

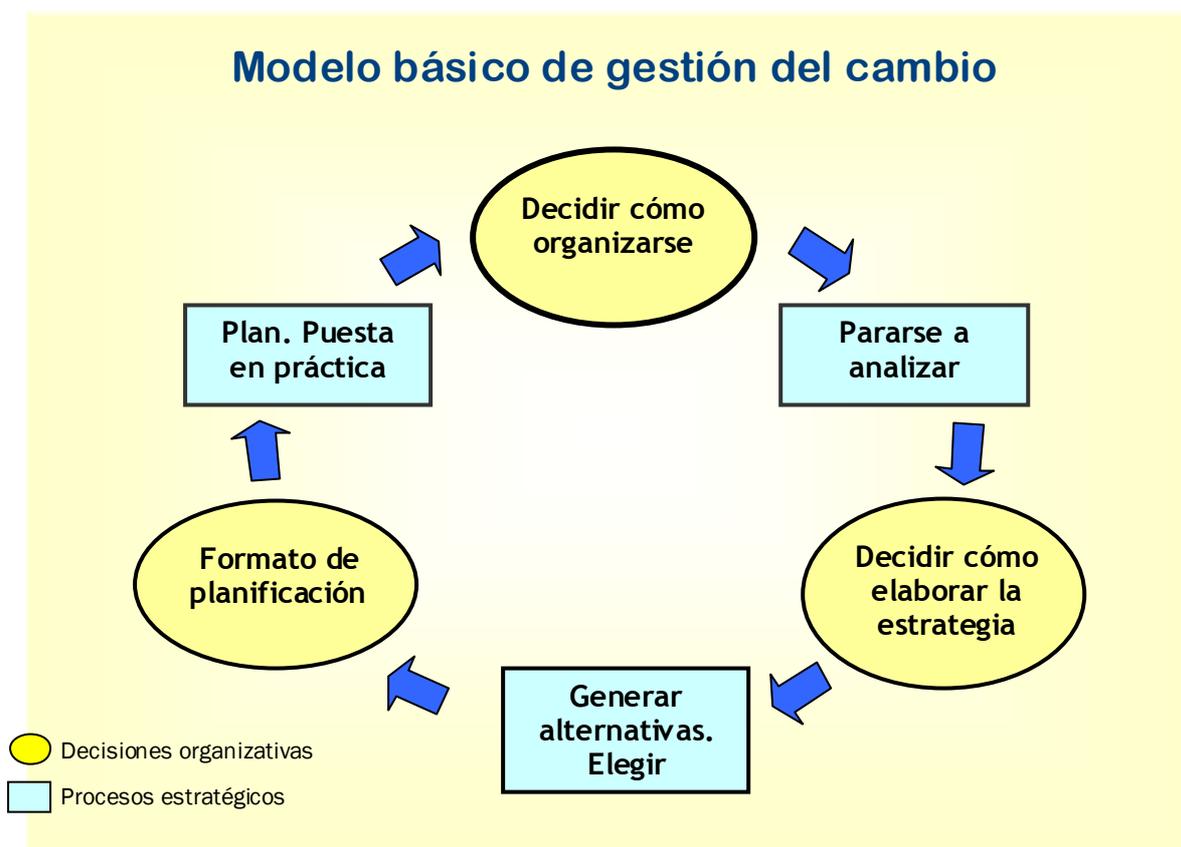
## 1. Introducción

Las organizaciones mejoran cuando, partiendo del análisis de una realidad presente, son capaces de visualizar una posible realidad futura. La planificación, desarrollada de manera colectiva, permite la visualización y la consecución de los sueños de una comunidad.

Contemplada de modo general, la planificación es un proceso en el que inicialmente se establece el destino al que queremos llegar, los logros que queremos conseguir, y luego se acuerdan los medios para seguir esa dirección y no perdernos por el camino. Existen muchas maneras alternativas para recorrer este proceso, de modo que las orientaciones no tienen que convertirse en prescripciones y deben acomodarse a los modos de hacer de cada centro escolar. Un plan es, en esencia, el producto del proceso de planificación y se define como un conjunto de decisiones acerca de qué hacer, por qué hacerlo y cómo hacerlo. Un plan de acción:

- Tiene que servir como *referente para la acción*, establecido idealmente por consenso de todos a los que afecta y de todos los que tienen que contribuir a su puesta en práctica. Como las unanimidades no son realistas en educación, se debe contar al menos con una “masa crítica” suficiente.
- Está diseñado como un *marco flexible* que permite ajustes a la luz de las nuevas evidencias que van apareciendo durante el proceso de puesta en práctica.
- Incluye no solo las orientaciones de política educativa, sino *información sobre las estrategias de implementación*, acciones y estándares, sistema de seguimiento y evaluación, así como *los recursos y gastos asociados y las responsabilidades contraídas*.

Cada vez con más urgencia, los directivos escolares tienen que planificar de modo más estratégico, a medio y largo plazo, porque la vorágine de la acción educativa hace perder con frecuencia el norte a las instituciones escolares. Tienen que buscar sistemas más eficientes de producción de resultados de aprendizaje, porque el uso de más recursos no conduce necesariamente a mejores resultados. El modo en que se usan los recursos es esencial. Y tienen que conjuntar voluntades y capacidades porque cada vez es más difícil poner en un plan todo lo que Comunidad Escolar desea. Hay establecer prioridades por medio de un ejercicio equilibrado de toma de decisiones y de creación de consensos.



## 2. El ciclo de la planificación

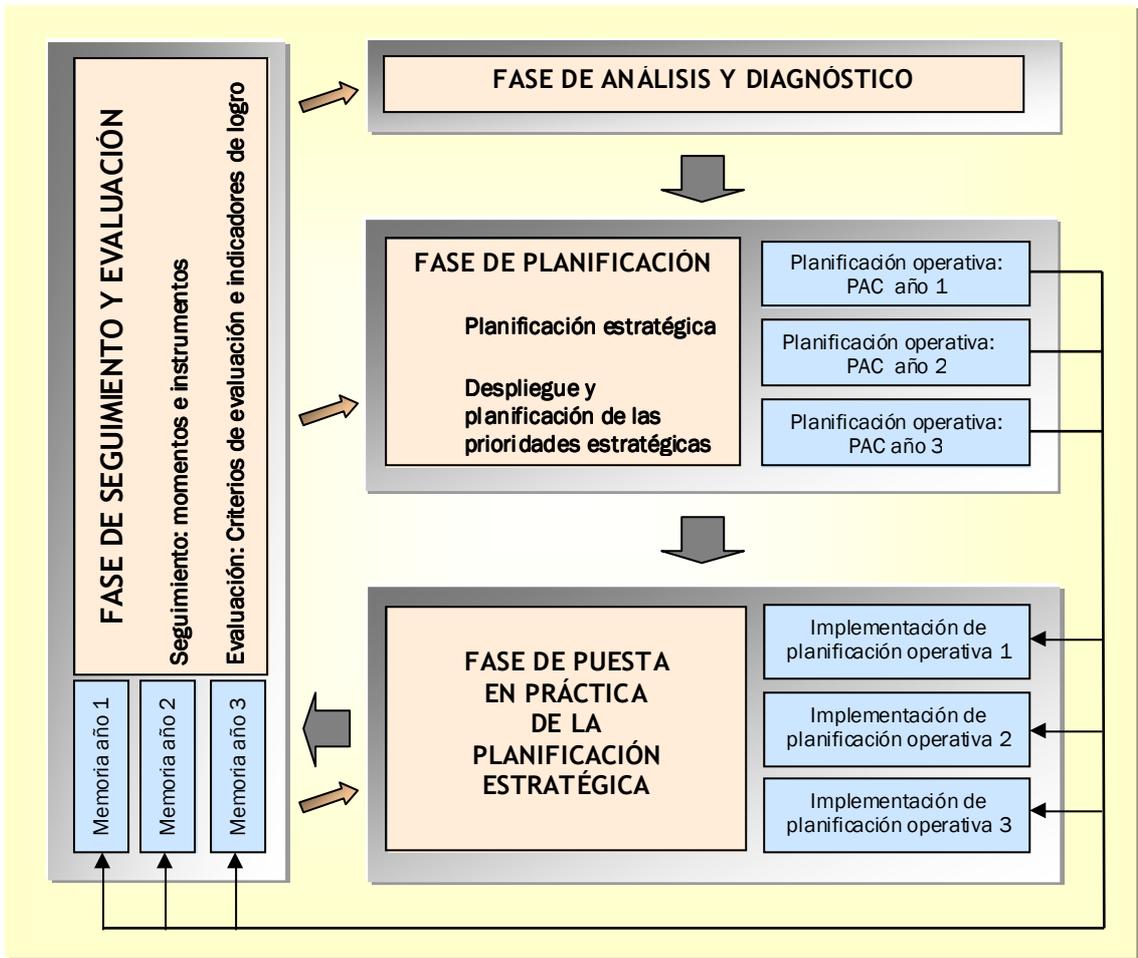
Como cualquier otro sistema, la educación debe tener en cuenta, a la hora de planificar, las entradas, los procesos, los resultados y logros y el contexto de intervención:

- ⊘ Las entradas son los recursos de distinta índole (el profesorado, el alumnado y sus características, los materiales de instrucción, el equipamiento, los edificios...) que se organizan para que produzcan los resultados previstos.
- ⊘ Estas entradas se combinan en distintos procesos (de comunicación, de enseñanza y de aprendizaje, de coordinación, de liderazgo...) y se activan de manera que produzcan los resultados esperados.
- ⊘ Los resultados son los logros tangibles producidos por los procesos del sistema como son las tasas de escolarización, el número de graduados, los resultados de aprendizaje en las distintas fases y etapas, las competencias generadas, la satisfacción e implicación del alumnado...
- ⊘ Otro tipo de resultados son los indirectos (los beneficios del alumnado, de sus familias y de la sociedad), como pueden ser las mejores perspectivas laborales, la mayor creatividad y dinamismo social, una sociedad más justa...

Tanto la planificación estratégica (planes a 4/5 años) como la operativa (planes anuales) deben pasar con éxito los filtros de los siguientes criterios: relevancia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. Si los medios son relevantes para satisfacer las necesidades expresadas (relevancia), en qué medida los procesos (la utilización de los recursos) se organizan con eficiencia, si se producen los resultados previstos (eficacia)...

Existen variadas terminologías y modelos de planificación tanto estratégica como operativa. No se puede decir que exista un modelo perfecto. Cada institución tiene su modo de interpretar el proceso, pero existen unas fases que se realizan en una secuencia similar: análisis, planificación, puesta en práctica y evaluación.





## 3. Fase de análisis y diagnóstico

Revisión, lectura de la realidad, diagnóstico, análisis se usan como sinónimos. Básicamente el análisis consiste en recoger datos, obtener evidencias y hacer un análisis crítico de lo que conseguimos en nuestro centro en términos de aprendizaje con nuestros alumnos y alumnas. Las fuentes de evidencia pueden ser variadas: los resultados de la evaluación diagnóstica, el informe de la Inspección educativa, los resultados académicos a través de la notas del profesorado, la opinión del profesorado, del alumnado y de las familias, los resultados de la evaluación interna, la Memoria Anual, los informes de los ciclos y seminarios...

La Comunidad Escolar tiene que analizar los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas, Hay herramientas sintéticas que permiten hacer explícito el juicio de los distintos grupos de interés: la lista de control, el DAFO, el análisis de un campo de fuerzas, cuestionarios de síntesis...

El análisis tiene que prestar atención a la tarea básica que justifica la existencia de los centros escolares, facilitar aprendizajes. Este análisis se puede realizar aplicando los siguientes criterios:

- ⌵ Se tiene en cuenta todo tipo de aprendizajes: académico, desarrollo de competencias básicas, desarrollo personal y social, diversificación y personalización de la atención.
- ⌵ El clima de centro garantiza la seguridad física y emocional del alumnado.
- ⌵ Los alumnos se hacen responsables de su propio aprendizaje y la evaluación orienta de modo productivo los mismos.
- ⌵ El alumnado está implicado en las actividades y el nivel de desafección es mínimo.
- ⌵ Se mantiene la eficacia con todos los grupos de alumnado, tanto con los buenos como con los menos motivados.
- ⌵ Se reduce la diferencia en los resultados, debida al estatus socioeconómico del alumnado.
- ⌵ Se produce una progresión razonable en los aprendizajes.
- ⌵ Se hace un uso eficiente de los recursos personales. Todo el mundo rinde la máximo de sus posibilidades.
- ⌵ Se consigue aquello que nos proponemos: buen nivel de eficacia.
- ⌵ Los aprendizajes que estimulamos y las estrategias que utilizamos son funcionales, responden a las necesidades actuales y futuras del alumnado.
- ⌵ Se coordinan los esfuerzos dando coherencia a la intervención del profesorado.

## Herramientas de análisis y diagnóstico

### Objetivo

Acumular evidencias sobre la actuación y los resultados del centro. Conocer la situación del centro: el logro de los objetivos de aprendizaje, la competencia del personal, la eficacia de la estructura organizativa...

### Fuentes de diagnóstico

A.- Autoevaluación:

*Contexto del centro*

*Los resultados del alumnado*

*El progreso en los resultados de aprendizaje*

*La voz del alumnado*

*La voz de las familias*

*La voz del profesorado*

B.- La evaluación de la Inspección

C.- La evaluación diagnóstica

D.- Otras evidencias de rendimiento y de progreso

### Herramientas de diagnóstico

#### Analíticas

Datos sobre el aprendizaje: eficacia, eficacia diferencial, progreso

Datos sobre el absentismo: razones, momentos...

Datos sobre el uso del tiempo disponible: tiempo en la tarea, tiempos muertos...

Datos sobre las expectativas sobre el alumnado

Datos sobre las estrategias de enseñanza: variedad, adecuación, implicación, coherencia, consistencia...

Datos sobre el clima de aula y de centro

Resultados de auditorías

Informes de evaluaciones de calidad

#### Sintéticas

Análisis de los distintos grupos de interés: profesorado, alumnado, familias...

Listas de control

DAFO

Análisis de un campo de fuerzas

Análisis de causas y soluciones (autoanálisis)

Análisis de las tendencias educativas de futuro.

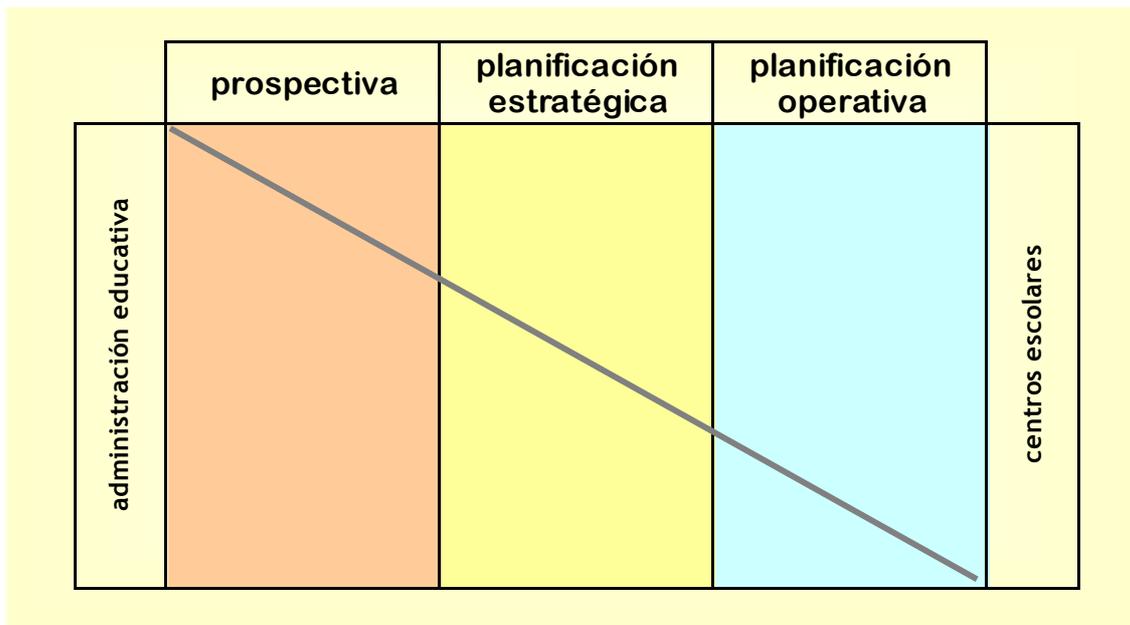
Ejercicios de prospectiva.

Cuestionarios de síntesis.

## 4. Fase de planificación

### 4.1. Política educativa y planificación

Tener un proyecto educativo (PEC), en el que se establezcan las señas de identidad, los valores y las creencias, la visión educativa del colectivo y la misión es un referente “operativo” de primordial importancia de la actividad global del centro. Otra guía fundamental son las directrices y prioridades establecidas por el Departamento de Educación que tienen que servirnos como criterios para establecer prioridades de actuación.



Es importante que las directrices del Departamento aseguren un marco de prioridades y promuevan la coordinación y el éxito de programas y proyectos. La política educativa fija un conjunto de objetivos generales y específicos que giran en torno a las siguientes dimensiones:

- Acceso (igualdad en las oportunidades de acceso y de éxito educativo, equidad, reducción de las diferencias, participación y temas de género...)
- Calidad (calidad en la provisión del servicio educativo, la personalización de la enseñanza, la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia y la relevancia y funcionalidad interna y externa...)
- Gestión y liderazgo (gobernanza, descentralización, autonomía, proyectos de mejora...)

Los centros educativos contemplan estas dimensiones en su totalidad o por medio de programas y proyectos que fijan objetivos concretos acompañados de indicadores de logro tanto cualitativos como cuantitativos.

## 4.2. Planificación estratégica

La dirección trata de incrementar la capacidad y la competencia de la organización para actuar con eficacia y para dar forma a un futuro de éxito sostenible. Para ir más allá de la tarea de gestión del día a día, es necesario complementarla con una visión ambiciosa y exigente que marque retos ilusionantes para la institución escolar. Las direcciones cuentan con un instrumento apropiado en este cometido: **la planificación estratégica**. Es una oportunidad para el diálogo y para, a través del diálogo genuino, alcanzar entendimientos compartidos que afectarán a:

- ✎ La **estrategia** como expresión de lo que se quiere conseguir, no simplemente de lo que se va a hacer. Se describe mejor como la manifestación de propósitos o intenciones y no como simple expresión de un deseo. La puesta en práctica es una parte importante de la estrategia, pero se necesita claridad en los propósitos antes de ser comunicada y llevada a la práctica.
- ✎ La interpretación de las prioridades del Dpto. de Educación. Los centros escolares deben estar atentos a la **política educativa** como el proceso por el cual los gobiernos concretan su visión política en programas y actuaciones para lograr los resultados de transformación en la realidad.
- ✎ La **puesta en práctica**: en parte la acomodación de la organización a la nueva visión estratégica y en parte los mecanismos que utiliza la organización para motivar a todo el sistema para conseguir los resultados descritos en la visión estratégica.

### Características de la estrategia:

- ✎ La estrategia marca dirección: es el proceso coherente de transformar los valores y propósitos morales del Proyecto Educativo de Centro (PEC) en acción, orientado por una perspectiva de futuro.
- ✎ La estrategia se preocupa del medio y largo plazo: No es la mera suma de los proyectos operativos anuales. Es la perspectiva a 4/5 años vista.
- ✎ La estrategia se ocupa de la totalidad del centro educativo: Aborda todos los aspectos, pero se fija en la finalidad básica de la existencia de las escuelas, promover aprendizajes.
- ✎ La estrategia combina conocimiento de la realidad y proyección futura: debe acompañar la capacidad de anticipación con un conocimiento profundo del estado actual del centro y de sus logros. Es una mezcla apropiada y coherente de pragmatismo y utopía.
- ✎ La estrategia es un referente para la acción: no consiste en un puro ejercicio intelectual, sino una propuesta que hay que convertir en realidad.
- ✎ La estrategia complementa los procesos operativos: toda institución eficaz tiene que combinar adecuadamente procesos estratégicos y procesos operativos.
- ✎ La estrategia tiene que afectar a los protagonistas de la acción: los documentos escritos que se guardan en los cajones no afectan a las prácticas profesionales a no ser que las personas se impliquen en el proceso de discusión y fijación de la estrategia.
- ✎ La estrategia de los centros debe estar alineada con la estrategia del conjunto del sistema educativo. El Dpto. de Educación tiene que dar a conocer sus prioridades estratégicas para que sean conocidas por los centros.

## 4.3 Planificación operativa: plan anual de centro y memoria evaluativa

Pasar de la cabeza a las manos. Dar el paso de los objetivos propuestos a las acciones concretas para conseguirlos. Las finalidades y objetivos del centro ya están definidas tanto en el PEC como en el Plan Estratégico. Ahora se trata de pensar en el corto plazo, pero sin perder la perspectiva del medio y largo plazo. Sabiendo la dirección en la que queremos ir, con las finalidades y objetivos como meta, se trata de decidir qué haremos este curso para avanzar hacia ella.

La mejora es continua y se logra en el día a día, en un proceso que debe ser planificado y evaluado cada curso escolar. La vida en los centros no empieza cada curso, sino que continúa. Por eso es necesario, además de recordar la dirección en que debemos avanzar, saber en qué punto estamos y qué hacer para seguir avanzando. La memoria evaluativa del curso anterior es el punto de inicio del plan anual del curso siguiente.

El **Plan Anual del Centro (PAC)** es un instrumento fundamental para la organización y funcionamiento del centro, con la perspectiva de un curso escolar. Es un proyecto de trabajo concreto y claro para conseguir los objetivos fijados para el curso y que hacen “operativos” las finalidades y objetivos señalados en el PEC y en el Plan Estratégico. En él se señalan los objetivos a alcanzar en forma de actuaciones concretas, claras y evaluables de forma que se pueda evidenciar la consecución de los logros previstos para un curso escolar

El Plan Anual del Centro y su correspondiente Memoria Evaluativa tienen como fin lograr la eficacia y eficiencia en la organización y disponer de datos objetivos para darlas a conocer a la comunidad educativa y a la Administración. El P.A.C. es un documento inminentemente práctico; por ello, hace referencia a todos los ámbitos de la actividad escolar y, en con el fin de garantizar su correcta puesta en práctica, debe ser elaborado participativamente y hacer explícitos los indicadores y criterios para su evaluación.

### Características del PAC:

1. **Coherente** con el PEC, PCC, ROF, Plan Estratégico, en los que se fundamenta y que señalan la dirección de toda la actividad escolar.
2. **Flexible:** Sometido a revisión constante durante su puesta en práctica, para introducir las modificaciones que garanticen su utilidad en todo momento, alejándolo de cualquier sentido burocrático.
3. **Fruto de la participación y consenso del equipo docente.** De la reflexión, análisis de necesidades, propuestas y compromiso del profesorado, no individualmente, sino como equipo.
4. **Guía** para todas las actividades del centro y del aula. Da de sentido a cuanto se hace en el centro.
5. **Evaluable**, al definir los indicadores y criterios para evaluar cada objetivo propuesto para el curso.

La **Memoria Evaluativa Anual** es un instrumento de gestión a corto plazo, que, como su nombre indica, presenta la información relevante de la evaluación de los objetivos señalados en el PAC. Es una herramienta para la evaluación sistemática del funcionamiento global del centro, y, sobre todo, de los procesos y los resultados del aprendizaje del alumnado.

La Memoria Evaluativa Anual tiene carácter de evaluación interna del centro, de autoevaluación con la participación de toda la Comunidad Educativa, basada en el PAC como instrumento de planificación anual y con el referente de los documentos institucionales del centro para analizar la coherencia entre los mismos y los procesos educativos realizados en el centro.

Con ella se trata de introducir en la cultura del centro elementos de calidad en la gestión: planificación, desarrollo y evaluación a través de este instrumento. Así mismo, de convertirla en un instrumento necesario y útil para evaluar la marcha del centro y la oportunidad de darlo a conocer a la comunidad educativa y a la administración

La Memoria Evaluativa tiene cuatro funciones:

1. **Aporta información relevante sobre los resultados de la acción educativa** realizada durante el curso, de modo especial en los aprendizajes (competencias personales, sociales y académicas) del alumnado, de acuerdo con las metas y objetivos definidos en el P:E.C., PCC, ROF y Plan Estratégico y concretadas en el PAC
2. **Ofrece un diagnóstico del centro**, puntual, al final de cada curso al permitir hacer un balance y valorar reflexiva y críticamente los logros. Esto posibilita la información fundamentada de su funcionamiento y su nivel de logro al conjunto de la Comunidad Educativa y a la Administración.
3. **Aporta información para la mejora**, en un proceso continuo, proponiendo pautas de intervención y formulando propuestas concretas para incrementarla de modo progresivo.
4. **Es un nuevo punto de partida** sobre el que elaborar el PAC del curso siguiente

El Equipo Directivo es el responsable de promover y facilitar la elaboración participativa de la misma, estableciendo las condiciones necesarias: diseño y planificación de las actividades grupales que permitan realizar las valoraciones rigurosas y las propuestas para optimizar toda la actividad del centro, como consecuencia de ellas. Facilitando, así mismo, los procesos, los espacios y los tiempos necesarios.

La evaluación que implica la elaboración de la Memoria Anual implica la realización de cuatro tipos de tareas:

1. **Recogida de datos relevantes** en función de lo planificado en el PAC y, sobre todo de los aprendizajes del alumnado.
2. **Interpretación** de los mismos a la luz de los criterios previstos en el PAC, grado de logro y consecuencias/efectos derivados de ello.
3. **Recogida de datos relativos a actividades** significativas realizadas en el centro y no contempladas en el PAC y, análisis de su coherencia con los documentos institucionales del centro.
4. **Propuestas de mejora** en todos los ámbitos, especialmente en los relacionados con el aprendizaje del alumnado.

## Herramientas de planificación

### Determinación de las prioridades

#### Objetivo

Seleccionar las **prioridades** a las que se van a dedicar los esfuerzos del centro en los próximos años, determinadas por el **impacto que van a tener en los aprendizajes de todos y cada uno de los alumnos/as** y por las prioridades establecidas por la administración educativa. Deben ser pocas y de gran interés estratégico. Es importante que sea un **proceso de planificación participativa**, al objeto de:

- Implicar a los miembros de la organización en todas las fases del proceso: definición de objetivos, planificación, desarrollo y evaluación.
- Incrementar el sentido de pertenencia.
- Incrementar la responsabilidad colectiva tanto en los procesos como en los resultados.
- Generar un clima y cultura institucional basada en la implicación y el compromiso.

Una vez establecidas las prioridades del centro, proceder a la redacción y **secuenciación de los objetivos** en el marco temporal de nuestro proyecto de dirección.

#### Procedimiento para la redacción y secuenciación de los objetivos

1. En un primer momento, fruto de las evidencias del diagnóstico, se listan todas las necesidades de mejora.
2. En segundo lugar se organizan y se agrupan en función de la proximidad o complementariedad y se vinculan con las líneas estratégicas del centro (en el caso de que el centro las haya establecido previamente).
3. En tercer lugar se pasan por un primer filtro ligado a la capacidad de respuesta actual del centro y a la importancia en relación con los aprendizajes: viabilidad, adecuación, oportunidad e impacto.
4. En cuarto lugar se analizan las prioridades de acuerdo al marco establecido por las administraciones educativas.
5. Se redactan los objetivos que aborden las necesidades anteriores, secuenciándolos en el marco temporal de nuestro proyecto.
6. Se establecen indicadores que permitan el seguimiento y evaluación de las acciones desarrolladas.

#### Herramientas

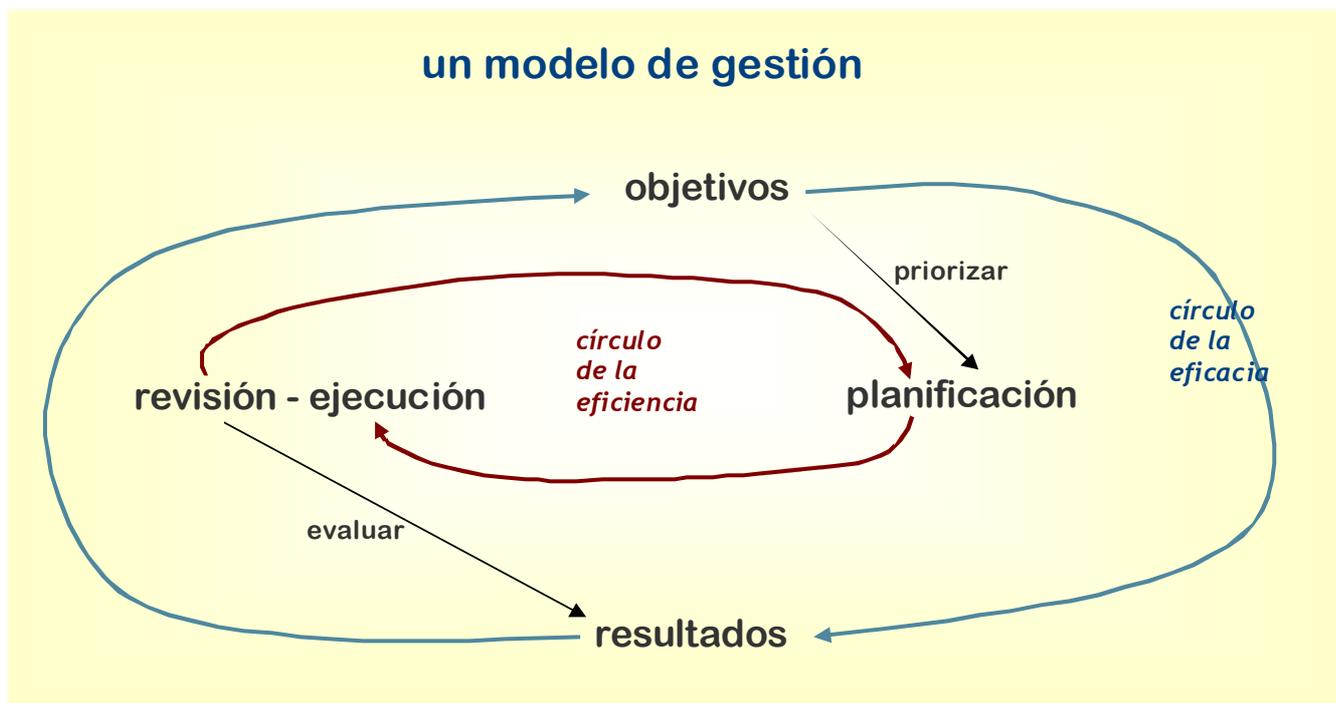
Técnica post-it (completar con la técnica NAFER)  
Técnica Grupo Nominal y análisis V.U.O. (viabilidad, utilidad, oportunidad)  
Filtro de adecuación  
Filtro de prioridades de política educativa  
Análisis de un campo de fuerzas  
Cómo redactar objetivos operativos  
Plantilla de secuenciación de la planificación  
Cómo establecer indicadores de calidad  
Plantilla de planificación

## 5. Puesta en práctica de la planificación

### 5.1 El proceso de gestión

Una primera tarea en la gestión es la fijación de los objetivos, cuya consecución determina el nivel de eficacia. La segunda tarea es la gestión de los mecanismos, estructuras que articulan la red de recursos que nos permiten perseguir los objetivos establecidos. Ésta representa la dimensión de la eficiencia que mide el uso riguroso y acertado de los medios.

Ambas dimensiones y sus relaciones mutuas se pueden representar en el gráfico siguiente:



**Objetivos:** De desarrollo profesional del personal del centro, de mejora de los aprendizajes del alumnado, de colaboración con las familias..., determinados localmente, aunque reflejen necesidades del sistema.

**Planificación:** Selección de las prioridades dentro de los objetivos marcados para convertirlos en programas de acción.

**Ejecución:** Distribución de los medios personales y materiales, y realización práctica de los programas.

**Seguimiento y revisión:** Comprobación de que los recursos se utilizan del modo establecido y se evitan disfunciones prácticas.

**Resultados:** El impacto de las actividades de formación en las prácticas docentes, la mayor implicación del alumnado en sus aprendizajes, un mejor clima de aprendizaje del centro...

La **calidad de la gestión** vendrá determinada por tres conjuntos de relaciones:

- ⌋ La medida en que las finalidades planteadas reflejan las necesidades más significativas del centro y el grado de consecución de esas finalidades. Un elemento crucial en este proceso es la calidad del juicio de la comunidad escolar a la hora de establecer la política de formación de su profesorado.

- El grado en que los recursos disponibles se usan de modo eficiente. Este proceso por su complejidad requiere un análisis más complicado.
- La coherencia entre los planes y las finalidades establecidas, y la relación entre la puesta en práctica y los resultados deseados. Los elementos fundamentales son la fijación de las prioridades y la evaluación de los resultados en comparación con los objetivos previstos.

El círculo de la eficiencia es un proceso racional, como todo proceso convencional de gestión. Sin embargo, el círculo de la eficacia resulta más problemático porque se sustenta en valores y su medición sólo resulta posible a largo plazo. Con los procesos de gestión nos puede suceder que pierden su docilidad inicial y el carácter instrumental para convertirse en fines en sí mismos. Siempre hay que tener presente que la gestión tiene que estar al servicio de los objetivos y de las finalidades que se pretenden y no constituirse en un fin en sí mismo.

## 5.2 Variables en la puesta en práctica

La introducción de cambios significativos, que implican nuevas formas de pensar y nuevos modos de actuar en la clase, no consiste en un proceso de ajuste más, que tiene lugar de modo instantáneo. Por el contrario, las ideas importantes no se cambian de la noche a la mañana, y lo mismo sucede con nuevas metodologías y las nuevas formas de organizarse. En la introducción de una técnica nueva, al principio pasamos por una fase de confusión, de inseguridad y de desánimo. Gradualmente, si el cambio tiene éxito, el proceso nos lleva a estadios de mayor confianza y desarrollo personal. Con el tiempo, la práctica y los principios que la sustentan se hacen personales, es decir, se integran a las ideas y prácticas ya existentes. Afrontar cambios requiere asumir riesgos. Frecuentemente, si se adopta algo nuevo, tenemos que renunciar a algo consolidado, y esto suele ser doloroso. Pedir a las personas que cambien sus modos de pensar y de actuar, en los que han invertido tiempo y energías considerables en el transcurso de su vida profesional, supone que deben renunciar a determinados aspectos de su práctica anterior y puede generar considerable inseguridad e incertidumbre.

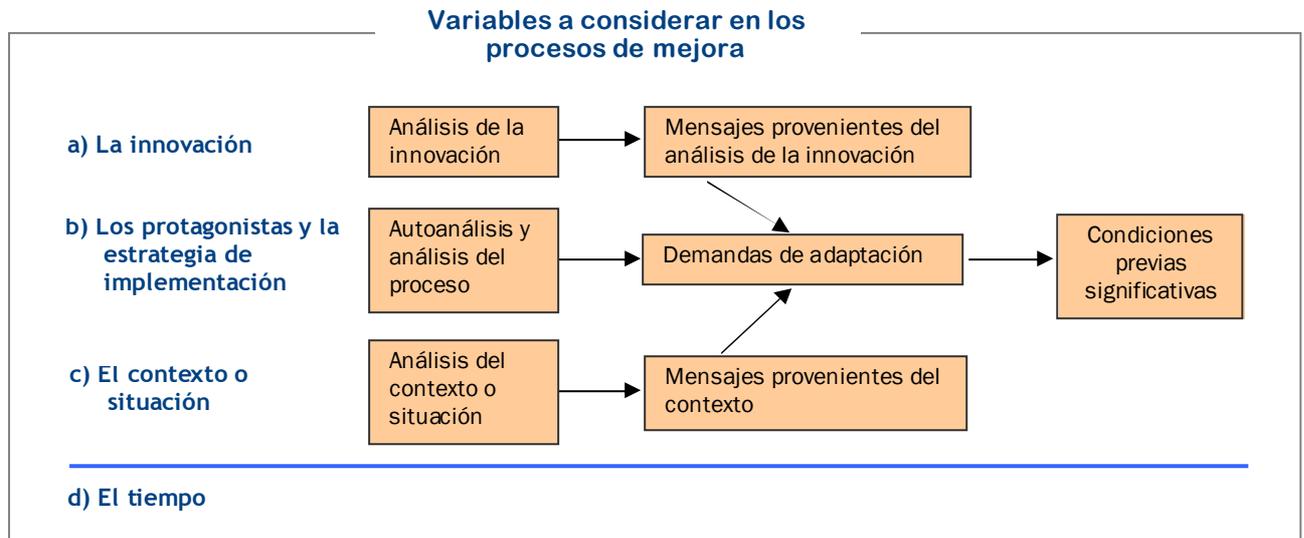
Los planes y proyectos no tienen un valor en sí mismos, a no ser que conduzcan a alguna forma de actuación. Es más, la existencia de planes que han exigido un considerable esfuerzo en su diseño y que no se han llevado a la práctica genera frustración y desmoraliza al personal. Esta distancia entre la retórica de papel y la realidad no cambiada es bastante común en nuestros centros y suele tener un efecto demoledor en la confianza y la implicación de los docentes.

Hay tres variables fundamentales en todo proceso de innovación. La innovación en sí misma, es decir, la profundidad y el alcance del cambio que va a suponer en la vida organizativa del centro y en las conductas profesionales requeridas de los docentes. Cambiar lo que usamos, por ejemplo los materiales didácticos, presenta una dificultad limitada. Cambiar lo que hacemos, por ejemplo incorporar una nueva estrategia didáctica, presenta una mayor dificultad que se vería acrecentada si en vez de ser una estrategia es un conjunto de ellas. Un mayor grado de dificultad representan todavía aquellas iniciativas que suponen cambios en nuestros modos de pensar, es decir, que afectan a las creencias profundas que, en última instancia, controlan nuestra actuación profesional.

La segunda variable está en relación con la estrategia de implementación o puesta en práctica. Se puede optar por estrategias escalonadas y estimular que, a través de una formación bien diseñada, los protagonistas se adueñen del proceso de innovación.

La tercera variable es el contexto en que se sitúa la innovación. Puede afectar a un departamento o ciclo, o a todo el centro escolar. Cuanto más amplio es el grupo de implicados, mayor complejidad. El grupo de personas afectado debe estar convencido de la

utilidad de la propuesta y contar con apoyo sostenido no sólo en el momento inicial, sino a lo largo de todo el proceso.



## Preguntas-clave ante un proceso de innovación (\*)

**Finalidad:** Anticipar las dimensiones reales de una innovación para ajustar las actitudes, los recursos y las expectativas.

**Tiempo:** De 1 h. a 2 h., dependiendo de la situación.

**Material:** Una hoja con las preguntas-clave para cada participante.

**Puesta en práctica:** Individualmente cada persona participante trata de responder a las preguntas planteadas. Mediante la discusión en grupo se sacan conclusiones de modo que todo el mundo anticipe las dificultades con que se van a encontrar.

<p><b>A.- LA INNOVACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Es relevante para el centro?             <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿para quién?</li> <li>· ¿con qué finalidad?</li> </ul> </li> <li>2. ¿Traerá algún beneficio?             <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿al alumnado?</li> <li>· al profesorado?</li> <li>· ¿a otros?</li> </ul> </li> <li>3. ¿El cambio será sustantivo en relación al :             <ul style="list-style-type: none"> <li>· comportamiento del profesorado/estilo de enseñanza?</li> <li>· comportamiento del alumnado/estilo de aprendizaje?</li> <li>· al resto del personal/escuela?</li> </ul> </li> <li>4. ¿Es simple y flexible?             <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿entiende el profesorado lo que tiene que hacer?</li> <li>· ¿se puede subdividir en partes?</li> <li>· ¿todas las partes son importantes?</li> <li>· ¿se puede adaptar?</li> </ul> </li> <li>5. ¿Los valores son congruentes con los de las personas implicadas?             <ul style="list-style-type: none"> <li>· el personal docente</li> <li>· el alumnado</li> <li>· otros participantes</li> </ul> </li> <li>6. ¿Es viable?             <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿qué recursos adicionales requiere?</li> <li>· ¿supondrá una amenaza para el profesorado?</li> <li>· ¿requerirá mucho tiempo adicional?</li> </ul> </li> </ol> <p>(*) Campo, A. (2010): <i>Herramientas para directivos escolares</i>. Wolters Kluwer, Madrid</p>	<p><b>B.- LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La planificación se adaptará de modo constante?             <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿quién participará?</li> <li>· ¿habrá oportunidad para adaptar contenidos y objetivos?</li> <li>· ¿habrá realimentación sobre el progreso?</li> </ul> </li> <li>2. ¿Habrá formación específica de modo continuado?             <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿específica y práctica?</li> <li>· ¿aportada por gente con experiencia práctica?</li> <li>· ¿centrada en la clase/escuela?</li> </ul> </li> <li>3. ¿Habrá oportunidades para elaborar materiales?             <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿de aprender haciendo?</li> <li>· ¿de apropiarse de la innovación?</li> </ul> </li> <li>4. ¿Se creará un grupo como masa crítica?             <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿un equipo de gente implicada?</li> <li>· ¿a través de la discusión/información con los no participantes?</li> </ul> </li> </ol> <p><b>C.- EL CONTEXTO, LA SITUACIÓN:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Los agentes de cambio tienen crédito personal y profesional?             <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿estatus/autoridad?</li> <li>· ¿estilo de liderazgo?</li> <li>· ¿historia previa innovadora?</li> </ul> </li> <li>2. ¿La organización es receptiva?             <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿moral alta?</li> <li>· ¿apoyo activo del director/a?</li> <li>· ¿apoyo de Inspección/ Berritzegunes /Delegación?</li> <li>· ¿disposición del profesorado a dedicar esfuerzos?</li> </ul> </li> <li>3. ¿La organización se adapta?             <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿disposición a cambiar comportamientos?</li> <li>· ¿disposición a cambiar horarios?</li> <li>· ¿disposición a cambiar estructuras?</li> <li>· ¿disposición a asumir nuevas tareas?</li> </ul> </li> </ol>
--	---

## 6. La planificación del seguimiento y de la evaluación

Todos tenemos que rendir cuentas sobre el trabajo que hacemos. Somos responsables del uso de los recursos que se nos asignan. Somos responsables ante las comunidades educativas a las que prestamos un servicio educativo y ante quienes nos proporcionan los recursos. Por ello necesitamos un sistema de reflexión y análisis que ponga en cuestión la actuación profesional del centro educativo:

- ✎ En el día a día, de modo que podamos introducir cambios de orientación y mejorar lo que hacemos.
- ✎ De modo sistemático cada año, por ejemplo, se puede examinar la eficacia de nuestra actuación, analizando los cambios introducidos y sacando conclusiones para los planes futuros.

Como respuesta a estas necesidades de rendimiento de cuentas y de recabar información relevante, hay tres preguntas básicas a las que responder a la hora del desarrollo de los planes y proyectos:

- ✎ ¿Qué nos permite valorar si un objetivo se ha cumplido o un conjunto de actividades se ha llevado a la práctica como estaba previsto?
- ✎ ¿Cómo podemos evaluar el resultado positivo de una actividad o la consecución de un objetivo?
- ✎ ¿Qué nivel de logro vamos a medir?

En términos generales, el seguimiento y la evaluación, consisten en medir el estado de un objetivo o actividad en comparación al “objetivo pretendido y esperado”. Este objetivo es un indicador y se tiene que fijar en el momento de la planificación. Quizá sea útil la visión externa que aporta un mayor distanciamiento a la hora de medir el impacto del programa o proyecto.

Es importante que el seguimiento y la evaluación se planteen desde el comienzo, al hacer el plan estratégico o al plantear los programas o proyectos, de modo que contesten las siguientes cuestiones:

- ✎ Relevancia y funcionalidad: ¿Se da respuesta a las necesidades básicas identificadas?
- ✎ Eficacia: ¿Se consiguen los objetivos que se proponen?
- ✎ Eficiencia: ¿Se usan los recursos de modo conveniente?

El *seguimiento* es el proceso por el que se observan y se analizan con regularidad y de modo continuo las actividades planteadas de modo que se asegure que se consiguen los resultados previstos. El seguimiento se hace internamente por las personas responsables del programa para comprobar cómo se usan los recursos asignados, si se realizan las actividades tal cual estaban previstas y si se logran los objetivos planteados. El seguimiento se centra en la eficiencia en el uso de los recursos.

La *revisión* es una tarea de tipo interno más sistemática que el seguimiento y se suele hacer cuando se acaba una fase del proyecto. Sirve para ajustar, corregir y mejorar el desarrollo del programa. Se centra en la eficacia del programa comprobando si se logran los objetivos previstos.

La *evaluación* es un examen más completo de los resultados de un programa. Se lleva a cabo tanto internamente por los responsables directos del programa como externamente por evaluadores ajenos al programa para ayudar a los que toman decisiones y a los afectados por las mismas a sacar conclusiones de futuro. Normalmente se realizan al final de una fase o al final del proyecto para evaluar el impacto inmediato. También pueden distanciarse en el tiempo para observar el impacto y la sostenibilidad de las actuaciones.

**EVALUACIÓN** es el proceso de solicitar, obtener y comunicar información, que guíe la toma de **DECISIONES**.

Barry McDonald (1976)

DIMENSIONES		DURANTE		DESPUÉS	
		seguimiento	evaluación formativa	evaluación sumativa	revisión
PASOS		→ →		→ →	
OBJETIVOS	<b>1. Preguntas</b> <i>desde los objetivos propuestos</i>				
INSTRUMENTOS	<b>2. Información</b> <i>recogida con distintos instrumentos</i>				
CRITERIOS	<b>3. Conclusiones</b> <i>basadas en criterios para emitir los juicios</i>				
DECISIONES	<b>4. Recomendaciones</b> <i>para guiar las decisiones</i>				

## Seguimiento y evaluación

Los buenos profesionales buscan incesantemente evidencias del éxito conseguido en su actuación profesional. Se preguntan: ¿cómo lo estamos haciendo? La pregunta exige claridad acerca de lo que intentamos conseguir (objetivos) y acerca de cómo sabemos si lo hemos conseguido (indicadores de éxito, indicadores de calidad). Así, toda evaluación tiene algo de comparación. De modo explícito o implícito, la información recogida en el proceso de seguimiento de una actuación incorpora criterios que permiten enjuiciar la actuación y los tipos de información que son evidencia de éxito o de fracaso.

La selección y uso de indicadores de calidad no es necesariamente una compleja tarea técnica, aunque algunos procesos de evaluación de las actuaciones en educación requieren un conocimiento específico, tanto en la aplicación como en la interpretación.

Preguntas clave	Modo de darles respuesta
¿Qué se quiere conseguir?	Se necesitan identificar las distintas áreas de actuación y las preguntas que nos permitirán recoger la información oportuna.
¿Cuáles son los indicadores de éxito apropiados?	Se necesita identificar procesos, conductas, actuaciones... que nos permitan certificar el éxito en una determinada área. Es importante desarrollar un marco sistemático para que aparezcan todas las áreas de actuación relevantes y los indicadores apropiados para cada una de ellas.
¿Qué información recoger y procesar?	La recogida y el procesado de los datos pueden requerir refinar aún más los criterios de éxito, los indicadores de calidad. Los medios a nuestra disposición son variados: cuestionarios, entrevistas, observación...
¿Con qué se pueden comparar validamente nuestros resultados?	Todo el proceso anterior tiene que situarse en una perspectiva de comparación. La mejora siempre se mide en relación a determinados estándares que permiten hacer un juicio de valor. Existen tres tipos de estándares: Comparativos: ¿cómo lo hacemos en comparación con otro programa similar? De progreso: ¿qué camino hemos recorrido? Objetivos: ¿estamos consiguiendo lo que nos propusimos?
¿Qué otro tipo de información necesitamos para contextualizar los resultados?	Tenemos que preguntarnos si la comparación es válida. Con todo, demasiado frecuentemente se argumenta en educación que no se pueden medir los logros porque las situaciones son únicas. Curiosamente, esta especificidad se pone como excusa de actuaciones pobres. Algunas estrategias para resolver estos problemas: Usar técnicas estadísticas que expliquen las diferencias. Buscar otras fuentes de comparación. Mide en forma de progreso y no en términos comparativos. Buscar información variada que aporte todas las dimensiones del éxito.
¿Qué conclusiones podemos sacar?	Se puede establecer vínculos entre los procesos de mejora y el uso de indicadores de calidad, de la siguiente manera: Determinación de áreas de actuación. Identificación de criterios de logro para cada área de actuación. Determinación del tipo de datos a recoger y analizar para que sirvan de evidencia en relación con los criterios escogidos. Determinación de la base sobre la cual se va a juzgar la actuación. Consideración de circunstancias particulares.

Indicadores para el seguimiento y la evaluación (Campo, 2002)

### Herramientas:

- Cómo fijar criterios de valor e indicadores de logro
- Cómo hacer un sencillo diseño de evaluación

## 7. Liderar los planes y proyectos

La actuación de los directivos escolares tiene que centrarse en los aprendizajes del alumnado. El liderazgo pedagógico o instructivo es la segunda variable en importancia al explicar los resultados de aprendizaje y dirige su actuación a los comportamientos del profesorado y alumnado en las actividades de enseñanza y de aprendizaje.

Casi siempre se ha atendido al impacto de la acción individual del director o directora en la puesta en práctica de planes y proyectos. No cabe duda de su importancia para consolidar cambios valiosos que redunden en un mejor y mayor aprendizaje del alumnado, pero quizá se ha soslayado la realidad de que en un centro escolar son muchas las personas que contribuyen a dar sentido a esa realidad y a movilizar las energías de los profesionales, es decir, a ejercer liderazgo institucional.

El liderazgo transformador que engloba la creación de una visión compartida, el ofrecimiento de apoyo y estímulo intelectual y la generación de altas expectativas sobre los demás. Este modelo se centra en las personas y en las interacciones y requiere la intervención para transformar los sentimientos, las actitudes y las creencias. Una implicación compartida de esta naturaleza requiere una dirección no basado ni en una única persona ni en el estatus, sino una dirección extendida por toda la organización y a la que muchas personas contribuyen.

La investigación nos dice que los cambios van más allá de la mera adopción de innovaciones. Por lo que la consolidación de las nuevas prácticas tiene que atender a los siguientes criterios:

La implementación	¿Realmente se puso en práctica la innovación proclamada?
El impacto	¿Ha afectado de modo positivo y significativo al alumnado?
La incorporación	¿Quedó integrada la innovación en los propósitos y en la organización del centro?
La permanencia	¿Se mantienen los programas que se saldaron con éxito y satisfacción para los protagonistas? ¿Se mantuvo la innovación con todos sus ingredientes y finalidades?
La generalización	¿Fue posible transferir la innovación de un contexto escolar a otro?



# función directiva

regulada

LOE

Decreto 2/2009

