

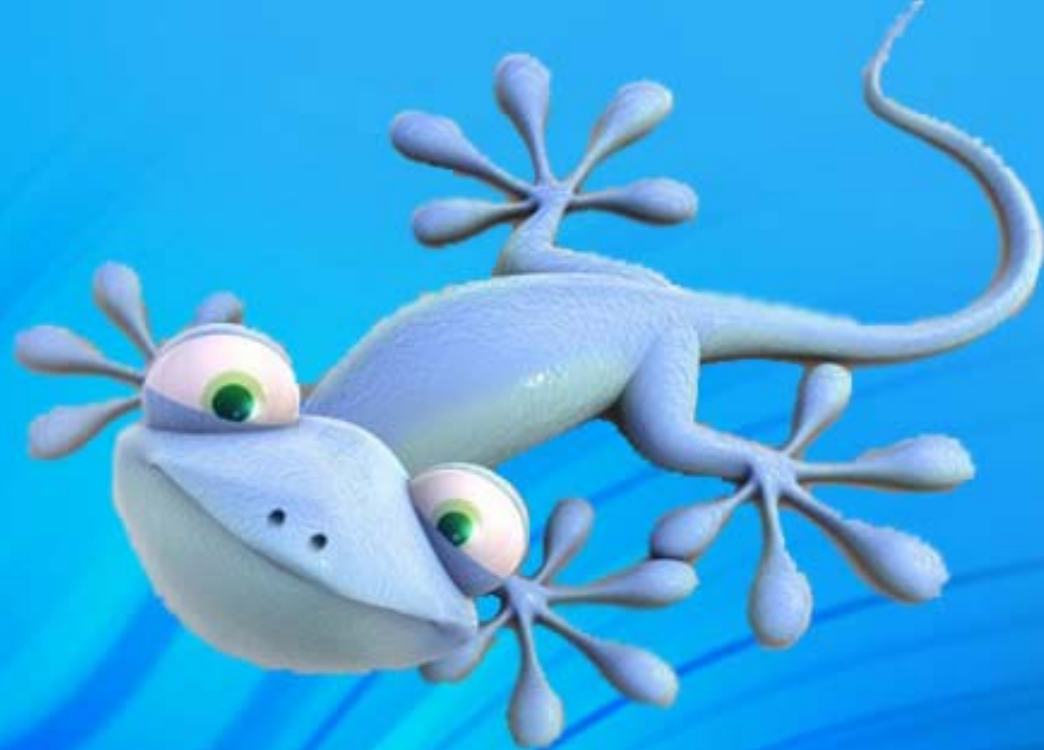
Una meta, sin un plan, es sólo un deseo



Guía para elaborar un Plan con Calidad

Manuel López Navarro
Inspector de Educación

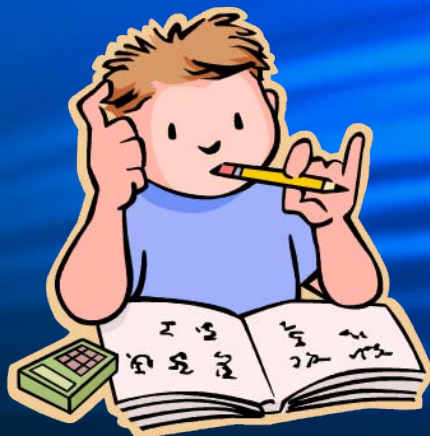
Para el funcionamiento cotidiano de un centro, hay que elaborar, cada vez más, diversos planes, proyectos, programas...



Plan Anual de Centro, Plan de Mejora, Plan de Calidad, Plan de Acción Tutorial, Plan de Coeducación, Plan de Convivencia...

¡ Planificar es un factor de calidad !

Para ir de viaje, para construir una casa o decorarla, es conveniente tener un plan

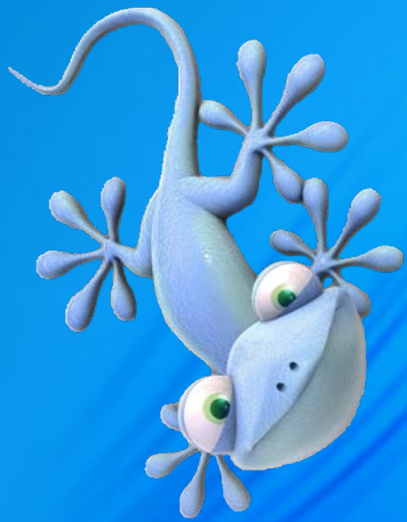


También para aprovechar un curso escolar, desarrollar las actividades y sacar buen rendimiento a las labores educativas, la improvisación o la rutina no son buenos consejeros

Grados de Calidad en un Plan

1. **Objetivos adecuados, alcanzables y bien definidos**
2. **Desglose de cada objetivo en actividades o tareas**
3. **Criterios de evaluación con indicadores precisos**

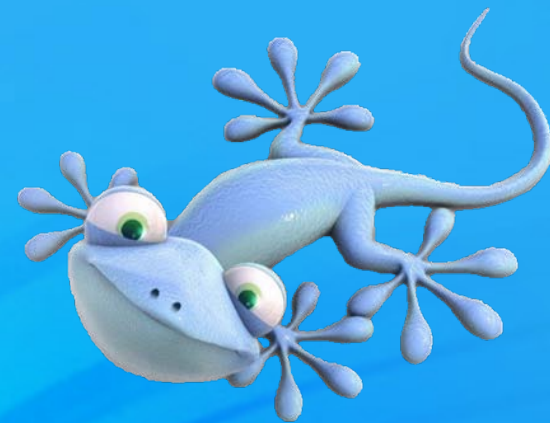




El Plan que podemos catalogar de más rudimentario, sin calidad, es el que sólo contiene formulación de objetivos, a veces grandilocuentes, pero sin concreción en actividades o tareas y sin fijación de criterios para valorar su consecución.

Los objetivos han de formularse en infinitivo, han de ser concretos y posibles y deben estar contextualizados, responder a la finalidad del Plan.

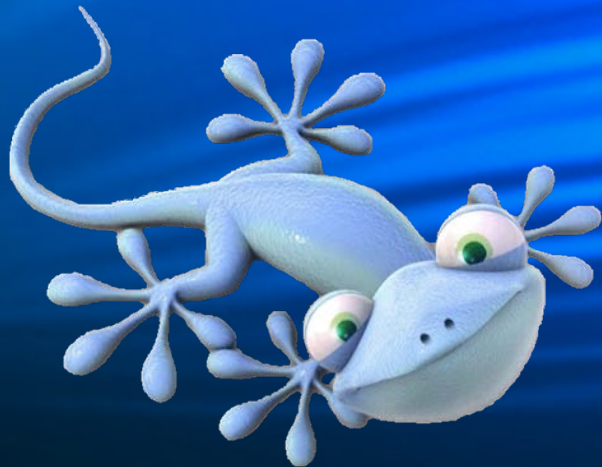
Como los objetivos tienen una formulación amplia, para trabajarlos elaboraremos una serie de actividades relacionadas con cada objetivo. Éste es un elemento que añade calidad en un Plan.



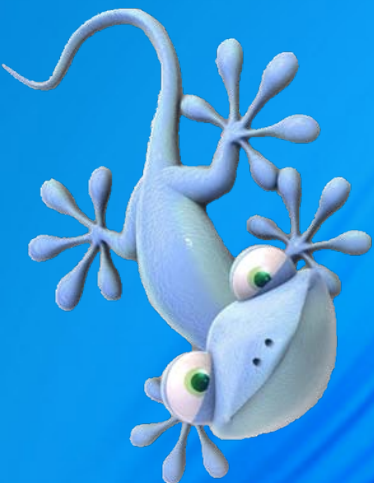
Las actividades o tareas de desglose del objetivo se formulan con sustantivos como “Realización”, “Cumplimentación”, “Mejora”, “Elaboración”, . . . Y deben cubrir todos los aspectos del objetivo que queremos conseguir.

Pero, para que un Plan sea útil y de calidad, lo más relevante es que contenga criterios de evaluación o indicadores de consecución del objetivo, generalmente a través de la evaluación de las actividades o tareas en que hemos desglosado el objetivo.

Ésta es la verdadera diferencia entre un Plan que es un verdadero instrumento de trabajo y un papel que una vez elaborado no sirve para casi nada.



Veamos unos ejemplos. 



En un Plan de Acción Tutorial encontramos:

Objetivo	Se evaluará a través de:
Atención a las familias	Reuniones y entrevistas con las familias, tanto por parte del Orientador como de los tutores.

¿Nº de reuniones o su calidad?

Y en un Plan de Coeducación sólo figura:

Objetivo	Indicadores de evaluación
Concienciar a la comunidad educativa de la situación de desventaja en la que se encuentran las mujeres en la mayoría de los ámbitos sociales.	<ul style="list-style-type: none">- Grado de consecución de los objetivos.- Grado de implicación de la comunidad educativa- Idoneidad del proyecto

¿Qué grado, qué idoneidad?

Analicemos el planteamiento en Planes de Centro:

Objetivos	Actividades	Evaluación
Desarrollar hábitos de conservación y mejora del entorno físico y natural	<ul style="list-style-type: none">-Realización de carteles por aula.- Uso adecuado de papeleras.- Uso de contenedores para reciclar diferentes materiales.- Mejora del colegio con plantas ornamentales	Se evaluará en las revisiones del Plan de Centro y en la Memoria Final

¿Cómo?

Objetivos	Actividades	Evaluación
Educar para la Paz y la No Violencia	Taller: vivir sin violencia de género	Grado de participación del alumnado

¿Qué grado?



Seguimos con otro caso de un Plan de Centro:

Objetivos	Actividades	Evaluación
Educación para la Convivencia	<ul style="list-style-type: none">-Motivar a los diferentes sectores hacia la mediación y resolución pacífica de conflictos.-Formar al profesorado en este aspecto desde el CEP.	Realizar un análisis de los conflictos surgidos y los mecanismos que se han puesto en marcha para solucionarlos.

¿Cómo se mide?

Y un ejemplo de un Plan de Mejora:

Propuesta Mejora	Actividades	Evaluación
Aplicar el razonamiento en la resolución de problemas	Elaboración de problemas partiendo de datos del entorno	Capacidad de entendimiento de los enunciados de los problemas

¿Cómo se mide?





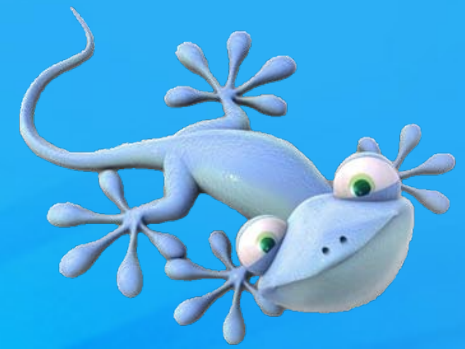
Otra cuestión es la de los criterios indefinidos, que pueden ser interpretados de muy diferentes formas. Veámoslos en una programación didáctica:

Criterios de evaluación en programaciones curriculares

- Realiza análisis que superan la mera descripción de situaciones, abordando causas y consecuencias.
- Identifica la información más relevante de los textos.
- Utiliza estrategias adecuadas para la realización de operaciones y problemas.
- Sabe escuchar y apreciar las intervenciones orales.
- Comunica oralmente hechos y vivencias con una estructura que asegure un sentido global a lo comunicado.
- Considera todas las destrezas que intervienen en el estudio de la situación problemática.

¿Todos entendemos lo mismo cuando leemos esas formulaciones?

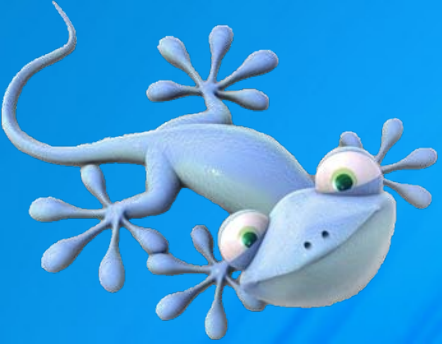
Nos ayudaremos con una parábola:



Un grupo de personas se encontró con una elevada construcción, a la que no podían acceder. Uno de ellos sugirió que podían colocar a su lado un depósito de arena y piedras que les serviría para poder llegar a la cima de la Construcción.

¡Manos a la obra!





Después de mucho trabajar amontonando piedras y tierra consiguieron un talud tan alto como la construcción a la que querían llegar, pero,...

¿Les había servido de algo tanto trabajo?

Al no tener escalones es como un Plan de Centro rutinario, que requiere mucho trabajo y luego no sirve para nada.



Pautas para la planificación de los equipos directivos

Curso 2007/08



Establecimiento de Objetivos
en el Plan Anual de Centro.

Manuel López Navarro
Inspector de Educación

Plan Anual de Centro:

OBJETIVOS GENERALES (concreción para el curso escolar)

Este es el capítulo fundamental del P.A.C., base de las actuaciones contenidas en el resto de los capítulos y punto de partida para la evaluación interna que culminará en la Memoria Final.

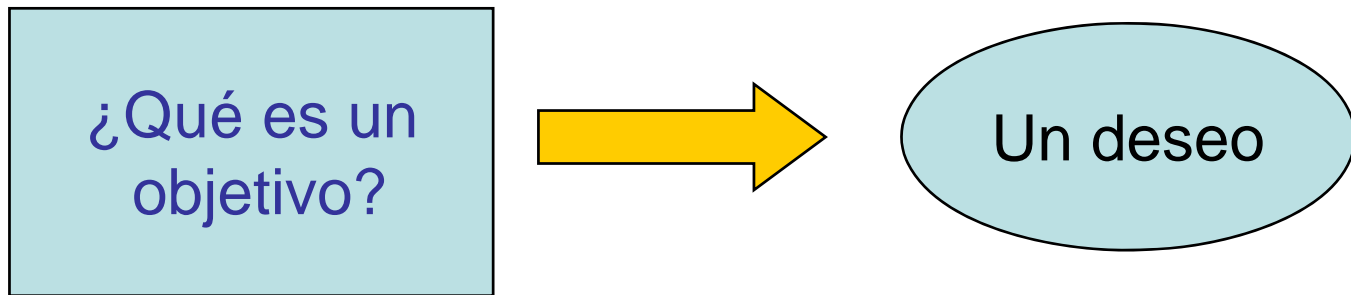
Además de que los Objetivos fijados han de ser concretos y posibles y que aporten mejora a la organización, funcionamiento o clima del Centro, **no basta con el simple enunciado de los Objetivos.**

De cada Objetivo han de establecerse **criterios de evaluación o indicadores** (generalmente contrastes a través de cuestionarios, encuestas, resultados escolares, nº de actividades realizadas, nº de correcciones impuestas o cualesquiera otros criterios para la evaluación), al tiempo que se detallarán las tareas o actividades encaminadas a la consecución de los Objetivos, fijando los tiempos de realización y los responsables.

Plan Anual de Centro:

Nos detendremos un poco en los **Objetivos Generales**

Este es el apartado verdaderamente creativo, el resto de los apartados del Plan Anual son meramente descriptivos



Pues, en un plan que se precie, al lado del deseo debe estar el cómo conseguirlo.

Pautas para la planificación de los equipos directivos

Plan Anual de Centro:

En un plan que se precie, al lado del deseo debe estar el cómo conseguirlo (actividades o tareas para ello).

Pero también es conveniente fijar los tiempos (en qué marco temporal nos fijamos alcanzar el objetivo)



Y como no son objetivos de referencia individual, también es adecuado precisar quienes serán los responsables en cada tarea o actividad tendente a alcanzar el objetivo

O sea, sabemos ya que además de expresar el Objetivo (claro, alcanzable...) debemos desglosar las actividades o tareas necesarias para alcanzarlo, la temporalización y el responsable o responsables... **¿Nos falta algo?**

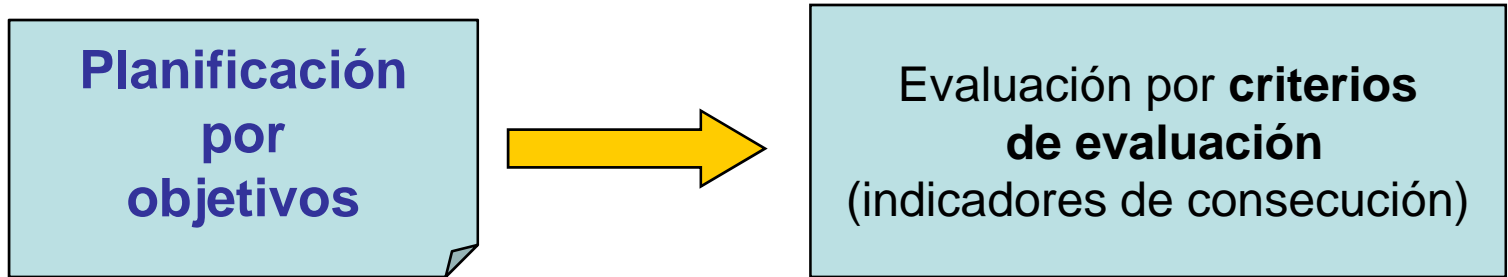
Pautas para la planificación de los equipos directivos

Plan Anual de Centro:

NOS FALTA ALGO:

Lo más difícil, pero lo que más responde al enfoque de calidad

En un enfoque de calidad:



Esto es importante entenderlo, podemos ser muy grandilocuentes al establecer el objetivo, pero si no precisamos, en el momento inicial, cómo vamos a medir su consecución, caemos en simple palabrería.

Plan Anual de Centro:

Continuando con lo anterior, en algún Plan de Centro nos podemos encontrar:

Objetivos Generales:

- Impulsar el gusto por la lectura
- Mejorar la convivencia en el centro
- Lograr mayor implicación de los padres en la educación de su hijos
- Educar en la tolerancia y la solidaridad hacia los demás

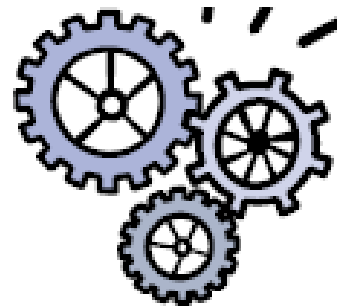


Son bienintencionados, pero suelen quedarse aquí. En la Memoria figurará algo así como: se ha conseguido el objetivo 1 en grado notable, o el objetivo 2 de forma aceptable... **¿Cómo lo demuestran de forma científica o profesional, que no requiera un acto de fe? ¿Y si otro profesor opina lo contrario?**

Plan Anual de Centro:

Entonces, para que el Plan (la planificación) sea de calidad, siempre que expresemos un objetivo, debemos asociarle un criterio de evaluación (indicador) con el que mediremos su consecución.

Esto de la planificación por objetivos – evaluación por criterios de evaluación, surgió en el mundo de la empresa, más concretamente en la industria.



En ese ámbito, asociar criterios de evaluación a objetivos es muy fácil (porque son cuantitativos). Así por ejemplo, si el objetivo era aumentar la producción, el criterio de evaluación sería “lograr una producción un 10% superior, si el objetivo era “aumentar la cuota de mercado” el criterio sería “lograr, al menos, una cuota de mercado del 20%”, si el objetivo fuera “reducir costes”, el indicador de consecución sería “lograr el producto tal a un x% más barato”.

Plan Anual de Centro:

Como vemos, en el mundo de la empresa es bastante fácil encontrar criterios de evaluación **porque los objetivos son cuantitativos**. Sin embargo, en la educación estamos en el medio social, en el cual no es tan fácil encontrar referencias cuantitativas, por eso es más difícil construir la pareja objetivo-criterio de evaluación.

Por eso nos ayudamos desglosando los objetivos en actividades o tareas

Veámoslo con dos de los ejemplos antes citados. Si los objetivos fueran:

- Impulsar el gusto por la lectura
- Mejorar la convivencia en el Centro

Nos sería difícil encontrar la forma de medir su consecución, de forma que al final del curso nadie pueda dudar del grado en que expresamos su consecución. Y no es nada científico ni profesional decir sin pruebas “Hemos conseguido el objetivo”

Plan Anual de Centro:

Sin embargo, si el objetivo “Impulsar el gusto por la lectura” lo desglosamos en actuaciones o tareas como estas:

- Realización de lecturas dirigidas y comentadas
- Establecimiento de “libro del mes”, por niveles
- Modernización de la dotación de la biblioteca
- Utilización de protagonistas y temática de las lecturas como centros de interés de actividades

Actividades

Entonces, ya es más fácil buscarles criterios de evaluación.
Ejemplos:

- Realizar una lectura dirigida y comentada cada mes
- Que se haya establecido el “libro del mes” al menos 7 meses y en el 80% de los niveles.
- Aumentar el nº de libros en la biblioteca en 100 títulos
- Realizar al menos 5 actividades mensuales en las áreas de Lengua; Mat., Plástica y C. M. con los protagonistas o temáticas de las lecturas del mes.

Criterios de evaluación

Plan Anual de Centro:

Veamos lo mismo respecto al objetivo “Mejorar la convivencia en el Centro”

- Acogida de nuevos alumnos, recepción a sus familias, nombramiento de alumnos mentores
- Asignación de tutores veteranos a los grupos previsiblemente más conflictivos
- Establecimiento del profesor mediador y alumno mediador para tratar conflictos
- Aplicación de primeras correcciones con trabajos de colaboración con el Centro

Actividades

Ahora es más fácil imaginar posibles indicadores:

- Que se haya realizado la acogida de nuevos alumnos en el 90% de los grupos.

¿Podrías seguir diciendo criterios de evaluación?

Criterios de evaluación

Pautas para la planificación de los equipos directivos

Plan Anual de Centro:

Ya estamos en condiciones de dar una posible estructura de los Objetivos Generales:

Objetivo General 1:			
Referencia a las Finalidades del centro:			
Tarea 1:	Temporalización	Responsables	Criterio de evaluación
Tarea 2:	Temporalización	Responsables	Criterio de evaluación
Tarea 3:	Temporalización	Responsables	Criterio de evaluación
.....

De esta forma desarrollaríamos cada Objetivo General que queramos formular para este curso escolar.

Plan Anual de Centro:

¿Cuántos Objetivos Generales serían adecuados?

Entre 5 y 10

Si ponemos más de 10, se dispersa mucho la atención, el seguimiento y el conocimiento que el profesorado puede tener de los mismos. Si queremos que estén presentes en la vida cotidiana del centro, poquitos mejor (5 ó 6)

Por otra parte, si fijamos muy pocos (menos de 5), dejaríamos sin atender importantes ámbitos de la vida del Centro y sería bueno dedicar un poco de nuestra atención a cada parcela.

Sin ánimo exhaustivo serían ámbitos de la vida del centro: Educación en valores, ámbito curricular, ámbito organizativo/ROF, técnicas instrumentales, atención a la diversidad, acción tutorial, organización de recurso/instalaciones, ámbito pedagógico y de coordinación, metodología y motivación, participación y relaciones con la comunidad, disciplina y convivencia, orientación a la calidad...

Plan Anual de Centro:

¿Cómo sería conveniente elegir los Objetivos Generales?

Con toda la participación posible.

Se puede pedir a los Equipos de ciclo/Departamentos que sugieran los Objetivos que ellos creen más adecuados, priorizados o por orden de importancia para ellos, se puede tener una primera revisión en el ETCP... Aunque al final sea el Equipo Directivo el que seleccione.

Las personas nos implicamos más en las tareas si hemos tenido oportunidad de participar en el diseño, si de alguna forma las creamos nuestras.



Plan Anual de Centro:

Vayamos ya a la presentación formal del documento:

Es conveniente que el P.A.C presente un **Índice** con la relación de capítulos y las páginas de comienzo de cada uno, de la misma forma que cada capítulo debe iniciarse comenzando una nueva hoja o página.



Resulta también apropiado un primer apartado o capítulo 0 de **Introducción** o **Presentación** de redacción directa del Director/a, donde se aluda a la situación general del Centro, con referencia a la Memoria Final y la Evaluación externa, en su caso, y se expliciten los grandes retos del centro en el presente curso, que serán los que justifiquen la definición de los Objetivos Generales.

Pautas para la planificación de los equipos directivos

Curso 2007/08

Si los objetivos están bien definidos, son coherentes con la finalidad perseguida y podemos evaluarlos objetivamente, el Plan será útil y provechoso, un instrumento para conseguir un buen resultado.



Manuel López Navarro
Inspector de Educación