4.I.- Gestión del cambio en los centros. Planes de mejora.

Habiendo hecho un análisis de la realidad y sabiendo dónde estamos en nuestro centro educativo, corresponde tras ello, decidir hacia dónde queremos ir. Esto es, establecer unas líneas de acción y unas estrategias para conseguir las metas que nos hayamos propuesto.

Dichas metas u objetivos deben ser alcanzables. No nos propongamos unos objetivos inalcanzables que desmoralicen al claustro. Y también dichas metas u objetivos deben estar consensuados por todo el claustro, propuestos muchos de ellos por los compañeros del claustro, implicándoles en este estilo de liderazgo compartido del que venimos hablando.

Una vez establecidas estas estrategias y acciones que queremos alcanzar para lograr estos objetivos, habrá que establecer unos indicadores claros y precisos para la consecución de dichas metas. Es decir, necesitamos evaluar y comprobar con datos si lo que nos hemos propuesto y estamos realizando, lo estamos consiguiendo, si vamos por el buen camino.

Todas estas acciones y estrategias para conseguir nuestra meta, deben venir recogidas en los planes de mejora que nos proponemos y que a su vez forman parte del plan estratégico del centro (que puede incluir diversos planes de mejora, uno para cada objetivo o meta que nos fijemos).

Sólo de esta manera, evaluando los logros de nuestras acciones, vamos a poder medir la calidad de nuestro servicio, y si estamos gestionando bien o no los cambios necesarios en nuestros centros. Es por ello que para evaluar este proceso de cambio, necesitamos fijar unos indicadores. Dichos indicadores deben cumplir una serie de requisitos: ser pocos y relevantes, sensibles a los cambios, de definición clara y comprensible, fáciles de obtener y utilizar, consistentes, comparables, que midan el trabajo y logros de los agentes implicados, etc.

Como herramientas para obtener información de estos indicadores podemos recurrir a: cuestionarios, pruebas, resultados académicos, portafolios, entrevistas, observaciones, grupos de discusión, análisis documental, etc.

Copyright 2026

Ficha de ejemplo de indicador

INDICADOR:	Porcentaje de alumnado que no promociona en 2º de la ESO
FINALIDAD	Conocer la proporción de alumnos que repite 2º de la ESO
PUNTO DE PARTIDA	Ejemplo: curso 21-22 (15%), curso 22-23 (15,78%) y curso 23-24 (16,5%)
FÓRMULA	Número de alumnos que no promocionan respecto al total de alumnado del nivel educativo Nª no promocionados x 100 y dividido entre el Nª total de alumnos del nivel.
POBLACIÓN-MUESTRA	Alumnos de todos los grupos de 2º ESO
FUENTE DE LOS DATOS	Resultados de la evaluación final
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Curso (junio)
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Por evaluación y final de curso
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Jefe de estudios
DESTINATARIOS DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS	Comisión pedagógica, Claustro, Consejo escolar, Inspección educativa
OBJETIVO DE MEJORA	DISMINUIR, AL MENOS, 0,5 PUNTOS EL VALOR OBTENIDO EN EL CURSO 23-24 (<16%)

Ejemplo de indicador propuesto por Ignacio Polo Martínez

a) Los planes de mejora: justificación, tipología y contenido.

Los planes específicos constituyen propuestas de acción orientadas a desarrollar el Proyecto Educativo de Centro en algunas de sus finalidades durante un período determinado. Tienen como objeto la mejora en los procesos de gestión institucional. Se expresan mediante la formulación de un propósito principal que se pretende alcanzar, en ocasiones acompañado por otros objetivos secundarios que lo complementan y la enumeración de las acciones que se prevén llevar a cabo en sus sucesivas etapas. Éstas están distribuidas en un intervalo de tiempo del que se conoce claramente su inicio y su pretendido final.

Copyright 2026

Veamos un ejemplo. Supongamos que un centro, entre los objetivos generales de su Proyecto Educativo, tiene planteado el siguiente: *"Crear y mantener un clima agradable en la comunidad escolar como condición necesaria para el trabajo colaborativo"*. Y también este otro: *"Promover y facilitar el desarrollo profesional del profesorado"*. Seguramente -como consecuencia de ambos- podrá avanzar hacia la consecución de esos propósitos mediante la creación de un plan específico de mejora como *"Elaborar e implementar un Plan de Atención al Profesorado nuevo en el centro"*. Dicho plan podría incluir inicialmente diversas acciones, tal como se recoge a continuación:

1. Crear una comisión encargada de la elaboración del Plan.
2. Revisar los protocolos de acogida existentes en el centro, en su caso.
3. Analizar planes similares existentes en otros centros de la zona.
4. Determinar los ámbitos de atención.

El plan podría incluir otras acciones a continuación de las que hemos mencionado y concluir con las que señalamos ahora, también a modo de ejemplo, en las etapas finales del plan:

n) Evaluar la implementación de plan a través de entrevistas a los profesores nuevos y de una sesión de trabajo en el Claustro.
n + 1) Reformular el Plan en función de los resultados de la evaluación anterior.

Este conjunto de acciones se podrían secuenciar en el tiempo de tal manera que, según los casos, podrían requerir de más de un curso escolar. Todo estaría en función de su importancia, urgencia, viabilidad, disponibilidad de recursos, etc. Así, las acciones 1, 2, 3 y 4 podrían perfectamente formar parte del Plan Anual del Centro para el año escolar "x", y las numeradas con "n", y "n+1" podrían formar parte del Plan Anual del año escolar "x + 1".

Ejemplos de planes específicos de duración variable podrían ser, entre otros:

A corto plazo:

- Creación de un documento/formato de Plan de apoyo al alumnado del centro con dificultades de aprendizaje.
- Adecuación de todos los planes de apoyo al formato determinado en el PCE.
- Puesta en funcionamiento de bibliotecas de aula.
- Actualización de los datos profesionales del profesorado y del alumnado y sus familias registrados en Secretaría.

Copyright 2026

- Actualización del inventario general del centro.

A medio plazo:

- Elaboración de una programación vertical relativa a cuándo enseñar hábitos personales y sociales (secuenciación) y cómo hacerlo (metodología didáctica).
- Mejorar los resultados de los aprendizajes en el área de Lenguaje y Comunicación en la evaluación externa de 4º grado.
- Mejorar la imagen institucional a través de un plan de comunicación.

Permanentemente planteados:

- Plan académico (en algunos contextos se le llama Plan Curricular o Proyecto Curricular de Centro)
- Plan de orientación y acción tutorial
- Plan lingüístico
- Plan de formación interna del profesorado
- Plan de convivencia
- Plan de seguridad

Digamos, finalmente que, los planes de mejora deberían tener una sólida vinculación con el PEC. En cuanto al contenido de éste, un modo de comunicarlo muy común y aceptado consiste en expresar en un documento las señas de identidad del centro, los objetivos institucionales y la estructura organizativa. Sugerimos además, que esas informaciones se complementen con las que proporciona el documento que recoge las Normas Internas.

Otro modo de comunicar el Proyecto puede ser añadiendo a ambos documentos otros más, que son los que recogen los diferentes planes específicos de carácter estratégico y también el Plan Anual de Centro. Se habría construido, de esa manera, un dossier documental más completo.

A modo de ejemplo, en la web del Departamento de Educación de la CCAA de Navarra puedes encontrar un modelo con orientaciones para elaborar un plan de mejora, así como un sistema de indicadores del plan de mejora.

Revision #6
Created 2024-09-25 11:53:45 CEST by Juan Francisco Zamora
Updated 2026-10-26 18:18:00 CET by Luis Benito

Copyright 2026