



REPÚBLICA
DOMINICANA

MINISTERIO DE
Educación

Viceministerio de Asuntos Técnicos y Pedagógicos
Dirección General de Educación Primaria

ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA

2016-2020

ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA

2016-2020





ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA

Coordinación general

Denia Burgos – Viceministra de Educación,
Encargada de Servicios Técnicos y Pedagógicos

Revisión y aportes al documento

Barbarita Herrera – Directora General de Educación Primaria
María Roque – Asesora EFCCE Dirección General de Educación Primaria
Genny Luz Gómez – Directora del Primer Ciclo del Nivel Primario
Nieves Henríquez – Directora del Segundo Ciclo del Nivel Primario
Equipo técnico del 1er y 2do Ciclo de Dirección General de Educación Primaria
Equipos técnicos del Nivel Primario de las Regionales y de los Distritos Educativos
Instituciones formativas: IES, PUCMM, INTEC, UCSD, UCATECI, OEI,
ISFODUSU, UASD, UCE, INICIA, UTECO, ISESP y Sur Futuro.

Consultoría

Grupo IDEA, Universidad de Sevilla
Paulino Murillo (coordinador)
Carlos Marcelo
Cristina Mayor
Carmen Gallego

1ª edición: 2016

2ª edición: 2019

Diseño y diagramación:

Isaac + Lab / Santiago Rivera

Colaboración diseño

Bertha Montás

Esta publicación ha sido elaborada con el apoyo técnico y financiero de la OEI República Dominicana.

La edición de este documento 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)

Tabla de contenido

Introducción.....	5
Presupuestos de partida.....	7
Fases a considerar en la elaboración de los planes de mejora.....	9
Fase 1. Sensibilización	10
Fase 2. Inicio del Plan de Mejora	12
Fase 3. Análisis de la información y priorización de necesidades	15
Fase 4. Elaboración del Plan de Mejora	20
Fase 5. Implementación y seguimiento del Plan de Mejora.....	25
Fase 6. Evaluación del Plan de Mejora.....	27
A modo de cierre	31
Bibliografía	33

Introducción

La enseñanza y el aprendizaje son los primeros focos sobre los que hay que actuar en cualquier proceso de mejora escolar que se inicie. No podemos aspirar a mejorar la calidad de los aprendizajes de nuestros estudiantes sin preocuparnos seriamente por mejorar las condiciones en que este aprendizaje se produce. Y es en las escuelas donde se producen la mayor parte de estos aprendizajes. La escuela es mucho más que la suma de los docentes y estudiantes que en ella conviven día a día a lo largo del curso escolar. La escuela es un espacio vivo de convivencia, trabajo, aprendizaje, proyección, conflicto, negociación y esperanza. Un espacio en constante transformación que ha de avanzar hacia metas compartidas de mejora para el aprendizaje del alumnado, la calidad de la enseñanza y del profesorado. Y para poder pensar en ella necesitamos no sólo un concepto de escuela como objeto de mejora, sino también un concepto claro de lo que queremos decir cuando hablamos de mejora, y más en particular de mejora escolar. La mejora escolar es un proceso lento, no lineal, que no se puede entender dentro de un paradigma tecnológico y racional. La mejora, por el contrario, es un proceso gradual, en espiral, en el que hay que pasar por una serie de etapas, pero sin que ello signifique que haya que agotar cada una de ellas para pasar a la siguiente.

Los centros educativos, como cualquier otra organización, están sometidos a las presiones y requerimientos cambiantes del entorno. Adaptarse y responder a sus demandas es, precisamente, uno de los propósitos ineludibles para las instituciones que desean desarrollar sus funciones de la forma más satisfactoria posible.

Considerar la mejora desde la perspectiva de los centros educativos significa entender que ha de ser cada uno de ellos el eje en torno al cual se estructure cualquier propuesta. Así pues, la dimensión institucional es una dimensión intrínseca de los procesos de mejora escolar, y probablemente la más delicada a la hora de valorar la eficacia, utilidad o éxito de tales procesos. Implica reconocer que cada centro funciona como un microcosmos, con sus rasgos, con su cultura peculiar. Y eso afecta a la forma en que se desarrolla la mejora. Pero 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 que se ve condicionado por todo el conjunto de reglas, procedimientos, convenciones, etc., que regulan la conducta humana en el marco de la institución. La dimensión institucional resalta también la idea del cambio como proceso, no como evento, que afecta y, al tiempo, se ve afectado por todos los procesos y características organizativos.

Pero todo ello, sin olvidar, las dimensiones social y personal, dado que los procesos de mejora se producen en contextos sociales, políticos y culturales determinados, y en unas coordenadas históricas particulares, así como que son los individuos, finalmente, los que participan en tales procesos o responden a sus exigencias. El hecho de que los centros sean la clave de la mejora, incluso de que haya que ir más allá, no significa que tengamos que olvidarnos del aula y de los procesos que se desarrollan en ella. Hoy día, que tanto se habla de calidad y de mejora, lo verdaderamente importante es crear las condiciones necesarias para que esa mejora pueda ser realidad y para que esa calidad se pueda conseguir.

Además, hemos de reiterar la importancia del aprendizaje colaborativo y situado en los procesos de mejora escolar. La mejora escolar 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.

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. Un plan de mejora surge a partir de alguna iniciativa, ya sea desde los propios docentes, desde las instancias de dirección y gestión de la escuela, o bien por instancias externas a la misma como pueden ser el Ministerio de Educación, la Regional o el Distrito Escolar. Esta iniciativa, siendo sólo una idea, puede enraizar en los docentes o no. Para que se produzca la adopción, se requiere que la mejora se explique y se demuestre.

Presupuestos de partida

Los supuestos básicos de los que se parte en estas orientaciones para la elaboración de los planes de mejora son los siguientes:

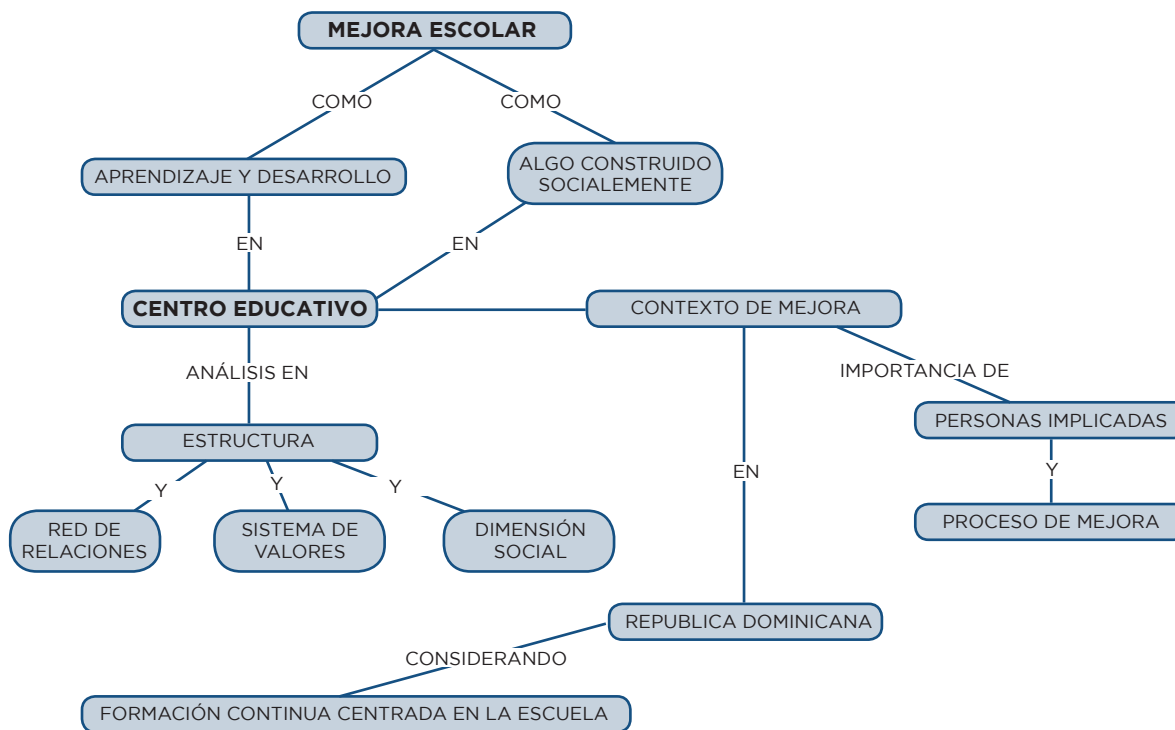
- a) La filosofía de los procesos de mejora escolar destaca el papel de las personas como eje de las organizaciones, pone el acento tanto en los resultados como en los procesos, asume la ética de la responsabilidad ante la sociedad y promueve el dinamismo institucional.
- b) Son muchos los modelos y estrategias que coinciden en señalar a la escuela como un lugar estratégico de cualquier proceso de mejora. 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 poder desarrollar su propia cultura innovadora, incidiendo en la estructura organizativa y profesional.
- 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. Esto no significa el final de un proceso, sino el punto de arranque de nuevas descripciones, que a su vez darán pie a nuevas interpretaciones y juicios de valor dentro del mencionado proceso social.
- d) Los procesos 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, al plantear su plan 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 que reciben, el origen de los cambios propuestos, el estilo de dirección del centro y las características personales de los sujetos participantes.

ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA

Bajos estos presupuestos, en colaboración con el MINERD e Inafocam, se viene trabajando desde hace algún tiempo en procesos de mejora escolar y elaboración de planes de mejora, tanto con equipos de gestión de los centros educativos, como con técnicos docentes en su función de acompañamiento en la elaboración, seguimiento y evaluación de tales planes.

Los procesos de formación que se han venido desarrollando en los últimos años sobre la necesidad de diseñar e implementar planes de mejora en los centros, acordes a su contexto y peculiaridades, intentan dar respuesta positiva a las necesidades del Sistema, de los propios centros y, en última y esencial importancia, de los niños y niñas de República Dominicana. A partir de tales procesos, se ha considerado la conveniencia de elaborar estas orientaciones, a fin de que puedan facilitar tal labor en cada uno de dichos centros, considerando como presupuesto de partida el marco general de la mejora que se especifica en el mapa conceptual 1.

Mapa conceptual 1. Marco general de la mejora

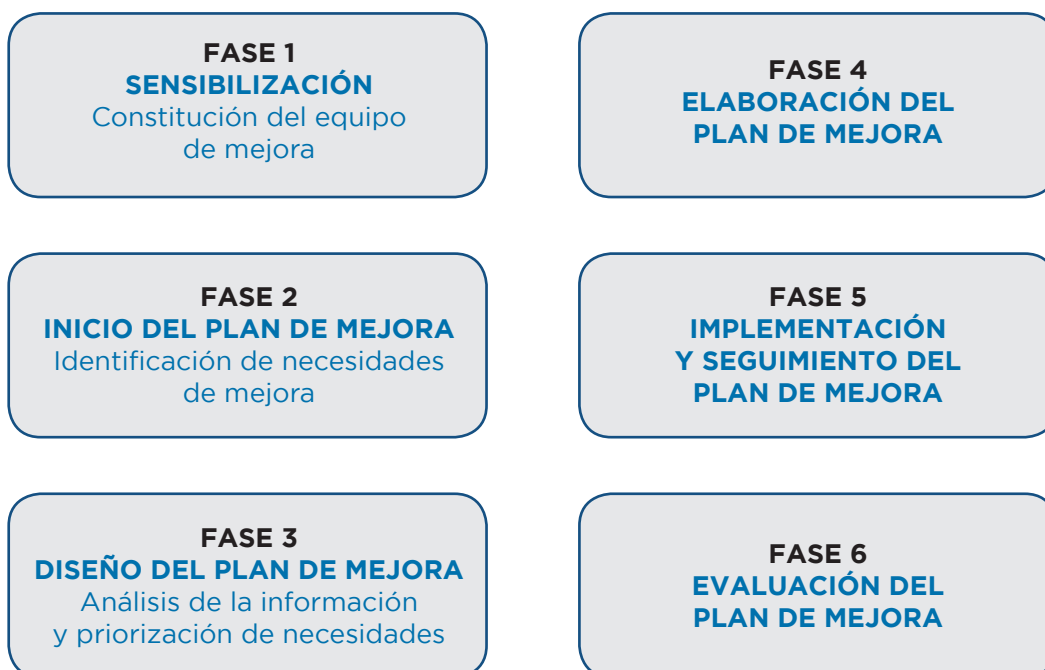


Fases para la elaboración de los Planes de Mejora

Los procesos de mejora escolar han de ser entendidos como una secuencia de actividades que las personas implicadas (profesorado, equipos de gestión, familias, 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.

El itinerario que proponemos, lejos de ser una pauta rígida, pretende orientar la práctica del cambio y la mejora identificando a grandes rasgos sus pasos fundamentales. Una de las causas fundamentales del fracaso en cualquier proyecto de cambio en los centros educativos es precisamente actuar según la costumbre de querer pasar directamente de la fase de diagnóstico a la de ejecución. La novedad del tema, las presiones externas o un entusiasmo ingenuo ayudan a menudo a actuar de esta forma. En ese sentido, al evaluar los procesos de cambio en centros educativos, encontramos causas como no haber considerado las fases anteriores a la ejecución; haber desconsiderado algunas de ellas o no haberles dedicado el tiempo suficiente.

Vamos a describir de forma sintética cada una de estas fases.



Fase 1. Sensibilización

Los procesos de mejora y de cambio en las escuelas no se imponen, sino que se requiere una apropiación por parte del profesorado del sentido, significado, metas, compromisos y exigencias que dicho proceso va a requerir. 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 implicarse, 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, acompañamiento y formación a los actores del centro para la puesta en marcha de este proceso.

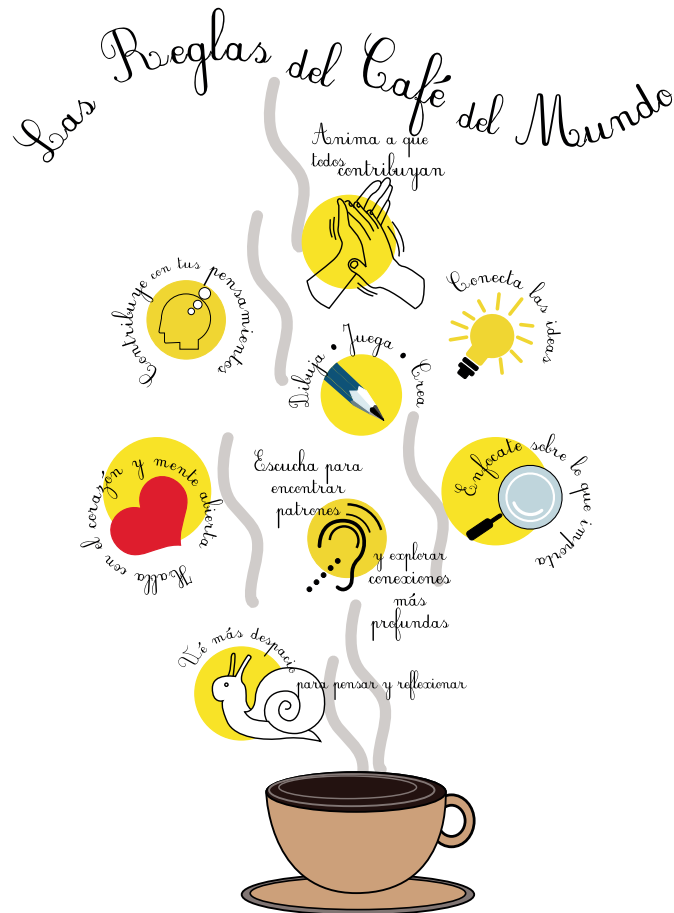
Uno de los aspectos a tener en cuenta al iniciar el proceso de diseño del plan de mejora consiste en que el profesorado participante entienda y asuma que el objetivo de la mejora no es un mero trámite burocrático. Tampoco debe ser considerado como un acto de fiscalización y de control. En la medida de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

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 detallen las actividades a desarrollar y los sectores a los que van dirigidas. Para esto, es importante poner en común nuestras creencias (por ejemplo, cómo entendemos la mejora), compartir marcos conceptuales, así como analizar donde existe mayor necesidad de intervención.

Existen diversas estrategias que se pueden utilizar para facilitar el desarrollo de esta fase, como por ejemplo la dinámica conocida como “café del mundo”, para potenciar la participación y aprovechar la complementariedad de los diversos enfoques y puntos de vista sobre un determinado tema. Se trata de proponer una serie de cuestiones a tratar durante un tiempo determinado previamente establecido.

Se debe crear un ambiente relajado, en un lugar acogedor, con varias mesas de trabajo en función del número de participantes. Para cada cuestión que se plantee se efectúan cambios de mesa formándose nuevos grupos, contando en cada una con un responsable que elabore una síntesis de las respuestas que se den, con vistas a la socialización final. Una primera cuestión puede girar en torno a **la escuela que queremos** o **qué entendemos por una buena escuela**. Una segunda se

puede centrar en el **análisis de puntos débiles y fuertes que se detectan en el funcionamiento del centro**. Igualmente, se puede consensuar qué se entiende por mejora. Es muy importante respetar todas las respuestas, así como intentar llegar a un consenso.



La tarea de los responsables de la mejora en esta fase es tan necesaria como difícil, dado que se van a necesitar de un conjunto de capacidades que contribuyan a que la relación con el resto del profesorado y con la comunidad educativa en su conjunto 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 y actores de la comunidad educativa del centro, resulta algo fundamental. Se trata de tomar conciencia sobre la importancia de establecer un plan de mejora que intente dar respuesta a las necesidades que tiene el centro. Para ello resulta crucial analizar las estrategias y las actividades que se puedan efectuar para llevar a cabo el futuro plan, para lo que la primera tarea será **crear el 'equipo de mejora'**, grupo encargado de planificar y organizar la iniciativa.

En síntesis:

- El plan de sensibilización necesita del apoyo del equipo de gestión.
- Intentar conseguir el compromiso del mayor número de miembros que integran el centro.
- Comprender la importancia de trabajar en equipo.
- Analizar las ventajas de elaborar el plan de mejora.
- Organizar reuniones periódicas para ir definiendo el camino a seguir.
- La mejora no se impone, se propone.
- Un plan de mejora no es un plan burocrático.
- La mejora no debe suponer una sobrecarga de trabajo.
- Es importante llegar a consensos, respetando las ideas de los demás.

Fase 2. Inicio del Plan de Mejora

Tras la fase de sensibilización se hace necesario iniciar un proceso que contemple el diseño, elaboración y aplicación de un procedimiento o/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 acciones 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.

Se trata de realizar una especie de “radiografía pedagógica” que se oriente a la identificación de las fortalezas y debilidades de los centros y sus comunidades con el fin de poder definir sus necesidades. Del resultado de esa radiografía vamos a poder establecer la situación en la que se encuentra el centro y la comunidad educativa en su conjunto, así como sus necesidades más apremiantes sobre las que buscar en fases sucesivas las alternativas de mejora más pertinentes.

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. A partir de aquí, habrá que definir los objetivos y estrategias más adecuadas, de forma que en su puesta en práctica se puedan conseguir las metas propuestas y se puedan identificar y jerarquizar las necesidades. Para todo esto, sugerimos seguir los siguientes pasos:

➤ **Determinar el contexto de aplicación** (aula, centro, familia, comunidad, etc.)

Es importante generar una propuesta para acometer el proceso de mejora de algún ámbito del quehacer educativo a nivel de aula, de ciclo, de familias o de centro, desde un enfoque actual e innovador. En tal sentido, hay que recordar que el liderazgo pedagógico debe estar estrechamente vinculado al desarrollo de la mejora en el centro, así como que el equipo de gestión y los acompañantes, tanto internos como externos, juegan un papel primordial en ello.

➤ **Definir el ámbito pedagógico a evaluar** (currículum y su aplicación, cultura, relaciones, gestión pedagógica, etc.) sin perder de vista la finalidad última de mejora del aprendizaje del alumnado.

Resulta también relevante, al acometer el proceso de mejora, que quede definido el ámbito o ámbitos pedagógicos sobre los que detectar necesidades. Nos podemos centrar en los elementos del currículum en su conjunto, o bien priorizar algunos de ellos, como la metodología o la evaluación, en función de la percepción que se tenga sobre las mayores dificultades en cuanto a su puesta en práctica o desarrollo. Igualmente, nos podemos centrar en otros ámbitos como pueden ser los procesos comunicativos, la cultura institucional, los niveles de participación o los conflictos y situaciones vinculadas a la convivencia en el centro.

Determinados planes de mejora han optado por determinar los contextos a partir de cuatro dimensiones o ámbitos de mejora. A modo de ejemplo:

1. Rendimiento académico del alumnado.
2. Desempeño docente.
3. Gestión y liderazgo.
4. Relación Escuela/Familia/Comunidad.

Esto no significa que necesariamente tengan que ser éstos los ámbitos. Cada centro, distrito, incluso regional, deberían establecer los ámbitos de mejora sobre los cuales trabajar.

- **Definir las fuentes de información** primarias y secundarias en cuanto a personas (alumnado, profesorado, equipo de gestión,...) y en cuanto a documentos (malla curricular, planificación de la enseñanza, programa,...).

Determinado el/los contexto/s y definidos los ámbitos de actuación, hay que identificar las fuentes de las que vamos a extraer la información necesaria para conseguir conocer las necesidades de mejora del centro. Tanto las personas, como las fuentes documentales, que nos van a servir para obtener la información que precisamos, deben quedar perfectamente delimitadas en esta fase.

- **Definir el procedimiento a utilizar y determinar el o los instrumentos a emplear** en cada caso, ya que la información a recopilar puede ser cualitativa, cuantitativa o mixta.

Es conveniente diferenciar entre un procedimiento y un instrumento cuando procedamos a detectar necesidades de mejora de la acción educativa.

Un procedimiento suele implicar actividades y acciones que se orientan hacia la consecución de una meta, y se puede usar en diferentes situaciones y con diversos propósitos. Un ejemplo de procedimiento puede ser el análisis de documentos, un grupo focal o la observación participante.

Un instrumento es una herramienta específica, elaborada en base a dimensiones e indicadores que se utilizan para la obtención de información importante. Una lista de cotejo, un cuestionario o una entrevista, son ejemplos de instrumentos. La clave está en seleccionar, adaptar o elaborar aquellos que nos permitan detectar información importante que nos sirva para localizar y definir necesidades de mejora.

- **Realizar una primera validación de instrumentos**, así como los ajustes precisos según el contexto.

Es muy conveniente someter a prueba el instrumento, con objeto de conocer si resulta apropiado para los destinatarios, o si es conveniente realizar algún tipo de modificación antes de pasar a su utilización de forma definitiva.

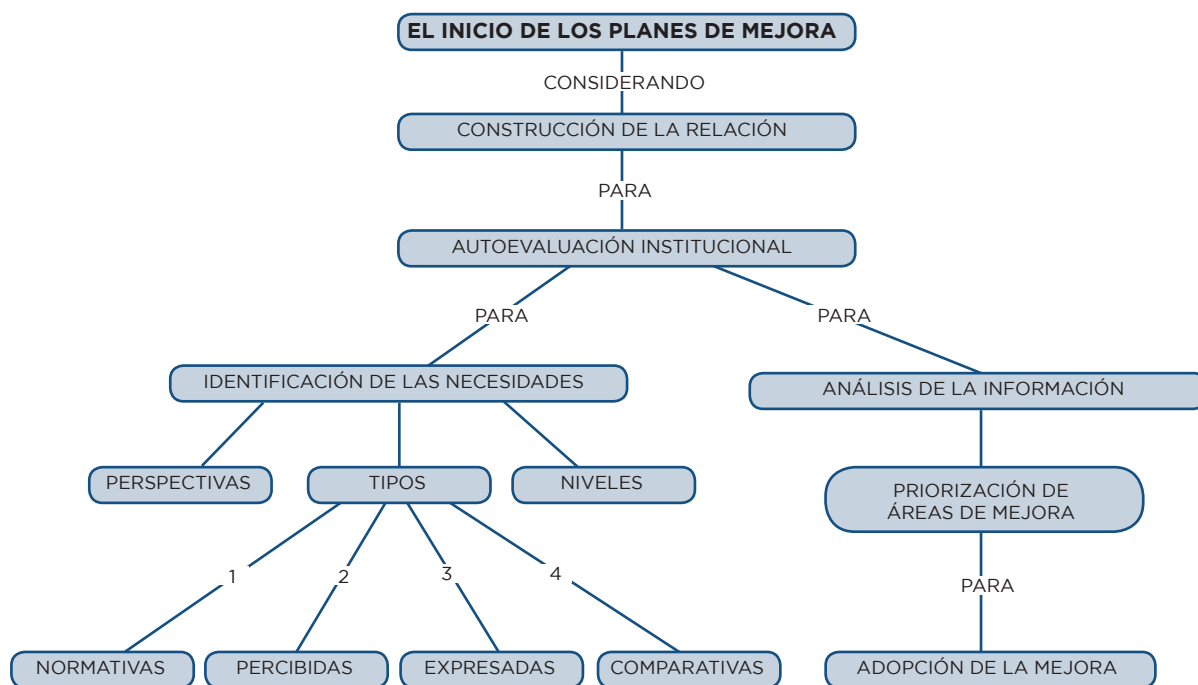
La validación puede ser realizada a través de un juicio de expertos, sometiendo a revisión de especialistas el instrumento en cuestión y analizando las propuestas y sugerencias que hagan. Igualmente, se puede realizar un pilotaje, aplicando el instrumento a una muestra similar a la de los destinatarios que se vayan a seleccionar, de forma que se pueda observar si algo no funciona, o no llega a entenderse de manera apropiada. Esto nos permitirá realizar cuantas modificaciones sean necesarias para la consecución de un instrumento final debidamente validado.

- **Aplicar el/los instrumento/s.**

Por último, se procede a la aplicación del instrumento o de los instrumentos seleccionados para obtener la información buscada.

En definitiva, se trata de seguir un proceso sistemático para la obtención de información rigurosa que nos permita adentrarnos en las causas de lo que se busca mejorar. En realidad, cuanto más conozcamos sobre lo que no funciona como nos gustaría en el centro, más próximos estaremos de diseñar un buen plan de mejora.

Mapa conceptual 2. El inicio de los planes de mejora.



Fase 3. Análisis de la información y priorización de necesidades

En esta fase se trata, a partir de los resultados obtenidos en la fase anterior, de identificar las necesidades de mejora de la acción educativa, así como la priorización de las mismas.

Supone, por tanto, una reflexión intencionada sobre la información recopilada durante el desarrollo de la fase anterior, a fin de analizarla, detectar necesidades que requieran ser abordadas a través de acciones de mejora desde un enfoque innovador y priorizarlas.

Sugerimos seguir los siguientes pasos:

- **Organizar la información** recopilada durante el desarrollo de la fase anterior.

Hay que considerar que, dependiendo de los instrumentos utilizados, podemos obtener un elevado volumen de información, que será necesario ir depurando de forma que nos quedemos con lo más relevante y útil para el posterior análisis.

- **Analizar la información definiendo las necesidades** detectadas.

A partir del análisis de la información seleccionada se deben ir definiendo las necesidades reales a las que se debe intentar dar respuesta.

- **Determinar la prioridad y factibilidad** de abordaje de las mismas.

Resulta igualmente importante no solo priorizar las necesidades detectadas en función de los recursos y tiempos disponibles, sino igualmente analizar la factibilidad de las mismas. A veces, nos encontramos con alguna necesidad a la que nos resulta difícil responder por no disponer de los medios o recursos necesarios para poder abordarla. Sin desechar la búsqueda de tales recursos, la priorización de otras necesidades y su abordaje puede hacer más factibles las acciones de mejora futuras.

Conviene tener en cuenta, que el centro educativo es una realidad compleja y que en el proceso de 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 diferentes modelos ya en funcionamiento que se pueden consultar, como por ejemplo la *propuesta técnico operativa e instructivo para la elaboración de plan de mejora a nivel de centros educativos* (CEED-INTEC, 2014), o la propuesta de mejora continua: una forma de impactar los resultados de aprendizaje (Hernández, 2015), entre otras.

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, pues suele ser habitual disponer de una idea global sobre los aspectos en los que hay que incidir con mayor urgencia. Un punto de partida obligado es la autoevaluación del curso anterior, en la que se habrán recogido aspectos susceptibles de mejora. Además, resulta conveniente contar con opiniones de expertos o de otros centros que tengan experiencia en el tema y rescatar aquello que pueda ser transferible a nuestro contexto.

Por otro lado, hay que considerar que el hecho de trabajar un año con unos ámbitos o dimensiones y unos elementos o componentes de los mismos, no significa que sea un modelo definitivo, se puede ir variando en función de las necesidades. Es más, se debería ir variando si realmente se consiguen los logros pretendidos.

Con todos esos referentes el centro estará en disposición de priorizar sus necesidades a partir de unos determinados criterios, para el establecimiento de las dimensiones e indicadores que se consideren más pertinentes.

Igualmente, podemos utilizar la técnica FODA 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: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Conviene trabajar en grupos pequeños y luego llevarlo a una reunión plenaria, para poder discutir el sentido por contraste de 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 panel. Posteriormente, también mediante lluvia de ideas se sacan los aspectos negativos o “de riesgo” (Debilidades y Amenazas) que también son importante considerar.

Un ejemplo concreto de datos obtenidos con la técnica FODA:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en el incentivo de la lectura y la escritura. - Diversidad de metodologías para trabajar en el aula. - Compromiso y responsabilidad. - Buen ambiente de trabajo. - Perseverancia ante las dificultades. - Se incentiva la lectura y la escritura. - Participación en olimpiadas de lectura y concurso nacional de ortografía. - Participación en talleres de capacitación promovidos por instituciones oficiales (MINERD, INAFOCAM, OEI). 	<ul style="list-style-type: none"> - No siempre se trabajan habilidades. - Por momentos se ‘abusa’ de los contenidos. - Existe indisciplina en algunas salas de clase. - Desmotivación del alumnado. - No siempre se cumple con los plazos acordados. - Falta de interés por la lectura. - No se aprovecha el tiempo libre. - Escasa consideración de los intereses del alumnado. - Problemas de ortografía.
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Lectura en familia. - Contar con acompañamiento. - Biblioteca de aula. - Disponibilidad de uso de herramientas tecnológicas. - Uso de estrategias adecuadas. - Fomento de programas de lectura y escritura para centros. - Plan de reducción del abandono escolar. - Plan de ayuda a la lectoescritura de la Comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escaso material para lecturas complementarias. - Poca implicación de las familias. - Falta de recursos materiales. - Pérdida de días de clase. - Infraestructura inadecuada. - Bajo rendimiento académico. - Amistades virtuales y escasas relaciones de tipo social. - Alta movilidad del profesorado. - Escasa dotación de recursos personales.

Ofrecemos a continuación, a modo de ejemplo, el diagnóstico de necesidades, la propuesta de acciones de mejora y la priorización de las mismas, desarrollado en un centro de Educación Básica.

Detección de necesidades formativas del Centro XXXXXX

a) Descripción del proceso.

Hemos comenzado el proceso de reflexión con la identificación de necesidades del centro. Con ello pretendíamos, básicamente, que a partir de la identificación que todos y cada uno de los profesores/as del centro realizaron, llegar a construir una identificación 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 y usando la dinámica grupal de la bola de Nieve hemos relacionado las necesidades formativas del centro, que hemos categorizado y priorizado posteriormente. Las necesidades incluidas en la categoría priorizada se han clarificado y concretado para determinar qué aspectos pueden ser abordados por el propio centro y cuales necesitan la participación de las instituciones de formación, proponiendo actividades concretas.

b) Procedimientos utilizados.

Para trabajar este proceso hemos aplicado distintas dinámicas grupales como las siguientes:

- Dinámica de la bola de Nieve.
- Dinámica del grupo Nominal.
- Dinámica del Diamante.

c) 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 instrumentales y 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.
- Trabajar y evaluar competencias.
- Mejorar los resultados del alumnado.
- Mejorar tránsito entre etapas.
- Proyecto lingüístico.
- Cumplir los acuerdos de los órganos colegiados.
- Planificación del uso de los espacios del centro.
- Formación del profesorado en aprendizaje basado en proyecto.
- Formación teórica en los ámbitos: científico, matemático, lingüístico, etc.
- Seguimiento excesivo del libro de texto.
- Falta de hábitos de trabajo del alumnado.
- Elaboración de recursos digitales.
- Elaboración de materiales para el alumnado con necesidades específicas de apoyo educativo.

d) Categorización de necesidades en ámbitos de mejora.

Las necesidades detectadas las hemos agrupado en los siguientes ámbitos:

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.

e) Priorización de ámbitos de mejora.

Para este curso hemos priorizado las siguientes categorías:

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

f) Clarificación de las necesidades priorizadas.

El desarrollo de las clases es muy tradicional y 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 equipos por lo que sería necesario introducir el aprendizaje cooperativo.

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

No se trabajan tareas integradas que se basen en 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 de mejora

En esta fase ya estamos en disposición de iniciar el diseño y la planificación del plan de mejora.

Una vez priorizadas las necesidades detectadas y estudiada su factibilidad, hay que diseñar las acciones de mejora, objetivos y tareas a desarrollar, así como especificar la metodología a aplicar. Para ello, es importante analizar los planes de mejora que con anterioridad tuviera elaborado el centro, si fuera el caso, contrastarlos con las necesidades detectadas y priorizadas, y planificar su desarrollo, seguimiento y evaluación.

Además, es importante determinar los logros y dificultades del centro educativo, analizar las informaciones proporcionadas por las autoridades académicas, así como los indicadores homologados, informes de pruebas externas, informes de pruebas de diagnóstico, pruebas escala, otras.

Esta fase supone, por tanto, una reflexión intencionada sobre lo elaborado en las fases anteriores, a fin de analizar los resultados obtenidos e 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 se han detectado.
- Iniciar la elaboración del plan propiamente dicho, diseñando acciones de mejora, objetivos y tareas a considerar en la implementación.
- Relacionar los objetivos propuestos con sus acciones correspondientes encaminadas a su consecución.
- Especificar los responsables de cada una de las acciones a desarrollar, así como los posibles costes que puedan suponer.
- Especificar la metodología a aplicar.
- Señalar los resultados previstos.

Para fijar los criterios con vistas a la priorización de las acciones de mejora, nos puede servir como ejemplo la propuesta realizada por la Agencia Andaluza de Evaluación Educativa (2015), en cuanto a la justificación de la acción, su alcance y viabilidad, eso sí con las adaptaciones precisas a cada contexto específico.

1. Justificación de la propuesta	
Necesidad	¿Es coherente con las oportunidades de mejora identificadas? ¿Da respuesta a las dificultades detectadas? ¿El profesorado percibe el cambio propuesto como realmente necesario?
Claridad	¿Los objetivos que persiguen son claros y evaluables? ¿Las estrategias para su consecución son adecuadas?
Utilidad	¿La valoración que realiza el profesorado sobre el costo/beneficio personal que le puede suponer el cambio propuesto es positivo?

2. Alcance de la propuesta

Ámbito	¿Incide en la estructura del centro y en su funcionamiento? ¿Incide en el funcionamiento de los equipos docentes? ¿Incide en las prácticas de aula?
Implicación	¿Supone la participación de los docentes? ¿Promueve el trabajo en equipo? ¿Fomenta la mejora del clima escolar?
Evaluación	¿Los resultados previstos pueden medirse o evaluarse de forma constatable? ¿Está prevista una estrategia participativa de evaluación? ¿Se toman en cuenta los resultados de evaluación?

3. Viabilidad de la propuesta

Consenso	¿La mayoría de los docentes están de acuerdo con la necesidad, precisión y utilidad de la propuesta? ¿La mayoría de los docentes están de acuerdo con el alcance previsto en la propuesta?
Recursos	¿Se dispone de los recursos materiales y temporales necesarios? ¿Se requiere apoyo y acompañamiento interno? ¿Se requiere apoyo y acompañamiento externo?
Formación	¿Se necesitan acciones formativas previamente a la implementación de la propuesta?

Adaptado de Agencia Andaluza de Evaluación Educativa (2015)

Igualmente, es fundamental valorar los Indicadores de calidad elaborados por el centro u otros datos propios del mismo y de su contexto, así como realizar análisis cualitativos recogidos con herramientas como por ejemplo las especificadas en la fase de detección de necesidades, entre otras.

A través de los datos, cuando van adquiriendo sentido, vamos a poder disponer de la información necesaria que nos guiará en la toma de decisiones a realizar. En realidad, se trata de plantear objetivos adecuados, que partan de los problemas y necesidades detectadas, considerando la meta y el objeto, así como el contexto y la acción estratégica a seguir.

Definidos los objetivos, estaremos en disposición de ir especificando el correspondiente plan de acción. Para ello, es fundamental revisar las condiciones de partida y especificar de manera consensuada las que serán necesarias atender con vistas a la implementación de las acciones y tareas a desarrollar. Una vez más, es importante considerar los tiempos y recursos disponibles, así como el acompañamiento que se vaya a necesitar.

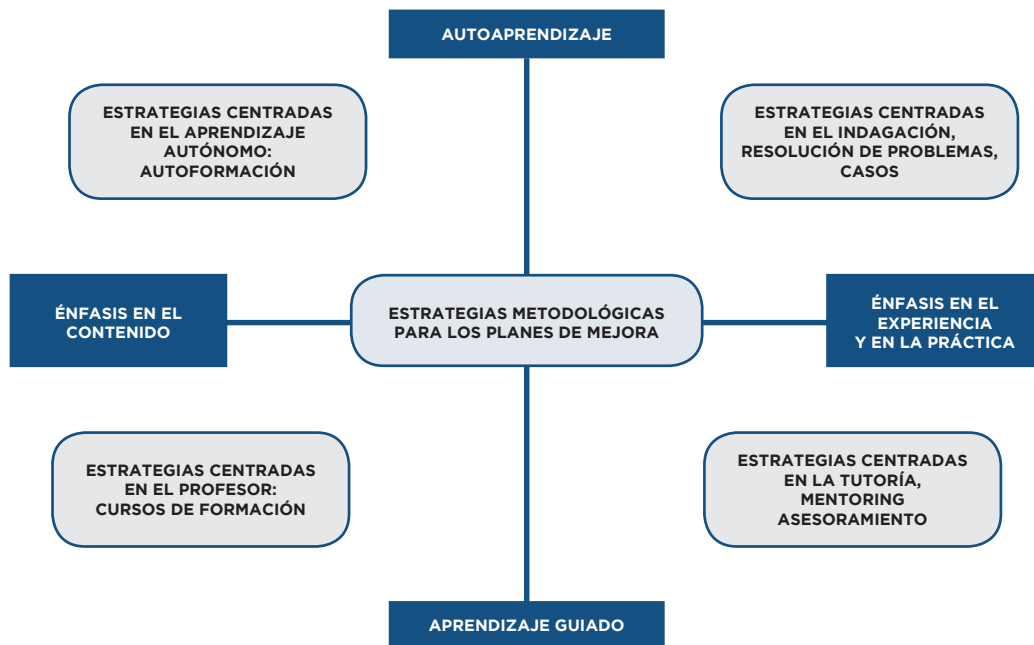
Mapa conceptual 3. Diseño y desarrollo del plan de mejora.



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

En el siguiente cuadro se señalan diferentes estrategias en función de que se ponga más el énfasis en el contenido o en la experiencia, así como que incluyan un proceso más guiado o de mayor autonomía.

ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA



BASADO EN WENGER
Y FERGUSON, 2006

Las siguientes tablas de registro pueden resultar de ayuda en el desarrollo de esta fase, de manera que se pueden ir completando en las sucesivas etapas:

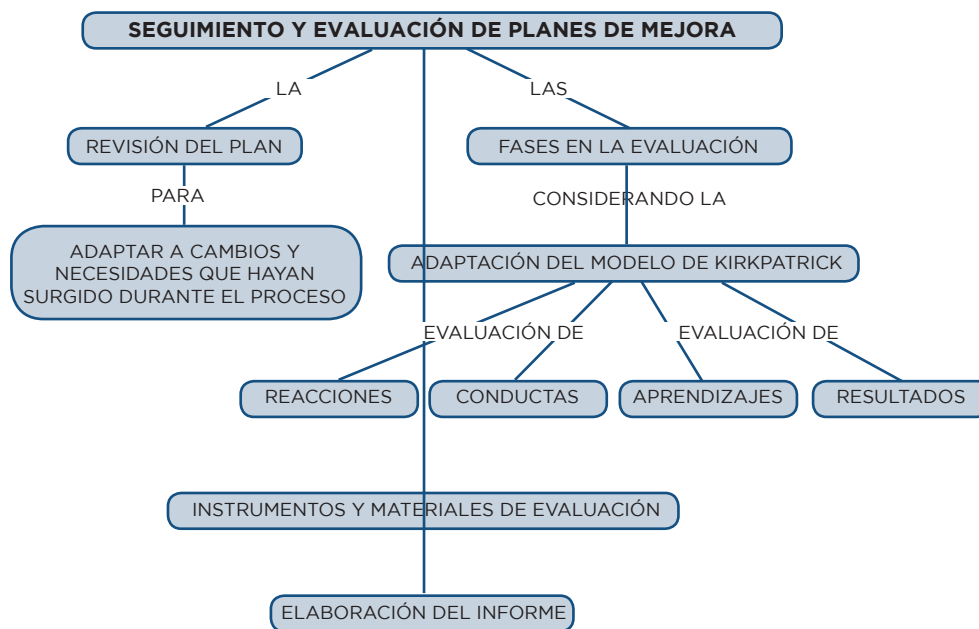
PROBLEMA:				
OBJETIVO:				
ACCIÓN DE MEJORA				
TAREAS	TIEMPOS (I-F)	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES
CRITERIOS DESEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN				

PROBLEMA:							
ACCIONES DE MEJORA	OBJETIVOS	TAREAS	RESPONSABLE DE TAREAS	TIEMPOS (INICIO-FINAL)	RECURSOS NECESARIOS	INDICADOR SEGUIMIENTO	RESPONSABLE SEGUIMIENTO
CRITERIOS DESEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN							

Fase 5. Implementación y seguimiento del Plan de Mejora

Una vez que se han priorizado las necesidades detectadas y estudiado su factibilidad, así como diseñado metas, objetivos y contenidos del plan de acción, y una vez que también se ha especificado la metodología a seguir, hay que poner en práctica todo lo elaborado, así como realizar su adecuado seguimiento.

Mapa conceptual 4. Seguimiento y evaluación del plan de mejora.



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 queden debidamente justificadas y no afecte a la esencia del plan.

ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA

Se sugiere seguir los siguientes pasos:

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

Cada centro, independientemente de los planes de acción y seguimiento que pueda consultar y revisar a modo de ejemplo, debe ser el que adopte el modelo más adecuado para el seguimiento de su propio plan, siempre en función de sus propias características y circunstancias específicas.

El siguiente ejemplo corresponde al plan de acción y seguimiento de un centro de Educación Básica en el que se decidió como área de mejora la escritura de los estudiantes en la enseñanza de la Lengua Española.

PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO						
ÁREA DE MEJORA 1: Comunicación Lingüística - Escritura				Acciones de mejora:		
Objetivo a conseguir: Mejorar la expresión escrita de los alumnos				1. Incremento el tiempo dedicado a redactar en cada materia		
Indicador: Incrementar un 15% las notas de expresión^(*)				2. Enseñar a los alumnos a planificar la redacción		
				3. Confección de monografías		
	Tareas	Responsable de las tareas	Tiempos	Indicador del seguimiento/logro	Verificación	Resultados Nivel de seguimiento
1	Dedicar 30 min. a la semana a expresión escrita y corrección en clase	Profesores: Lengua Matemáticas Sociales Naturales	- 30 minutos a la semana en cada asignatura - Entre noviembre y mayo	- Nº sesiones dedicadas - Evolución de las calificaciones de las redacciones - Nº trabajos alumno	- Autoregistro de cada sesión - Registro de notas de redacción - Registro de trabajos entregados	- 15 sesiones dedicadas por materia - Incremento del 15% en la nota de cada grupo - Elaboración de 3 trabajos por alumno y asignatura
2.1	Actividad común: "Escribir una redacción: cómo hacerlo de forma sencilla"	Profesores: Lengua Matemáticas Sociales Naturales	- 3 sesiones en noviembre - 3 sesiones en diciembre	- Frecuencia de uso habitual de los alumnos del guión - Nº redacciones que siguen el guión	- Registro del % de alumnos que usa el guión en el aula - Recuento de trabajos quincenal	- Incremento del 15% de alumnos lo utilizan de forma habitual - 15% de redacciones recogidas siguiendo guión
2.2	Convocatoria de un premio de redacción para la semana cultural.	Tutores Departamento de Lenguas	- Sesión tutoría de diciembre - Plazo 27 Enero	- Nº 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 de 10% de cada grupo - Utilización del guión de un 20% de los participantes
3	Monografía trimestral	Profesores: Sociales 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 las monografías

Resulta relevante observar la importancia de ‘medir’ los indicadores de forma periódica, y no sólo como logro final, de manera que se puedan ajustar los tiempos a lo previamente diseñado, siempre dentro de la flexibilidad a la que venimos aludiendo. De esta forma podemos obtener información sobre los avances de la implementación de las acciones de mejora, así como de los posibles cambios que se vayan generando en el actuar y pensar de sus protagonistas. También podemos ir extrayendo cuáles son las mejoras que se están obteniendo en relación con el aprendizaje del alumnado.

Para que el seguimiento sea más efectivo se puede establecer un calendario fijado previamente, con la posibilidad de convocatoria de reuniones extraordinarias, si la evolución del plan así lo requiere. Si se encuentran diferencias significativas entre lo planificado y lo que se va implementando, se pueden proponer acciones correctivas pertinentes. Por ejemplo, si se encuentran retrasos en la realización de determinadas tareas, se pueden flexibilizar algo los plazos, organizarlas de forma diferente o buscar vías alternativas de ejecución. En definitiva, se trata de ir realizando un seguimiento de lo que se va ejecutando con vistas a mejorar el quehacer docente y el aprendizaje del alumnado, poniendo el énfasis en lo positivo, aunque también en todo aquello que nos pueda preocupar y generar dudas, pero siempre intentando buscar las alternativas más adecuadas. Un cuidado especial en los procesos comunicativos ayuda a crear un buen clima, de ahí la importancia de difundir logros y dificultades a través de reuniones, boletines, informes, etc.

Fase 6. **Evaluación del Plan de Mejora**

Aunque la evaluación de la mejora está presente a lo largo de todo el proceso y fases, para finalizar 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 ahora, se han priorizado las necesidades detectadas y estudiado su factibilidad, así como diseñado metas, objetivos y contenidos del plan de mejora. También se ha especificado la metodología a seguir y cómo se va a implementar y realizar el seguimiento del propio plan.

Se trata ahora de concretar cómo se va a realizar la evaluación del diseño, del desarrollo y de los resultados de los planes. Para ello, se puede seguir el modelo de Kirkpatrick adaptado, o bien cualquier otro modelo con el que se esté más familiarizado.

El modelo de Kirkpatrick adaptado se concreta de la siguiente forma:



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

Se sugiere, si se sigue el modelo de Kirkpatrick, plantear la evaluación de cada uno de los niveles, para lo que habría que sugerir cómo recabar información sobre:

- **Qué piensan y sienten los implicados** sobre el plan de mejora y su desarrollo.

En este primer nivel se trata de evaluar el grado de satisfacción o insatisfacción de los participantes en el plan.

- **Qué incremento se produce en conocimiento y capacidad** de las personas implicadas en el plan de mejora.

En este segundo nivel de evaluación de impacto del Plan se da respuesta a la pregunta ¿qué hemos aprendido?, si el desarrollo del plan nos ha servido para la adquisición de conocimientos y capacidades. Se trata de un nivel que presenta un poco más de complejidad en su 'medición'. Ya no se trata de una opinión, sino de verificar si aprendemos por el hecho de ser partícipes del plan.

- **Qué cambios se han producido** en las actuaciones de los participantes que pueden ser atribuidos al plan.

El tercer nivel se refiere a la aplicabilidad del plan en el quehacer cotidiano. Es lo que denominamos “transferencia del plan”. En este nivel se requiere tomar datos de diversos protagonistas para contrastar diferentes visiones sobre las conductas desarrolladas como consecuencia de la implementación de las acciones de mejora. Puede parecer complicado, pero si no obtenemos datos sobre el efecto del plan en la práctica, ¿para qué nos ha servido?

➤ **Cuál es el impacto** del plan de mejora en la escuela.

El cuarto nivel de impacto de la formación según Kirkpatrick es mucho más complejo. En este caso se trata de saber el impacto real del plan en la escuela como institución.

En el caso de utilizarse otros modelos, hay que señalar, igualmente, cómo desarrollar la evaluación del diseño, del desarrollo y de los resultados, es decir, la evaluación tanto de procesos como de resultados. ¿Qué estructura tiene el sistema de indicadores para valorar los planes de mejora? En los siguientes cuadros podemos ver un ejemplo con la descripción de los cuatro principales bloques.

1.- Indicadores referidos al diseño del plan de mejora	II.- Indicadores referidos a las posibles medidas incluidas en el plan
Se refieren tanto 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.	Incorporan un elenco de posibles medidas que pueden incluirse en el plan de mejora y que abarcar aquellas de tipo organizativo, aquellas 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.
III.- Indicadores referidos a la evolución y resultados	IV.- Indicadores referidos al seguimiento, valoración y propuestas de mejora
Es decir, los que permiten constatar si se percibe un cambio hacia la mejora en los resultados académicos del alumnado y en las evaluaciones diagnósticas, así como los cambios en hábitos, actitudes y valores que se incluyan en el plan de mejora.	Se contemplan aquellos que posibilitan el análisis del grado de implantación de las medidas; igualmente se contemplan los referidos a las valoraciones y propuestas de mejora que se realizan al revisar el plan.

ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA

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, como venimos observando, el hecho de que la evaluación del plan de mejora sea considerada al concluir estas orientaciones 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.

Un instrumento que puede resultar útil para la evaluación es la rúbrica. Imaginemos, como ejemplo, que queremos valorar un plan de mejora de forma general. Podemos elaborar algo similar a la siguiente rúbrica:

Criterio	Excelente (5)	Aceptable (4)	Mejorable (3)	Insuficiente (1)
Consideración de la evaluación del plan de mejora	Presenta la evaluación del plan de mejora que incluye la del diseño, desarrollo y resultados (o niveles de Kirkpatrick)	Presenta la evaluación del plan de mejora que incluye la del desarrollo y resultados, pero no la del diseño (falta algún nivel de Kirkpatrick)	Presenta la evaluación del plan de mejora que incluye la de los resultados, pero no la del diseño y desarrollo (falta más de un nivel)	Presenta la evaluación del plan de mejora muy incompleta y poco consistente.
Fundamentación de la evaluación	Vincula la evaluación del plan a teorías y corrientes educativas actualizadas	Vincula la evaluación del plan a teorías y corrientes educativas poco actualizadas. No adapta modelos clásicos.	Vincula débilmente la evaluación del plan a teorías y corrientes educativas actualizadas	No vincula consistentemente la evaluación del plan a teorías y corrientes educativas actualizadas
Factores críticos de éxito de la evaluación.	Señala con evidencias los factores críticos de éxito de la evaluación del plan.	Señala los factores críticos de éxito de la evaluación del plan, pero sin evidencias.	Señala débilmente los factores críticos de éxito de la evaluación del plan.	No se hace referencia a los factores críticos de éxito de la evaluación del plan.
Ventajas e inconvenientes	Identifica ventajas e inconvenientes de la evaluación del plan.	Identifica ventajas o inconvenientes de la evaluación del plan.	Identifica de forma débil ventajas e inconvenientes de la evaluación del plan.	No identifica ventajas e inconvenientes de la evaluación del plan.

A modo de cierre

La actual gestión de los planes de mejora constituye un elemento de suma importancia en los centros educativos, por lo que las políticas educativas se orientan a que cada escuela tenga su propio plan, atendiendo a sus particularidades y condiciones específicas. En este sentido, el programa de formación en las mismas se debe convertir en tarea continua y sistemática con objeto de poder contar con planes debidamente fundamentados y coherentes con las necesidades detectadas.

Es por lo antes expuesto, que la lectura reflexiva del presente documento pretende ofrecer orientaciones para que docentes, equipos de gestión, 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 las orientaciones que se presentan. 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.

Igualmente, 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 centros 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 las orientaciones que se ofrecen sean entendidas de esta manera y que ayuden a la consecución de los objetivos deseados.

Bibliografía

- AGAEVE (2015). *Plan de Formación: Propuestas de mejora y acciones formativas*. Sevilla: Junta de Andalucía.
- 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 de plan de mejora a nivel de centros educativos*. Santo Domingo: CEED-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.
- Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Octaedro. Barcelona.
- 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*. Vol 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: Re-
piso.
- López, J.; Sánchez, M.; Murillo, P.; Lavié, J.M. y Altopiedi, M. (2003). *Dirección de centros educa-
tivos. Un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo*. Madrid: Síntesis.
- Marcelo, C., & 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 Im-
provement*, 21 (1), 1-3.
- Salmon, G. (2005). Flying not flapping: a strategic framework for e-learning and pedagogical in-
novation in higher education institutions. *ALT. Research in Learning Technology*, 13(3), 201-
218.
- Sanmartí, N. (2007). *Diez ideas claves. Evaluar para aprender*. Barcelona: Graó.
- 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.

