del diseño, del desarrollo y de los resultados de los planes. Para ello, se puede adaptar el modelo de Kirkpatrick (1999), o bien cualquier otro con el que se esté familiarizado. En el caso del citado modelo de Kirkpatrick los niveles evaluativos se concretan de la siguiente forma:

Gráfico 4. Modelo de evaluación de Kirkpatrick (1999)



Se sugiere, si se sigue el modelo de Kirkpatrick (1999), plantear la evaluación de cada uno de los niveles señalados, para lo cual habría que analizar cómo recabar información sobre:

- » Qué piensan y sienten los implicados sobre el Plan de Mejora y su desarrollo (nivel 1).
- » Qué incremento se produce en conocimiento y capacidad de las personas implicadas en el Plan de Mejora (nivel 2).
- » Qué cambios positivos se han producido en las actuaciones de los participantes, que pueden ser atribuidos al programa (nivel 3).
- »Cuál es el impacto del Plan de Mejora en la escuela (nivel 4).

En el caso de utilizarse otros modelos, hay que señalar, igualmente, cómo llevar a cabo la evaluación del diseño, del desarrollo y de los resultados; es decir, la evaluación tanto de los procesos como de los resultados.

¿Qué estructura tiene el sistema de indicadores para valorar los planes de mejora? En los siguientes cuadros podemos ver la descripción de los cuatro principales bloques.

Tabla 7. Indicadores de evaluación del Plan de Mejora

<p style="text-align: center;">Indicadores referidos al diseño del plan</p> <p>Se refieren a la fase previa de diseño del plan; es decir, al análisis de los resultados de evaluaciones externas e internas y al análisis de las dificultades y problemas del centro —como paso previo para el diseño del plan—, así como a las características técnicas del plan (si es concreto, operativo, con indicadores, etc.).</p>	<p style="text-align: center;">Indicadores referidos a las medidas y acciones incluidas en el plan</p> <p>Incorporan un conjunto de posibles medidas que pueden incluirse en el Plan de Mejora y que abarcan aquellas de tipo curricular y didáctico, así como otras de tipo organizativo, o relacionadas con las tutorías, los valores, las familias y el entorno escolar. Por último, también incluyen medidas referidas a la mejora de las competencias docentes del profesorado.</p>
<p style="text-align: center;">Indicadores referidos a la evolución y resultados del plan</p> <p>Es decir, los que permiten constatar si se percibe un cambio o avance en los resultados académicos del alumnado y en las evaluaciones diagnósticas, así como en los hábitos, actitudes y valores considerados en el Plan de Mejora.</p>	<p style="text-align: center;">Indicadores referidos al seguimiento, valoración y propuestas de mejora</p> <p>Se contemplan aquellos que posibilitan el análisis del grado de implantación de las medidas y acciones desarrolladas. Igualmente, se contemplan los referidos a las valoraciones y propuestas de mejora realizadas al revisar el plan.</p>

Esta última fase, por tanto, supone una reflexión intencionada sobre lo elaborado y desarrollado con anterioridad, a fin de poder concluir la implementación del plan de actuación, previo al inicio de un nuevo ciclo.

No obstante, el hecho de que la evaluación del Plan de Mejora sea considerada al concluir esta guía no significa que constituya exclusivamente una fase final o de comprobación de resultados. Todo lo contrario. Se trata de una fase que debe estar presente en todas las demás.

De este modo, considerando el conjunto de los procesos descritos, podremos obtener información de manera continua, que puede resultarnos útil, tanto para la mejora del plan, como para la del propio centro, fortaleciéndose así la implementación de los cambios propuestos.

A modo de cierre

“Ampliaremos el programa de formación en la escuela, para que cada escuela tenga su propio plan de mejora atendiendo a sus condiciones específicas”

Discurso de juramentación del Excelentísimo Sr. Presidente de la República Dominicana, Lic. Danilo Medina. 16-8-2016

La lectura reflexiva del presente documento pretende ser una guía para que docentes, técnicos y demás profesionales comprometidos con lo educativo, de acuerdo a los lineamientos de política pública y a las características específicas de cada centro, puedan disponer de un mapa de ruta que les oriente en la consecución de los propósitos de mejora a los que se aspira.

Pero como mapa de ruta, no existe un solo camino para poder llegar a destino. Y no siempre el camino más corto es el mejor. Debe ser cada centro el que analice e interprete su propio trayecto. Y esa es la intención de la guía. Las pautas metodológicas propuestas no se ofrecen con carácter prescriptivo y de recorrido obligatorio, sino como estímulo para orientar, facilitar y ayudar en el recorrido de ese camino, que no es otro que la mejora de los procesos institucionales y, por ende, del rendimiento del alumnado.

Por último, hemos de recordar que tratar el tema de la mejora escolar significa inevitablemente hablar de sus elementos constitutivos, pero también de factores relacionados con las políticas sociales y educativas en diferentes planos y asuntos. En este sentido, lo que a veces se

olvida es ir más allá de lo individual y reconocer la importancia de la corresponsabilidad a la hora de adquirir compromisos. En definitiva, recordar el carácter democrático que debe tener cualquier proceso de mejora; su propósito moral (Fullan, 2007).

En cualquier centro educativo podemos encontrar niños y niñas que obtienen buenos resultados de aprendizaje, junto a otros con no tan buenos resultados. Para que los centros mejoren realmente, una de las claves se encuentra en acortar la brecha de logro existente entre unos y otros, brecha que pone en peligro la tan necesitada cohesión social.

Considerar las diferencias de logro en las metas de desarrollo humano a lo interno de un mismo centro, e intentar acortarlas, se convierte en algo más necesario que la consideración de las diferencias entre centros. Y ese es nuestro reto. Esperamos que la guía que se ofrece sea entendida de esta manera y que ayude a la consecución de los objetivos deseados.

Bibliografía

Bolívar, A. (2005). ¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: Política educativa, escuela y aula. *Educação e Sociedade*. 26(92), 859-888.

Bollen, R. (ed.) (1993). *Educational change facilitators: craftsmanship and effectiveness*. Utrecht, Netherlands: National Centre for School Improvement.

CEED-INTEC (2014). *Propuesta técnico-operativa e instructivo para la elaboración del plan de mejora a nivel de centros educativos*. Santo Domingo: Centro de Estudios de la Educación- INTEC.

Enríquez, E. (2000). *Educación y formación: aportes desde una teoría de la institución y de las organizaciones*. Documentos de la carrera de Formación de Formadores. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Buenos Aires.

Escudero, J. M. (1992). Desarrollo de la escuela: ¿metodología o ideología educativa? En Villar Angulo (coord.). *Desarrollo profesional centrado en la escuela*. Universidad de Granada: FORCE.

Ferrández, A. (1996). Superación crítica de la situación actual. Presentación en *IV Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Tarragona, pp. 107-110.

Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona: Octaedro.

Fullan, M. (2007). *Las fuerzas del cambio, con creces*. Madrid: Akal.

Gairín, J. y Rodríguez-Gómez, D. (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. *Educar*. 47(1), 31-50.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2009). *Change wars*. Bloomington, Indiana: Solution Tree.

Hernández, W. (2015). *Mejora continua: una forma de impactar los resultados de aprendizaje*. Santo Domingo: CEED-INTEC.

Hopkins, D. y Reynolds, D. (2001). The past, present and future of school improvement: towards the third age. *British Educational Research Journal*, 27, 459-475.

Inafocam (2013). *Marco de Formación Continua. Una perspectiva articuladora para una escuela de calidad*. Santo Domingo: Inafocam.

Kirkpatrick, D. (1999). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: EPISE.

Lester, R., & Piore, M. (2004). *Innovation: The missing dimension*. Cambridge: Harvard University Press.

López, J. y Sánchez, M. (dir.) (1997). *Para comprender las organizaciones escolares*. Sevilla: Repiso.

López, J.; Sánchez, M.; Murillo, P.; Lavié, J.M. y Altopiedi, M. (2003). *Dirección de centros educativos. Un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo*. Madrid: Síntesis.

Marcelo, C., y Vaillant, D. (2009). *Desarrollo profesional docente*. Madrid: Narcea.

Muijs, D. (2010). A fourth phase of school improvement? Introduction to the special issue on networking and collaboration for school improvement. *School Effectiveness and School Improvement*. 21(1), 1-3.

Salmon, G. (2005). Flying not flapping: a strategic framework for e-learning and pedagogical innovation in higher education institutions. *ALT. Research in Learning Technology*. 13(3), 201-218.

Sanmartí, N. (2007). *Diez ideas claves. Evaluar para aprender*. Barcelona: Graó.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2012). Guía 04. Metodología para el diseño e implementación del Plan de Mejoras. En *Programa de mejoramiento progresivo de la calidad de la gestión municipal*. Santiago de Chile: Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (135-151).

Wenger, M. S. & Ferguson, C. (2006). A learning ecology model for blended learning from sun Microsoft systems. In C. J. Bonk & C. R. Graham (ed.). *Handbook of blended learning: global perspectives, local designs*. San Francisco: Pfeiffer Publishing.



Calle Furcy Pichardo n^o. 4, Bella Vista
Santo Domingo, República Dominicana
Tel. 809-535-8006 Fax. 809-535-3067