

Mejorar la Escuela

# Planificación

# ¿Cómo organizarse?

## El plan de acción

Los objetivos planteados señalan la dirección a seguir y definen líneas generales de acción. Por ejemplo:

*Construir criterios de evaluación del área de matemática en toda la escuela*

*Capacitar a los docentes del primer ciclo en estrategias de alfabetización inicial*

*Implementar horas de tutorías destinadas a los alumnos del último ciclo que aún no han alcanzado los objetivos de aprendizaje esperados*

*Generar espacios de planificación y evaluación del aprendizaje de manera colaborativa entre docentes de ambos ciclos*

Estas líneas de acción pueden considerarse estrategias generales para alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo, no brindan orientaciones precisas sobre qué debe hacer la institución.

¿Cómo se construirán los criterios de evaluación? ¿Cómo se capacitará a los docentes? ¿Cómo se implementarán las horas de tutorías?

Para planificar la mejora, es necesario también plantear los pasos a seguir, que según su función pueden clasificarse así:

CLASIFICACIÓN	EJEMPLOS
Construcción de consenso y preparación de las condiciones necesarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una reunión de trabajo entre los docentes de matemática de primer ciclo donde se evalúen los criterios de evaluación actuales y se consensúen pautas y orientaciones para construir los nuevos criterios de evaluación.</li> <li>- Reorganización de las cajas horarias para garantizar espacios de tutorías.</li> <li>- Una reunión entre equipos directivos y supervisores del nivel primario y del nivel secundario para establecer acuerdos de trabajo que fomenten la articulación y la continuidad de las trayectorias escolares entre ambos niveles.</li> </ul>
Formación o preparación técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dos encuentros de estudio en los que participen los docentes de matemática del primer ciclo, liderados por el coordinador del área, preceptor o un miembro del equipo directivo. En estos encuentros se analizarán los lineamientos curriculares y bibliografía vinculada a la evaluación de los aprendizajes.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dos reuniones de trabajo entre docentes del segundo ciclo, lideradas por un miembro del equipo directivo, en las que se estudien estrategias y experiencias de tutoría y se definan las características que estas adquirirán dentro de la institución.</li><li>- Tres talleres de articulación entre docentes de los últimos dos años del nivel primario y los primeros dos años del secundario en los que se analicen estrategias de articulación posibles.</li></ul>
Implementación de las acciones	<ul style="list-style-type: none"><li>- Redacción del documento institucional de criterios de evaluación de matemáticas en el primer ciclo.</li><li>- Implementación de tutorías en el segundo ciclo.</li><li>- Implementación de las modificaciones acordadas en las planificaciones, de acuerdo a la nueva articulación primaria-secundaria.</li></ul>
Supervisión y acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Una reunión de trabajo trimestral entre el equipo directivo y docentes de matemática para revisar los instrumentos de evaluación y las calificaciones trimestrales de los alumnos.</li><li>- Supervisión de al menos cinco espacios de tutoría por trimestre a cargo de cada directivo y desarrollo de una reunión trimestral de trabajo con los docentes que los llevan a cabo para monitorear la evolución de los alumnos y el impacto de las tutorías.</li><li>- Revisión y devolución de las planificaciones docentes por parte del equipo directivo.</li></ul>
Comunicación e institucionalización	<ul style="list-style-type: none"><li>- Una reunión de trabajo con docentes de matemática de segundo ciclo para compartir los resultados de la experiencia y evaluar la posibilidad de llevarla a cabo.</li><li>- Una reunión trimestral con los padres de los alumnos que asisten a las tutorías para comunicarles la evolución del desempeño de sus hijos y construir en conjunto estrategias para acompañar el aprendizaje.</li><li>- Una reunión de trabajo entre docentes del nivel primario y del nivel secundario, por área, donde se compartan los resultados de la experiencia y se construyan protocolos de acción para años futuros.</li></ul>

Esta clasificación no es exhaustiva: cada escuela puede agregar otros pasos para enriquecerla. Sin embargo, considerar los pasos mencionados es esencial para planificar las acciones/estrategias de manera integral. Los primeros permiten construir las condiciones y las capacidades necesarias para las acciones centrales. Los pasos posteriores enriquecen las prácticas, monitorean sus resultados, y expanden o institucionalizan los procesos de mejora.

### **1. Alguien a cargo**

Un plan de acción es ante todo un plan con alguien a cargo. Esto, que parece evidente, a veces no lo es tanto. Revisando planes de mejora de algunas escuelas se encuentra, por ejemplo que: los responsables de todas las acciones son a) “el equipo directivo” o “el equipo docente”, b) escuelas donde no hay responsables de las acciones, o c) escuelas donde “todo el plantel de la institución es responsable”, d) “los alumnos son responsables” o e) “los responsables son los padres”. En relación con esto, es importante considerar lo siguiente:

- a) **“Uno no puede con todo”**: el director, el equipo directivo, un grupo de docentes o el conjunto de docentes no pueden encargarse de todas las acciones. Dada la complejidad de las estrategias y de los resultados a alcanzar, es necesario repartirse responsabilidades en función de las características de cada rol.
- b) **“Donde nadie es responsable, nada sucede”**: si no se acuerda explícitamente la responsabilidad de cada quien frente al proceso de mejora, ¿por qué habría de ocurrir este proceso?
- c) **“TODOS es lo mismo que NINGUNO”**: si todos son responsables ¿quién exactamente hará el trabajo? ¿Quién organizará las capacitaciones? ¿Quiénes supervisarán las aulas o coordinarán la reunión de trabajo? ¿Quiénes planificarán la enseñanza? No es real ni factible que todos sean responsables de las mismas acciones.
- d) **“Si es para los alumnos, no es responsabilidad de los alumnos”**: salvo por los casos donde los alumnos tengan un rol activo en la definición o implementación de ciertas acciones (por ejemplo, sobre pautas de convivencia u organización estudiantil), las acciones del plan de mejora tendrán como destinatario a los alumnos: el mejoramiento de su aprendizaje y de sus trayectorias. Por ello, quienes asumen la responsabilidad sobre los procesos de mejora son los directivos y docentes.
- e) **“¿Y si los padres no pueden?”**: no todas las familias funcionan de la misma forma y los padres no siempre pueden asumir las responsabilidades de la educación de sus hijos del mismo modo. Así, no es deseable que los padres sean los únicos responsables de las acciones. Es necesario asegurarse de que los padres a quienes se les asigne una responsabilidad puedan asumirla sin dificultades.

Es importante definir responsables precisos, con nombre y apellido, para cada una de las acciones del plan de mejora. También es imprescindible delegar algunas tareas. El trabajo de un equipo directivo es complejo y debe responder a demandas múltiples. Es imposible que este equipo pueda acometer todas las acciones de un plan de mejora. Tampoco sería deseable que lo haga.

Como se afirma en Frigerio y otros (2000) “la delegación puede convertirse en una situación de aprendizaje, constituirse en una situación a construir, a partir de la cual puede mejorar la calidad del trabajo, porque incrementa la capacidad de todo el personal implicado. Para quien delega, significa precisar tareas y funciones a delegar, elaborar las consignas claras, efectuar un proceso de seguimiento y control; para el delegado, supone un enriquecimiento de sus posibilidades de desarrollo y proporciona mejores niveles de satisfacción personal”. **La**

**responsabilidad conjunta y la delegación de tareas son signos de confianza en el otro, de autonomía, de profesionalismo y de trabajo colaborativo.**

## **2. El tiempo y otros recursos**

En la planificación también es imprescindible definir el factor tiempo. Es necesario ser lo más claros posibles y asignar fechas precisas a cada una de las acciones que se llevarán a cabo.

La asignación de tiempos para cada acción permite:

- Ser conscientes de los plazos que se requieren para llevar a cabo las mejoras propuestas y de cuándo se verán sus resultados.
- Organizar las acciones con plazos concretos, evitando superposiciones y generando secuencias cuando unas sean correlativas de otras.
- Garantizar la realización de acciones que, sin fechas pautadas, se postergarían indefinidamente.
- Una vez implementado el plan de mejora, evaluar cuán eficiente ha sido la institución respecto de la organización del tiempo y el cumplimiento de los plazos previstos.

Por otra parte, como ya se mencionó, es esencial anticipar los **recursos** que demandarán las diferentes acciones. Esto permite identificar desde el comienzo los recursos con que se cuenta y los que deben conseguirse, lo que previene que las acciones no puedan cumplirse por falta de insumos.

## **3. Pensar para escribir, escribir para pensar**

Escribir el plan puede ser crucial para implementarlo, algo de lo que no siempre se es consciente. En parte, esto se debe a habituales supuestos erróneos sobre la escritura (Carlino, 2005) como que esta es solo un canal para comunicar lo que ya se sabe, o que redactar es una mera extensión de pensar: sabiendo lo que se quiere decir, solo hace falta hacerlo por escrito.

Escritura y pensamiento van de la mano y se realimentan. Pero son procesos diferentes. Pensar ayuda a saber qué escribir, pero escribir también ayuda a repensar las ideas. Además, la palabra escrita queda fija, lo que favorece el debate y la discusión. Escribir el plan permite que otras personas hagan una devolución, lo enriquezcan con su aporte. Estas devoluciones sirven para repensar lo escrito, que no necesariamente había sido pensado previamente, o que tal vez no haya quedado claro por escrito porque tampoco lo estaba en la mente de quien escribió el plan.

Escribir el plan de acción permite:

- Precisar aspectos del pensamiento y la discusión que en la oralidad pueden no quedar del todo claros.
- Analizar criterios clave para el éxito del plan, que no siempre se visualizan claramente en los procesos de pensamiento y discusión del mismo. Por ejemplo, la coherencia entre los componentes, la claridad en la delegación de tareas, precisión de las acciones y tiempos, entre otros).

Además, escribir el plan es esencial para comunicarlo. El registro escrito de lo que se propone realizar y de los acuerdos alcanzados para lograrlo es indispensable para garantizar el trabajo en equipo. El papel en el que se asienta la planificación será el lugar donde consultar y recurrir en todo momento. Volcar el plan de acción en un papel genera un compromiso explícito entre todos y permite comunicar las intenciones del plan a quien se sume a su realización.

A continuación, un modelo posible de planificación que puede servir de propuesta:

**Problema:**

**Objetivo:**

**Línea de acción:**

Acción	Plazo	Responsable	Recursos necesarios

## Un ejemplo

Luego de una reunión, Susana se sirve un café, repasa los apuntes de ideas de sus docentes y los objetivos que se han consensuado, y comienza a pasar en limpio su plan de acción.

<p><b>PROBLEMA</b></p> <p>Los estudiantes repiten de grado en el primer ciclo porque no alcanzan los objetivos de aprendizaje esperados sobre todo en cuatro materias: matemática, lengua, física y biología. Esto se debe a la escasa implementación de los diseños curriculares en las prácticas de enseñanza de estas materias y a la falta de criterios de evaluación consensuados y enfocados en el aprendizaje.</p>
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Disminuir el porcentaje de repitencia en el primer ciclo de la escuela al implementar los enfoques y lineamientos curriculares en las prácticas de enseñanza de matemática, lengua, física y biología, y mediante la construcción de criterios de evaluación enfocados en dichos lineamientos y en el aprendizaje esperado en cada una de estas áreas.</p>

### LÍNEA DE ACCIÓN 1

Asesorar a los profesores en la implementación de los lineamientos curriculares vigentes en las prácticas de enseñanza.

ACCIONES	PLAZOS	RESPONSABLES	RECURSOS
1.1. Lectura y análisis de los lineamientos curriculares por parte del equipo directivo. Preparación de materiales de reflexión y discusión	Última semana de marzo y primera semana de abril	Director y vicedirector Vicedirector	Diseños curriculares provinciales  Bibliografía especializada sobre estrategias de enseñanza
1.2. Reunión de trabajo para analizar las planificaciones anuales en función de los lineamientos curriculares y pautar los cambios necesarios (también se trabajará sobre los criterios de evaluación)	Segunda semana de abril	Vicedirector planifica, organiza y convoca la reunión  Asisten: director, preceptor y los profesores de matemática, lengua, física y biología del primer ciclo	Sala de reuniones  Fotocopias o versión digital de diseños curriculares y de bibliografía especializada  Copia de las planificaciones anuales presentadas por los profesores
1.3. Revisión de las planificaciones anuales de cada uno de los cuatro docentes  Devolución de las planificaciones	Tercera y cuarta semanas de abril  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	Primera semana de agosto	Vicedirector planifica, organiza y convoca la reunión  Asisten: vicedirector,	Materiales para el taller (copias, presentación, afiche)

trimestre		preceptor y los profesores de matemática, lengua, física y biología del primer ciclo	
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)
<b>LÍNEA DE ACCIÓN 2</b>			
Construir criterios de evaluación para primer ciclo en las áreas de lengua, matemática y ciencias naturales enfocados en los lineamientos curriculares.			
2.1. Reunión de trabajo general en la que se revisarán los criterios de evaluación actuales y se consensuarán lineamientos para formular los nuevos criterios	Segunda semana de abril	Vicedirector planifica, organiza y convoca la reunión  Asisten: director, preceptor y los profesores de matemática, lengua, física y biología del primer ciclo	Diseños curriculares provinciales  Bibliografía especializada sobre estrategias de evaluación.
2.2. Los docentes elaboran una propuesta de criterios de evaluación de cada área	Tercera y cuarta semana de abril	Profesores de matemática, lengua, física y biología del primer ciclo	
2.3. Etapa de revisión de la propuesta, a cargo del equipo directivo	Primera semana de mayo	Director/vicedirector	
2.4. Reuniones entre equipo directivo y cada área para revisar la propuesta de criterios	Segunda semana de mayo	El director se reunirá con profesores de matemática y lengua  El vicedirector se reunirá con profesores	





			de física y biología del primer ciclo	
	<p>2.5. Los docentes entregarán al equipo directivo la propuesta de evaluación de los aprendizajes para el segundo trimestre</p> <p>El equipo directivo brindará las devoluciones necesarias</p>	<p>Primeras dos semanas de junio</p> <p>Últimas dos semanas de junio</p>	<p>Profesores de matemática, lengua, física y biología del primer ciclo</p> <p>Vicedirector</p>	
	<p>2.6. Reunión de trabajo entre cada área y equipo directivo para analizar las calificaciones trimestrales y la aplicación de los criterios consensuados</p>	<p>Última semana de agosto</p>	<p>Director planifica, organiza y convoca la reunión</p> <p>Asisten: director, preceptor y los profesores de matemática, lengua, física y biología del primer ciclo</p>	
	<p>2.7. Los docentes entregarán al equipo directivo la propuesta de evaluación de los aprendizajes para el tercer trimestre</p> <p>El equipo directivo brindará las devoluciones necesarias</p>	<p>Primeras dos semanas de septiembre</p> <p>Últimas dos semanas de septiembre</p>	<p>Profesores de matemática, lengua, física y biología del primer ciclo</p> <p>Director, vicedirector, con colaboración del preceptor</p>	
	<p>2.8. Reunión de evaluación de los resultados alcanzados a la luz del rendimiento de los alumnos</p>	<p>Segunda semana de diciembre</p>	<p>Vicedirector planifica, organiza y convoca la reunión</p> <p>Asisten: director, preceptor y los profesores de matemática, lengua, física y biología del primer ciclo</p>	<p>Materiales para el taller (copias, presentación, afiche)</p>

## Conclusión

Finalmente, algunos puntos importantes al momento de elaborar un plan de acción:



- **Definir con la mayor precisión posible qué se hará y qué se necesita para lograrlo.** Esto permite visualizar con precisión la complejidad de las líneas de acción que se han propuesto y los tiempos y recursos necesarios. También permite establecer un orden de las acciones y monitorear la situación, qué se ha hecho y qué queda pendiente.
- **Establecer plazos concretos,** si es posible con fechas precisas.
- **Tener en cuenta que menos acciones a veces generan más resultados.** Es importante seleccionar bien las líneas de acción y los pasos a seguir. A veces se intenta llevar a cabo muchas líneas y pasos y esto termina cansando o mareando al equipo, que no llega a cumplir con todo lo que se ha propuesto.
- **En caso de establecer reuniones, definir claramente sus objetivos y resultados esperados.** Muchos planes de acción fijan muchas reuniones, a veces innecesarias, sin un propósito claro. Es necesario evitar lo que Blejmar (2011) denomina el síntoma de “reunionitis”: embarcarse en sucesivas reuniones para trabajar un mismo tema que nunca termina de resolverse. Las reuniones deben tener propósitos claros y deben constituirse como verdaderos espacios de decisión.
- **Delegar tareas.** El equipo directivo solo no puede. Es importante delegar, proporcionando consignas y criterios claros para que las personas puedan desenvolverse correctamente.
- **Plasmar los planes de acción en un documento escrito y socializar este documento entre todas las personas involucradas.**

## Bibliografía

Blejmar, B. 2005. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Cap. 4. Buenos Aires: Novedades educativas.

Carlino, P. 2005. *Escribir, leer y aprender en la universidad. Una introducción a la alfabetización académica*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Frigerio y otros. 2000. *Cara y ceca: Las instituciones educativas*. Cap. 6. Buenos Aires: Troquel.

Gvirtz, S., I. Zacarias y V. Abregú. 2012. *Construir una buena escuela: herramientas para el director*. Buenos Aires: Aique educación.

### **Referencia para citado:**

*Agradecemos especialmente la colaboración de Emmanuel Lista para la elaboración de este documento.*

Directores que Hacen Escuela (2015), en colaboración con Emmanuel Lista ' **¿Cómo organizarse?: El plan de acción**'. OEI, Buenos Aires.