

Gvirtz, Silvina

El decálogo para la mejora escolar / Silvina Gvirtz ; Carla Paparella ; Victoria Abregú. - 1a ed. 1a reimp. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Granica, 2018.

248 p. ; 23 x 17 cm.

ISBN 978-950-641-862-5

1. Capacitación del Personal de Educación. I. Paparella, Carla II. Abregú, Victoria III. Título
CDD 371.1

Capítulo V

La mejora requiere planificación, acuerdos y evaluación continua

El plan de mejora, un plan de acción

Con este gran insumo que representa el diagnóstico institucional, el siguiente desafío es definir, desde el lugar en que nos encontramos hoy, adónde nos gustaría llegar este año. Es el momento de tomar decisiones, de transformar la información en conocimiento: ¿qué problemas priorizaremos este año? Esta es la etapa de la planificación. Nuevamente, para encarar una mejora genuina necesitamos que la planificación sea una instancia compartida, de intercambios y acuerdos que se apoyen en los objetivos provinciales. Es un momento muy propicio para plantear conjuntamente qué pretendemos mejorar. Por este motivo, el sentido de realizar un diagnóstico institucional consiste en planificar las acciones de mejora, en elegir dónde canalizar nuestros esfuerzos, en entender por qué haremos lo que haremos. De aquí que el ejercicio diagnóstico

recoge el pasado para pensar el futuro, y con esta motivación debemos encarar los datos del diagnóstico, pensando en acciones para adelante.

Mientras la pregunta por el porqué va en busca de una causa, las preguntas por el cómo se tornan hipótesis de trabajo. En un caso, el sujeto permanece fuera de la cosa que interroga, en el otro se implica, forma parte del campo problemático (Duschatzky y otros, 2001).

Retomando la metáfora de la construcción de una casa, podríamos pensar que una vez realizado el diagnóstico, y conociendo el presupuesto con el que contamos, pasamos a la planificación: armamos el plano de la casa y definimos el cronograma de acción. Es el momento de decidir qué ladrillos asentaremos y en qué dirección los ubicaremos. De todos modos, es bueno reconocer que esta metáfora, que hasta aquí ayudó a representar una parte del proceso de mejora, para la parte de la planificación –y más aún para la implementación del plan, que es lo que sigue–, se queda corta por varios motivos: en primer lugar, en las escuelas el trabajo que tenemos que planificar involucra a personas y sus creencias, y en segundo lugar, las construcciones edilicias no son fáciles de modificar, los ladrillos se asientan donde los colocamos... En las escuelas, en cambio, si bien no es sencillo modificar prácticas y formas de hacer, siempre tenemos la posibilidad de mejorar sin necesidad de derrumbar el edificio.

La instancia de planificación tiene muchos aspectos en común con la definición de buena escuela en cuanto ambas refieren a una proyección de deseo. Pero en este caso la proyección de la mejora es el resultado del diagnóstico realizado y tiene una temporalidad más acotada.

El plan de mejora es una herramienta que nos ayuda a direccionar, guiar y acompañar la acción escolar, y su fin último es la construcción de una buena escuela. Una vez que, a través del diagnóstico, identificamos las fortalezas y los problemas de nuestra escuela y reconstruimos con la información a qué causas podrían responder, debemos abocarnos a definir, en un marco de razonabilidad y posibilidad, objetivos superadores. Si logramos esto, la escuela se encaminará hacia una mejora posible y concreta. Esta planificación de la mejora implica una necesi-

ria selección. Nos obliga a poner el foco en algunos temas, los que nos resulten más importantes y posibles de modificar o movilizar ese año. De esto hablamos cuando pensamos en una planificación estratégica: elegir, priorizar, definir opciones a futuro y proveer los medios. Es decir, pensar qué acciones encararemos este año de manera estratégica, con un sentido y un para qué. La planificación estratégica es, por lo tanto, inseparable del diagnóstico, y viceversa. Trabajarlos aisladamente es caer en una tarea de mucho desgaste y poco impacto. Esta planificación tiene dos momentos: el primero se relaciona con la identificación de los problemas que queremos resolver y con los objetivos que nos proponemos para hacerlo. El segundo implica desagregar los objetivos en acciones de mejora puntuales.

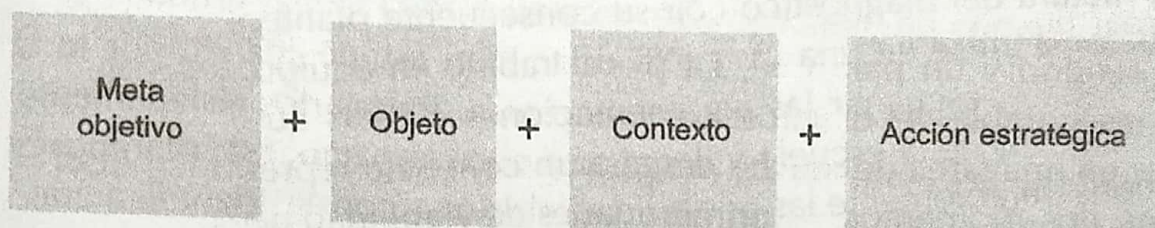
Los objetivos del plan de mejora son las metas del año que nos proponemos alcanzar en función de algunos de los problemas identificados en el diagnóstico. Por eso mismo, tienen que ser, ante todo, realistas. De nada sirve plantearnos un objetivo sumamente loable si sabemos que no es posible lograrlo en el tiempo y con los recursos con que contamos. Quizá sea obvio, pero es pertinente aclarar que los objetivos del plan de mejora deben apuntar a la definición de buena escuela. Esto implica que siempre tienen que enfocarse en mejorar los aprendizajes de los alumnos y/o las trayectorias escolares: todos los alumnos tienen el derecho y la posibilidad de aprender. Es nuestro trabajo como educadores llevar a cabo las mejores estrategias para que eso suceda.

Los objetivos deben ser claros, precisos, viables y mensurables:

- Claros: incluyen la información necesaria para su comprensión.
- Precisos: no usan términos ambiguos ni afirmaciones generales o descontextualizadas.
- Viables: pueden concretarse en función de las normas, características, recursos y lógicas propias de la escuela y del sistema educativo en general.
- Mensurables: su logro puede medirse mediante indicadores (Gvirtz, Zacarías y Abregú, 2011).

Siguiendo la propuesta de Directores que Hacen Escuela (2015), un objetivo bien planteado incluye cuatro componentes:

Gráfico 4.



Veámoslo mediante un ejemplo: “Disminuir en un 5% la repitencia en tercer grado a través de fortalecer las prácticas de enseñanza y evaluación en lengua y matemática”.

La meta objetivo es el resultado que esperamos lograr, en este caso “disminuir en un 5% la repitencia”. El objeto es el asunto principal del objetivo: “la repitencia”. El contexto es el contorno espacial que le damos al objeto: “en tercer grado”; y la acción estratégica es la acción principal que pondremos en marcha para alcanzar la meta objetivo, en este caso: “fortalecer las prácticas de enseñanza y evaluación en lengua y matemática”.

Para ilustrar este punto, imaginemos que en una escuela primaria se realiza el diagnóstico y se encuentra que es muy alta la tasa de repitencia en 1er. ciclo (7% en 1er. grado, 15% en 2do. grado y 20% en 3er. grado). Entre las posibles causas de estos resultados están la planificación didáctica, las prácticas pedagógicas, la heterogeneidad de los alumnos (y otras que escapan a la escuela). El equipo directivo advierte que no suele revisar las planificaciones de los docentes ni los criterios de evaluación que utilizan. La escuela aún no ha institucionalizado un acompañamiento sistemático de los docentes que permitiría especificar mejor las causas y actuar para revertirlas. Un objetivo posible, entonces sería: “Mejorar los aprendizajes de los alumnos en 1er. ciclo a partir de la implementación de un acompañamiento a los docentes en las áreas de lengua y matemática”.

De esta manera, los objetivos nos obligan a pensar qué nos proponemos mejorar y, *grosso modo*, de qué manera lo haremos. Claramente, en la acción estratégica entrarán a jugar varios actores (docentes, secretarios, preceptores, etc.), que deberán presentar su acuerdo al respecto. De aquí que la lectura del diagnóstico con su consecuente planteo de objetivos deben constituirse en una instancia de trabajo en equipo, puesto que abrir el debate, escuchar las argumentaciones e ideas que aporten todos los miembros de la escuela y llegar a un consenso representativo aumenta considerablemente las posibilidades de viabilidad de la estrategia. Si, por el contrario, el equipo directivo o los supervisores definen los objetivos de manera aislada para luego informar a los actores involucrados lo que deberían hacer (aun con las mejores intenciones), es de esperar que nada suceda o, peor, que el equipo se resienta y sea más difícil embarcarse en la mejora.

Una vez planteados y acordados los objetivos, nos enfrentamos a la situación de detallar de modo más preciso y minucioso cómo llevaremos adelante esa mejora. ¿Cómo se implementará el acompañamiento a los docentes? ¿Cómo se construirán los criterios institucionales de evaluación?

En esta instancia, los involucrados en mejorar cada uno de los puntos contenidos en los objetivos se ocuparán de desmenuzar esa acción estratégica en acciones más pequeñas, más acotadas, más concretas. Cada acción, a su vez, irá acompañada del momento en que se realizará, quién o quiénes serán los responsables y qué recursos serán necesarios.

De modo que el plan de mejora contiene:

1. **Problema.** Es una situación negativa que advertimos en el diagnóstico institucional, que nos aleja de cumplir alguno de los objetivos de una buena escuela. Estamos, por lo tanto, ante una situación cuya resolución depende de nuestro trabajo. Para describirlo de manera completa es bueno incluir en su formulación el indicador que advertimos como problemático y especificar las posibles causas. ¿Qué problema o dificultad detectamos en el diagnóstico? ¿Con qué práctica institucional está relacionado?

2. **Objetivo.** ¿Qué nos proponemos mejorar? ¿En qué medida nos planteamos revertir el problema? El objetivo es la propuesta de mejora concreta para cada uno de los problemas identificados. Para que los objetivos sean realizables y para que podamos enfocarnos en su concreción, es recomendable no concebir muchos objetivos en paralelo.
3. **Líneas de acción.** ¿De qué manera nos proponemos lograr ese objetivo? Las líneas de acción son los distintos aspectos o etapas involucrados en el objetivo. Para poder guiar la acción y ordenar los esfuerzos, cada línea de acción debe organizarse en un detalle de acciones (o tareas), responsables, plazos y recursos necesarios.

Cuadro 16.

Acción	Responsable	Plazos - Tiempos	Recursos necesarios

¿Por qué es importante desagregar el objetivo en acciones? Porque las acciones estratégicas pueden llevarse a cabo de múltiples maneras. Si no especificamos la manera exacta en que decidimos hacerlo es probable que las tareas diarias, las urgencias y la propia rutina nos alejen del objetivo. Por otro lado, cuanto más preciso sea el plan de acción, más fácil será monitorear su cumplimiento.

Pero ¿por qué es importante incluir los responsables? Porque si no detallamos de manera precisa quién es el responsable de implementar cada una de las acciones y/o de realizar su seguimiento para garantizar que se cumpla, es más probable que la acción no suceda o que la implemente más de una persona. Del mismo modo, señalar respon-

sables "genéricos" tampoco es aconsejable. Por ejemplo cuando se indica "el equipo directivo", "los docentes", "los alumnos". El sentido de personificar responsables es en cierta forma promover una distribución de las tareas dándole lugar a cada uno de los profesionales que hacen la escuela para colaborar en la mejora. Como bien señalan Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992), delegar tareas puede convertirse en una situación de aprendizaje a partir de la cual puede mejorar la calidad del trabajo, porque incrementa la capacidad de todo el personal implicado.

¿Y por qué es importante detallar los plazos o tiempos en que realizaremos las acciones? Porque de esta manera tomamos conciencia de la complejidad de cada acción y le otorgamos un tinte de realidad mayor. El límite temporal más que una restricción es una condición de posibilidad para que las acciones realmente sucedan.

¿Y por qué es importante especificar los recursos necesarios? Porque complementan la descripción de las acciones y organizan el trabajo.

Pero... ¿por qué insistimos en volcar la planificación de la mejora por escrito? Porque la instancia de escritura es central para su implementación. Muchas veces ocurre que en nuestra cabeza todo parece posible, coherente, resuelto, y cuando nos enfrentamos al papel, las ideas se vuelven más confusas. Como bien retoman en Directores que Hacen Escuela (2015b):

(...) en parte, esto se debe a habituales supuestos erróneos sobre la escritura (Carlino, 2005) como que esta es solo un canal para comunicar lo que ya se sabe, o que redactar es una mera extensión de pensar: sabiendo lo que se quiere decir, solo hace falta hacerlo por escrito. Escritura y pensamiento van de la mano y se realimentan. Pero son procesos diferentes. Pensar ayuda a saber qué escribir, pero escribir también ayuda a repensar las ideas. Además, la palabra escrita queda fija, lo que favorece el debate y la discusión. Escribir el plan permite que otras personas hagan una devolución, lo enriquezcan con su aporte. Estas devoluciones sirven para repensar lo escrito, que no necesariamente había sido pensado previamente, o que tal vez no haya quedado claro por escrito porque tampoco lo estaba en la mente de quien escribió el plan.

Es una instancia clave para preguntarse y afirmar por qué ese problema que elegimos es una prioridad para mejorar los aprendizajes de los alumnos de nuestra escuela. Pero no es solo una elección; la estrategia es, al mismo tiempo, una renuncia de destinos que no se buscarán y temas que no se incluirán en la agenda. La planificación de la mejora implica elegir lo deseado y hacerse cargo de lo renunciado. El valor agregado de la elección es la posibilidad de hacer foco y concretar las mejoras.

Mucho más que por una cuestión burocrática que nos da la tranquilidad de que "tenemos un plan", el ejercicio de escribir el plan invita a todos los involucrados a precisar las ideas, analizar la coherencia de cada parte y la viabilidad de los tiempos, a asumir la responsabilidad por el cumplimiento de las acciones. Del mismo modo, escribir el plan habilita su comunicación y genera un compromiso explícito entre todos. A su vez, favorece un efectivo trabajo en equipo, pues todos conocen y pueden asumir su responsabilidad por lo que la institución se propone realizar y por el modo en se plantea lograrlo. El papel en que se asienta la planificación será un lugar al que volver en todo momento.

Así, la planificación de la mejora es una estrategia para ordenar el trabajo, para poner el foco, para hacer rendir el tiempo, para poder dedicarnos a lo pedagógico y para ejercer una sana influencia en lo que pasa en nuestra escuela, de modo que no sean las preocupaciones y las situaciones emergentes las que nos marquen la agenda.

Veamos un ejemplo de un buen plan de mejora presentado en Directores que Hacen Escuela (2015b).

Cuadro 17. Ejemplo de plan de mejora

<p>PROBLEMA: El 4% de los estudiantes repiten el primer año de la secundaria porque no alcanzan los objetivos de aprendizaje esperados, sobre todo en cuatro materias: matemática, lengua, física y biología. Esto se debe a la escasa implementación de los diseños curriculares en las prácticas de enseñanza de estas materias y a la falta de criterios de evaluación consensuados y enfocados en el aprendizaje.</p>				
<p>OBJETIVO: Disminuir un 1% la tasa de repitencia en el primer ciclo de la escuela al implementar los enfoques y lineamientos curriculares en las prácticas de enseñanza de matemática, lengua, física y biología, y mediante la construcción de criterios de evaluación enfocados en estos lineamientos y en el aprendizaje esperado en cada una de estas áreas.</p>				
<p>LÍNEA DE ACCIÓN 1: Asesorar a los profesores en la implementación de los lineamientos curriculares vigentes en las prácticas de enseñanza.</p>				
	Acciones	Plazos	Responsables	Recursos
	1.1. Lectura y análisis de los lineamientos curriculares por parte del equipo directivo. Preparación de materiales de reflexión y discusión	Última semana de marzo y primera semana de abril	Director y vicedirector	
Vicedirector	Diseños curriculares provinciales			
Bibliografía especializada sobre estrategias de enseñanza				
<i>Continúa</i>				

	Acciones	Plazos	Responsables	Recursos
	1.2. Reunión de trabajo para analizar las planificaciones anuales en función de los lineamientos curriculares y pautar los cambios necesarios (también se trabajará sobre los criterios de evaluación)	Segunda semana de abril	Vicedirector planifica, organiza y convoca la reunión	
Asisten: director, preceptor y los profesores de matemática, lengua, física y biología del primer ciclo	Sala de reuniones			
Fotocopias o versión digital de diseños curriculares y de bibliografía especializada				
Copia de las planificaciones anuales presentadas por los profesores				
	1.3. Revisión de las planificaciones anuales de cada uno de los cuatro docentes			
Devolución de las planificaciones	Tercera y cuarta semanas de abril			