

# Proceso para la elaboración de Planes de Mejora y Formación de Centros Educativos

CENTRO DEL PROFESORADO  
DE SEVILLA



## INDICE

1	Relación normativa sobre autoevaluación.	1
2	Propuesta de protocolo del CEP de Sevilla	6
4	Aspectos generales sobre evaluación	7
5	Memoria de Autoevaluación	9
6	Pautas para analizar los datos de indicadores homologados a partir de la matriz de fortalezas y oportunidades de mejora	11
7	Plan de Mejora	19
8	Elaboración de indicadores	24
9	Plan de Formación	32
10	Bibliografía	34

# PROPUESTA DE PROTOCOLO PARA TRABAJAR EN LOS CENTROS EDUCATIVOS LA ELABORACIÓN DE LA MEMORIA DE AUTOEVALUACIÓN, EL PLAN DE MEJORA Y EL PLAN DE FORMACIÓN ANUALES.

## RELACIÓN DE NORMATIVA SOBRE AUTOEVALUACIÓN

LOE:

### TÍTULO VI

Evaluación del sistema educativo

Artículo 140. Finalidad de la evaluación.

1. La evaluación del sistema educativo tendrá como finalidad:

- a) Contribuir a mejorar la calidad y la equidad de la educación.
- b) Orientar las políticas educativas.
- c) Aumentar la transparencia y eficacia del sistema educativo.
- d) Ofrecer información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos de mejora establecidos por las Administraciones educativas.
- e) Proporcionar información sobre el grado de consecución de los objetivos educativos españoles y europeos, así como del cumplimiento de los compromisos educativos contraídos en relación con la demanda de la sociedad española y las metas fijadas en el contexto de la Unión Europea.

Artículo 141. Ámbito de la evaluación.

La evaluación se extenderá a todos los ámbitos educativos regulados en esta Ley y se aplicará sobre los procesos de aprendizaje y resultados de los alumnos, la actividad del profesorado, los procesos educativos, la función directiva, el funcionamiento de los centros docentes, la inspección y las propias Administraciones educativas.

LOMCE: No cambia el espíritu de la LOE en cuanto a la necesidad de evaluación del Sistema Educativo, cambia varios artículos modificando aspectos de aplicación, responsabilidades y otros aspectos del proceso. Los artículos citados de la LOE siguen vigentes.

LEA:

## TÍTULO VI

### EVALUACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO

#### CAPÍTULO I

Requisitos, finalidades y ámbitos

Artículo 153. Finalidades y ámbitos de la evaluación.

1. La evaluación del sistema educativo andaluz se orienta a la mejora permanente del mismo y al aprendizaje satisfactorio y relevante del alumnado que contribuya al éxito escolar de éste.
2. La evaluación del sistema educativo andaluz se extenderá a todos los ámbitos educativos regulados en esta Ley y se aplicará sobre los procesos de aprendizaje y resultados del alumnado, la actividad del profesorado, los procesos educativos, la función directiva, el funcionamiento de los centros docentes, la inspección, los servicios de apoyo a la educación y la propia Administración educativa.

Artículo 154. Requisitos de la evaluación educativa.

La evaluación educativa deberá cumplir con los requisitos de confidencialidad en el tratamiento de la información, de participación de todos los sectores implicados, de respeto a la intimidad de las personas en todo el proceso de indagación y recogida de datos, de objetividad y de publicidad de los resultados obtenidos.

#### DECRETOS SOBRE EL ROC:

Decreto 327/2010, de 13 de julio, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria.

Decreto 328/2010, de 13 de julio, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las escuelas infantiles de segundo grado, de los colegios de educación primaria, de los colegios de educación infantil y primaria, y de los centros públicos específicos de educación especial.

Copiamos aquí el articulado correspondiente a Primaria, el de Secundaria va en el mismo sentido:

2. El proyecto educativo definirá los objetivos particulares que el centro se propone alcanzar, partiendo de su realidad y tomando como referencia la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, y la Ley 17/2007, de 10 de diciembre, acerca de los principios que orientan cada una de las etapas educativas que se imparten en el mismo y las correspondientes prescripciones acerca del currículo.

3. El proyecto educativo abordará, al menos, los siguientes aspectos:

a) Objetivos propios para la mejora del rendimiento escolar.

m) Los procedimientos de evaluación interna.

Artículo 26. Autoevaluación.

1. Sin perjuicio del desarrollo de los planes de evaluación de los centros que lleve a cabo la Agencia Andaluza de Evaluación Educativa, las escuelas infantiles de segundo ciclo, los colegios de educación primaria, los colegios de educación infantil y primaria y los centros públicos específicos de educación especial realizarán una autoevaluación de su propio funcionamiento, de los programas que desarrollan, de los procesos de enseñanza y aprendizaje y de los resultados de su alumnado, así como de las medidas y actuaciones dirigidas a la prevención de las dificultades de aprendizaje, que será supervisada por la inspección educativa.

2. La Agencia Andaluza de Evaluación Educativa establecerá indicadores de que faciliten a los centros la realización de su autoevaluación de forma objetiva y homologada en toda la Comunidad Autónoma, sin menoscabo de la consideración de los indicadores de calidad que establezca el equipo técnico de coordinación pedagógica y a los que se refiere el artículo 88.o).

3. Dicha evaluación tendrá como referentes los objetivos recogidos en el Plan de Centro e incluirá una medición de los distintos indicadores establecidos que permita valorar el grado del cumplimiento de dichos objetivos, el funcionamiento global del centro, de sus órganos de gobierno y de coordinación docente y del grado de utilización de los distintos servicios de apoyo a la educación y de las actuaciones de dichos servicios en el centro. Corresponde al equipo técnico de coordinación pedagógica la medición de los indicadores establecidos.

4. El resultado de este proceso se plasmará, al finalizar cada curso escolar, en una memoria de autoevaluación que aprobará el Consejo Escolar, contando para ello con las aportaciones que realice el Claustro de Profesorado, y que incluirá:

- a) Una valoración de logros y dificultades a partir de la información facilitada por los indicadores.
- b) Propuestas de mejora para su inclusión en el Plan de Centro.

5. Para la realización de la memoria de autoevaluación se creará un equipo de evaluación que estará integrado, al menos, por el equipo directivo y por un representante de cada uno de los distintos sectores de la comunidad educativa elegidos por el Consejo Escolar de entre sus miembros, de acuerdo con el procedimiento que se establezca en el reglamento de organización y funcionamiento del centro.

## LAS ÓRDENES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Orden de 20 de agosto de 2010, por la que se regula la organización y el funcionamiento de las escuelas infantiles de segundo ciclo, de los colegios de educación primaria, de los colegios de educación infantil y primaria y de los centros públicos específicos de educación especial, así como el horario de los centros, del alumnado y del profesorado.

Orden de 20 de agosto de 2010, por la que se regula la organización y el funcionamiento de los institutos de educación secundaria, así como el horario de los centros, del alumnado y del profesorado.

## CAPÍTULO II

### Plan de Centro y autoevaluación

#### Artículo 6. Proceso de autoevaluación.

1. De conformidad con lo recogido en el artículo 28.1 del Reglamento Orgánico de los institutos de educación secundaria, los centros realizarán una autoevaluación de su propio funcionamiento, de los programas que desarrollan, de los procesos de enseñanza y aprendizaje y de los resultados del alumnado, así como de las medidas y actuaciones dirigidas a la prevención de las dificultades de aprendizaje, que será supervisada por la inspección educativa. El resultado de este proceso se plasmará en una memoria de autoevaluación que será aprobada e incluida en el Sistema de Información Séneca antes del 15 de julio de cada año.

2. Para el desarrollo del proceso de autoevaluación se utilizarán los indicadores que, a tal efecto, establezca la Agencia Andaluza de Evaluación Educativa, así como los indicadores de calidad que determine el departamento de formación, evaluación e innovación educativa, de conformidad con el artículo 28.2 del Reglamento Orgánico de los institutos de educación secundaria. Entre dichos indicadores se incluirán aquellos que midan los diferentes elementos analizados en las

evaluaciones generales de diagnóstico y en las evaluaciones de diagnóstico en las que participe el instituto.

3. Los plazos para la realización de la medición de los indicadores de calidad por parte del departamento de formación, evaluación e innovación educativa, así como para la realización de aportaciones por parte del Claustro de Profesorado, serán fijados por la dirección del instituto y finalizarán, en todo caso, antes del 25 de junio de cada año.

#### OTRAS NORMAS

- ORDEN de 16 de noviembre de 2016, por la que se dispone la publicación del III Plan Plurianual de Evaluación General del Sistema Educativo Andaluz para el período 2016-2020 (BOJA 01-12-2016).

- DECRETO 220/2013, de 5 de noviembre, por el que se establece el marco general para la evaluación del sistema educativo andaluz y se regulan determinados aspectos de la evaluación del mismo (BOJA 15-11-2013).

Resolución de 1 de abril de 2011, de la Agencia Andaluza de Evaluación Educativa, por la que se establecen los indicadores homologados para la autoevaluación de los centros docentes públicos, de educación infantil, primaria, secundaria y educación especial.

Resolución de 1 de octubre de 2012, de la Agencia Andaluza de Evaluación Educativa, por la que se establecen los indicadores homologados para la autoevaluación de las Escuelas de Arte, de los Conservatorios Elementales de Música y de los Conservatorios Profesionales de Música y Danza.

Resolución de 13 de marzo de 2013, de la Agencia Andaluza de Evaluación Educativa, por la que se establecen los indicadores homologados para la autoevaluación de las Escuelas Oficiales de Idiomas.

Resolución de 2 de abril de 2014, de la Agencia Andaluza de Evaluación Educativa, por la que se establecen los indicadores homologados para la autoevaluación de las residencias escolares.

Decreto 93/2013, de 27 de agosto, por el que se regula la formación inicial y permanente del profesorado, así como el sistema andaluz de formación permanente del profesorado.

Orden de 31 de julio de 2014, por la que se aprueba el III Plan Andaluz de Formación Permanente del Profesorado.

Por otro lado, de acuerdo con los principios y objetivos de la Ley de Educación de Andalucía, las medidas para la Convergencia Educativa de Andalucía y los requerimientos de la Unión Europea en el marco de la estrategia de la Europa 2020, el sistema educativo andaluz se plantea como objetivos:

- a) Mejorar el aprendizaje de los alumnos y de las alumnas.
- b) Disminuir el abandono educativo temprano
- c) Avanzar en la universalización del éxito escolar.

## PROPUESTA DE PROTOCOLO DEL CEP DE SEVILLA

Como respuesta a los objetivos\*1 que persigue la formación del profesorado planteados en el Decreto 93/2013, de 27 de agosto, por el que se regula la formación inicial y permanente del profesorado en la Comunidad Autónoma de Andalucía, así como el Sistema Andaluz de Formación Permanente del Profesorado, queremos facilitar una propuesta de protocolo para trabajar de forma conjunta con los centros educativos pertenecientes al ámbito de actuación del CEP de Sevilla, los aspectos relacionados con la mejora continua, los procesos y las necesidades formativas que se deriven de ellos.

### OBJETIVOS QUE PERSIGUE ESTA PROPUESTA

1. Concienciar al profesorado, individualmente y como claustro de la necesidad de asumir una actitud de evaluación sistemática para desarrollar un trabajo de mejora continua.
2. Elaborar un protocolo de actuación para la elaboración de la Memoria de Autoevaluación que pauté el proceso y relacione e integre los indicadores homologados con los factores clave para elaborar el Plan de Mejora y el Plan de Formación.

---

*1 "Reflexionar críticamente sobre su práctica docente en su ejercicio profesional, a través de procesos de autoevaluación, que le permitan contrastarlas con otras experiencias y utilizando los resultados para mejorar", y "Mejorar la calidad del sistema educativo andaluz, a través de procesos de autoevaluación y de la mejora de la competencia profesional docente".*

3. Obtener un resultado de la detección de necesidades formativas de los centros educativos del ámbito de actuación del CEP de Sevilla, que esté vinculado de forma evidente con la mejora de los resultados del centro.

## ASPECTOS GENERALES SOBRE EVALUACIÓN

Tal y como se recoge en la GUÍA DE INDICADORES HOMOLOGADOS: AUTOEVALUACIÓN DE CENTROS DOCENTES DE ANDALUCÍA La función de la evaluación es recoger información suficiente y fiable para colaborar en los esfuerzos por mejorar la calidad. Los procesos de evaluación y mejora son inseparables: no puede haber evaluación sin mejora, ni mejora sin una evaluación permanente.

El sentido de la autoevaluación es valorar el grado de cumplimiento de los objetivos propios para la mejora del rendimiento escolar y la continuidad del alumnado en el sistema educativo, previstos en el Plan de Centro. En consecuencia, se debe evaluar para valorar unos objetivos que están dirigidos hacia unos resultados, explicitados por los centros en su planificación.

Desde el CEP queremos que los centros tomen conciencia de la visión estratégica que supone integrar la autoevaluación de los resultados del centro dentro de un ciclo de mejora continua. Y que se realice de forma sistemática cada curso dentro del proceso de programación y evaluación del Proyecto educativo y las programaciones de aula.

En el siguiente gráfico resaltamos la necesidad de relacionar los cuatro<sup>2</sup> documentos entre sí y señalamos la condición indispensable de realizarlos por medio de un proceso participativo en el que se comprometan todos los sectores implicados en su elaboración.

---

<sup>2</sup> Memoria de Autoevaluación, Plan de Mejora y Plan de Formación y PAD



En el gráfico explicamos que el proceso debe entenderse como un ciclo de mejora continua que se repite cada curso y del que vamos aprendiendo continuamente para mejorar nuestras competencias profesionales y los resultados del alumnado.

Además, a partir del curso 2020/2021, los centros educativos incorporan un nuevo documento de planificación que se incorpora también a este ciclo como es el Plan de Actuación Digital.

Tenemos que tener clara una visión global para actuar con eficacia en todos los estadios del proceso de AUTOEVALUACIÓN y de MEJORA.

- Utilizaremos los Indicadores Homologados que son datos cuantitativos que reflejan el resultado o rendimiento de nuestro alumnado en el proceso de enseñanza – aprendizaje durante el curso, para determinar “las Oportunidades de Mejora” profundizando en un proceso de “reflexión sobre la acción” individual y colectivo en el claustro. Sobre estos datos y estos indicadores no se puede actuar directamente para mejorarlos, hay que hacerlo sobre los procesos que los producen.

- Tenemos que convertir “las Oportunidades de Mejora” en “Objetivos de Mejora” priorizando aquellas que se estime de forma consensuada que pueden provocar de forma más directa mejoras en los rendimientos del alumnado. Así tendríamos realizada la Memoria de Autoevaluación.
- Los Objetivos de Mejora son en sí las propuestas de mejora que se abordarán cada curso y estarán enunciadas de forma general. Por medio de dinámicas de reflexión sobre la acción habrá que ver que otras posibilidades externas se podrían tener en cuenta y con la visión ampliada, concretarlos definiendo la metodología o estrategia didáctica que vamos a utilizar.
- Para concretar las actuaciones de cada propuesta de mejora que nos llevarán a conseguir los objetivos planteados, analizaremos los Factores Clave que nos presenta Séneca como elementos del “Buen hacer” en el proceso enseñanza – aprendizaje y organización y funcionamiento del centro a los que marcaremos Indicadores o evidencias. Tendremos el Plan de Mejora terminado. En el caso del Plan de Actuación Digital, estos “estándares de desarrollo” se encuentran definidos en la Rúbrica TDE.
- Resumiendo: para mejorar los datos cuantitativos de los Indicadores Homologados tendremos que actuar sobre los Factores Clave que concretan los procesos que determinarán las mejoras cuantitativas en los resultados del rendimiento del alumnado.
- Paralelamente los resultados que vayamos obteniendo se plasmarán en los formularios de Séneca sobre Memoria de Autoevaluación y Plan de Mejora y se subirán los correspondientes Informes para el Claustro y para el Consejo Escolar.

## MEMORIA DE AUTOEVALUACIÓN

Como se estipula en el citado capítulo II de la Orden de 20 de agosto de 2010, por la que se regula la organización y el funcionamiento de las escuelas infantiles de segundo ciclo, de los colegios de educación primaria, de los colegios de educación infantil y primaria y de los centros públicos específicos de educación especial, así como el horario de los centros, del alumnado y del profesorado.

Y de la Orden de 20 de agosto de 2010, por la que se regula la organización y el funcionamiento de los institutos de educación secundaria, así como el horario de los centros, del alumnado y del profesorado.

“los centros realizarán una autoevaluación de su propio funcionamiento, de los programas que desarrollan, de los procesos de enseñanza y aprendizaje y de los resultados del alumnado, así como de las medidas y actuaciones dirigidas a la prevención de las dificultades de aprendizaje, que será supervisada por la inspección educativa.”

En la Guía de Orientativa del proceso de Autoevaluación y Mejora de la Inspección Educativa de Andalucía se nos asesora:

“El proceso de autoevaluación partiría por tanto de la reflexión de los actores educativos para identificar fortalezas y debilidades e introducir innovaciones y propuestas que compongan un Plan de Mejora. Debe ser un proceso transparente de reflexión sobre la propia práctica que genera compromisos en los miembros de la Comunidad Educativa, con el objetivo de mejorar la actividad profesional docente y la propia organización escolar y en consecuencia los procesos de aprendizaje y los logros escolares del alumnado.

Es necesario distinguir entre:

- Una autoevaluación formal, dirigida sobre todo a cumplir un trámite, asociada con la rutina, que no profundiza ni se centra en cuestiones relevantes que puedan estar afectando a los procesos de aprendizaje y los logros escolares del alumnado
- Una autoevaluación centrada en el desarrollo profesional de los docentes y de la propia organización, de amplio alcance, que integre la participación y de respuesta efectiva a las expectativas, tanto del profesorado y el alumnado como de las familias, incorporada a la actividad habitual del centro con normalidad, centrada en aspectos relevantes para la eficiencia de la institución escolar y comprometida con la consecución de mejoras significativas.”

Para iniciar el proceso de autoevaluación es necesario partir del análisis de los datos de los que pueda disponer el centro: resultados de las evaluaciones parciales, pruebas Escala, indicadores homologados, indicadores de satisfacción de la comunidad educativa, indicadores de calidad diseñados por el centro, etc.

# PAUTAS PARA ANALIZAR LOS DATOS DE INDICADORES HOMOLOGADOS A PARTIR DE LA MATRIZ DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

## A.- OBTENCIÓN DE RECURSOS.

En primer lugar descargamos el informe de indicadores de Séneca desde la siguiente ruta: DOCUMENTOS- CENTROS – INDICADORES HOMOLOGADOS – Seleccionar el último informe.

La matriz consiste en un archivo de tipo hoja de cálculo.

En el espacio de la Red Profesional de Responsables de Formación del AVFP del CEP de Sevilla, se ofrecen todos los archivos correspondientes a los distintos tipos de enseñanza en la carpeta “Matrices de oportunidades de mejora” en formato .ods

## B.- CUMPLIMENTACIÓN DE LA MATRIZ.

Comenzamos corrigiendo los datos correspondientes a los cursos académicos para que coincidan con los tres últimos. Si se quieren añadir los datos de más cursos se pueden añadir más columnas, pero los cálculos se realizan sólo con los tres últimos.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	<b>AREA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>14/15</b>	<b>15/16</b>	<b>16/17</b>	<b>TEND</b>	<b>M. CENTRO</b>	<b>ISC SIM</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>TOTAL</b>	
2	EA	↑ Horas de docencia directa impartidas por el profesorado									
3	EA	↑ Alumnado de educación infantil que alcanza los objetivos de esta etapa									
4	EA	↑ Promoción de alumnado de 6º curso de educación primaria sin adaptaciones curriculares significativas									
5	EA	↑ Alumnado de 6º curso de educación primaria con evaluación positiva en todas las áreas									
6	EA	↑ Promoción alumnado de educación primaria sin adaptaciones curriculares significativas									

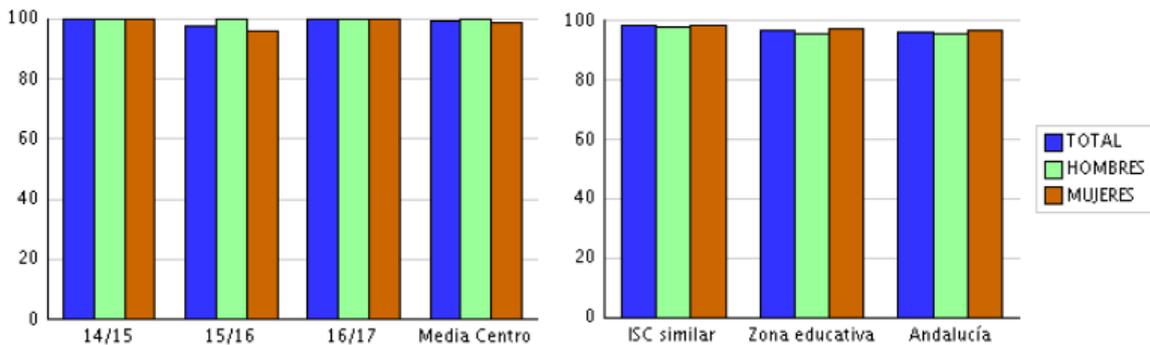
De cada uno de los indicadores del informe, copiamos los datos a la hoja de cálculo de cada uno de los tres últimos años, y además el correspondiente valor de la casilla “ISC SIM” . Una vez que hemos introducido estos cuatro valores, comprobaremos que las columnas “TEND” , “M. CENTRO” y “RELEVANCIA” se autocompletan a partir de las fórmulas que lo calculan.

## C.- ANÁLISIS DE DATOS.

Una vez completados todos los datos de los indicadores en la hoja de cálculo, procedemos a revisar los valores obtenidos en tendencia y relevancia según este modelo:

↑ INDICADOR: Promoción de alumnado de 6º curso de educación primaria sin adaptaciones curriculares significativas.

	14/15			15/16			16/17			Media
	Total	Hom.	Muj.	Total	Hom.	Muj.	Total	Hom.	Muj.	
Centro	100	100	100	98,00	100	95,83	100	100	100	98,33
ISC similar	98,82	98,54	98,97	97,29	96,94	97,66	97,99	98,24	97,60	98,03
Zona educativa	95,93	94,81	96,74	97,38	97,44	97,45	96,22	94,89	97,49	96,51
Andalucía	95,72	94,97	96,37	96,02	95,43	96,66	96,19	95,53	96,80	95,98



1. Señalaremos en verde aquellos indicadores que tengan la tendencia óptima (30) o la relevancia positiva (cualquiera de las dos condiciones).
2. Señalaremos en rojo aquellos indicadores que tengan la tendencia mala (0) y además tengan la relevancia negativa (en este caso las dos condiciones).
3. Señalaremos también en rojo, los indicadores que tengan la relevancia muy por debajo del valor esperado (no hay un valor fijo, simplemente los valores más bajos).
4. Observamos la proporción entre indicadores en color verde y en color rojo.
5. La prioridad de intervención para la mejora de los resultados del centro, debe centrarse en aquellos indicadores señalados en rojo, o en ámbitos completos de medición (enseñanza-aprendizaje, atención a la diversidad o clima y convivencia) con valores bajos predominantes.
6. Buscaremos errores en el registro de datos.
7. Sobre aquellos indicadores que señalen oportunidades de mejora, buscamos en las tablas intermedias más información sobre ellos sobre claves de mejora en grupos concretos.
8. Establecemos relaciones (si las hay) entre los resultados obtenidos en los distintos indicadores o con otros datos.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
40	CC	↓ Alumnado de enseñanzas básicas reincidente en conductas contrarias y/o gravemente perjudiciales para la convivencia				#					
41											
42											
43											
44	<b>En indicadores proactivos</b>		<b>En indicadores reactivos</b>								
45	<b>Valoración tendencias:</b>		<b>Valoración tendencias:</b>								
46	30	Positiva: la tendencia es creciente: P1 < P2 < P3 P1 < P2 = P3 P1 = P2 < P3	30 Positiva: la tendencia es decreciente: P1 > P2 > P3 P1 > P2 = P3 P1 = P2 > P3								
47	0	Negativa: la tendencia es decreciente: P1 > P2 > P3 P1 > P2 = P3 P1 = P2 > P3	0 Negativa: la tendencia es creciente: P1 < P2 < P3 P1 < P2 = P3 P1 = P2 < P3								
48	15	Discontinua (la tendencia no es creciente ni decreciente): P1 < P2 > P3 P1 > P2 < P3	15 Discontinua (la tendencia no es decreciente ni creciente): P1 < P2 > P3 P1 > P2 < P3								
49	<b>Valoración relevancia:</b>		<b>Valoración relevancia:</b>								
50	Media centro-ISC Similar		ISC Similar-Media centro								
51											
52											
53											
54											
55											
56	Oportunidades de mejora más bajas										
57											
58											
59											
60											
61											
62											
63											
64											
65											
66											
67											
68											
69											
70											
71											
72											
73											
74											

Con las conclusiones más relevantes realizamos un pequeño informe que podemos incluir al final de la hoja de cálculo, bajo el epígrafe “Oportunidades de mejora más bajas”.

Se pretende que se construya una visión compartida de la realidad que tenemos en el centro por medio de un análisis lo más profundo y objetivo de todos los datos: objetivos como los indicadores homologados, hasta otros más concretos como el grado de satisfacción de la comunidad educativa o las buenas prácticas que realizamos y que nos dan resultados positivos en el rendimiento de nuestro alumnado.

SE TRATA DE QUE LOS DATOS QUE MANEJAMOS OBTENGAN EL MAYOR GRADO DE CONSENSO POSIBLE Y PUEDAN SER FIABLES PARA PROGRAMAR LOS ESFUERZOS COORDINADOS DEL PROFESORADO Y COMUNIDAD EDUCATIVA CON EL FIN DE MEJORARLOS.

Cada uno y cada una podemos tener unas intuiciones sobre las causas (positivas y negativas) que influyen en los resultado del alumnado del centro, pero es necesario unificar la mirada de todo el claustro y si es posible de toda la comunidad educativa sobre las causas objetivas; esto se consigue homologando los indicadores que tenemos en cuenta para evaluarlas.

Es fundamental que el proceso de diagnóstico y evaluación sea participativo, que todo el profesorado se sienta comprometido con el proceso y con los resultados para que las medidas que se adopten tengan posibilidad de éxito. Si de partida la situación no es de compromiso colectivo, lo primero que hay que trabajar es este objetivo: ¿Cómo implicar a todo el profesorado con el proceso de autoevaluación? Y si es posible a toda la comunidad educativa.

Si el análisis se hace de forma exhaustiva (empieza el ETCP y pasa por equipos docentes, ciclos/ departamentos...) pueden salir un número elevado de fortalezas y oportunidades de mejora.

Se debe pedir también desde el ETCP, a los Ciclos/Departamentos... que las clasifiquen y prioricen antes de devolverlas al Responsable de Formación. Las oportunidades de mejora que consideramos más importantes para empezar por ellas deben, en principio, comprometer a la mayoría del profesorado y si es posible implicar a toda la comunidad educativa. Hemos elaborado una categorización para priorizarlas.

#### CLAVES PARA CLASIFICAR EL ALCANCE DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA

Para clasificar las oportunidades de mejora que nos han salido en el proceso participativo, en el que han intervenido: ciclos, departamentos, ETCP, equipo de evaluación... creemos que hay que ordenarlos según su ALCANCE:

##### NIVEL I:

- Supone una innovación/mejora organizativa, metodológica o/y funcional que debe recogerse en el Proyecto Educativo del Centro.
- Supone la participación del Claustro (mayoría absoluta)

- Puede implicar la participación de la Comunidad Educativa.

#### NIVEL II:

- Incide en la innovación/mejora organizativa, metodológica o/y funcional de un ciclo, un departamento, área o asignatura, departamento de gestión del centro...

#### NIVEL III:

- Incide en la innovación/mejora organizativa de un grupo clase, una dependencia del centro, un aspecto organizativo o funcional del centro.

En el proceso de priorización podemos utilizar la Guía que ha elaborado la AGAEVE: “Plan de formación: propuestas de mejora y acciones formativas” o un método de consenso elaborado por el centro.

Las oportunidades de mejora de segundo o tercer nivel (aquellas que impliquen a una parte media o pequeña del centro) se podrán retomar en el Plan de Mejora para elaborar Propuestas de Mejora de segundo o tercer nivel.

Con el diagnóstico ya terminado podemos ir a Séneca y cumplimentar el formulario de la Memoria de Autoevaluación. La información recopilada nos servirá para valorar las Propuestas de Mejora y los indicadores que recogimos en el Plan de Mejora que elaboramos para el curso actual. Haremos una valoración de los logros y de las dificultades que hemos tenido durante su ejecución. Las propuestas de mejora y los indicadores que valoremos como “no conseguidos o en proceso” se pasarán al Plan de Mejora del curso siguiente para su consideración (podemos continuar con ellos hasta conseguirlos, eliminarlos o sustituirlos por otros).

Las oportunidades de mejora con las que concluiremos el proceso de Autoevaluación las convertiremos en los Objetivos de Mejora que recogeremos en el Plan de Mejora del curso siguiente y que llevaremos al Proyecto Educativo como concreción anual del mismo.

Para concretar en una serie de pasos el proceso de autoevaluación, podríamos decir que son los siguientes:

1. El equipo de evaluación informa al Claustro del proceso a seguir (el que se describe en este protocolo o cualquier otro procedimiento para la participación del profesorado en la memoria de autoevaluación y la elaboración de Planes de Mejora) y comparte los criterios que se van a utilizar para definir y ordenar las oportunidades de mejora.

#### SESIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO 1

2. El equipo de evaluación realiza el análisis de datos arrojados por las distintas fuentes: Indicadores homologados, encuestas de satisfacción, Pruebas Escala, indicadores de calidad establecidos por el centro (para el seguimiento y evaluación de Planes de Mejora), o los descriptores de buen logro de cada uno de los factores y dimensiones de la memoria de autoevaluación, etc. Estos datos y su análisis se comparten con el Claustro.
3. El equipo de evaluación elabora la matriz sobre fortalezas y oportunidades de mejora a partir de los análisis de datos arrojados por las distintas fuentes.
4. Paralelamente, el coordinador del PAD, actualiza los datos de la Rúbrica TDE teniendo en cuenta los resultados obtenidos por el centro en el Test de CDD

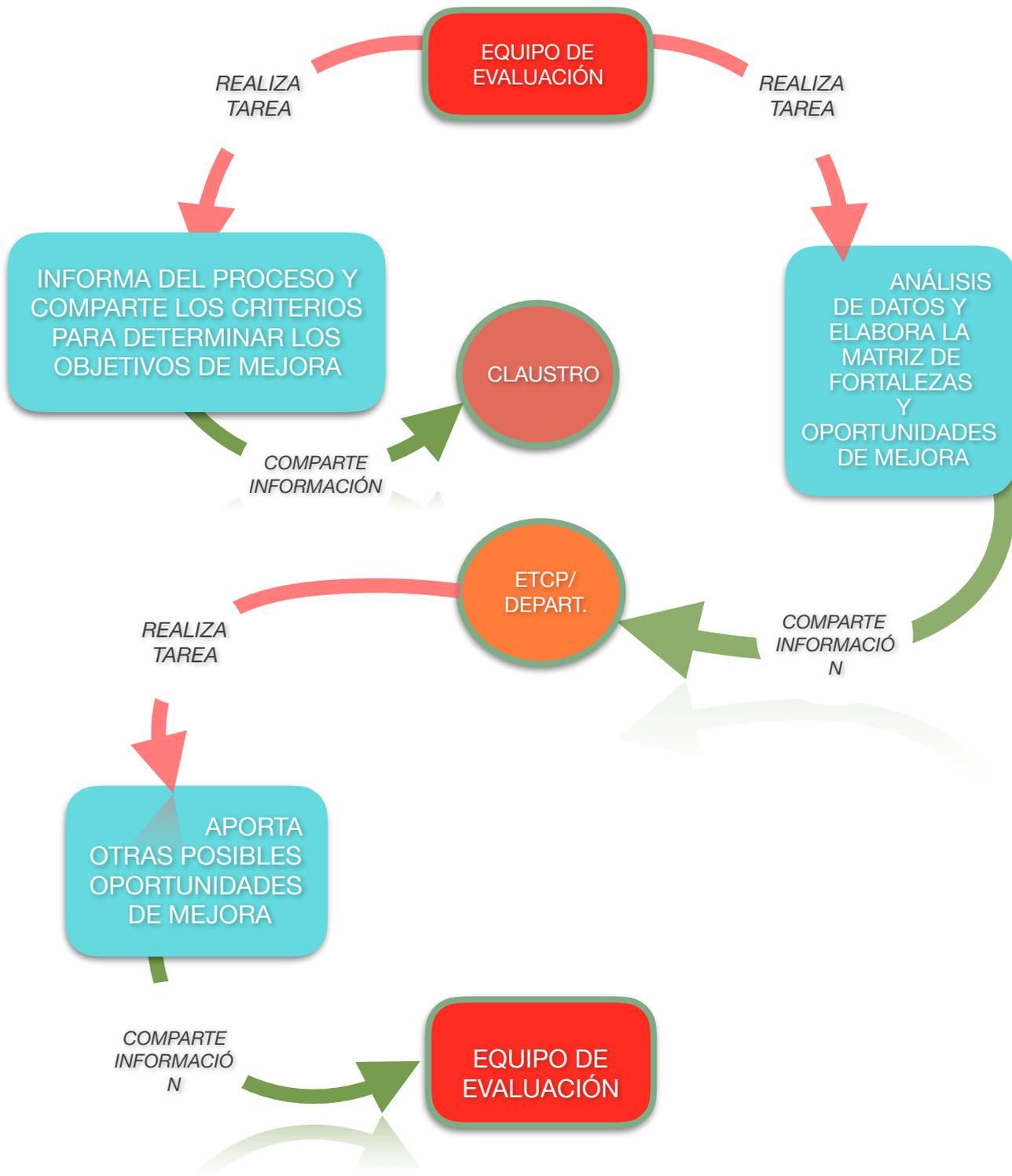
5. El equipo de evaluación comparte la matriz sobre fortalezas y oportunidades de mejora con el Departamento FEIE/OFEIE o ETCP para la aportación de otras oportunidades de mejora detectadas.
6. El equipo de evaluación a partir de un proceso participativo, una vez recogidas todas las oportunidades de mejora detectadas, establece propuestas de mejora que se deben abordar para la mejora de los resultados del centro, los compara con los establecidos en el curso anterior, y se reorganiza el Plan de Mejora del Centro a partir de los nuevos datos.

#### SESIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO 2

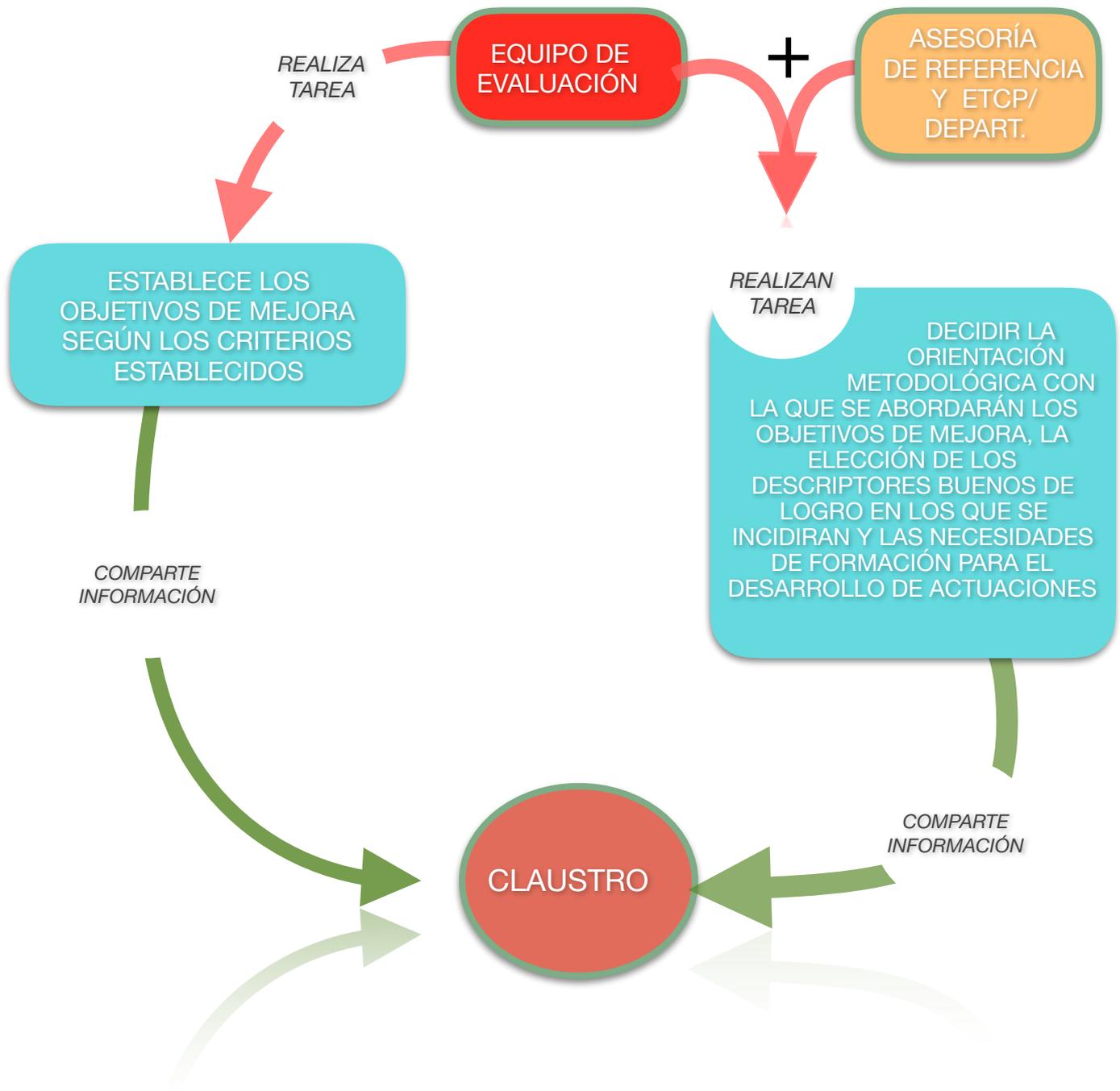
7. El equipo de evaluación junto al ETCP/Departamento FEIE/DOFEIE
  - Determinan el tipo y número de actuaciones a desarrollar que permitan alcanzar los objetivos propuestos y si se necesita formación para desarrollar alguna de las actuaciones previstas.
  - Las incorporan al Plan de Mejora programando su implantación y desarrollo.
8. El equipo de evaluación junto al ETCP/Departamento FEIE/DOFEIE y la asesoría de referencia, partiendo de las propuestas de mejora seleccionadas y la evaluación de las

distintas actuaciones del Plan de Mejora del curso anterior, determina la orientación metodológica con la que se abordarán las propuestas de mejora para las que se requiera formación.

## DEL ANÁLISIS DE DATOS A LOS OBJETIVOS DE MEJORA



DE LOS OBJETIVOS DE MEJORA A LAS PROPUESTAS DE MEJORA Y LAS NECESIDADES FORMATIVAS



## EL PLAN DE MEJORA

Una vez determinadas las Propuestas de Mejora, desde el CEP consideramos indispensable realizar sobre ellas un proceso de reflexión, indagación y asesoramiento para concretar las metodologías y estrategias didácticas en las que se va a enfocar su desarrollo en el centro. Por el ejemplo si se ha acordado como objetivo de mejora: “Mejorar la convivencia del centro” habría que reflexionar sobre: ¿cómo lo hacemos ahora? ¿Por qué lo hacemos así? Y después buscar en bibliografía o con apoyo de expertos las diferentes formas de realizarlo: premio-castigo, mediación y resolución dialogada de conflictos, gestión dialógica de la convivencia... y terminaríamos enunciando el objetivo ya enfocado: “Mejorar la convivencia del centro por medio de la mediación y la resolución dialogada de los conflictos” por ejemplo.

Estas Propuestas de Mejora todavía estarán definidas de forma muy general, para desarrollarlas tendremos que enunciar Actuaciones concretas de Mejora (podemos denominarlas de distintas formas) Copiamos aquí el articulado correspondiente a Primaria, el de Secundaria va en el mismo sentido:

Artículo 23. El proyecto educativo.

2. El proyecto educativo definirá los objetivos particulares que el centro se propone alcanzar, partiendo de su realidad y tomando como referencia la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, y la Ley 17/2007, de 10 de diciembre, acerca de los principios que orientan cada una de las etapas educativas que se imparten en el mismo y las correspondientes prescripciones acerca del currículo.

3. El proyecto educativo abordará, al menos, los siguientes aspectos:

- a) Objetivos propios para la mejora del rendimiento escolar y la continuidad del alumnado en el sistema educativo.

Estos OBJETIVOS PROPIOS PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO ESCOLAR hay que programarlos definiendo para ellos unas PROPUESTAS DE MEJORA Y ACTUACIONES.

Para establecer actuaciones que permitan alcanzar los objetivos de mejora, debemos tener en cuenta la sinergia que se establece entre los ámbitos organizativos, de enseñanza aprendizaje, de

atención a la diversidad y de convivencia, ya que una actuación que aparentemente de esté implementando para mejorar la atención a la diversidad, seguramente afecte a los resultados obtenidos en el ámbito de la enseñanza-aprendizaje e incluso en la convivencia.

Por lo tanto para programar las acciones que tenemos que realizar con el fin de conseguir los Objetivos de Mejora que nos hemos propuesto podemos contrastarlos con los Factores Clave, analizar nuestras prácticas y elegir sobre cuáles y cuántos apartados o dimensiones de la memoria de autoevaluación podemos actuar para mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje y de organización y funcionamiento que puedan llevarnos a conseguir los objetivos propuestos.

Las investigaciones que conocemos sobre implementación de innovaciones y mejoras en las instituciones educativas reflejan que son procesos COMPLEJOS Y DIFICULTOSOS que deben planificarse a MEDIO PLAZO graduando, según las posibilidades del centro, las innovaciones por medio de dinámicas participativas de reflexión-acción que las puedan consolidar y mantener en el tiempo.

En este sentido recomendamos que para comenzar se acometa un solo objetivo de mejora de NIVEL I que esté asumido por el claustro y se planifique correctamente hasta la fase de evaluación. Este ejercicio nos permitirá hacernos conscientes de nuestra capacidad para cambiar y mejorar los diferentes parámetros de nuestro trabajo.

Paralelamente se pueden abordar otras actuaciones/propuestas de mejora de NIVEL II Y NIVEL III (Se pueden recoger de las oportunidades de mejora recogidas en la Memoria de Autoevaluación) que no interfieran ni resten demasiados recursos al esfuerzo realizado en la propuesta prioritaria.

Para realizar la programación de las actuaciones/propuestas de mejora que hayamos seleccionado para desarrollar durante el curso, proponemos que se utilice un formato que permita su seguimiento y evaluación, y que vincule las actuaciones/propuestas con cada uno de los objetivos que pretendemos alcanzar.

Programaremos Indicadores de Calidad que nos permitirán evaluar las Propuestas de Mejora, programar el tipo de actividades que vamos a realizar para conseguirlas, las herramientas de evaluación que vamos a emplear para evaluarlas, quiénes serán los responsables de desarrollarlas, durante qué tiempo, qué recursos nos harán falta y si necesitamos formación para llevarlas a cabo.

Esta programación se realizará a nivel general para cada Actuación/Propuesta de Mejora, y después se concretarán en programaciones similares a nivel de ciclo/departamento o de equipos docentes y a nivel de cada grupo clase/asignatura concreta para que llegue a incidir sobre la mejora de los resultados del alumnado.

En este punto, debemos recordar que una cosa es el Plan de mejora que rellenamos en Séneca y otra el documento interno que nos sirve de apoyo y guía en todo el proceso y cuyo diseño debe ser más completo. Cada centro lo puede adaptar a sus necesidades y forma de trabajo, pero en cualquier caso, es fundamental que sea un documento práctico y “vivo”, abierto a la modificación y a la adaptación a las distintas circunstancias que puedan ir surgiendo. Debemos evitar colapsar la gestión y su control con una gran cantidad de documentación, datos, registros e indicadores que acaban por no llevarse al día y por desmotivar a los docentes.

En relación con esto, es importante que tengamos en cuenta que el Plan de mejora debe ser real y abordable y que es recomendable, especialmente cuando tengamos poca experiencia y estemos implementando el proceso de mejora en nuestro centro, que limitemos el número de propuestas a 5 o 6 como máximo. Es mejor centrarse en las necesidades más urgentes que intentar abarcar demasiado y no ser capaces de llevar a término lo planificado.

Una adecuada planificación de las propuestas de mejora debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

**PROPUESTA DE MEJORA:** Es conveniente que la propuesta de mejora aparezca redactada de la forma más concreta posible.

**FACTOR CLAVE:** Para facilitar la organización de todo el proceso y trasladar los datos a Séneca, es interesante recoger el factor clave, el subfactor e incluso el nivel de buen logro con el que se relaciona la propuesta.

**OBJETIVOS DEL PLAN DE CENTRO PRIORIZADOS:** teniendo en cuenta que todo el proceso de mejora continua debe tener como referentes los objetivos del Plan de Centro, en este apartado recogeremos aquellos con los que se vincula la propuesta. Como ya veremos, estos objetivos además nos servirán para seleccionar los indicadores de calidad. También se pueden utilizar como referentes otros objetivos, como los recogidos en el Proyecto de dirección.

**ACTUACIONES Y TAREAS RELACIONADAS:** Para poder secuenciarlas y repartir el trabajo, las propuestas de mejora se dividen en actuaciones, que se pueden subdividir a su vez en tareas más concretas. El número de actuaciones y de tareas dependerá de la naturaleza de la propuesta, de lo que queramos concretarla en nuestra planificación... Una propuesta puede tener una actuación y otra diez.

**RESPONSABLE:** En este punto incluiremos a aquellas personas que llevarán el peso del desarrollo de la actuación. Puede ser un miembro individual, un órgano colegiado (Consejo escolar, Claustro), un grupo docente (equipo directivo, ETCP, tutores, departamento, equipo de ciclo...) o alguna estructura organizativa que hayamos creado (comisión, grupo de trabajo...)

**CALENDARIO:** Debemos evitar ser muy generales o ambiguos (con indicaciones como “durante el curso”, “en la primera evaluación”...) y concretar la planificación temporal de las distintas actuaciones lo máximo posible. Además de recurrir a conceptos temporales también se puede hacer referencia momentos clave del curso escolar: “durante el Claustro sobre resultados de la primera evaluación”, “en las sesiones de evaluación del segundo trimestre”...

**INDICADORES/EVIDENCIAS:** Son los datos registrados con alguna herramienta que facilite el acceso de forma transparente, que demuestran que hemos llevado a cabo las actuaciones e incluso el resultado obtenido. Pueden incluirse una gran variedad: documentos elaborados, citas y actas de reuniones, producciones del alumnado, publicaciones en redes sociales o en la página web del centro...

**NECESIDADES FORMATIVAS:** Del Plan de mejora puede surgir la necesidad de cursar determinadas actividades formativas que aseguren que las propuestas se lleven a cabo de una forma eficaz y eficiente. En el Plan de mejora no es necesario ser muy concretos, simplemente anotaremos de forma general la temática de interés o la modalidad formativa (formación en centro, grupo de trabajo, programa educativo...) El resto de datos (objetivos a conseguir, responsables, contenidos...) se especificarán en el Plan de formación.

**INDICADORES DE CALIDAD FINALISTAS:** Aunque este elemento forme parte de la evaluación de la propuesta, deberemos tenerlo previsto y seleccionado desde el principio, es decir, cuando estemos planificándola, pues debemos tener claro desde el inicio cuáles van a ser los referentes

que nos permitan valorar si el desarrollo de la propuesta ha sido positivo o no. Además, los indicadores son otro de los elementos que debemos recoger en el Plan de mejora que grabamos en Séneca. Los indicadores nos aportarán unos datos que demuestren la efectividad de la propuesta con respecto al objetivo. A la hora de seleccionarlos, por tanto, debemos tener en cuenta el objetivo que se persigue con la propuesta y no las actuaciones en las que se divide (por eso no se pueden confundir los indicadores de calidad con las evidencias de las actuaciones). Al seleccionar un indicador de calidad con objeto de evaluar el grado de consecución de una propuesta de mejora, es conveniente definir desde el principio los posibles rangos en que podemos obtener resultados, para concretar a partir de qué valores se valoraría como positivo el grado de consecución. Por otro lado, es interesante que la selección que hagamos para cada propuesta sea variada e incluya distintos tipos de indicadores (indicadores homologados, indicadores definidos por el centro...). Por último, debemos recordar que en algún apartado de nuestro Plan de mejora debemos recoger a los RESPONSABLES de las distintas fases del proceso, es decir, de la planificación, del seguimiento y de la evaluación (y que no debemos confundirlos con los responsables de la ejecución de las actuaciones de los que hemos hablado anteriormente). Si nos parece útil, podemos incorporar a aquellos responsables a nuestra tabla para hacerla más completa. Respecto al seguimiento y la evaluación, es muy importante que esté inicialmente planificada en el mayor grado de concreción posible, aunque lógicamente con el desarrollo de la propuesta es posible que se tengan que modificar instrumentos, fechas, etc.

S E G U I M I E N	ESTADO DE DESARROLLO DE LA PROPUESTA		EVIDENCIAS GENERADAS	REVISIÓN Y CAMBIOS NECESARIOS			FECHA DE SEGUIMIENTO
E V A L U A C I Ó N	INDICADORES DE CALIDAD FINALISTAS DE CUANTIFICACIÓN DE LOGROS		VALOR OBTENIDO	RANGOS DE MEDICIÓN			
				Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	
	VALORACIÓN DE LOGROS	VALORACIÓN DE DIFICULTADES	¿SE HA CONSEGUIDO LA PROPUESTA?			CONTINUIDAD DE LA PROPUESTA	
			SÍ	NO	EN PROCESO		

# ELABORACIÓN DE INDICADORES

Dentro del ámbito de actuación del CEP de Sevilla, se ha constatado el desarrollo y la evolución positiva de las competencias profesionales docentes del profesorado en materia de autoevaluación a lo largo de los últimos años desde la aparición de los Decretos 327 y 328 de 2010. No obstante también somos conscientes del camino que queda por recorrer y las dificultades que entraña llegar a acuerdos comunes respecto a conceptos, procesos e instrumentos para la autoevaluación de centros y la elaboración de Planes de Mejora.

Algunas de estas dificultades surgen por la falta de tradición en cultura de evaluación, por la novedad de un nuevo campo de conocimientos (conceptos, procedimientos, actitudes y valores). También por la ausencia de estrategias, escasa documentación homologada y poca coordinación de actuaciones para el asesoramiento más allá de la implementación de la herramienta, por lo que podemos caer en el error de focalizar la calidad de un Plan de Mejora en los aspectos técnicos que se desprenden de la utilización de la herramienta en la plataforma Séneca, en vez de otros aspectos tales como:

- Su vinculación con la evaluación diagnóstica del alumnado.
- Su concreción en las programaciones de aula en primaria y de máximo nivel de concreción en secundaria.
- Las estructuras organizativas que se ponen en marcha para la coordinación de actuaciones.
- Si están previstas actuaciones para la mejora de las competencias docentes.
- Si la constatación de evidencias es flexible y variada respecto a los instrumentos de evaluación utilizados pudiéndose elegir entre los más adecuados en cada caso.
- Si hay vinculación con otros planes llevados a cabo en el centro.
- Si la metodología empleada ha sido participativa a partir de técnicas de trabajo colaborativo para la formulación de preguntas, identificación de problemas, causas y efectos, etc.
- Si se prevé la difusión de resultados y la generalización de las buenas prácticas detectadas en el centro.

Desde el centro de profesorado de Sevilla trabajamos para la coordinación de actuaciones en el proceso de acompañamiento a los centros. Con este objetivo hemos diseñado este pequeño apartado de ayuda con aclaraciones sobre conceptos, consejos y ejemplos que han sido útiles en algún momento al profesorado, y siendo conscientes de no es suficiente para la capacitación en la elaboración de indicadores de calidad en Planes de Mejora.

## GLOSARIO

**Cronograma.** Es el detalle minucioso de las actividades que se desempeñan en un proyecto con fechas previstas de comienzo y fin.

**Dato.** Información cuantitativa o cualitativa que se obtiene durante el proceso de una evaluación y que expresa las características más relevantes a considerar con respecto al objeto evaluado. Constituye el elemento básico de los juicios, las estimaciones, valoraciones, discusiones e inferencias que fundamentan la toma de decisiones.

**Descriptor.** Es la concreción de un indicador de forma escalar o como valoración o argumentación. Con él podemos indicar la presencia o ausencia de un elemento a evaluar, el grado de consecución del mismo (por ejemplo en una escala que va de 1 a 4, ó de 1 a 6, que suelen ser las más utilizadas, expresamos lo que debe lograrse para estar situado en cada una de ellas) o un juicio de valor o argumentación sobre el elemento objeto de evaluación.

**Diagnóstico.** Proceso valorativo mediante el cual se identifican, con base en ciertas metodologías, los problemas, deficiencias o necesidades de un objeto determinado. Constituye una primera aproximación a la situación del objeto en estudio, en el que se detectan los aspectos que requieren cambiarse o mejorarse.

**Evidencias.** Actuaciones observables, trabajos, documentos, etc., que ponen de manifiesto las afirmaciones que estemos realizando en una evaluación (vendrían a ser las pruebas que

sustentan dicha afirmación, que no es una mera intuición del evaluador, sino que tiene unas bases en las que se sustenta).

**Indicador.** Valor cuantitativo o cualitativo que expresa las características o estado de un individuo, objeto o proceso. Evidencia de la existencia del atributo o característica del objeto que se evalúa. En el campo de la evaluación educativa (institucional, no del alumnado) los indicadores se emplean para juzgar la calidad, la eficiencia o la productividad (entre otros aspectos) de los programas académicos o de sus componentes. La titulación es un ejemplo de indicador, usualmente empleado para calificar la eficiencia de una institución educativa. Conviene tener en cuenta que un objetivo o meta puede tener múltiples indicadores. Cuando el indicador tiene una expresión numérica se le conoce con el nombre de índice y cuando se traduce de forma escalar o gradual o aparece como valoración o argumentación se le denomina descriptor.

**Índice.** Indicador o varios indicadores cuantificables resumidos en un sólo número o expresión numérica, como por ejemplo la tasa, la frecuencia, la ratio, etc.

**Lista de control.** Instrumento consistente en una serie de elementos que van a ser observados, de tal forma que el observador consigna únicamente su presencia o ausencia en la situación u objeto observado.

**Lista de verificación.** Instrumento que contiene criterios o indicadores a partir de los cuales se miden y evalúan las características del objeto, comprobando si cumple con los atributos establecidos.

**Monitoreo.** Elección consciente de campos de observación, así como recopilación y producción consciente y selectiva de información durante la ejecución de un proyecto/ programa. El monitoreo se define en la planificación y constituye un elemento esencial para el pilotaje.

**Objetivo.** Expresión del resultado que se espera obtener al terminar un proceso. Así, por ejemplo, los objetivos se determinan en un programa, proceso o política. En evaluación, los

objetivos corresponden a los resultados que se desean conseguir al finalizar la valoración de un objeto, por lo que constituyen una guía para llevar a cabo este proceso.

**Variable.** Característica o propiedad de un objeto de evaluación que tiende a cambiar al desarrollarse en ambientes o contextos diferentes y que puede tener diversos valores.

**Viabilidad.** Grado en que una evaluación se puede llevar a cabo, debido a que se dispone de recursos materiales y del tiempo necesarios para su desarrollo.

## DIFICULTAD EN EL CONCEPTO DE INDICADOR

El concepto de indicador presenta una dificultad añadida por la variedad de tipos que existen, porque es un concepto que ha ido evolucionando en el tiempo, y porque es difícil encontrar información acerca de su método de elaboración y ejemplos prácticos aplicados a contextos educativos reales.

En los documentos sobre indicadores homologados que publicó la Agencia Andaluza de Evaluación Educativa, se muestran distintas definiciones en función de la evolución del concepto.

...En el sector de la educación, se han realizado varias propuestas para definir el término indicador. La más clásica, además de ser una de las primeras y de las más veces repetida, es la de Oakes, autora de una obra pionera en este campo, para quien un indicador educativo es “un dato estadístico referido al sistema educativo, que revela algo sobre su funcionamiento o su salud”. Su referencia al indicador como una medida estadística es característica de la concepción que de ellos se tenía en los años ochenta, que iría cambiando paulatinamente con el paso del tiempo. Las definiciones de los noventa seguían registrando esta posibilidad, pero sin considerarla ya imprescindible. Así, por ejemplo, el concepto de indicador utilizado en el proyecto internacional de la OCDE fue el de un dato (generalmente una medida estadística) que proporciona información acerca de la condición y el estado del sistema educativo, describe sus rasgos fundamentales y es útil para la toma de decisiones”.

Desde un punto de vista aún más amplio y actual, un indicador podría definirse como un dato que proporciona información relevante acerca de algún aspecto significativo de la realidad educativa. Lo más habitual es que dicho dato sea de carácter cuantitativo, generalmente una medida estadística. En esta línea, es justo reconocer que la mayor parte de los indicadores son de carácter cuantitativo, aunque se refieran a aspectos cualitativos de la realidad analizada. Hoy día, en muchos sistemas de indicadores, se incluyen también datos no cuantitativos, recurriendo incluso a gráficos u otro tipo de representaciones de la realidad. De acuerdo con esta concepción, los indicadores pueden entenderse como un nuevo tipo de herramienta que sirven para representar o analizar una parcela de la realidad social, en nuestro caso la educativa. Sin embargo, no hay que poner la clave de su éxito y de su aceptación su capacidad de representación y en su eventual potencia de análisis y explicación. Los científicos sociales utilizan otros muchos recursos para conocer e interpretar la realidad que abordan. Los indicadores no son sino instrumentos concretos diferenciados por los siguientes rasgos: carácter sintético y orientación hacia la toma de decisiones.

Analizando este documento llegamos a la conclusión, de que aunque se admite que el término “indicador” puede tener una definición amplia, también se afirma que la mayor parte de los indicadores son de carácter cuantitativo y tienen los siguientes elementos: definición, variables y medición.

Por otro lado, en otros documentos del ámbito educativo encontramos como ejemplos de indicadores “Adecuación de los recursos humanos a las necesidades del Centro”, “Inclusión en el Proyecto Educativo”, “Adecuada grabación en Séneca” “Efectos de las medidas adoptadas en las sesiones de evaluación sobre las programaciones” o “Ajuste de los horarios a lo establecido en la normativa” en donde es menos evidente que su medición admita gradación aunque efectivamente se puedan establecer las variables y medición, pero el indicador corre el peligro de carecer de alguna de las características que debe cumplir para que sea un buen indicador como es la operatividad (fácilmente medible, objetivo y rentable, o sea que el coste de su medición sea menor que el beneficio obtenido por sus resultados) por lo que este tipo de indicadores podrían considerarse simplemente evidencias, siendo más operativa su utilización en el seguimiento de actuaciones y tareas propuestas en el Plan de Mejora, pero no para la medición del grado de consecución de un objetivo de mejora.

## LIMITACIONES DE LOS INDICADORES COMO HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

En la medida en que un indicador sirve para “representar” un fenómeno, siempre existirá una distancia entre el fenómeno de estudio y el indicador, por lo que es necesario que el conjunto de indicadores seleccionados sea lo más representativo posible. Aunque los indicadores buscan acercarse lo más posible al concepto o criterio a medir, frecuentemente tienen que conformarse con reflejar la realidad de fenómenos paralelos, similares o parciales del concepto buscado, aportando a la evaluación solamente una aproximación a la información buscada.

## DISEÑO DE INDICADORES DE CALIDAD EN PLANES DE MEJORA

- Dado que por definición, un indicador puede estar referido tanto a información cuantitativa como cualitativa, aunque el diseño de indicadores cualitativos es muy complejo y requiere formación especializada.
- Los indicadores de calidad de un Plan de Mejora hacen referencia al grado de consecución de un objetivo, por lo tanto se refieren a la forma de evidenciar un resultado que se espera obtener al terminar un proceso.
- Los indicadores que se utilizan al final de la implementación del Plan de Mejora son de resultado, y estos pueden ser de percepción (encuestas de satisfacción) o de rendimiento (por ejemplo los indicadores homologados)
- Durante la implementación de un Plan de Mejora se utilizan indicadores de proceso, que permiten la “medición” u observación de variables que informan sobre la implementación de una acción planificada. Sirven como un sistema de señales que permiten detectar con facilidad las discrepancias entre el estado ideal y la realidad. El centro compara los datos de las mediciones efectuadas con lo previsto en la planificación respecto a ¿cómo? ¿quién? y ¿cuándo? Por lo tanto ofrecen información cualitativa.
- Los indicadores se expresan mediante un índice, un promedio o una razón.
- Para hacer el monitoreo de un Plan de Mejora, podemos utilizar otros instrumentos de evaluación como son las listas de control o listas de verificación de posibles evidencias acordadas como indicadores.
- No hay que olvidar a la hora de diseñar un indicador que nos proponemos medir su tendencia en el tiempo, por lo que debemos considerar si es pertinente su utilización durante varios cursos académicos.

- Respecto a su redacción, al igual que un objetivo suele expresarse mediante un verbo en modo infinitivo, el indicador suele ser un sustantivo (alumnado que..., satisfacción con...)
- Para medir eficazmente el grado de consecución de un objetivo necesitamos diseñar más de un indicador, a ser posible variando el tipo y la herramienta de obtención de datos.
- Además de la descripción, es importante tener en cuenta el resto de elementos de un indicador como son: la forma y la fuente de obtención de datos, las variables y la medición.

#### “INDICADORES DE CALIDAD FINALISTAS DE CUANTIFICACIÓN DE LOGROS”

La selección y definición de indicadores depende del grado de concreción de los objetivos de mejora que queremos conseguir, de las características y cualidades que hayamos formulado y consensuado como “ideales” en nuestro Plan de Centro.

INDICADORES CUANTITATIVOS	INDICADORES CUALITATIVOS
<p>Se expresan en forma numérica, bien a través de números absolutos o de relación:</p> <p>Ejemplos de relación:</p> <p><b>Promedio:</b> distribución de frecuencia. Suma total de todos los valores de la distribución dividida por el número total de observaciones.</p> <p><b>Tasa:</b> Un cociente entre dos variables.(alumnado receptor de una intervención/alumnado teórico que debe recibir la intervención)</p> <p><b>Razón:</b> Número de casos de una categoría entre el número de casos de otra categoría. (Alumnas voluntarias en el programa de tutorización entre iguales/alumnos voluntarios en el programa de tutorización entre iguales).</p>	<p>Se refieren a opiniones, significados, actitudes y sentimientos. No son expresables en unidades pero se puede emitir un juicio de valor a partir de declaraciones descriptivas.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la sensibilización sobre la importancia de atender a la diversidad.</li> <li>• Aprendizajes expresados por el profesorado tras la implementación en el aula del aprendizaje cooperativo.</li> <li>• Aplicación de las recomendaciones emanadas de los informes de evaluación externos.</li> <li>• Verbalización de los principales factores facilitadores y las dificultades encontradas durante el proceso de implementación.</li> <li>• Ajuste entre las necesidades expresadas por el profesorado y los objetivos y actuaciones del Plan de Mejora.</li> </ul>

Según los expertos en materia de evaluación, es importante combinar indicadores cuantitativos con indicadores cualitativos que pongan de manifiesto las transformaciones en comportamientos y actitudes, así como las visiones y percepciones sobre los propios procesos de cambio.

## EJEMPLOS DE INDICADORES DE CALIDAD

A modo de ejemplo, presentamos aquí algunos indicadores de calidad que podrían resultar útiles para la evaluación del grado de consecución de ciertos objetivos de mejora (relacionados en este caso con la comunicación, el tránsito, o el propio proceso de mejora continua de un centro):

EJEMPLOS DE INDICADORES DE CALIDAD				
ÁREA DE MEDICIÓN	INDICADOR DE EVALUACIÓN	DEFINICIÓN NUMÉRICA	FUENTES/ VARIABLES	MEDICIÓN
<b>Otros factores: Cultura de Autoevaluación</b>	Profesorado que participa en la valoración de los factores clave de la memoria de autoevaluación	Porcentaje de profesorado que participa en la valoración de los factores clave de la memoria de autoevaluación.	FUENTE: FORMULARIO INTERNO a. Número total de profesores/as que participan en la valoración de los factores clave de la memoria de autoevaluación. b. Número total de profesores/as del centro.	$a \times 100/b$
<b>Otros factores: Cultura de Autoevaluación</b>	*Participación de las familias por grupo, en la evaluación de actuaciones llevadas a cabo por el centro.  *Se considera 100% el número que arroje Séneca para cada tipo de enseñanza. o de un 90% de confianza de la muestra.	Media de porcentajes de participación de las familias por grupo, en la evaluación de actuaciones llevadas a cabo por el centro.	FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN COMUNIDAD EDUCATIVA-FAMILIAS. ai. N° de familias que participan en la evaluación de actuaciones llevadas a cabo por el centro en un grupo. bi. N° total de familias en un grupo. ci. Porcentaje de participación por grupo. $ci = ai \times 100 / bi$	Media de los ci
<b>Otros factores: Cultura de Autoevaluación</b>	Satisfacción del profesorado con el proceso de autoevaluación interna del centro	Grado de satisfacción del profesorado con el proceso de autoevaluación interna del centro	FUENTE: FORMULARIO INTERNO a. Procedimientos establecidos. b. Proceso desarrollado. c. Instrumentos utilizados y d. Resultados obtenidos.	Media de respuestas dadas al conjunto de preguntas que conforman el indicador.
<b>Otros factores: Información y Comunicación</b>	Accesibilidad en formato digital a los documentos obligatorios del centro	Porcentaje de documentos obligatorios que permiten su acceso digital.	FUENTE: PLATAFORMA WEB a. Número total de documentos obligatorios que permiten su acceso digital . b. Número total de documentos obligatorios del centro.	$a \times 100/b$

<b>Otros factores: Información y Comunicación</b>	Accesibilidad en formato digital a los documentos obligatorios del centro que deben ser cumplimentados	Porcentaje de documentos obligatorios del centro que deben ser cumplimentados, que permiten su acceso digital.	FUENTE: PLATAFORMA WEB a. Número total de documentos obligatorios que deben ser cumplimentados que permiten su acceso digital . b. Número total de documentos obligatorios del centro que deben ser cumplimentados.	$a \times 100/b$
<b>Otros factores: Información y Comunicación</b>	Interacción de la comunidad educativa en los medios digitales de difusión del centro	Media de los niveles de flujo de tránsito, de cada una de las plataformas de comunicación establecidas en el centro.	FUENTE: METRICOOL a. visitas b. seguidores c. comentarios	
<b>Enseñanza-aprendizaje</b>	Alumnado matriculado por primera vez en 1º de ESO con evaluación *positiva en las distintas áreas de competencia.  * Se considera evaluación positiva a los niveles medio y avanzado.	Porcentaje de alumnado matriculado por primera vez en 1º de ESO con evaluación *positiva en las distintas áreas de competencia.  * Se considera evaluación positiva a los niveles medio y avanzado.	FUENTE: *SÉNECA ai. Nº de alumnos matriculados por primera vez en 1º de ESO con evaluación positiva en un área de competencia. bi. Nº total de alumnos matriculados por primera vez en 1º de ESO. ci. Porcentaje de alumnado matriculado por primera vez en 1º de ESO con evaluación positiva en un área de competencia. $ci = ai \times 100 / bi$  *Séneca no facilita el dato directo, pero sí los datos por grupos descargables en formato de hoja de cálculo.	Media de los ci

## PLAN DE FORMACIÓN

Seguendo el Decreto del ROC 327 y 328/2010 que obliga a la elaboración de un Plan de Formación anual hemos seguido el siguiente proceso:

- a) Hemos recogido las Fortalezas detectadas y valoradas en nuestros indicadores homologados determinando si algunas de ellas pueden concretarse en buenas prácticas y pueden generalizarse a todos los niveles en el centro. Hemos programado el proceso formativo para formalizarlo determinando responsables, sesiones a realizar, modalidad formativa, etc. Volvemos a consultar el documento en el que recogimos las Oportunidades de Mejora y las Fortalezas del centro en el análisis de los Indicadores Homologados. Recogemos las Fortalezas.

- b) Hemos recogido las necesidades formativas derivadas de nuestro Plan de Mejora, las hemos priorizado y hemos contactado con el CEP para diseñar la formación más adecuada a nuestras necesidades. Para priorizar las acciones formativas (si existen varias propuestas) podemos utilizar la Guía elaborada por la AGAEVE: “Plan de Formación: Propuestas de Mejora y Acciones Formativas”.

De esta manera se podrán planificar tres tipos de actuaciones que se incluyen en el Plan de Formación: Formación entre iguales u organizadas por el centro (Plan de Acogida a nuevo profesorado) Buenas prácticas a generalizar, y formación organizada desde por el CEP. Como en los casos anteriores es importante que se elabore el Plan de Formación haciendo participar a todos/as los/as que van a participar en él para que su implicación y compromiso sea real y eficaz.

## DIFUSIÓN DEL PLAN DE MEJORA Y DEL PLAN DE FORMACIÓN

A menudo, en los centros educativos, elaboramos documentos y planificamos actividades que no tienen éxito porque la comunidad educativa no los llega a conocer y no se compromete con ellos. El Plan de Mejora y el Plan de Formación son documentos que necesitan el compromiso del mayor número de las personas implicadas en los procesos. Algunas de las acciones que se pueden realizar son:

- Para conseguirlo se puede realizar una campaña de difusión y sensibilización de todos los estamentos de la comunidad educativa.
- Sería interesante elaborar un documento textual y un documento visual (presentación, vídeo, infografía) en el que se explican con claridad los acuerdos tomados a nivel de Claustro y Consejo Escolar sobre el Plan de Mejora y el Plan de Formación.
- El profesorado debería participar en todo el proceso y estar concienciado sobre el resultado. Se le debe informar de la obligación de participar en todos los procesos que se programen y comprometerse en adaptarlos a los cursos y niveles donde desempeña su trabajo.
- Sería importante informar de los objetivos que tienen que conseguir al alumnado, es un elemento de “metacognición” que mejora la motivación y orienta sus esfuerzos en la dirección

# BIBLIOGRAFÍA

1. “Guía de Indicadores Homologados: Autoevaluación de centros docentes de Andalucía” Educación infantil – Educación primaria – Educación especial 3ª edición. Enero 2014. Edita: Agencia Andaluza de Evaluación Educativa.
2. Guía de orientación para la elaboración de la Memoria de Autoevaluación. Servicio de Inspección Educativa
3. Guía para conocer la satisfacción de la comunidad educativa de un centro docente. Agencia Andaluza de Evaluación Educativa
4. Plan de Formación: Propuestas de mejora y acciones formativas. Julio 2015. Agencia Andaluza de Evaluación Educativa
5. Guía de Monitoreo de Proyectos de Innovación Educativa. Wilfredo Rimari y otros (2003). DINESST – Ministerio de Educación de Perú.
6. Espinosa Fajardo, Julia. Universidad Pablo Olavide. (2017) CRITERIOS, PREGUNTAS E INDICADORES DE EVALUACIÓN
7. Nirenberg, Olga, Brawerman, Josette y Ruíz, Violeta (2003) EVALUAR PARA LA TRANSFORMACIÓN. INNOVACIONES EN LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES, Barcelona, Paidós.
8. STAKE, R. EVALUACIÓN COMPRENSIVA Y EVALUACIÓN BASADA EN ESTÁNDARES. Barcelona, Editorial Graó. (2006)

## ANEXOS:

1. REGISTRO DE INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PLANES DE MEJORA.
2. REGISTRO DE INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PLANES DE FORMACIÓN