

REVISIÓN Y MEJORA DE PROCESOS EDUCATIVOS

DELIO DEL RINCÓN IGEA
BENITO DEL RINCÓN IGEA

RESUMEN

El propósito de este artículo es considerar técnicas que derivan de la investigación acción con el fin de mejorar la práctica educativa e implicar a los participantes. Ofrece directrices para la revisión y desarrollo interno de procesos relacionados dicha práctica. Desde la perspectiva metodológica se enfatiza la espiral de ciclos de autorreflexión con procesos de revisión, planificación, implementación y revisión. La propuesta va destinada a profesionales de la educación interesados en el perfeccionamiento de su propia práctica. Al final del trabajo se ofrece una bibliografía en la que se encontrará documentación sobre los procedimientos seguidos en este estudio.

ABSTRACT

The purpose of this article is to consider techniques related to those of research action in order to improve educational practice and to involve participants. It is based on guidelines for review and internal development in situations in which practice takes place. In terms of method, a self-reflective spiral of cycles of reviewing, planning, implementing and reviewing is central. It is suited to the working conditions of educational professionals interested in the critical improvement of their own practice. The bibliography includes documents about the procedures followed in this study.

PALABRAS CLAVE

Práctica educativa, Investigación acción, Mejora de la calidad, Entrevista grupal.

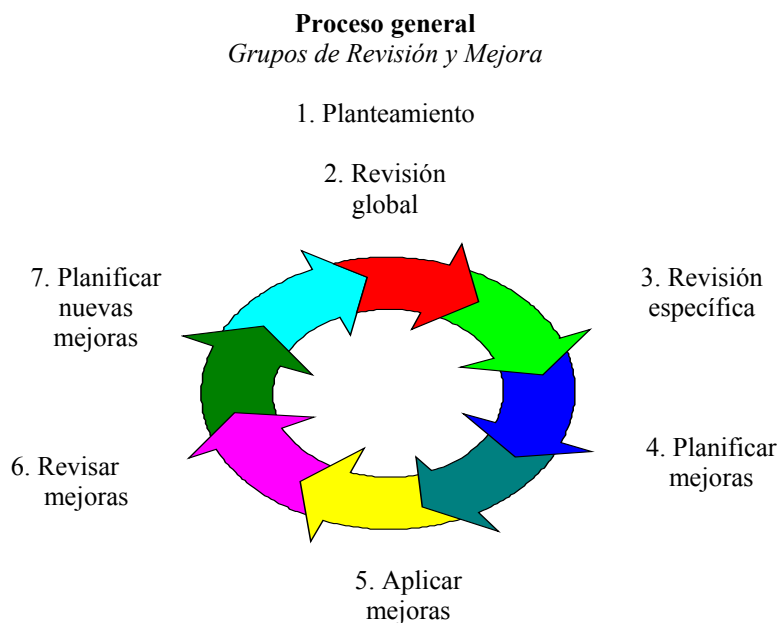
KEYWORDS

Educational practice, Research action, Quality improvement, Group interview.

EL CICLO DE REVISIÓN Y MEJORA

En general, el *planteamiento* de un proceso de mejora en el ámbito educativo suele basarse en la actuación de equipos docentes que se constituyen en *grupos de revisión y mejora*. En muchos casos, estos grupos están abiertos a la participación e implicación de padres, alumnos y otros profesionales vinculados a la educación. Con frecuencia, es útil realizar una *revisión global*, con el fin de priorizar ámbitos susceptibles de mejora. Para ello, el grupo recoge y analiza datos que permitan redactar un informe basado en evidencias y que sirva para priorizar razonadamente ámbitos de mejora. Este informe ofrece una idea general o ámbito de interés inicial que responde a sus necesidades y expectativas. A partir de este informe se realiza una *revisión específica* del ámbito priorizado en el informe. Ahora el objetivo es diagnosticar, clarificar y comprender bien qué ocurre en dicho ámbito y por qué ocurre. Para realizar esta revisión específica el grupo

recoge y analiza datos para reflexionar sobre su propia práctica. Es decir, realizan una revisión de la práctica educativa o evaluación diagnóstica inicial, que lleve a los grupos de las necesidades sentidas a las necesidades reales, con el fin de reflexionar sobre las coherencias e incoherencias de dicha práctica y sobre las causas subyacentes que las provocan. Redactado el informe de esta revisión o autoevaluación, los grupos *planifican mejoras*, con el objetivo de diseñar un plan de acción basado en la recogida y análisis de evidencias que lo hagan viable. Las mejoras planificadas quedan reflejadas en el correspondiente informe para darlas a conocer a los sectores de la comunidad educativa que deban implicarse. La fase siguiente consiste en *aplicar las mejoras* siguiendo el plan previsto. Durante el desarrollo de este plan se recogen y analizan evidencias que permitan reflexionar nuevamente sobre el cambio planeado y su implantación. El informe generado sirve de base para *revisar las mejoras introducidas*. A partir de este momento se inician otros ciclos de la espiral, generándose la *planificación de nuevas mejoras y revisiones* sucesivas. El proceso descrito podría representarse del siguiente modo:



CÓMO DESARROLLAR CICLOS DE REVISIÓN Y MEJORA

El desarrollo de un proceso de mejora se basa en la actuación de los que hemos denominado *grupos de revisión y mejora*. Durante las fases del planteamiento y de las revisiones global y específica estos grupos son de mucha utilidad para identificar y priorizar problemas, necesidades, áreas de mejora y para efectuar el diagnóstico correspondiente. La planificación y aplicación de las mejoras exige también la participación de los grupos para que el plan de mejora sea consensuado y se lleve a cabo un seguimiento adecuado. De la misma manera, durante la revisión de las mejoras

introducidas la dinámica grupal favorece un mayor intercambio de puntos de vista para explorar la práctica educativa a partir de las evidencias recogidas, formular valoraciones y tomar decisiones orientadas a la mejora educativa. En general, para dinamizar mejor los mencionados grupos de trabajo debe tenerse en cuenta que en cada una de las fases del ciclo mencionado han de formularse *objetivos* concretos y para cubrirlos se *recogen y analizan datos*, con el fin de redactar *informes* para comunicar a la comunidad educativa los acuerdos tomados y los logros alcanzados:

PROCESO GENERAL DE REVISIÓN Y MEJORA

FASES	A) <i>Objetivos</i>	B) <i>Recogida/análisis datos</i>	C) <i>Informe</i>
1. <i>Planteamiento</i>	Concienciar necesidad de optimizar.	Sesiones grupales.	Acuerdos y decisiones.
2. <i>Revisión global</i>	Priorizar áreas de mejora asumibles.	Lluvia de ideas. Listas. Grupo nominal.	Áreas prioritarias.
3. <i>Revisión específica</i>	Diagnosticar.	Listas. Guía revisión. Perfiles. Mapas. Diagramas. Indicadores.	Problemas. Necesidades. Causas.
4. <i>Planificar mejoras</i>	Elaborar plan de actuación.	Lluvia de ideas. Mapas. Diagramas.	Qué se hará, cuándo, cómo, con qué, quién.
5. <i>Aplicar mejoras</i>	Implantar plan de actuación.	Listas. Guía revisión. Perfiles. Mapas. Diagramas	Material referencial. Evidencias.
6. <i>Revisar mejoras</i>	Valorar plan de actuación.	Listas. Guía revisión. Perfiles. Mapas. Diagramas. Indicadores.	Aspectos positivos, negativos. Dificultades.
7. <i>Planificar nuevas mejoras</i>	Institucionalizar. Optimizar plan de acción. Nueva área.	Lluvia de ideas. Mapas. Diagramas.	Qué se hará, cuándo, cómo, con qué, quién.

1. Planteamiento

El *objetivo* de la fase de planteamiento es concretar de manera consensuada cómo iniciar y desarrollar el proceso de revisión y mejora en sus líneas generales. Conviene compartir información, aclarar dudas y ampliar algunos conocimientos básicos sobre el proceso a seguir. Los *grupos de revisión y mejora* han de organizarse de manera que faciliten la implicación y unión entre colectivos o sectores. Para ello, el Equipo Directivo tendrá en cuenta la diversidad existente, procurando mantener cierta homogeneidad dentro de cada grupo y heterogeneidad entre grupos. Debe fomentarse un clima amistoso, participativo, motivador, respetuoso, de manera que las personas implicadas puedan opinar y aportar la información y experiencias con espontaneidad y de forma constructiva. Así, aunque el equipo directivo sea el que formula las propuestas, siempre estará abierto a nuevas aportaciones y posibles áreas de mejora emergentes. En cambio, constituir un *grupo de revisión y mejora* es menos aconsejable cuando se dan circunstancias como pueden ser que el Equipo Directivo no pueda asumir los acuerdos que previsiblemente se deriven, que los participantes se sientan incómodos unos con otros, por existir posibles incompatibilidades personales o por el protagonismo de rangos jerárquicos, o bien que el tema no sea apropiado para los participantes.

Es aconsejable que el Equipo Directivo, a lo largo del proceso, *recoja información* y elabore materiales, presentando esquemas en soporte visual sintetizando sus

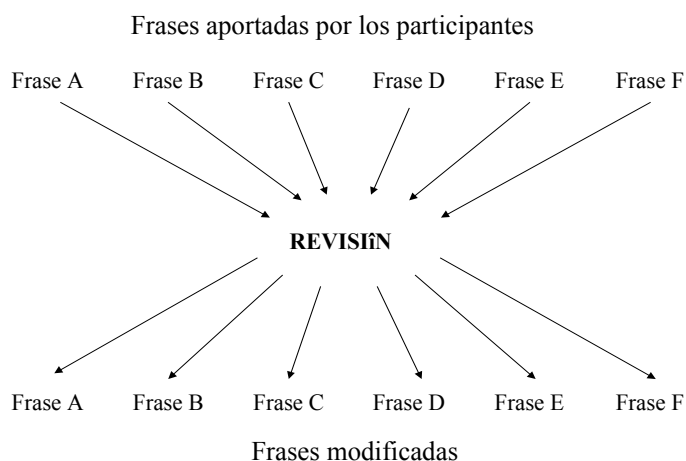
aportaciones. Por otro lado, se crearán diferentes comisiones debidamente coordinadas y grupos de profesores que aporten evidencias para facilitar la reflexión sobre la práctica educativa real. Por último se redactará un *informe* en el que se incluirán los acuerdos tomados sobre cómo se desarrollará el proceso de revisión y mejora, qué sesiones informativas realizará el Equipo Directivo, cuál será su contenido y qué comisiones de trabajo se formarán.

2. Revisión global

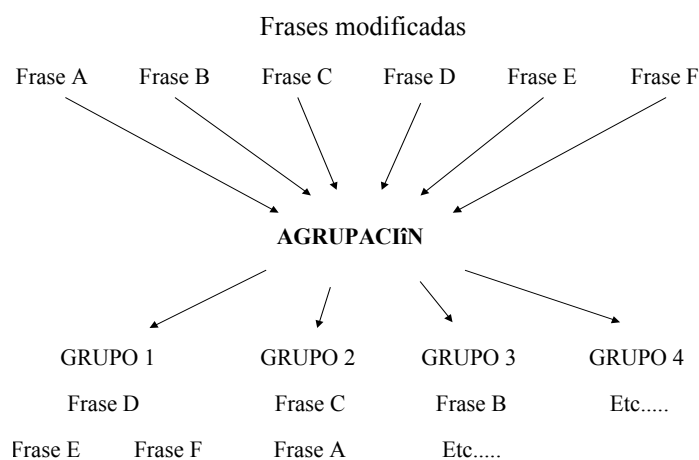
En esta fase se pretenden priorizar áreas de mejora, es decir, ámbitos concretos susceptibles de ser optimizados. El *objetivo* fundamental consiste en desarrollar un análisis global de necesidades institucionales en sentido amplio, enfatizando necesidades sentidas o dificultades encontradas en la práctica educativa. Durante el proceso de *recogida y análisis de datos*, además de utilizar *cuestionarios y entrevistas*, en el *grupo de revisión y mejora* puede recurrirse a estrategias grupales que combinan técnicas como la *lluvia de ideas* y el *grupo nominal*:

A) *Lista de problemas y necesidades*. Para desarrollar una *lluvia de ideas* el coordinador plantea que el objetivo es reunir tantos problemas y necesidades como sea posible y concede un tiempo breve para que el grupo o grupos reflexionen. Los participantes anotan frases concretas, procurando que cada frase recoja una sola idea. Luego, verbalmente, mediante listas escritas o con tarjetas ponen en común las aportaciones de cada participante o de cada grupo. Durante esta fase deben evitarse comentarios sobre las ideas aportadas, tampoco se debate con el fin de estimular la libre participación de todos y para que cada uno pueda generar nuevas ideas a partir de las aportaciones de otros. El coordinador recoge todas las aportaciones realizadas. El proceso se enriquece si los participantes, además de conocer en profundidad aspectos de la propia realidad educativa, revisan bibliografía especializada y consultan a expertos en el tema, lo que hace aconsejable que el grupo acuerde dedicar varios días a esta revisión.

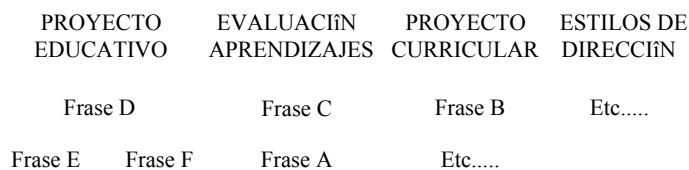
B) *Revisión de la lista de problemas y necesidades*. Cada frase se somete a una revisión que tiene por objeto que los participantes tengan la misma opinión y entiendan de la misma manera lo que se ha escrito en la frase. El coordinador debe solicitar las aclaraciones oportunas y se hacen las modificaciones que se consideren necesarias. El proceso seguido puede representarse del siguiente modo:



C) *Agrupación de problemas y necesidades.* La información revisada y modificada durante la fase anterior se organiza en categorías con el fin de extraer luego áreas de mejora. Para ello, las frases que contienen problemas y necesidades similares se juntan, formándose grupos:



D) *Lista de posibles áreas de mejora.* Cada grupo de frases debe identificarse con una denominación que resuma el contenido de las frases respectivas y si quedan restantes sin poder agrupar se introduce la categoría “otras”. Así, cada agrupación constituye una posible área de mejora y podemos distinguirla de otras áreas. Supongamos la siguiente ejemplificación:



E) *Áreas de mejora prioritarias.* La técnica del *grupo nominal* se puede utilizar ahora para priorizar, mediante consenso, las áreas de mejora. Si hubiera muchas áreas de mejora se podrían eliminar algunas previa definición de criterios de selección. Posteriormente cada participante otorga un orden o una puntuación a cada área de mejora. Para ello, pueden basarse en criterios de mayor o menor frecuencia de aparición de los problemas o necesidades, o incluso en la importancia concedida según criterios como viabilidad, impacto, complejidad y recursos disponibles. Por ejemplo, el coordinador puede

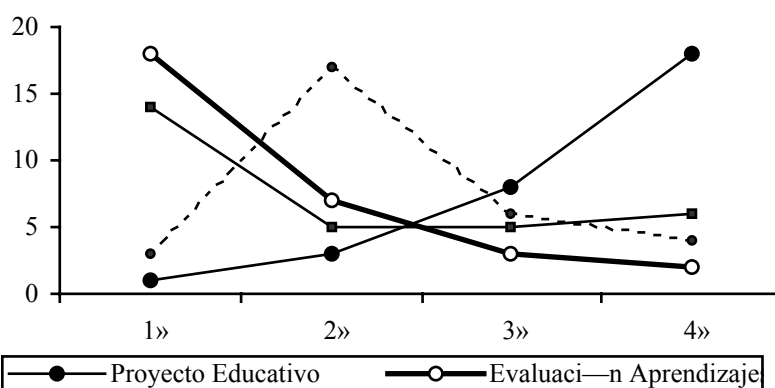
pedir que cada participante asigne por escrito un orden a cada área de mejora. Así, una respuesta ficticia podría ser la siguiente:

<i>Clasifica de mayor a menor importancia las áreas de mejora</i>		r d e n o o o o o
Proyecto Educativo		
Evaluación aprendizajes		
Proyecto Curricular		
Estilos de dirección		

Así, las respuestas ficticias de un grupo podrían tabularse del siguiente modo:

<i>Lista de áreas de mejora</i>	<i>Participantes que la priorizan en primer lugar</i>	<i>Participantes que la priorizan en segundo lugar</i>	<i>Participantes que la priorizan en penúltimo lugar</i>	<i>Participantes que la priorizan en último lugar</i>
Proyecto Educativo	1	3	8	18
Evaluación aprendizajes	18	7	3	2
Proyecto Curricular	3	17	6	4
Estilos de dirección	14	5	5	6

La representación gráfica permite visualizar los resultados y favorece la reflexión durante el desarrollo de un *grupo de revisión y mejora*:



El *registro de los datos* durante el desarrollo de un *grupo de revisión y mejora* puede hacerse mediante una *hoja de respuestas* preparada al efecto o simplemente a *mano alzada* con el fin de contabilizar la frecuencia de aparición o mención de las características exploradas. Así, durante un claustro de profesores, al formular la pregunta *¿Qué área deberíamos mejorar?* podemos tabular los datos a mano alzada de la siguiente forma:

Lista de áreas	Nº de Profesores/as
Proyecto Educativo	1
Evaluación aprendizajes	18
Proyecto Curricular	3
Estilos de dirección	14

En el *informe* debe describirse con brevedad el proceso seguido, las áreas de mejora obtenidas y su priorización con la tabulación correspondiente. La difusión del contenido de los informes facilita la reflexión sobre la priorización de aspectos de la institución que posteriormente serán sometidos a una revisión diagnóstica más específica. Así se hace partícipes a los demás de qué puntos fuertes tiene la institución, cuáles son sus aspectos positivos y negativos, las posibles áreas de mejora y su priorización razonada con objeto de promover una revisión más específica.

3. Revisión específica

Durante la fase anterior se ha decidido qué problema, necesidad o área de mejora se tratará en primer lugar como fruto de una *revisión global* o inicial. Ahora se inicia una *revisión más específica* o focalizada del área de mejora elegida. Para facilitar la reflexión deben aportarse *evidencias* y *material referencial* procedente de la práctica educativa sometida a revisión específica. En consecuencia, debe considerarse la necesidad de formar comisiones y asignar funciones.

3.1. Objetivo

Durante esta fase se realiza la *autoevaluación diagnóstica* en el área de mejora detectada y priorizada en la revisión global. Se trata de revisar la práctica educativa y de descubrir necesidades y problemas concretos, cómo surgen, cómo evolucionan, analizando sus causas subyacentes, percepciones de los participantes, para luego derivar posibles soluciones, mejoras y cambios. En este sentido, al *reflexionar* sobre las *coherencias* e *incoherencias* de dicha *práctica* y sobre las *causas* subyacentes que las provocan el grupo parte de necesidades *sentidas* y *manifestadas* y explora las necesidades *reales*.

3.2. Recogida y análisis de datos

La necesidad de reflexión sobre la práctica educativa exige recoger gran variedad de datos y evidencias que orientarán la reflexión durante el desarrollo de los *grupos de revisión*. Antes de iniciar un proceso de mejora las personas implicadas en cada sesión grupal deben estar convencidas de que es necesario realizar un buen diagnóstico para mejorar el ámbito elegido y de que esta mejora es necesaria, lo que supondrá en primer lugar *definir y describir el área de mejora*, y en segundo lugar, *explorar las causas que originan los problemas o necesidades*. Para ello, algunas de las técnicas más apropiadas son la *guía de revisión*, los *perfiles temporales*, el *mapa de proceso*, el *diagrama de flujo* y el *diagrama causa-efecto*.

A) *Definición y descripción del área de mejora*. Se describen problemas y necesidades concretas, tratando de comprender su naturaleza y circunstancias, dónde y cuándo aparecen y su extensión o intensidad. La *guía de revisión* es una estrategia esencial para *recoger información* y su proceso de elaboración implica que las áreas de mejora se transforman en preguntas concretas, bien en formato de *guía temática* o de *itinerario de preguntas*. En la *guía temática* sólo se incluyen posibles temas a tratar durante la sesión grupal, teniendo la ventajas de la rapidez, clima espontáneo y dialogante, familiar, coloquial. Sin embargo, el análisis de datos encierra cierta complejidad, siendo frecuente la inconsistencia entre analistas. En cambio, la naturaleza más estructurada del *itinerario de preguntas* permite mejor la participación de colaboradores en su aplicación, se facilita y uniformiza el análisis de datos, existiendo más consistencia entre analistas. No obstante, aumenta la monotonía durante la sesión, hay menos espontaneidad, más lentitud y existe el riesgo de que las preguntas se formulen literalmente.

Las *guías de revisión*, utilizadas como *guías temáticas* o como *itinerarios de preguntas*, adoptan gran variedad de formatos, por ejemplo, *listados*, *escalas*, *listas de comprobación* y *diferencial semántico*. Para *elaborar técnicas de recogida de datos*, y más en concreto, *guías de revisión*, cualquiera que sea su formato o modalidad, pueden seguirse las mismas pautas que se han expuesto en la fase anterior al describir la revisión global, teniendo en cuenta que ahora se trata ya de la revisión específica de un área de mejora previamente priorizada: *lista de problemas y necesidades*; *revisión de la lista de problemas y necesidades*; *agrupación de problemas y necesidades*; *lista de posibles aspectos a mejorar*; *identificar y redactar preguntas*; *registro y análisis de datos*.

a) *Lista de problemas y necesidades*. Previamente, es aconsejable que los participantes hayan aumentado sus conocimientos sobre el área de mejora elegida. Con la técnica de la *lluvia de ideas* los *listados* pueden elaborarse de forma oral mientras el coordinador de la sesión grupal va tomando nota en una pizarra, en una transparencia que

se proyecta o incluso con ordenador y cañón de proyección. Dentro del área de mejora elegida, cada participante elabora una lista individual sobre una hoja de papel previamente preparada, anotando, ámbitos, características y aspectos esenciales.

b) Revisión de la lista de problemas y necesidades. Después de ordenadas, son verbalizadas por los participantes o por el coordinador y se hace una puesta en común de los listados, con el fin de compartir y revisar aclarar conceptos y unificar significados.

c) Agrupación de problemas y necesidades. La posibilidad de construir un *mapa conceptual*, son también recursos muy sugerentes para elaborar los mencionados *listados* y elaborar *categorías*. Para ello, cada participante describe el ámbito explorado en relación a otros ámbitos o aspectos similares, con la ventaja de que se utiliza un sistema de clasificación generado por los participantes, se describen y agrupan aspectos similares y diferentes basados en categorías desarrolladas por los propios participantes. Dicha agrupación se facilita si el coordinador ha entregado a cada participante una hoja de papel con un cuadro dividido en cuatro o más cuadrantes. Durante unos minutos hacen un listado con todos los problemas y necesidades que consideren necesarios, tratando de agrupar en el mismo cuadrante los que se consideren similares. Con el fin de compartir resultados el moderador pide a cada participante que explique sus categorías. Puede hacerse una discusión adicional sobre características comunes y diferencias entre categorías y/o cuadrantes, siendo conveniente registrar los criterios de clasificación y cómo se argumentan.

d) Lista de posibles aspectos a mejorar. Se describen ahora los problemas y necesidades esenciales, los más prioritarios y susceptibles de mejora, explicando en qué consisten, en qué situaciones posibles aparecen, cuándo suceden, su extensión e intensidad. Como ejemplo, supongamos que el profesorado de un centro participa en sesiones de formación y que ésta ha sido considerada como un área de mejora prioritaria. Una lista de posibles aspectos a mejorar podría ser: objetivos de la formación, contenidos, método, recursos y temporalización. Describir y reflexionar sobre estos aspectos exige registrar y analizar datos de naturaleza muy variada.

e) Identificar y redactar preguntas de la Guía Temática o del Itinerario de Preguntas. Lo más común es que el grupo redacte aspectos o características y cada participante responda en una escala previamente consensuada.

f) Registro y análisis de datos. Cada participante responde en un formato de respuesta predeterminado ya acordado, en una escala de su propia elección o en una escala que propone el coordinador del grupo. Puede ser interesante graduar la valoración emitida utilizando una *escala de estimación*, lo que permite elaborar *perfiles*. Supongamos que el profesorado responde un cuestionario para recoger información sobre la actividad formativa desarrollada en el centro mencionado. El grado de adecuación de la actividad se valora en una escala de estimación cuyas valoraciones mínima (-) y máxima (+) tienen asignadas las puntuaciones 1 y 4 respectivamente. A continuación se ejemplifican las respuestas ficticias de tres profesores/as A, B y C.

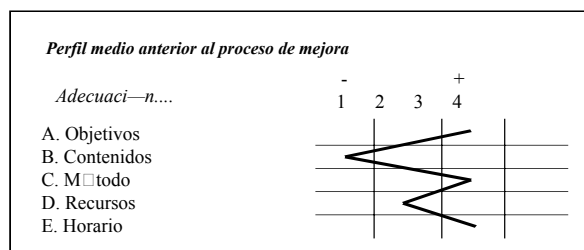
PROFESOR A	-			+	PROFESOR B	-			+	PROFESOR C	-			+
Adecuación...	1	2	3	4	Adecuación...	1	2	3	4	Adecuación...	1	2	3	4
A) Objetivos		x			A) Objetivos			X		A) Objetivos				X

B. Contenidos	X				B) Contenidos	x				B) Contenidos	x			
C. Método		x			C) Método			X		C) Método				X
D. Recursos	X				D) Recursos		x			D) Recursos			x	
E. Horario		x			E) Horario			X		E) Horario				X

Aunque la tabulación de las respuestas puede realizarse a mano alzada durante una sesión de trabajo, también es de utilidad elaborar una *matriz de datos* como la siguiente:

PERSONA	A. Objetivos	B. Contenidos	C. Método	D. Recursos	E. Horario
PROFESOR A	2	1	2	1	2
PROFESOR B	3	1	3	2	3
PROFESOR C	4	1	4	3	4
<i>Media</i>	3	1	3	2	3

Su posterior tabulación y representación gráfica favorecen comentarios sobre el significado e interpretación de los resultados y las conclusiones de un grupo pueden añadirse a las de grupos previos. A partir de las respuestas de los participantes las *escalas de estimación* permiten visualizar *perfiles lineales*. Así, el que se representa a continuación se ha elaborado con las medias correspondientes a cada aspecto valorado:



Para observar si una característica o actuación está presente o ausente durante el curso de formación mencionado se puede adoptar también el formato de *lista de comprobación*:

<i>Aspectos explorados</i>	
Expone con claridad	
Realiza al menos una actividad aplicada	
Los asistentes participan	
Entrega documentación	
Durante la sesión se utiliza la documentación	

Otra modalidad muy útil es la del *diferencial semántico* que puede ejemplificarse del siguiente modo:

Códigos
 A = Sesión/actividad A
 B = Sesión/actividad B

-	1	2	3	4	5	+
Desagradable		A		B		Agradable
Inaplicable al aula				AB		Aplicable al aula
Pasiva			B	A		Activa
Confusa			B		A	Clara

Las respuestas que se obtienen con las diferentes modalidades comentadas suelen entregarse al coordinador de la sesión, o las verbaliza cada participante, y después de tabularse el grupo puede comentar sus significados e interpretar los resultados. Es aconsejable que cada participante marque las respuestas, para que luego sean constatables, de esta manera se puede paliar mejor la posible conformidad grupal, ya que se pone más de manifiesto cuando las respuestas son sólo verbales o gestuales. Debe tenerse en cuenta que el propósito fundamental de las *escalas de estimación*, *listas de comprobación* y el *diferencial semántico* aplicados durante las sesiones de grupos de revisión es fomentar la discusión y no necesariamente obtener precisión estadística en la medición del aspecto explorado. Incluso durante la sesión grupal pueden *elaborarse guías de revisión*, en base a estudios previos, experiencia previa en el área de mejora elegida y según la teoría previa. Esta opción tiene la ventaja de reflejar mejor las experiencias, expectativas y opiniones de los participantes y evita que se ignoren aspectos esenciales desde la perspectiva de los participantes, sin embargo, dificulta la comparación entre grupos debido a la falta de uniformidad en el contenido.

Para realizar el diagnóstico puede elaborarse una *guía de revisión*, pero también el equipo puede explorar *técnicas existentes* en el mercado o en la bibliografía y elegir las que considere más adecuadas, con la ventaja de que están probadas y evaluadas por expertos. Se dispone así de lo necesario para realizar un buen diagnóstico, sin embargo, pueden ser poco contextualizadas y poco adaptadas a la realidad cotidiana de la institución. Por otro lado, confeccionar *guías de revisión* a medida, donde se contemplen los elementos percibidos como más relevantes para la propia situación y contexto, ofrece la ventaja de responder a las necesidades e intereses del momento, sirve mejor para los objetivos concretos para los que se crea y es un gran medio de reflexión y formación. También es muy sugerente combinar ambas modalidades y *adaptar a la propia realidad técnicas ya existentes*.

Los *perfiles temporales* constituyen otra técnica de mucha utilidad para diagnosticar aspectos susceptibles de mejora. Por ejemplo, a continuación se reproducen algunos fragmentos de una entrevista con un profesor que tiene intención de participar en procesos de mejora:

Transcripciones de una entrevista sobre el desarrollo de una clase antes de introducir una innovación.

<p>E: ¿Cómo sueles organizar tus clases?</p> <p><i>P: Empezamos a las 9. Primero hago preguntas orales sobre el tema del día anterior, los alumnos, con el libro de texto abierto sobre la mesa, escuchan y responden verbalmente a las preguntas. Algunos/as consultan el libro. Luego, sobre las 9.20 explico verbalmente cómo han de hacer los ejercicios. Cada alumno/a escucha atentamente y siguen con el libro abierto sobre la mesa. Comienzan a realizar los ejercicios mientras vigilo para que no se distraigan.</i></p> <p>E: ¿Cuánto tiempo les dejas para hacer los ejercicios?</p> <p><i>P: Les dejo un tiempo de 20 minutos. Luego en unos 10 minutos les digo las soluciones de los ejercicios. Cada alumno/a compara individualmente las soluciones con sus propias respuestas escritas sobre el propio libro de texto.</i></p> <p>E: ¿Cómo sueles terminar tu primera hora de clase?</p> <p><i>P: Sobre las 9.50 les hago preguntas orales de repaso y los alumnos responden también oralmente. Tengo costumbre de mandarles deberes y cada alumno/a señala qué ejercicios del libro tiene que hacer para el próximo día. Así, a las 10 terminamos la primera hora de clase.</i></p>

La elaboración de *perfiles* sobre el desarrollo temporal del mencionado proceso de enseñanza-aprendizaje favorece la reflexión sobre la práctica educativa al facilitar la comparación con perfiles más deseables. Así, en el informe correspondiente a esta fase puede incluirse un *perfil temporal* como el siguiente para aportar evidencias que favorezcan la reflexión sobre la práctica explorada.

Perfil antes de introducir la innovación

Tiempo	20'	20'	10'	10'
Actividad del profesor	<i>Formula preguntas orales sobre el tema del día anterior</i>	<i>Explica verbalmente cómo han de hacer ejercicios</i>	<i>Verbaliza las soluciones de los ejercicios</i>	<i>Formula verbalmente preguntas de repaso Manda deberes</i>
Actividad alumnado	<i>Con el libro de texto abierto sobre la mesa, escucha y responde verbalmente a las preguntas</i>	<i>Cada alumno/a escucha atentamente y siguen con el libro abierto sobre la mesa</i>	<i>Compara individualmente las soluciones con sus propias respuestas escritas sobre el propio libro de texto</i>	<i>Responde también oralmente Señala qué ejercicios del libro tiene que hacer para el próximo día</i>
Materiales	<i>Libro de texto</i>	<i>Libro de texto Ejercicios</i>	<i>Libro de texto Ejercicios</i>	<i>Libro de texto</i>

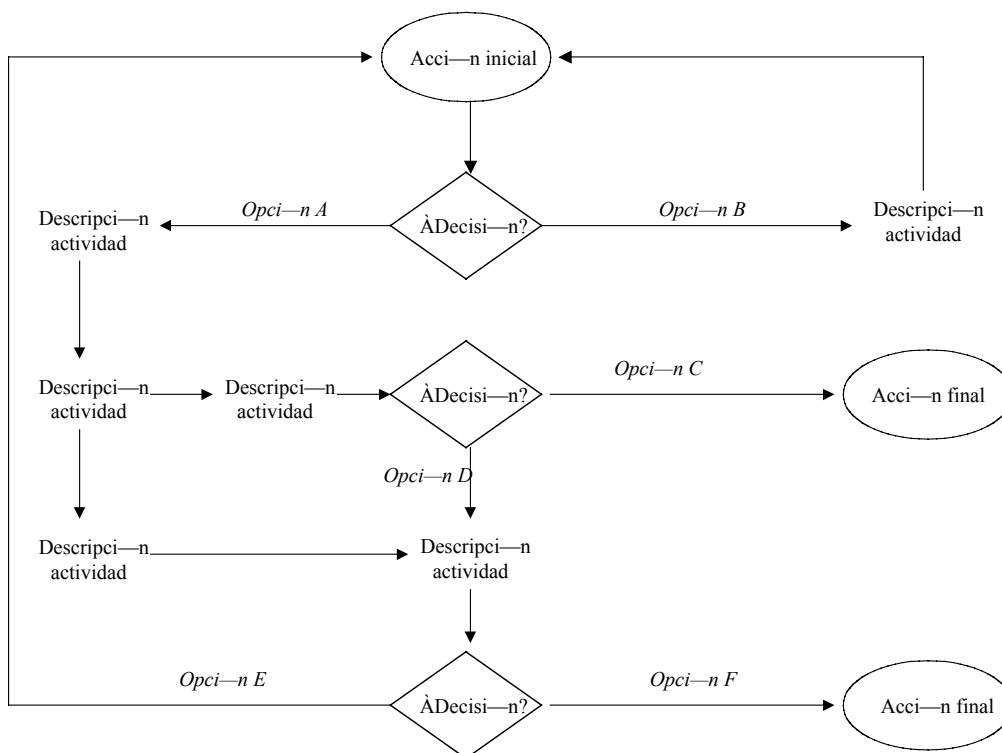
Para un mejor conocimiento y descripción del área de mejora concreta también puede ser de mucha utilidad la realización de un *“collage”* o la elaboración de un *mapa de proceso* y de un *diagrama de flujo*. Así, para construir un *“collage”* puede seguirse el siguiente proceso:

1. Dividir el grupo en dos o más equipos.
2. Asignar a cada equipo una cuestión, tema o ámbito, por ejemplo, “¿cómo realizamos la evaluación del aprendizaje de nuestros estudiantes?”
3. Solicitar que hagan un collage con ejemplos, poniendo qué hacen, qué documentos, actividades, ejercicios, exámenes, etc...
4. Cada equipo presenta los resultados.
5. El coordinador elabora con el grupo una síntesis final.

El *mapa de proceso* y el *diagrama de Gantt* incluyen a los participantes implicados en un proceso determinado, sus actuaciones y la secuencia cronológica de las actividades tal como se desarrollan en el centro. Un buen diagnóstico del proceso exigiría analizar las deficiencias o dificultades existentes en cada acción representada en mapas o diagramas y las causas que las originan. La información puede esquematizarse del siguiente modo:

Grupo/Persona	Fase/Período 1	Fase/Período 2	Fase/Período 3	Fase/Período 4
Grupo A	Acción V			
Grupo B			Acción Y	
Grupo C		Acción X		
Grupo D		Acción X		Acción Z
Grupo E		Acción X		Acción Z

Como se aprecia en la siguiente ejemplificación, el *diagrama de flujo* se centra más en el funcionamiento y estructura de un proceso, en su orden cronológico y en las opciones e itinerarios a seguir cuando se toman decisiones.



B) *Explorar las causas que originan los problemas o necesidades.* Al definir y describir el área de mejora se hace un resumen de todas las situaciones donde están presentes los problemas y necesidades detectados. Ahora, mediante estrategias como el *diagrama causal* se exploran las características que pueden incidir y provocar los problemas y necesidades. Para ello, se realiza una representación gráfica con los factores que pueden influir y ser causas del problema o necesidad. El proceso puede ser el siguiente:

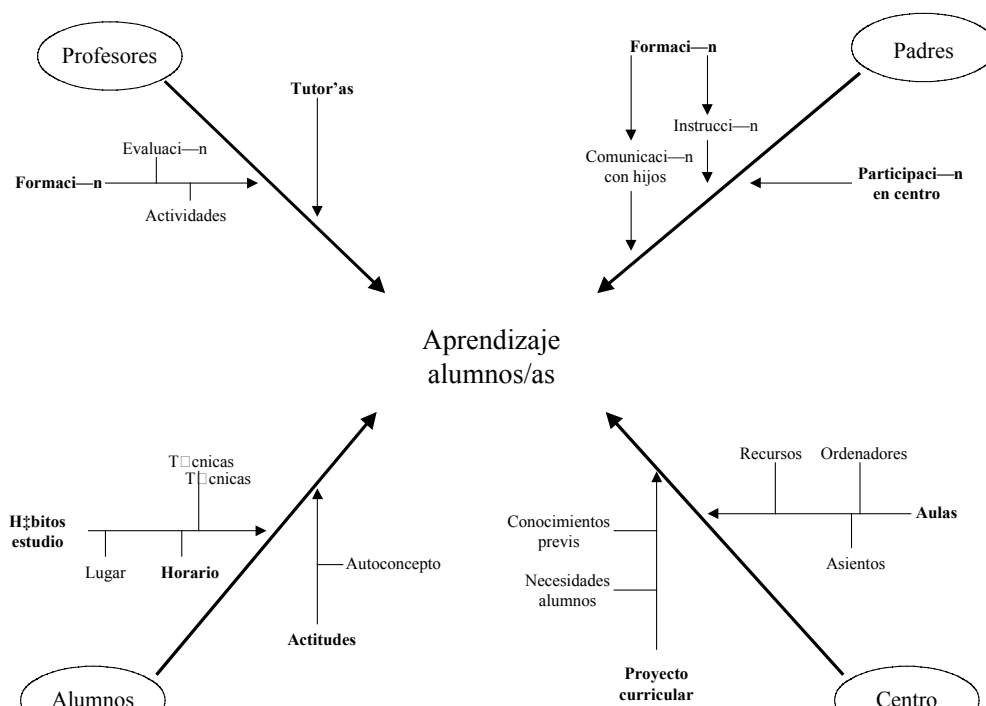
a) *Constituir el grupo que realizará el diagrama causal.* Conviene que los participantes posean un buen conocimiento teórico y práctico del problema y subproblemas.

b) *Definir y describir el problema y subproblemas.* Han de concretar cuáles son las dificultades y necesidades existentes, en qué consisten, dónde y cuándo se ponen de manifiesto, en qué situaciones aparecen y quién interviene.

c) *Listado de posibles causas.* Para elaborar este listado pueden seguirse las pautas sugeridas en las fases anteriores.

d) *Ordenar y agrupar causas: principales y secundarias.* Organizar el listado de causas juntando las más afines y diferenciando las más importantes.

e) *Comprobar las relaciones de causalidad.* Durante las sesiones grupales debe decidirse qué datos o evidencias hay que recoger para apoyar la existencia de las relaciones de causalidad incluidas en el diagrama. En general, podemos afirmar que al modificar las causas habría de registrarse también un cambio en el área de mejora.

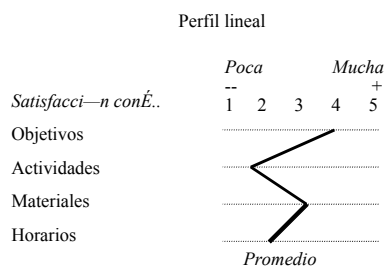
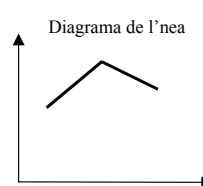
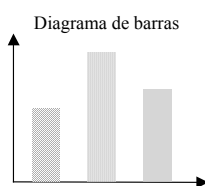
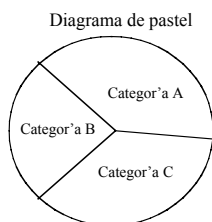


3.3. Informe

El contenido del informe reflejará los problemas y necesidades que se han detectado y las causas básicas que las originan. De forma breve, puede estar indicado incluir una síntesis de la *revisión global* y de la *revisión más específica*, reseñando las reflexiones sobre la práctica educativa real en el ámbito elegido, sobre los procesos que serían deseables, las posibilidades, las causas que subyacen, las actitudes mantenidas y los problemas encontrados. En los informes se incluyen también juicios de valor que derivan de comparar la información recogida con las características deseables tal como se definen en referentes adecuados. Supongamos que un centro ha organizado actividades y que analizadas las respuestas de una encuesta de satisfacción obtenemos que el 60% de los participantes están muy satisfechos con las actividades realizadas. Al comparar esta información con el referente obtenido durante el curso anterior en la misma encuesta podemos formular juicios valorativos. En efecto, si en la misma encuesta aplicada el año anterior los alumnos muy satisfechos eran el 20% podemos considerar que actualmente las actividades han sido mejor acogidas que el año anterior. De la misma manera, el juicio valorativo emitido sería más negativo si el referente del año anterior hubiera sido del 90%. Si este fuera el caso, un buen diagnóstico debería explorar posibles causas que pueden provocar la menor satisfacción. Estas causas subyacentes aportan sugerencias para diseñar futuros planes de mejora.

También pueden referenciarse, *indicadores, evidencias, la tabulación de respuestas a cuestionarios, guías de revisión, listas de comprobación, entrevistas*, e incluso *material referencial*, como pueden ser ejemplos reales de actividades de evaluación, ejercicios, trabajos y otros documentos. Las *técnicas de análisis* resultan de mucha utilidad para sintetizar la información, así ocurre con *índices estadísticos e indicadores*, como pueden ser *ratios, porcentajes o medias*. Por ejemplo, la tasa de participación de los padres en actividades organizadas ha sido del 20%; el 70% del profesorado se muestra satisfecho con la gestión realizada por el Equipo Directivo y la media de satisfacción de los padres según una escala de 1 a 5 vale 3,5. Conviene incluir en los informes *representaciones gráficas* que faciliten la visualización de la información aportada para su revisión posterior. En efecto, el *análisis y representación gráfica* de los datos ayuda a resumir la información y a extraer temas y categorías que permiten describir mejor la práctica educativa en el área de

mejora elegida. Las más usuales son los *diagramas* de pastel, de barras o lineales y los *perfiles*, lineales y temporales:



Perfil temporal

Tiempo	10 min	10 min	10 min
Profesor	Explica	Explica	Soluciones
Alumnos	Escuchan	Escuchan	Corrigen
Materiales	Libro	Libro	Ejercicios

4. Planificación de mejoras

Esta fase se orienta a la elaboración de un *plan de actuación*. Algunos de los interrogantes que debe responder el grupo en relación al proceso de mejora son los siguientes:

- Concepto ¿Qué es? ¿en qué consiste?
- Utilidad ¿Para qué sirve?
- ¿Qué elementos innovadores implica?
- ¿Qué apartados / componentes / partes / fases ha de tener?
- ¿Qué esquema nos servirá de modelo y guía para su elaboración y desarrollo?

La planificación de mejoras supone la previsión de cambios e innovaciones y pretende consensuar uno o varios *planes estratégicos de acción*, tratando de establecer un orden de prioridades entre posibles planes alternativos de mejora. Con el fin de favorecer la implicación del profesorado debe procurarse que el proceso de mejora responda a sus

necesidades sentidas y a los problemas que surgen en la práctica educativa. Optimizar el ámbito elegido constituye en sí mismo una innovación en el centro, y como tal, requiere el convencimiento de que realmente constituirá una mejora y de que es imprescindible la implicación del profesorado. Supone tener conciencia de la situación actual del centro para ver qué elementos se modificarán con la innovación, qué aspectos cambiarán respecto al presente.

La *recogida y análisis de información* se orienta a la elaboración del plan de acción o proceso innovador, teniendo en cuenta que las decisiones deben ser argumentadas y consensuadas por los participantes mediante la aplicación de técnicas preferentemente interactivas como la *lluvia de ideas* y esquemas como el *diagrama de flujo* o el *mapa del proceso* que debería seguirse. Para especificar qué debería hacerse para optimizar la situación educativa y/o satisfacer las necesidades diagnosticadas puede recurrirse a guías como la siguiente:

Guía para construir un Plan de Acción o Planes de mejora

- Pensar en:
 - *El área de mejora, necesidades, dificultades....*
 - *Posibles hipótesis acción o vías de solución*
 - *En qué se puede o se debe mejorar o cambiar*

- Decidir:
 - *¿Qué debe ser cambiado o mejorado? ¿Cómo?*
 - *¿Qué debe hacerse? Priorizar acciones*
 - *¿Quiénes están implicados?*
 - *¿Con qué recursos (materiales y temporales) contamos?*
 - *¿Qué objetivos nos proponemos (globales, específicos, a corto y largo plazo)?*

- Planificar:
 - *Acciones, responsabilidades, tiempos, espacios, aplicaciones, controles, registros, reuniones, materiales, informes...*

Durante el desarrollo de los *grupos de revisión y mejora* es frecuente que haya que priorizar y optar entre opciones alternativas. En muchos casos, puede seguirse una pauta como la siguiente:

1. Ofrecer opciones a los participantes.
2. Los participantes reflexionan sobre las alternativas, ventajas, desventajas...
3. Seleccionan la que creen mejor, más apropiada o se ajusta mejor a una descripción.
4. Cada participante anuncia su opción priorizada argumentando su elección.

Otras modalidades que pueden aplicarse son las *situaciones hipotéticas o ficticias* y la elaboración de un *“collage”*. En el primer caso, el coordinador del grupo formula a los participantes preguntas como las siguientes: *“Si fueras el director, ¿qué harías y cómo lo*

harías?” “*Imagina que eres el profesor de la asignatura, ¿cómo harías la evaluación?*”. Posteriormente, para construir un “collage” podría seguirse el siguiente proceso:

1. Dividir el grupo en dos o más equipos.
2. Asignar a cada equipo una cuestión, tema o ámbito, por ejemplo, *¿cómo deberíamos evaluar?*” “*¿cómo deberíamos evaluar en Matemáticas o en Química?*”.
3. Solicitar que hagan un collage con ejemplos, poniendo cómo deberían evaluar, qué documentos, actividades, ejercicios, exámenes, etc...
4. Cada equipo presenta sus propuestas.
5. El coordinador con todo el grupo elabora una propuesta final.

En los *informes* se redacta una síntesis del proceso seguido, se describe cómo será el proceso innovador y se especifica qué debe hacerse para optimizar la situación educativa elegida y/o satisfacer las necesidades diagnosticadas. Se trata de dar respuesta a interrogantes como los siguientes: *qué, para qué, cuándo, cómo, con qué, quién*. Las funciones asignadas también pueden incluirse en algunos informes. En este sentido para elaborar y aplicar el plan de mejora es aconsejable formar grupos de trabajo, por ejemplo, según departamentos o seminarios de materia, equipos de ciclo o nivel, o bien, comisiones técnicas. Las *tablas de responsabilidades* son muy útiles para asignar funciones:

Tabla de responsabilidades

Trabajo, actividad, función.... a realizar	Equipo directivo	Coordinador de ciclo	Profesorado	.../...
				.../...
.../...	.../...	.../...	.../...	.../...

Perfil temporal de responsabilidades

GRUPO Y MATERIALES	Trabajo, actividad, función... a realizar			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	.../...
Equipo directivo				
Coordinador de ciclo				
Profesorado				.../...
Materiales				
.../...	.../...	.../...	.../...	.../...

El plan de mejora puede representarse, cuando sea adecuado, mediante *un mapa del proceso previsto* o mediante un *diagrama de Gantt*. Si ambas estrategias se han aplicado ya durante la fase de revisión específica del área de mejora priorizada ahora pueden ser

revisadas por si procede efectuar alguna mejora. Sin embargo, en muchos casos puedes ser suficiente una tabla como la siguiente:

Acción	Equipo/persona Responsable	Recursos necesarios	Fechas previstas <i>Inicio/final</i>	Fecha realización <i>Inicio/final</i>

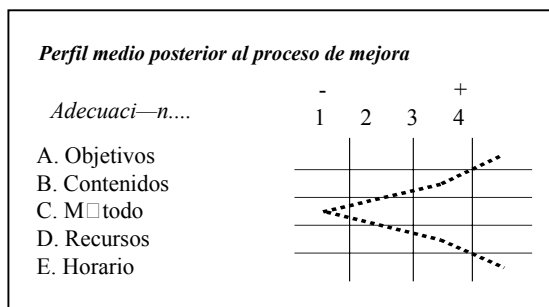
En el *informe* podría incluirse también el plan de recogida de información, que consiste en la previsión de cómo se recogerán evidencias y material referencial sobre el desarrollo del cambio planeado y sobre los efectos que esperamos que produzca.

5. Aplicación de las mejoras

El *objetivo* de esta fase es poner en práctica el plan, realizar lo planificado y recoger información o evidencias de cómo funciona y de las dificultades que van surgiendo. Esto implica organizar el trabajo, asignar tareas, poner a punto la organización y funcionamiento de cada equipo según el plan de mejora previsto. Durante el *desarrollo de la innovación* se recogen evidencias que permitan *reflexionar* nuevamente sobre el cambio planeado. Con el fin de poder revisar posteriormente el proceso seguido y derivar nuevas propuestas de acción para mejorar y ampliar el plan anterior se recogen *evidencias* y *material referencial* sobre cómo se desarrolla el cambio planeado y qué efectos produce.

En cuanto a las *técnicas de recogida y análisis de datos* utilizables podría recurrirse, entre otras, a las que ya se han comentado en las fases anteriores. Así, la *lluvia de ideas* permite explorar qué dificultades surgen durante la aplicación del plan de mejora. Las *guías de revisión*, los *mapas de proceso*, *diagramas* y *perfiles* son referentes obligados para explorar si se sigue el plan previsto y acordado. A modo de ejemplo, recordemos que en la fase de *revisión específica* del ciclo de mejora, habíamos hecho referencia a un cuestionario respondido por profesores para recoger información sobre una actividad formativa que se había desarrollado en el centro. Supongamos ahora que a partir del perfil elaborado en aquella ocasión se han introducido mejoras, y durante su aplicación, o después de concluir la actividad de formación se aplica nuevamente el mencionado cuestionario. Con las nuevas respuestas podemos elaborar otro *perfil medio* que aporta información sobre el grado de adecuación de la actividad a la que se han aplicado las mejoras:

Por último, en el contenido del *informe* se aportan evidencias de cómo se ha desarrollado el plan de mejora, las acciones emprendidas y las dificultades detectadas. La información que aporta este informe será el referente principal para realizar la revisión de las mejoras introducidas.



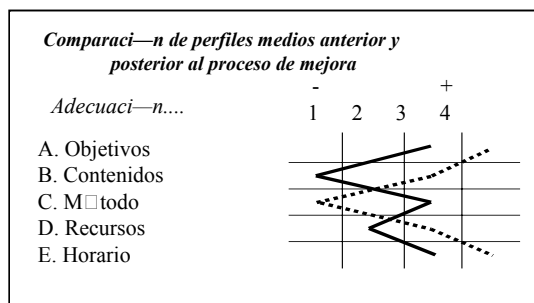
6. Revisión de los procesos de mejora

El *objetivo* de esta fase es revisar los procesos de mejora introducidos. Para ello, se dispone de los datos recogidos durante la aplicación de dichas mejoras. Una vez concluidos los procesos de mejora es necesario recabar más información para poder explorar puntos fuertes y débiles de las innovaciones introducidas, cambios y efectos que se han producido. Para ello, los *grupos de revisión y mejora* pueden recurrir a las mismas *técnicas de recogida y análisis de datos* ya descritas en las fase de la *revisión global y específica*. Algunas cuestiones orientativas para confeccionar *guías de revisión* en esta fase podrían ser las que aparecen en el cuadro siguiente:

Ejemplos de cuestiones para revisar el proceso de mejora aplicado.

- ¿Qué incidencia tiene la mejora introducida?
- ¿En qué ha habido mejoras o cambios?
- Cómo ha evolucionado el plan de mejora, cuáles han sido los procesos seguidos por los grupos, qué procedimientos han resultado más fructíferos y válidos, cuáles no, qué limitaciones se han encontrado...

Los *perfiles* son de mucha utilidad no sólo para diagnosticar aspectos susceptibles de mejora y para proponer cambios en la dinámica del programa, sino también para constatar la presencia real de cambios previamente planificados. Una manera de explorar cambios y mejoras es comparar perfiles antes y después de introducir procesos de mejora. Así, al exponer las fases de revisión específica y de aplicación de las mejoras, hemos ejemplificado la recogida y análisis de información mediante un cuestionario respondido por profesores sobre una actividad formativa desarrollada en su centro. Ahora, durante la fase de revisión de las mejoras introducidas, existe la posibilidad de comparar el perfil que se había obtenido durante la fase de revisión específica y el obtenido durante la fase de aplicación de las mejoras:



En el ejemplo mencionado podría contrastarse con el profesorado implicado la posibilidad de que la nueva actividad formativa haya mejorado objetivos, contenidos, recursos y temporalización, mientras que la metodología parece ser más deficiente. Analizadas las causas, y proponiendo nuevas soluciones, los esfuerzos se podrían orientar a consolidar los aspectos satisfactorios y promover una metodología más adecuada a las necesidades formativas detectadas. Pero también puede recurrirse a información más cualitativa. Por ejemplo, a partir de *entrevistas, técnicas observacionales, cuestionarios y diarios* puede elaborarse un *perfil temporal* análogo al que se ha presentado también en la fase del ciclo correspondiente a la *revisión específica*, cuando nos referíamos a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje y se ejemplificaban fragmentos de entrevista con un profesor que tenía intención de participar en procesos de mejora.

De la misma manera, la elaboración de *perfiles* sobre el desarrollo temporal de un proceso de enseñanza aprendizaje facilita la búsqueda de evidencias de cambio. Antes y después de introducir la innovación puede recogerse información de manera que se puedan analizar posibles evidencias de cambios al comparar ambas informaciones transformadas mediante un *perfil temporal*. Por ejemplo, en la fase de *revisión específica* se ha presentado un ejemplo de perfil temporal reflejando cómo se desarrolla un proceso de enseñanza-aprendizaje antes de introducir una mejora. Supongamos ahora que después de introducir la mejora en la dinámica de clase obtenemos el siguiente *perfil temporal*:

Perfil después de introducir la innovación

Tiempo	10'	30'	10'	10'
Actividad Profesor	<i>Plantea realizar un proyecto. Entrega a cada alumno/a una guía. Aclara dudas</i>	<i>Asesora y supervisa a cada grupo</i>	<i>Sigue asesorando y ayudando a cada grupo</i>	<i>Recibe informes</i>
Actividad Alumnado	<i>Comprender la guía. Formular dudas</i>	<i>Por equipos recogen información de revistas y libros de biblioteca</i>	<i>Cada grupo elabora un informe del trabajo realizado siguiendo la guía facilitada</i>	<i>Actividades de coevaluación. Entrega de informes al profesor</i>
Materiales	<i>Guía</i>	<i>Revistas y libros de biblioteca</i>	<i>Guía</i>	<i>Informes. Guía. Coevaluación</i>

Comparando el perfil previo con el posterior tenemos una visión más completa de los cambios operados en el proceso de enseñanza-aprendizaje como fruto de la innovación introducida. Por ello, para detectar evidencias del cambio podemos elaborar *perfiles* de las clases o de actuaciones de los alumnos. Como hemos visto, los perfiles pueden ser de naturaleza cuantitativa o cualitativa y son de mucha utilidad no sólo para diagnosticar aspectos susceptibles de mejora y para proponer cambios en la dinámica de la clase, sino también para constatar la presencia real de cambios previamente planificados.

En el *informe* se describe cómo ha evolucionado el plan de mejora, cuáles han sido los procesos seguidos por los grupos, qué procedimientos han resultado más fructíferos, cuáles no, qué limitaciones se han encontrado, qué causas originan los problemas

encontrados, qué incidencia tiene la mejora introducida y en qué ha habido mejoras o cambios.

7. Planificación de nuevas mejoras

En relación a los aspectos y actuaciones mejor valorados, según el plan de mejora previsto, el equipo directivo se planteará la posibilidad de institucionalizar las innovaciones introducidas. También ha de considerar la opción de explorar otra área de mejora o seguir el proceso en espiral de *planificar, aplicar y revisar* sucesivas mejoras en aquellos aspectos que así lo requieran. En este caso, y a la luz de las evidencias recogidas los participantes en las sesiones grupales analizan qué pueden hacer para introducir modificaciones y nuevas propuestas de mejora.

8. Síntesis del Ciclo de Revisión y Mejora

Como puede apreciarse, existe una continua relación entre las etapas del ciclo. Durante las fases de *revisión* predomina un proceso *retrospectivo*, orientado hacia el pasado, hacia la práctica educativa ya desarrollada, en busca de evidencias para la reflexión grupal. Gracias a esta reflexión sobre la práctica se construye un plan de mejora, predominando ahora la dimensión *prospectiva* orientada al futuro. De la misma manera, las mejoras se aplican siguiendo el referente y la guía de la planificación previa. En consecuencia, *revisión y mejora*, se integran combinando las dimensiones *diagnóstica y transformadora*. Sin embargo, por razones de operatividad, es aconsejable diferenciar las etapas del ciclo, e incluso hacer una previsión de la temporalización del proceso a seguir por los diferentes grupos. De forma indicativa esta previsión puede diseñarse a partir de un diagrama como el siguiente:

	<i>Temporalización</i>											
<i>Mes / semana:</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Planteamiento												
2. Revisión global												
3. Revisión específica												

