

	Acciones	Plazos	Responsables	Recursos
Primera semana de mayo	Profesores de matemática, lengua, física y biología del primer ciclo			
Vicedirector	Copia de las planificaciones anuales presentadas por los profesores			
	1.4. Implementación de las nuevas planificaciones	Mayo, junio, julio y agosto	Profesores de matemática, lengua, física y biología del primer ciclo	
	1.5. Tres observaciones y devoluciones de clases a cada docente durante el trimestre	Últimas dos semanas de mayo y primeras dos semanas de julio	Director observará una clase de cada docente y el vicedirector observará dos clases de cada uno	Copia de planilla de observación de clases para cada observación
	1.6. Taller de análisis y reflexión sobre los cambios implementados y elaboración de propuestas para el último trimestre	Primera semana de agosto	Vicedirector planifica, organiza y convoca la reunión	
Asisten: vicedirector, preceptor y los profesores de matemática, lengua, física y biología del primer ciclo	Materiales para el taller (copias, presentación, afiche)			

Continúa

DECÁLOGO PARA LA MEJORA ESCOLAR

	Acciones	Plazos	Responsables	Recursos
	1.7. Implementación de los acuerdos	Desde segunda semana de agosto hasta diciembre	Profesores de matemática, lengua, física y biología del primer ciclo	
	1.8. Dos observaciones y devoluciones de clases a cada docente durante el trimestre	Últimas dos semanas de agosto y últimas dos semanas de octubre	Director y vicedirector se turnarán para observar una clase de cada profesor	Copia de planilla de observación de clases para cada observación
	1.9. Reunión de evaluación de los resultados alcanzados a la luz del rendimiento de los alumnos (también se analizarán los criterios de evaluación implementados y sus resultados)	Segunda semana de diciembre	Vicedirector planifica, organiza y convoca la reunión	
Asisten: director, preceptor y los profesores de matemática, lengua, física y biología del primer ciclo	Materiales para el taller (copias, presentación, afiche)			
LÍNEA DE ACCIÓN 2: Construir criterios de evaluación para primer ciclo en las áreas de lengua, matemática y ciencias naturales enfocados en los lineamientos curriculares.				

Contrariando, tal vez, el sentido común, no proponemos la escritura del plan porque lo escrito debe cumplirse a rajatabla. De hecho, el plan de acción es una herramienta flexible que habilita ajustes constantes. No se hace de una vez y para siempre, sino que su filosofía radica en

la posibilidad de realizar adecuaciones según las diferentes necesidades que surjan de las evaluaciones y monitoreos permanentes, tal como veremos más adelante. El ejercicio con los datos es transversal: se parte de un diagnóstico con datos y se siguen recogiendo y analizando los datos para revisar, ajustar o acomodar el plan de acción.

Solamente comprendiendo que esta propuesta incluye los ajustes y rediseños constantes que surjan de evaluar en forma permanente nuestras acciones podremos superar la lógica tradicional de planes escritos que van por un lado y acciones cotidianas que van por otro. Sin una estrategia pensada de antemano, corremos el riesgo de alejarnos de nuestra meta objetivo; pero tampoco podemos limitarnos a las estrategias planificadas desconociendo los cambios del afuera. Aun asumiendo que el plan real nunca será exactamente igual al plan "deliberado", vale la pena intentarlo. ¿Cuál es su sentido? Marcar el norte. Recordarnos hacia dónde vamos cuando nos perdemos en la vorágine de las urgencias cotidianas. Ayudarnos a hacer foco en los puntos más débiles que hoy están dificultando el aprendizaje de todos los alumnos. De aquí que planificar no implica dejar de lado la intuición sino reducir la improvisación.

Un buen plan de mejora tiene las siguientes características:

1. Es flexible, lo cual implica que puede ser modificado en función de los resultados de los monitoreos y de las realidades cambiantes.
2. Es viable, es decir, no tiene objetivos desmesurados, sino que estos son ambiciosos dentro de lo que permite el contexto.
3. Es construido por un grupo importante de personas dentro de la institución y no solo por una persona o por un grupo reducido.
4. Es preciso en cuanto a los objetivos, acciones, tiempos y responsables.

La implementación y la evaluación continua del plan de mejora

Realizado el plan de acción, ¡es hora de poner manos a la obra!, el momento de implementar las líneas de acción planificadas. Se trata de una

fase porque contrapone nuestras ideas con la realidad, a la vez que le otorga al plan la flexibilidad necesaria que lo distingue de los modelos tradicionales. Esta etapa suele generar una gran incertidumbre, ya que desconocemos con qué nos enfrentaremos al implementar las acciones de mejora y porque, en general, estas acciones representan una novedad respecto del modo en que venimos trabajando. Por este motivo, y debido a que la implementación involucra siempre a varias personas que trabajan en un contexto incierto, cambiante y complejo, esta etapa representa un gran desafío para la institución. No se trata únicamente de implementar lo escrito sino de ir aprendiendo del mismo proceso, registrando los resultados parciales, leyendo el ambiente para acomodar y ajustar lo planificado, a fin de cumplir de manera efectiva con el objetivo propuesto. Esta etapa, en síntesis, es lo que vitaliza y nutre al plan.

Al mismo tiempo, la implementación del plan suele provocar mucha ansiedad por los resultados, por advertir las mejoras. Es bueno saber de antemano que los resultados de mejora no se advierten de inmediato e, incluso, que las primeras impresiones no siempre son las más confiables. La mejora suele ser lenta y gradual, como decíamos en el primer capítulo: deberemos ser pacientes sin abandonar la motivación ni la convicción de alcanzar los objetivos propuestos.

Muy pocas veces las mejoras se instalan de una vez y para siempre: en términos generales, los verdaderos procesos son lentos y graduales. Es justamente esa gradualidad la garantía de la sustentabilidad en el tiempo, porque indica que son mejoras pensadas, "dirigidas", procesadas, consensuadas. De otra manera, suelen ser cambios superficiales, modas, producto del entusiasmo que le sigue a un curso interesante y que luego no logramos sostener (Gvirtz, Zacarías y Abregú, 2011: 34).

De aquí que apoyarnos en el proceso de mejora, es decir, en cada una de sus etapas, es una buena estrategia porque justamente cada fase tiene su sentido. También aquí, el trabajo colectivo, el apoyo de los colegas, el acompañamiento y la guía del equipo directivo serán nodales para implementar con éxito las acciones planificadas.

Los esfuerzos, en una primera instancia, deberán abocarse a cumplir con las acciones planificadas en los momentos estipulados. Poner en marcha lo que tanto trabajo mental demandó. Ponerle el cuerpo a las ideas. Activar las propuestas.

Ahora bien, esto nos enfrentará seguramente con tensiones y dificultades propios del trabajo organizacional. ¿De qué manera se pueden sortear y sobrellevar estas cuestiones?

En primer lugar, es muy importante no perder de vista el sentido del plan de mejora, que quiere decir acercarnos cada vez más a nuestra escuela ideal a través de líneas de acción. Mejorar los puntos flojos del diagnóstico para arrimarnos a esa "buena escuela". Mejorar nuestro trabajo diario para que la razón de ser de la escuela se cumpla: que todos nuestros alumnos aprendan conocimientos socialmente significativos. Que aprendan más, que aprendan mejor, que en el proceso –y de él– también podamos aprender los adultos y que la escuela salga fortalecida como organización.

En este sentido, los objetivos de trabajo establecidos en el plan de mejora son buenos puntos de apoyo para disolver ciertas tensiones. Volver al plan y retomar los propósitos, en muchos casos, puede ayudar a desarmar las resistencias que surjan en la implementación.

Los monitoreos del plan de acción

A su vez, la implementación del plan de mejora deberá acompañarse con acciones de monitoreo, cuya finalidad es ir midiendo periódicamente algunos indicadores, para poder ajustar a tiempo las acciones planificadas.

La teoría de la planificación del desarrollo define el seguimiento o monitoreo como un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno. Así, el monitoreo permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos; identificar

los éxitos o fracasos reales o potenciales lo antes posible y hacer ajustes oportunos a la ejecución (Valle y Rivera, 2008: 2).

A diferencia de los indicadores de diagnóstico, que nos mostraban el estado actual de la escuela, los indicadores de monitoreo nos proporcionan pistas de cómo venimos trabajando, nos permiten alertar imprevistos y corregir allí donde sea necesario. Constituyen un instrumento central para acompañar la implementación y verificar la validez de las hipótesis de mejora que sostienen el plan, para retroalimentarlas y corregirlas tomando decisiones estratégicas y operativas fundamentadas sobre una base empírica (Valle y Rivera, 2008).

En este sentido, los indicadores de monitoreo nos permiten conocer cómo se vienen implementando las acciones que estamos encarando mientras que los indicadores de resultado nos muestran qué impacto tienen esas acciones de mejoras. Podríamos decir que estos indicadores arrojan luz sobre tres aspectos centrales de la implementación.

En primer lugar, nos permiten conocer objetivamente cómo está avanzando la implementación del proyecto. ¿Se están ejecutando las acciones previstas? ¿Cuáles acciones se llevaron a cabo y cuáles no? ¿Los recursos previstos estaban efectivamente disponibles cuando se los necesitaba? Algunos ejemplos de indicadores que sirven para medir este aspecto son:

- Cumplimiento efectivo de las reuniones pautadas.
- Nivel de revisión de las planificaciones docentes por parte del equipo directivo.
- Existencia de un documento con los criterios institucionales de evaluación.

En segundo lugar, monitorear la implementación nos permite ver qué cambios se están dando en los modos de hacer y de pensar de los docentes y del equipo directivo. Algunos ejemplos de indicadores que sirven para medir este aspecto son:

- Nivel de inclusión de los contenidos del diseño curricular en las planificaciones de los docentes.
- Grado de coherencia entre los contenidos que se evalúan en los instrumentos de evaluación y los contenidos presentes en los diseños curriculares.
- Coherencia entre los instrumentos de evaluación y los criterios institucionales acordados.

Por último, los monitoreos nos informan sobre cuáles son las primeras mejoras en los aprendizajes de los alumnos.

- Porcentaje de estudiantes aprobados y desaprobados en cada trimestre por grado/año y disciplina.

Con esta abundante fuente de información, podremos ir ajustando el plan acción en función de los contratiempos que hayan surgido. Pero, sobre todo, anclar las acciones planificadas en los cursos, docentes y alumnos que efectivamente más lo necesitan.

Asimismo, advertir los primeros frutos de nuestro trabajo nos permite confirmar el camino y nos alienta a seguir esforzándonos. Además, los buenos resultados que surjan del monitoreo nos indicarán adónde ir a buscar buenas prácticas: ver cómo están trabajando en ese curso y extraer de esta experiencia saberes y estrategias potentes para compartir con el resto del equipo. En cierto modo, los monitoreos son un insumo central para hacer foco continuo en la mejora de la escuela. De alguna manera, podemos entender al diagnóstico como una foto de la escuela sacada en un determinado momento, la implementación como la escena fotografiada que adquiere movimiento y los monitoreos como la función de la cámara de fotos que nos permite hacer foco en medio de tanta acción y extraer algunas instantáneas. Del monitoreo, entonces, se desprenderán acciones posteriores para el equipo directivo, tendientes a acompañar a docentes, realizar observaciones de clases y devoluciones, revisar el plan de acción para ajustarlo, armar reuniones de equipo para puntualizar logros y dar ánimo para continuar.

Evaluación

El último momento del proceso de mejora que, como todos los que vimos, es una maduración natural de la etapa anterior, es la evaluación.

Si bien, como ya fuimos mencionando, la evaluación está presente en todo el proceso de mejora (durante el diagnóstico, para evaluar la situación de la escuela y los puntos a mejorar; durante la planificación, para evaluar la viabilidad de lo que se propone lograr en ese período; durante la ejecución, para evaluar el nivel de implementación de las acciones planificadas, analizar su avance y ajustarlas donde sea necesario), en esta etapa estamos hablando de la evaluación final. Es decir, una evaluación a realizarse una vez que se ha cumplido el plazo establecido para el plan de acción (un año lectivo).

El propósito es emitir un juicio de valor lo más objetivo posible del proceso de mejora transcurrido y de los resultados obtenidos. ¿Cómo? A través de indicadores de resultados (o de logro) que nos permiten evaluar lo que ha sucedido una vez implementadas las acciones, si hemos alcanzado (y en qué medida) los objetivos propuestos en el plan. En síntesis, si nos hemos acercado, y en qué aspectos, a esa buena escuela que tanto anhelamos.

Es el momento de comparar el punto de partida identificado en el diagnóstico con el punto al que se llegó tras implementar el plan. Dado que queremos evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos en el plan, facilitará mucho la tarea que los objetivos propuestos sean claros y precisos.

Es decir, si el objetivo definido fue: "Mejorar los aprendizajes de los alumnos", tendremos serias dificultades para recoger evidencias que nos permitan afirmar cuánto cumplimos con el objetivo. En cambio, si el objetivo era: "Mejorar el desarrollo de habilidades científicas en los alumnos de 2do. año", la tarea de evaluación será un poco más fácil por tratarse de un objetivo acotado. Y si planteamos: "Mejorar en 10% el nivel de respuestas correctas en las evaluaciones integradoras de ciencias naturales de los alumnos de 2do. año", cómo encarar la evaluación final será, casi, una obviedad.

De modo que, al definir los objetivos, el equipo tiene que estar atento no solo a que sea realizable, sino también a que sea fácilmente evaluable. Y esto por muchos motivos. Por una parte, porque sin la evaluación no podemos afirmar que el trabajo redundó en una mejora efectiva. Por otra parte, porque si la evaluación de los objetivos no se desprende casi naturalmente de ellos, es posible que pisemos en falso (es decir, que evaluemos acciones que no se implementaron u objetivos que jamás se iban a lograr con las acciones implementadas, porque tenían otro enfoque). Por último, porque si no evaluamos, no podemos revisar el proceso, aprender de él y capitalizar esos aprendizajes a futuro.

Ahora, ¿qué trabajo deberemos encarar con los datos recogidos en la evaluación final?

- Cuando los resultados no sean positivos, es fundamental reconstruir cómo se fue trabajando en cada etapa del proceso de mejora para ese tema puntual. Es decir, cuál fue la alarma identificada en el diagnóstico, cómo se planteó el problema, qué objetivo fue propuesto (cómo quedó redactado), en qué acciones se desagregó el objetivo, cómo se desarrollaron, qué dificultades surgieron, qué efectos se alcanzaron y cuáles se esperaba alcanzar, cómo vivieron el proceso los involucrados. Este análisis será sumamente enriquecedor para la escuela. En efecto, que los resultados obtenidos estén por debajo de lo esperado puede relacionarse con diferentes cuestiones, como por ejemplo: que no se cumplieron las acciones planificadas, que se fueron atrasando los tiempos y no se llegó a hacer todo, que surgieron imprevistos que modificaron las prioridades, que los resultados esperados eran muy ambiciosos o que la formulación del error no se correspondía con la realidad de la escuela. En cualquier caso, lo importante es reconstruir el trabajo del año y extraer lecciones para el año siguiente.
- Cuando los resultados hayan sido parciales, es momento de revisar el planteo del problema, identificar qué aspectos del problema aún no fueron contemplados y, finalmente, revisar las acciones implementadas y robustecer el plan de acción.

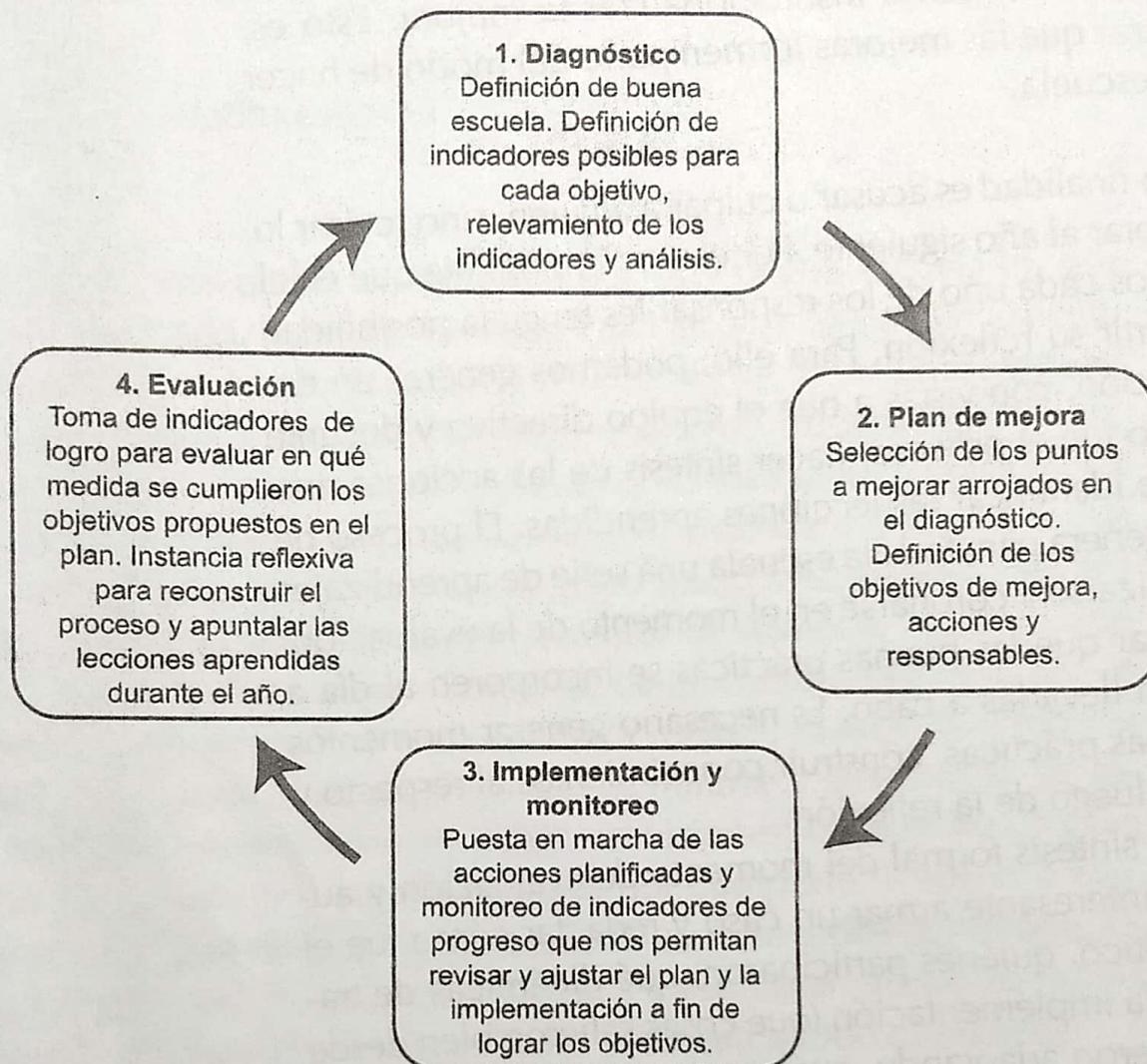
- Cuando los resultados hayan sido alcanzados totalmente, es importante pensar en cómo institucionalizar la mejora. Esto es, cómo garantizar que las mejoras formen parte del modo de hacer natural de la escuela.

En ningún caso la finalidad es acusar o culpar a alguien, sino revisar lo que hicimos para mejorar al año siguiente. Por eso, es importante que en el análisis de los resultados cada uno de los responsables tenga la posibilidad de participar y compartir su reflexión. Para ello, podemos generar un encuentro de autoevaluación, con vistas a que el equipo directivo y docente pueda reconstruir cómo fue el proceso, hacer síntesis de las acciones más difíciles y más fáciles, e identificar las lecciones aprendidas. El proceso de mejora en su totalidad genera para toda la escuela una serie de aprendizajes que terminan de capitalizarse y coronarse en el momento de la evaluación. En efecto, para garantizar que las buenas prácticas se incorporen al día a día escolar no basta con llevarlas a cabo. Es necesario generar momentos para reflexionar sobre esas prácticas, construir conocimientos al respecto y volver a llevarlas a cabo luego de la reflexión.

En esta línea, como síntesis formal del momento de evaluación y autoevaluación, puede ser interesante armar un caso y redactar cómo fue el proceso desde el diagnóstico, quiénes participaron, qué dinámicas de trabajo se dieron, cómo fue la implementación (qué cosas salieron bien desde el principio y cuáles se fueron adaptando, cuáles se resignaron y por qué), contar los resultados obtenidos y, por qué no, dejar un espacio para el relato más personal, cómo vivió cada uno de los involucrados el proceso. Esto puede constituir un material valioso para que nuevos docentes se sumen al barco de la mejora, se entusiasmen con próximas propuestas y se contagien del espíritu de la mejora continua. Además, al quedar asentado resulta más fácil de comunicar y de capitalizar como organización.

Será una función nodal del equipo directivo transmitir un reconocimiento al trabajo impulsado de cada uno de los involucrados. Mejorar implica mucho esfuerzo, no es un proceso automático ni fácil; no se logra de un día para el otro. Por ello, toda la comunidad educativa debe celebrar la mejora.

Gráfico 5. Síntesis del proceso de mejora



Fuente: Elaboración propia.

Cada una de estas etapas es necesaria para alcanzar las mejoras deseadas, y el trabajo en cada etapa retroalimenta al resto. Además, en cada etapa es nodal el uso de los datos.

El proceso busca mejorar la escuela, pero debemos recordar que mejorar no es un resultado, una línea que se cruza, un punto de llegada, sino que es un proceso, un modo de hacer, de estar, de trabajar. Ser impacientes, por lo tanto, no es una buena estrategia. Los resultados muchas veces se hacen esperar, y mucho más si lo que nos proponemos modificar son prácticas.

Como ya hemos dicho, el camino hacia una buena escuela es, por definición, inacabado. Siempre hay un paso más para dar, algún aspecto nuevo por mejorar. El trabajo hacia la mejora no suele ser lineal y tiene avances y retrocesos. El aprendizaje es permanente. Justamente por eso, una de las claves de las buenas escuelas es que están involucradas en un ciclo de mejora constante. Las buenas escuelas evalúan sus acciones, sus logros y necesidades, y reflexionan sobre su labor, identificando puntos a mejorar. Así como a ser docente y director se aprende, también con los modos de ser y de trabajar se enseña. La invitación, por lo tanto, es a transmitir continuamente el mensaje de la mejora. Involucrar a todo el equipo en una instancia de diagnóstico, de mirarse y reflexionar, de integrar a todos en ese análisis y escuchar sus visiones, de acordar un plan de acción para mejorar y aunar esfuerzos por cumplirlo, y volver a evaluarse, y seguir aprendiendo. En una buena escuela todos aprenden: los chicos y los grandes. Por eso los invitamos a estimular el trabajo diario, contagiando este espíritu de aprendizaje y mejora a todo el equipo.