

DOCUMENTACIÓN
DIRIGIR PERSONAS EN LA ESCUELA

Plan anual de mejora (P.A.M.)

*Nota de la División de Investigación del Master en Dirección de Centros Educativos.
Preparado por el profesor Juan Curcó. Abril 2003.*





DIRECCIÓN EDUCATIVA DE CENTROS DOCENTES

PLAN ANUAL DE MEJORA

(P.A.M.)

INTRODUCCIÓN

En una institución educativa, la labor de dirección persigue, básicamente, un objetivo: lograr que se haga realidad el Proyecto Educativo, con el máximo nivel de calidad posible, de manera que se manifieste en todo momento y circunstancia sin limitarse a lo meramente instructivo.

La búsqueda de la calidad, no obstante, debe concebirse como un medio y no como un fin (Stalk y Hout, 1991). La calidad no es un ideal a lograr sino un proceso de mejora que conlleva aproximaciones sucesivas a ese ideal aun sabiendo que nunca se alcanzará plenamente. En primer lugar, porque la calidad educativa ideal es un concepto cambiante que va evolucionando con la sociedad¹, y en segundo lugar, porque el ser humano es imperfecto y las instituciones educativas están formadas por hombres y mujeres que, como seres humanos, son imperfectos.

La percepción, por parte de las familias, de la calidad que ofrece un centro educativo resulta compleja a corto y medio plazo por el carácter intangible que tienen los aspectos más esenciales de la educación. Por ello, es necesario desarrollar entre los profesores actitudes favorables hacia su comunicación consiguiendo que sea percibida por las familias y los alumnos.

Otro elemento importante para la calidad de una institución educativa es su capacidad de dar respuesta a las necesidades de las personas que la integran fomentando su desarrollo personal y profesional.

Por lo tanto, se puede plantear la calidad como un proceso dinámico de mejora permanente del servicio educativo que se ofrece a las familias, que desarrolle una actitud favorable hacia su comunicación y una voluntad de anticipación de las necesidades de los padres, los profesores y los alumnos (Cantón y otros, 2000).

Por ello, las actuaciones encaminadas a conseguir la calidad educativa deben centrarse, fundamentalmente, en:

- a) El desarrollo, por parte de los directivos, de actitudes y aptitudes integradoras que les conviertan en líderes capaces de transmitir una visión clara de la misión del colegio.

¹ No obstante, al afirmar que la calidad educativa es un concepto cambiante no queremos decir, como sostiene Ibáñez Martín, que debemos enjuiciarla simplemente en relación con los deseos de la sociedad, es evidente que la calidad educativa debe responder a las exigencias universales de la dignidad humana (Pérez Juste). Sin embargo, las nuevas demandas sociales generan, como se ha dicho anteriormente, respuestas educativas que, siendo coherentes con el fin de la educación y con la realidad de la naturaleza humana, reclaman una constante actualización del concepto de calidad educativa.



- b) Centrar la labor directiva en la formación de las personas de manera que se favorezca su crecimiento y desarrollo. Ello supone reducir el rol de control, que tradicionalmente han asumido los directivos, y fomentar el de promotores de autonomía (Cantón, 2000)
- c) La elaboración de un plan que integre objetivos, planes de acción, sistemas de dirección y responsables que facilite a los directivos la concreción de su labor a corto y a medio plazo.

1. ACTITUDES Y APTITUDES DIRECTIVAS

A partir de los factores hallados por Blase (Pascual y otros, 1993) al estudiar el liderazgo escolar eficaz, se señalan a continuación una relación de actitudes y aptitudes que facilitan a los directivos asumir un liderazgo efectivo en su centro educativo.

- Unidad
- Accesibilidad
- Coherencia
- Conocimiento y experiencia
- Capacidad de decisión
- Habilidad para establecer objetivos claros y razonables
- Gestión del tiempo
- Implicación de la comunidad educativa
- Orientación hacia la resolución de problemas
- Equidad

2. LA LABOR DIRECTIVA EN UN CENTRO EDUCATIVO

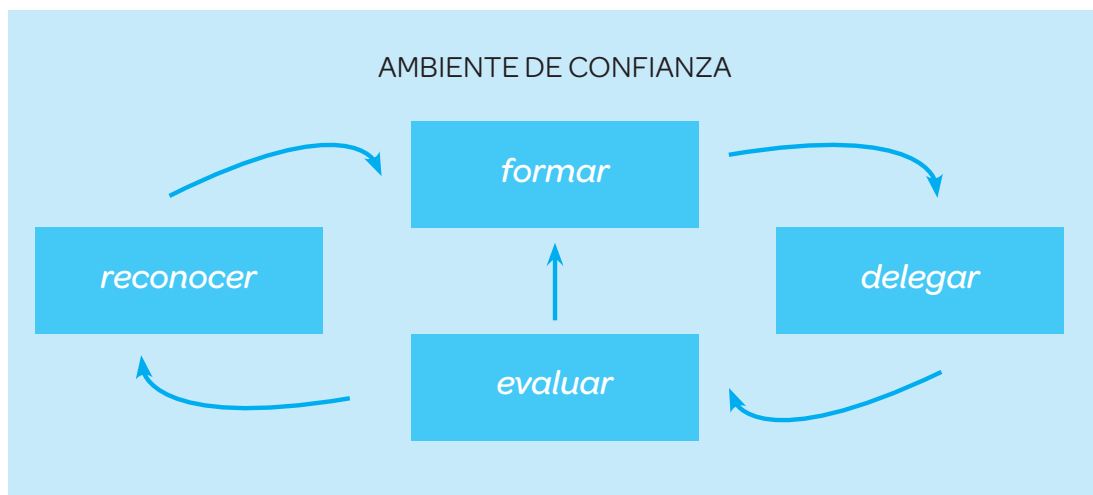
El objetivo prioritario de la función directiva es la dirección de personas, entendida como un servicio a los demás con el que se pretende conseguir su desarrollo personal. Por lo tanto, la labor más importante de un directivo es la de formar a las personas que trabajan con él y contribuir así a su progreso profesional.

No obstante, la formación por si sola no es suficiente para alcanzar este objetivo. Con la formación podemos conseguir que una persona reflexione sobre su práctica profesional y entienda que hay aspectos que puede desarrollar de una manera más óptima. Aunque, sólo cuando los lleve a la práctica y los experimente con éxito habremos conseguido la mejora que pretendemos. Por ello, junto con la labor de formar, el directivo debe saber delegar y confiar en los demás y crear un ambiente que facilite que las personas asuman responsabilidades desmitificando las connotaciones negativas que suele atribuirse al error convirtiéndolo en una oportunidad de aprendizaje. La confianza es un ele-



mento crucial para el crecimiento y desarrollo de las personas que integran una organización, y una manera evidente de demostrarla es mediante la delegación de tareas y encargos (Palom y Tort, 1991)

Sin embargo, además de confiar y delegar, debe de establecerse algún sistema para seguir y evaluar que permita poder contrastar que la formación recibida ha sido comprendida e integrada en la práctica profesional de la persona en la que hemos delegado. Esta evaluación debe entenderse no como un control, sino como el feedback necesario para constatar si se ha producido el desarrollo profesional que buscamos en los demás. Como fruto de esa evaluación, podremos corregir y reajustar la formación que necesita esa persona en caso de que no se haya producido mejora profesional, o reconocer el progreso y definir las nuevas áreas de formación que necesita para continuar desarrollándose profesionalmente en el caso de que se haya producido la mejora profesional esperada.



3. EL PLAN ANUAL DE MEJORA

El Plan Anual de Mejora (PAM) es un instrumento de gestión para mejorar la calidad educativa que permite la integración de:

- a) Objetivos.
- b) Planes de acción.
- c) Responsables.
- d) Sistemas de dirección.

3.1. OBJETIVOS

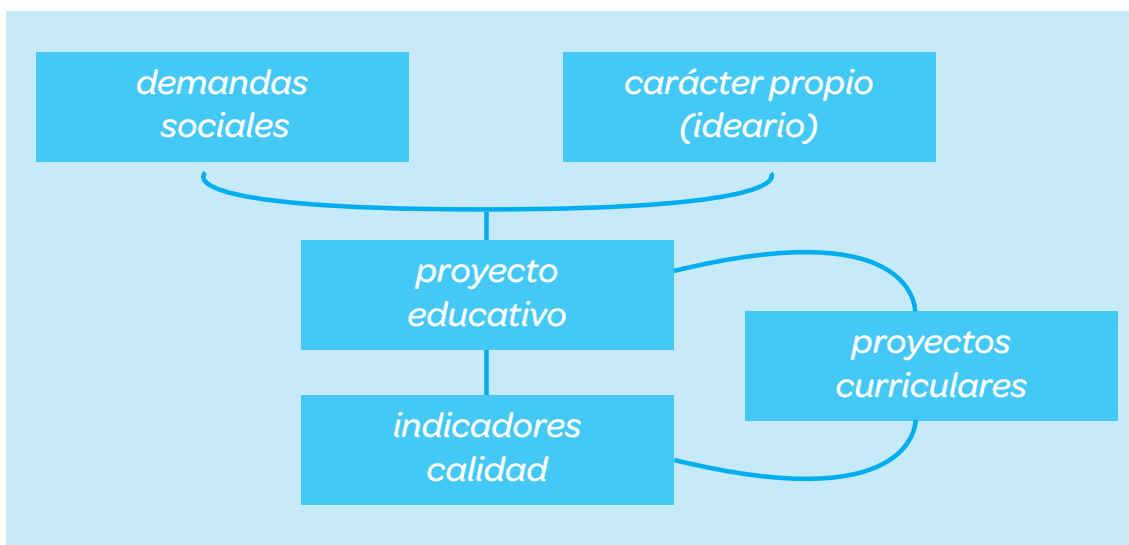
El primer elemento del PAM son los objetivos que los directivos se han marcado para hacer realidad el Proyecto Educativo con la mayor calidad posible.

Para su concreción, los Equipos Directivos de un centro educativo deben realizar un profundo análisis sobre la situación actual del colegio y la situación futura a la que se aspira. Para ello, habrá que tener en cuenta, entre otros, los siguientes elementos:



- Los Objetivos Estratégicos que hayan sido definidos por parte de la Titularidad y/o el Consejo Escolar.
- La evaluación sobre resultados del centro educativo (académicos, económicos, ción, ...) que haya realizado el Equipo Directivo.
- La evaluación sobre los procesos que haya realizado el Equipo Directivo conjuntamente con el claustro.

Para facilitar esta evaluación, es conveniente elaborar unos indicadores de calidad que expresen de manera analítica lo fundamental del Proyecto Educativo del centro así como de los Proyectos Curriculares de las diferentes Etapas.



3.2. PLANES DE ACCIÓN

Los Planes de Acción detallan cada una de las acciones a desarrollar para conseguir cada uno de los objetivos propuestos.

3.3. RESPONSABLES

Todas las acciones previstas para la consecución de un objetivo tienen que ser asumidas por una o más personas del centro educativo.

La estructura de un colegio está formada por órganos colegiales y órganos unipersonales. Entre los órganos colegiales están el Consejo Escolar (en centros concertados), el Equipo Directivo y el Claustro de Profesores. Entre los órganos unipersonales encontramos al Director, al Jefe de Estudios, el Secretario, los Coordinadores de Etapa y/o Ciclo, ...

A los anteriores se pueden añadir los Jefes de Departamentos, los Profesores Tutores de cada grupo, los Profesores y los encargados de los diferentes servicios y actividades que ofrece el colegio (TICs, comedor, transporte, actividades extraescolares, Departamento de Orientación...)



Finalmente, y realizando tareas auxiliares, encontramos al personal de administración y servicios (P.A.S.) que atiende la administración, la secretaría pedagógica y las tareas de mantenimiento.

3.4. SISTEMAS DE DIRECCIÓN

Cada centro educativo puede establecer diferentes sistemas de dirección, no obstante, los más habituales suelen ser los siguientes:

Análisis de situaciones y análisis de documentación:

Permite a los directivos conocer el grado de consecución de algunos de los objetivos concretados en el PAM mediante la observación directa de situaciones escolares (clases, recreos, servicio de comedor, ...) y el análisis de los documentos de gestión educativa (programaciones, pruebas de evaluación, actas de evaluación, resultados docentes, ...) Lógicamente, las situaciones a observar y los documentos a analizar dependerán de los objetivos y planes de acción concretados en el PAM.

Entrevistas:

La base de la calidad educativa se encuentra en el trabajo bien hecho de las personas que integran el colegio, por ello, la formación de las mismas es la labor esencial de cualquier directivo y la entrevista es un medio idóneo para personalizar esta formación. En el marco de la entrevista es donde se puede dar a cada uno la formación necesaria para promover su desarrollo profesional, y conseguir que contribuya de manera eficaz a la consecución de los objetivos previstos en el PAM. Para esta labor resultará fundamental toda la información relevante que tengamos sobre el desempeño profesional de cada persona a partir de la observación o del análisis de documentación.

Despachos:

El directivo no puede llegar a todos los objetivos que son de su responsabilidad. Por ello delega parte de las tareas en diferentes personas de la organización. El despacho periódico permite realizar un seguimiento de tareas y encargos delegados y por consiguiente conocer como se están logrando los objetivos.

Además, el despacho es una ocasión idónea para la formación de los colaboradores más inmediatos, sean estos directivos o encargados de tareas específicas.

Reuniones:

En muchas ocasiones, los objetivos y planes de acción del PAM implicarán la participación de un grupo de profesores y requerirá una labor de equipo. De la capacidad de llevarla a cabo dependerá, en mucho, la calidad de los procesos y los resultados (Bonals, 1996). Por ello, la reunión resulta eficaz



para dirigir los objetivos y planes de acción que impliquen a varios profesores. Además la reunión permite:

- Formar.
- Transmitir información.
- Motivar.
- Implicar en la toma de decisiones a los encargados de ejecutarlas.
- ...

Todos los elementos descritos anteriormente que componen el PAM se pueden integrar en un documento que incluya por un lado los objetivos y planes de acción y por el otro los responsables y los procedimientos de dirección. Esta integración permite:

Clarificar responsabilidades respecto a la consecución de cada objetivo, ya sea competencia de un órgano unipersonal o de un órgano colegiado (Consejo Escolar, Claustro, Equipo Directivo, ...)

Permite concretar las tareas que debe realizar cada una de las personas implicadas en labores de dirección.

Posibilita prever los contenidos de las entrevistas, los despachos y las reuniones, así como la documentación a analizar y las situaciones a observar.

OBJETIVOS / PLANES DE ACCIÓN	O. SITUACIÓN	E. DOCUM.	ENTREVISTA	DESPACHO	REUNIÓN
1. OBJETIVO					
1.1. PLAN DE ACCIÓN 1	●		●		●
1.2. PLAN DE ACCIÓN 2					
1.3. ...					
2. OBJETIVO					
2.1. ...					

Se concretan los responsables de dirigir la consecución de los planes de acción

3.5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ANUAL

El PAM constituye, en esencia, la programación de la tarea directiva. Por lo tanto, debe ser un documento abierto y flexible en el que se puedan introducir las modificaciones necesarias. Lógicamente, la mayor flexibilidad radicará en los planes de acción, los sistemas de dirección y los responsables. Los objetivos constituirán la parte más estable del mismo ya que, si el análisis inicial realizado para determinarlos ha sido correcto, pocos cambios habrá que incluir a lo largo del curso académico.



Por otro lado, el PAM puede ser también un buen instrumento de innovación, ya que al evaluar la efectividad de los diferentes planes de acción planteados y de los sistemas de dirección utilizados para su consecución se puede ir avanzando en la mejora de la gestión directiva de un centro educativo.

BIBLIOGRAFÍA:

- BONALS, J. (1996) *El trabajo en grupo del profesorado*. Graó. Barcelona.
- CANTÓN, I. GAZIËL, H. Y WARNET, M. (2000) *La calidad en los centros docentes del siglo XXI*. La muralla. Madrid.
- MEC (1997) *Plan anual de Mejora para los centros educativos públicos del Ministerio de Educación y Cultura*. Madrid. Secretaría General de Educación y Formación Permanente.
- PASCUAL, R. VILLA, A. y AUZMENDI, E. (1993) *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Mensajero. Bilbao.
- PALOM, F.J. y TORT, LI. (1991) *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Espasa-Calpe. Madrid.
- PÉREZ JUSTE La calidad de la educación. Una visión integral e integrada. En UNIDAD DIDÁCTICA II DEL CURSO A DISTANCIA DE CALIDAD DE LOS CENTROS EDUCATIVOS. ITE CECE. Madrid.
- STALLK y HOUT T.M. (1991) *Compitiendo contra el tiempo*. CDN. Madrid.