

## Planes para mejorar

Pedro Ruiz

En torno  
al concepto  
mejora.

Dos modelos  
para diseñar  
las mejoras en los  
Centros evaluados.

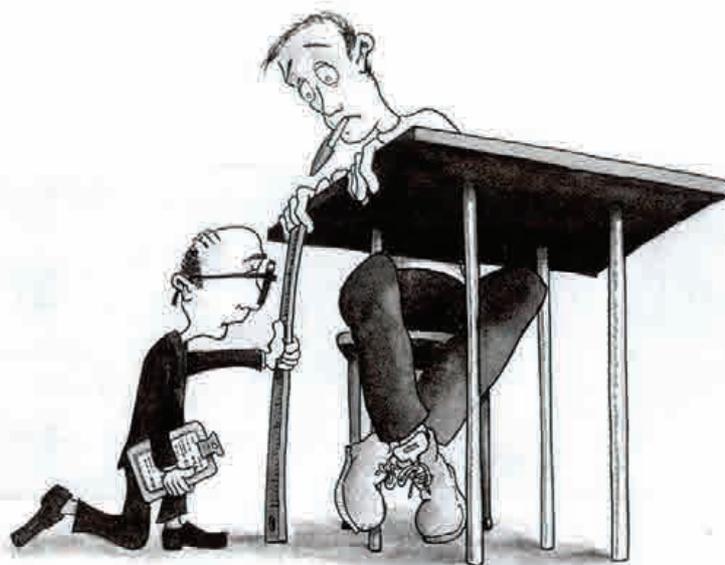
Estamos seguros de que el lector ha echado en falta que se comentasen más en detalle las propuestas de mejora cuando, a propósito del Informe, nos hemos referido a ellas. No podía ser de otro modo.

La idea de mejora tiene un uso común. Su significado (avance, aumento) está omnipresente en lo cotidiano de la vida. Es un término que se emplea tan frecuentemente que podría parecer un valor universal: "todas las personas quieren más, aspiran a más", "todos los pueblos pretenden progresar", etc.; lo que inducirá a pensar que es propio de la humanidad el afán de mejorar. ¿Cómo interpretar si no la incesante búsqueda de la perfección en el arte, o el famoso lema olímpico: *altius, citius, fortius*?

Pero si se considera la mejora como algo obvio, por ser un concepto demasiado cotidiano, se corre el peligro de olvidar, como si no existiesen, otros elementos que, asociados a la mejora, son imprescindibles en un proceso de autoevaluación como el que venimos presentando. En concreto nos estamos refiriendo a:

bles en un proceso de autoevaluación como el que venimos presentando. En concreto nos estamos refiriendo a:

- **Colectividad.** Cuando se habla de la mejora de un Centro Educativo, ésta no se apoya exclusivamente sobre los empeños personales de algunos individuos, aunque estén desempeñando su función de liderazgo, sino que es toda la Comunidad Educativa la que quiere y pretende incrementar la calidad de la educación porque en esto les va "su vida".
- **Concreción.** Es una mejora de un Centro determinado y para ese mismo Centro. Se han de tener muy en cuenta sus características, necesidades y posibilidades.
- **Reflexión.** Pararse a pensar qué es mejora aquí y ahora, es el primer eslabón de una nueva serie



de reflexiones que, si ya habían comenzado, es bueno no darlas por concluidas: qué es calidad, qué es educar, ...

- **Dinámica.** Un plan de mejora activa las cualidades y los recursos personales de los que participan en el proceso, pues, en definitiva, el éxito o el fracaso dependerá de ellos.
- **Satisfacción.** También, como resultado del punto anterior, el papel de los individuos se revaloriza y proporciona satisfacción a la Comunidad Educativa que se ha comprometido en el cambio.
- **Gestión.** Los programas de mejora recogen las recomendaciones del Informe sobre cómo cumplir los principios educativos que la Comunidad Educativa se propone, y corrige, reorientando, las estrategias, procesos y actividades que se llevan a cabo. Mejorar la gestión es aumentar la calidad.
- **Método.** Los planes de mejora son estrategias que hay que conocer y de las que también se aprende.
- **Planificación.** Mejorar supone planificar, ejecutar y evaluar. Recordamos, una vez más, la alternancia de la reflexión y la acción.
- **Evaluación.** Es un proceso de continuo mejoramiento mediante una evaluación continua.

### La mejora

Así pues, y desde el punto de vista que ahora estamos adoptando, podríamos redefinir la evaluación de un Centro como la estrategia que está orientada a la toma de decisiones para mejorar la praxis de la educación.

En este momento, a propósito de los resultados menos satisfactorios que se han obtenido en la evaluación, se eligen, de entre las opciones posibles recomendadas, las más convenientes. Su realización supondrá programar los recursos que se necesitan y la ayuda que se precisa con el fin de lograr las mejoras. Algunas veces esto va a requerir una formación previa, fundamentalmente del profesorado, para que se puedan elaborar y aplicar las estrategias de mejora convenientemente.

Después de tomar las decisiones y planificar las mejoras, hay que decidir el proceso por el que se evaluará la eficacia de las mismas, lo que nos sitúa de nuevo en el proceso de autorrevisión, en el reinicio del proceso de evaluación.

### Cómo se programa la mejora

Las áreas de mejora ya están identificadas gracias al período de evaluación y a la elaboración del informe. Por lo tanto, ahora la tarea primera será

formular los objetivos concretos que se persiguen con la mejora.

Además, es importante que en la toma de decisiones, liderada por el Equipo Directivo, de algún modo intervenga la Comunidad Educativa, pues el ambiente de consenso siempre es un inestimable apoyo una vez que se ha elegido un camino como el más conveniente para avanzar y mejorar.

¿Qué pasos se pueden dar en esta programación? En el informe ha aparecido la valoración, el diagnóstico y la recomendación correspondiente a cada una de las áreas que se necesita mejorar. De todas ellas habrá que decidir qué propuesta o propuestas se ponen en práctica, formulándolas de modo realista, concreto, evaluable y alcanzable en el plazo de tiempo que se marque, por ejemplo, un curso escolar.

El Equipo de Mejora será el responsable de explicitar los objetivos, los procedimientos y las actuaciones previstos, las personas responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios, la ayuda interna y/o externa necesaria, un calendario para su cumplimiento y un plan para su evaluación.

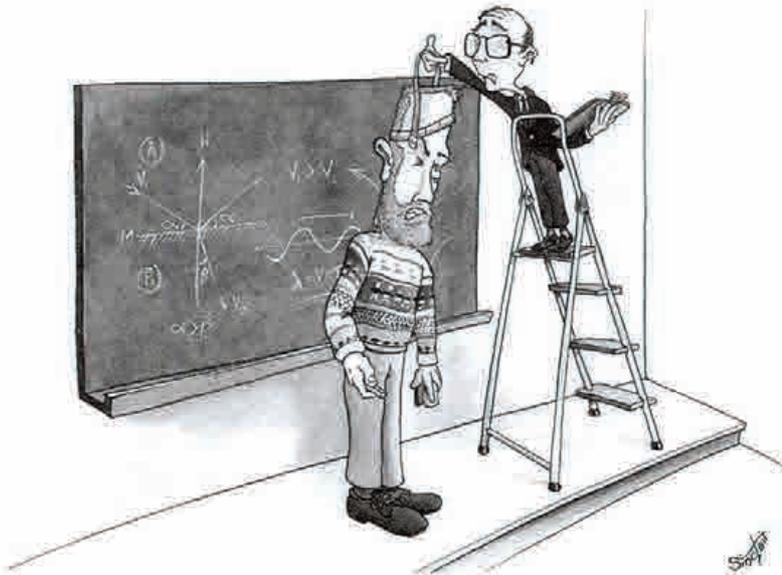
Llegados a este punto, sólo resta poner en práctica las propuestas seleccionadas, sin que el Equipo Directivo, como arriba se decía, olvide motivar e implicar participativamente a la Comunidad Educativa; y por último, ya al final del período marcado, evaluar todo el programa de mejora.

### Dos modelos para mejorar

El primero consiste en evaluar las distancias que hay entre el objetivo que se propuso el Centro y los resultados obtenidos. Lo no coincidente, la distancia, sirve para establecer el plan de mejora.

Veamos un ejemplo: *El componente que se ha evaluado es la satisfacción institucional de las familias en uno de sus objetivos: "los padres de los alumnos, además de tener sus propias funciones y actividades a través de las Asociaciones de Padres, están también representados en los órganos de participación del Centro, aportando en ellos iniciativas y sugerencias, y contribuyendo a la evaluación de los resultados del proceso educativo", y con el siguiente indicador: "los padres son informados periódicamente por sus representantes en los órganos de participación del Centro".* La realidad del centro ha mostrado que los padres sólo son informados una vez al año en asamblea a pesar de que están previstas tres durante el curso, lo que señala la distancia, es decir, faltan dos reu-

niones de las Informaciones periódicas programadas. Por lo tanto, la actuación para el Plan de Mejora sería realizar las tres asambleas anuales.



El modelo que se elabora desde las distancias, como se puede apreciar, está próximo al estilo del análisis cuantitativo.

El segundo es conocido como *interface*. La *interface* convierte los puntos débiles detectados en la autoevaluación, en necesidades a cubrir en la formación permanente del profesorado y la innovación en la actividad docente. Este modelo, cercano al modo de ser del análisis cualitativo, implica al profesor en la tarea del Centro, es decir, ya no son sólo problemas de la Escuela, sino que les incumbe también a ellos, y por tanto su formación y mejora personal llevará a la renovación y mejora del Centro.

La secuencia que recorre la *interface* parte de los objetivos generales del Centro a las particularidades. Es en éste nivel de detalle, después de la evaluación, donde se detectan las necesidades concretas, y a partir de estos puntos débiles, mediante



la generalización y los agrupamientos en las áreas correspondientes, se configura el programa de formación preciso.

Pero este último modelo pediría un breve comentario. Todos los problemas, así opinan numerosos estudiosos de la calidad, tendrían su causa-reflejo y su solución en la formación adecuada del profesorado. Pero, aunque es cierto que el papel que estos desempeñan en el proceso educativo es privilegiado y fundamental, no debemos olvidar, y cada vez menos, la función básica que tiene toda la Comunidad Educativa en la educación de las jóvenes generaciones.

Así pues, si en este punto siempre se ha hablado en exclusivo de la formación del profesorado, ¿por qué no pensar y planificar una formación del personal no docente, y por supuesto de los padres? Y es más, cuando decimos formación, ¿en qué tipo de formación

estamos pensando? A propósito de este punto se volvería a reabrir el debate sobre qué es educar. ■

### Algunas cuestiones

En el mismo contexto que en el artículo anterior:

- Unos objetivos se han cumplido y otros se han fallado, ¿y ahora qué hacemos?
- ¿Se podrán hacer coincidir los criterios educativos del Centro con los resultados? ¿Cómo? ¿Tendríamos que revisar los criterios educativos?
- ¿Qué habrá que hacer para que no se quede todo en "buenas intenciones"? ¿Cómo programar para que el proyecto de mejora sea de verdad evaluable?
- ¿Qué entendemos por mejorar? ¿Y por líneas de mejora?
- ¿Quiénes serán los encargados de los programas de mejora?
- A propósito de la formación permanente, ¿qué miembros de la Comunidad Educativa la necesitan? ¿Por qué? ¿Cuáles serían las diferencias entre las distintas formaciones? ¿Formación en qué, en recursos, en criterios educativos, ...?