

PLANES DE MEJORA

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN

Cuestión preliminar: “Mejorar es querer mejorar”

Antes de ponerse a diseñar un plan de mejora, el centro debe plantearse una cuestión previa: ¿Quiere claramente mejorar? ¿Cree realmente que es posible mejorar y asume ese reto? Sin una actitud clara, sin un liderazgo en la tarea, no hay plan de mejora posible. Por ello, el centro necesita:

- * Convencimiento de que la mejora es posible
- * Control de actitudes derrotistas
- * Ausencia de planteamientos justificativos

¿Qué es un plan de mejora?

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, el rendimiento educativo en nuestro caso. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc.

En concreto, en nuestro caso las medidas del plan deben tener como objetivo la incorporación del enfoque por competencias al currículo escolar, por un lado, y por otro el desarrollo de la cultura de la evaluación y la mejora continua, con el fin de aumentar el nivel de equidad y de excelencia en el centro.

Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos. Un plan de mejora de la enseñanza debe redundar en una mejora del nivel de aprendizaje de los alumnos.

Planes de mejora: una metodología para implantar las competencias básicas

La incorporación por decreto de las competencias básicas al currículo no basta para producir automáticamente un cambio significativo. Debe ser el profesorado el verdadero protagonista de este cambio. Por esta razón, el Departamento de Educación ha optado por introducir los planes de mejora, planteados como herramienta para enriquecer el currículo en clave de competencias, en el convencimiento de que de esta forma:

- * Se respeta la diversidad y los ritmos de los centros
- * Se enfoca las competencias desde una dimensión práctica y aplicada
- * Se vincula la evaluación con los planes de mejora
- * Se crea una cultura de la mejora permanente

Condiciones necesarias para el plan de mejora

Para que sea eficaz, un plan de mejora requiere ciertas condiciones previas:

- * El liderazgo del equipo directivo
- * La implicación del profesorado y de los padres y madres
- * La comprensión del sentido que tiene enfocar el currículo hacia el desarrollo de competencias

La calidad de la enseñanza: referente de los planes de mejora

Un plan de mejora es, fundamentalmente, *un compromiso claro y decidido de mejorar la equidad y la excelencia del centro en clave de competencias.*

- * El nivel de **equidad** lo indica el n.º de alumnos que en las evaluaciones internas no llegan al aprobado y en las evaluaciones diagnósticas se encuentran en el nivel 1 e incluso en el nivel 2.
- * El nivel de **excelencia** lo indica el n.º de alumnos con notables y sobresalientes en las evaluaciones internas, y que en las evaluaciones diagnósticas se encuentran en el nivel 3+.

En el fondo, y dicho de forma más sencilla, aumentar el nivel de equidad o de excelencia de un centro significa simplemente *conseguir que ningún alumno rinda por debajo de sus posibilidades.*

Los valores son el corazón de los planes de mejora

Los planes de mejora no deben contemplar únicamente los aspectos más cognitivos de las competencias. Los valores también forman parte de las competencias y, por lo tanto, también deben incorporarse a los planes. Los valores relacionados con la "inclusión", la convivencia, el clima escolar,

valores que acompañan a un ocio creativo, el respeto, la coeducación, etc. deben incorporarse a toda actuación educativa en el centro.

Pero no deben olvidarse valores más tradicionales tales como el esfuerzo, la tenacidad, la responsabilidad, el respeto, el trato afable y cortés a todas las personas, etc. Son valores que acompañan a la persona a lo largo de su vida. Sin ellos, las competencias quedan vacías.

La autonomía de los centros y los planes de mejora

Los centros tendrán autonomía para establecer sus propios planes de mejora. La realidad de cada centro es muy diversa. Las necesidades formativas del alumnado, el apoyo de las familias, la historia interna del propio centro, la experiencia en planes de mejora, etc. crean situaciones de partida diferentes que precisan de distintos ritmos y prioridades.

La inclusión de las competencias en el currículo, la necesidad de lograr una educación de calidad con altos niveles de equidad sin descuidar por ello la excelencia, y además la mayor complejidad de la sociedad y la ausencia, en muchos casos, de valores compartidos entre la escuela y los padres, hacen más compleja la función de la escuela y del profesorado y plantean nuevos retos, desconocidos en sociedades más estables. Es necesario, más que en ningún otro momento anterior, adoptar actitudes de mejora continua y de adaptación de la institución educativa a la complejidad de la nueva sociedad del conocimiento y al entorno de Europa.

La mejora: un proyecto a corto, medio y largo plazo

La mejora no se consigue mediante acciones puntuales de un curso; precisa de un plan a medio y largo plazo que garantice la continuidad y la coherencia de las medidas a lo largo de varios cursos escolares. Es necesaria una visión de futuro que se concrete en un plan estratégico del centro que permita ir acrecentando los beneficios educativos conseguidos año tras año.

Procede, por tanto, enmarcar el plan de mejora anual en un contexto temporal más amplio. Ahora bien, esto no supone elaborar planes poco definidos plagados de buenas intenciones pero sin plazos concretos de ejecución y sin objetivos medibles.

Prioridades a la hora de incluir medidas en los planes

La Ley Orgánica de Educación establece dos elementos obligatorios en cuanto a los planes de mejora: de una parte, que se incorporen las competencias básicas a los currículos y, de otra, que la evaluación diagnóstica se adopte como un elemento que permite conocer mejor la realidad del alumnado, del centro y del sistema educativo y a partir de ahí poder establecer planes de mejora. Por otro lado, las diferentes evaluaciones PISA han revelado que nuestro sistema educativo debe mejorar sus niveles de equidad (aunque en este aspecto nuestra situación no es mala con relación a otros países que participan en esta evaluación) y de excelencia (esta sí una clara área de mejora de nuestro sistema educativo, que tiende a una cierta uniformización).

De acuerdo con lo anterior y respetando el principio de autonomía, se plantea el siguiente contenido de los planes de mejora:

- Como puede verse en el esquema, todos los años deberán incluirse medidas para la mejora de las competencias objeto de la evaluación diagnóstica:
 - * Competencia Lingüística (castellano, inglés y, en su caso, euskera)
 - * Competencia Matemática y Científica (en la Secundaria)

- Además, en todas las área y materias se trabajará la dimensión aplicada de lo que se ha aprendido (conceptos, habilidades, procedimientos, actitudes, valores, normas...), lo cual quedará además reflejado en:
 - * Las programaciones
 - * Las actividades de enseñanza y aprendizaje
 - * La evaluación (criterios, exámenes, controles, etc.).

- De acuerdo con el plan plurianual y a criterio del centro, se irán incorporando progresivamente aspectos incluidos en todas las competencias básicas y que no se asocian directamente con un área o materia determinada. Por ejemplo:
 - * Aspectos relacionados con la lectura comprensiva en todas las áreas y materias, así como la capacidad de expresarse por escrito con orden, rigor y corrección, también en todas las áreas y materias.
 - * Aspectos relacionados con Aprender a aprender para trabajar a lo largo de la etapa (hacer esquemas, mapas conceptuales, resúmenes, guiones para exposiciones orales, organización del trabajo, etc.).
 - * Aspectos relacionados con la competencia digital (búsqueda de información, manejo de la herramienta informática, etc.).
 - * Aspectos relacionados con la competencia social y ciudadana (convivencia, valores y habilidades sociales, etc.).
 - * Aspectos relacionados con la autonomía y la iniciativa personal (responsabilidad, perseverancia, autoestima, autocrítica, control de sí mismo, etc.).

Conocer la realidad: el punto de arranque del plan

Es preciso que el centro conozca claramente el nivel de rendimiento de su alumnado (incluidos los valores). Para ello es imprescindible que anualmente analice los resultados académicos y los de las evaluaciones diagnósticas. También puede ayudar en esta tarea la práctica de pruebas diagnósticas internas al término de ciclos y etapas.

Elementos de un plan de mejora

Un plan de mejora debe fijar unos objetivos, diseñar unas actuaciones, nombrar unos responsables de cada actuación, disponer recursos para llevar a efecto la medida, prever un procedimiento o método de trabajo, establecer un calendario y, aspecto muy importante, tener previsto un sistema para comprobar si se ha cumplido cada objetivo, es decir, debe establecer unos indicadores.

- * **Objetivos:** aquello que se desea alcanzar en un tiempo determinado. Suelen expresarse mediante un verbo en infinitivo. ISO 9001:2000 demanda, además, que los objetivos establecidos sean medibles.
- * **Actuaciones:** acciones concretas que deben realizarse para alcanzar el objetivo. Cada objetivo puede concretarse en una o más actuaciones. Por ejemplo, si el objetivo es desarrollar en todas las áreas la competencia de "Aprender a aprender", habrá que pergeñar algún tipo de actividad para ese fin, por ejemplo: analizar en dos reuniones de Departamento o Ciclo un documento y proponer acciones concretas que llevar a cabo en esos organismos.
- * **Responsable:** persona a la que se le encomienda la tarea de diseñar las actuaciones, ocuparse de su seguimiento, vigilar el cumplimiento de los plazos, etc.
- * **Recursos:** medios que se disponen para desarrollar una actuación. Puede tratarse de documentación, normativas, bibliografía, esquemas de trabajo, etc.
- * **Procedimiento de trabajo:** Es la manera en que se va a desarrollar la actuación prevista. Debe especificar, por ejemplo, en qué momentos se va a realizar esta actuación, qué metodología de trabajo se va a seguir (trabajo individual, puesta en común, uso del correo electrónico...), etc.
- * **Calendario:** precisa cuánto tiempo se va a dedicar a cada actuación o a cada fase de ella. Puede incluir también momentos de seguimiento de las actuaciones.
- * **Indicadores:** Son medios para comprobar de forma objetiva si nos acercamos al objetivo previsto y si las actuaciones se han desarrollado según lo previsto. Hay indicadores de diferente tipo. Unos se refieren a cosas muy concretas como, por ejemplo, entregar en plazo un documento con propuestas concretas. Otros se expresan mediante un índice, por ejemplo, porcentaje de ejercicios de evaluación que incluyen alguna pregunta de aplicación de lo aprendido. Todos estos ejemplos tienen en común que la forma de expresar los indicadores debe permitir constatar y comprobar su cumplimiento. Por el contrario, el del siguiente ejemplo no es un buen indicador: "Incluir en los exámenes y controles preguntas de aplicación de lo aprendido". No es un indicador adecuado porque no nos permite constatar si efectivamente se ha llevado a la práctica esta medida según lo planificado; es un enunciado genérico y le falta concreción.

En la siguiente rejilla se pueden ver todos estos elementos del plan de mejora:

Objetivos	Actuaciones	Responsable	Recursos	Procedimiento de trabajo	Calendario	Indicadores

¿Un único plan o el plan como conjunto de planes parciales?

En general, el plan de mejora del centro debe incluir todos los planes sectoriales o parciales elaborados por los ciclos o departamentos y los equipos docentes. A veces, sin embargo, algunos de ellos tienen tal entidad que conviene plantearlo como un plan diferenciado; tal es el caso, por ejemplo, de los planes de convivencia, de igualdad, de atención a la diversidad, etc. No debe olvidarse, de todas formas, que más allá de los formatos y de su presentación conjunta o diferenciada, todos responden a los mismos principios y la misma filosofía de la mejora continua.

No obstante, no todo aquello que se planifica en un centro es un plan de mejora. Por ejemplo las programaciones y las actividades complementarias, entre otras muchas cuestiones, también se planifican pero no por ello constituyen en sí planes de mejora, aunque sin duda también ellos pueden mejorar gracias a uno de estos planes.

Los planes de mejora se apoyan en lo que hace funcionar al centro, la organización, la planificación y desarrollo de la enseñanza y de la acción tutorial, etc.

Establecer objetivos

Ocurre a veces que los objetivos son tan concretos que prácticamente son una traslación de una actuación muy concreta a un lenguaje de “objetivo”. Otras veces, por el contrario, se enuncian con tanta generalidad y abstracción que pierden toda capacidad de ser controlados.

El objetivo debe ser:

- Ambicioso
- Sugerente
- Relevante
- Específico
- Alcanzable
- Medible
- Con un plazo fijado

Véanse algunos ejemplos en la tabla siguiente:

Objetivo	Valoración del objetivo
Mejorar las calificaciones de los alumnos	Resulta demasiado genérico
Implicar al profesorado de toda la etapa en el enfoque de las competencias	Resulta demasiado genérico
En todas materias de la ESO en los controles y exámenes del tercer trimestre se incluirá alguna pregunta que evalúe la aplicación de lo aprendido	Este sí podría ser un objetivo adecuado porque es lo suficientemente ambicioso y a la vez realista y concreto y susceptible de ser medido con buenos indicadores

Diseñar actuaciones relevantes

Este es el elemento clave de un plan de mejora: qué hacer para alcanzar los objetivos. Cierta mentalidad activista y la falta de tiempo que dedicar a la necesaria reflexión que toda actuación rigurosa requiere han llevado en algunos casos a pensar que lo importante es hacer. Pero antes de actuar debe haber cierta seguridad de que las actuaciones redunden claramente en una mejora de la calidad del centro.

Redactar indicadores

Un plan de mejora sin indicadores es un plan a l deriva, ya que solo unos indicadores bien definidos permiten comprobar si se han alcanzado los objetivos.

Para ser efectivos, los indicadores deben ser:

Los indicadores tienen que ser:

- Precisos y unívocos, no ambiguos
- Relevantes
- Fácilmente comprensibles
- Estables a lo largo del tiempo
- Mensurables
- Que incidan sobre lo esencial
- Que sea fácil recoger información sobre los mismos.

Véanse algunos ejemplos en la tabla siguiente:

Indicador	Valoración del indicador
Mejorar en las pruebas de lectura	Es un indicador muy genérico, no permite constatar si se ha alcanzado el objetivo o no
% de controles y exámenes que incluyen algún ejercicio de aplicación de lo aprendido a un contexto de la vida real	Es un indicador preciso, realista y permite constatar si se alcanza el objetivo o no

ANEXO I

MAPA DE OBJETIVOS QUE SE PUEDEN INCLUIR EN LOS PLANES DE MEJORA

Se presenta a continuación un mapa de posibles objetivos para los planes de mejora. De cara a su presentación, se han organizado en cuatro grandes bloques. El primero recoge los objetivos referidos a la implicación del profesorado y de las familias y al liderazgo de Coordinadores de Ciclo, Jefes de Departamento, etc. En el segundo bloque, se contemplan aquellos objetivos que guardan relación con las competencias básicas y los valores del currículo. El tercer bloque se refiere a objetivos encaminados a mejorar, en la línea de las competencias básicas, las programaciones, las actividades de enseñanza-aprendizaje y la evaluación. El cuarto bloque incluye objetivos relativos a la equidad y la calidad. Por último, el quinto se refiere a las personas, ya que sin una implicación del profesorado y de las familias difícilmente podrá llevarse a la práctica una mejora real de la educación.

Bloque I: objetivos referidos a la implicación del profesorado y de las familias

	Relevantes para el centro	Año en el que se piensa incluirlos en el plan de mejora
a) Objetivos referidos al liderazgo de los Jefes de Departamento, Coordinadores de ciclo, etc.	a.1)..... a.2)..... a.3).....	
b) Objetivos referidos a la implicación del profesorado	b.1)..... b.2)..... b.3).....	
c) Objetivos referidos a la implicación del Consejo Escolar	c.1)..... c.2)..... c.3).....	
d) Objetivos referidos a la implicación de las familias	d.1)..... d.2)..... d.3).....	

Bloque II: objetivos referidos a la mejora de las competencias básicas y de los valores

	Relevantes para el centro	Año en el que se piensa incluirlos en el plan de mejora
a) Objetivos referidos a la mejora de la competencia lingüística en todas las áreas/materias (castellano, euskera)	a.1)..... a.2)..... a.3).....	
b) Objetivos referidos a la mejora de la competencia lingüística (inglés)	b.1)..... b.2)..... b.3).....	
c) Objetivos referidos a la mejora de la competencia matemática	c.1)..... c.2)..... c.3).....	
d) Objetivos referidos a la mejora de la competencia científica	d.1)..... d.2)..... d.3).....	
e) Objetivos referidos a la mejora de las demás competencias básicas	e.1)..... e.2)..... e.3).....	

Bloque III: objetivos referidos a la mejora de las programaciones, actividades didácticas y evaluación en clave de competencias

	Relevantes para el centro	Año en el que se piensa incluirlos en el plan de mejora
a) Objetivos referidos a la mejora de la programación para incorporar la perspectiva de las competencias (aplicación de conocimientos...)	a.1)..... a.2)..... a.3).....	
b) Objetivos referidos a las actividades de enseñanza/ aprendizaje en clave de competencias	b.1)..... b.2)..... b.3).....	
c) Objetivos referidos a la mejora de la evaluación en clave de competencia	c.1)..... c.2)..... c.3).....	

Bloque IV: objetivos referidos a la mejora de la equidad y excelencia del centro

	Relevantes para el centro	Año en el que se piensa incluirlos en el plan de mejora
a) Objetivos referidos a la mejora del rendimiento de alumnos en situación de riesgo	a.1)..... a.2)..... a.3).....	
b) Objetivos referidos a la mejora del rendimiento de todos y cada uno de los alumnos (así se avanza hacia la excelencia)	b.1)..... b.2)..... b.3).....	

Bloque V: objetivos referidos a la implicación de las personas: profesorado y familias

	Relevantes para el centro	Año en el que se piensa incluirlos en el plan de mejora
a) Objetivos referidos a la implicación de Jefes de Departamento/ Coordinadores de ciclo	a.1)..... a.2)..... a.3).....	
b) Objetivos referidos a la implicación de todo el profesorado del Centro	b.1)..... b.2)..... b.3).....	
c) Objetivos referidos a la implicación de las familias menos implicadas y del resto	c.1)..... c.2)..... c.3).....	