

# IDEAS CLAVE SOBRE EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN Y MEJORA DE CENTROS EDUCATIVOS

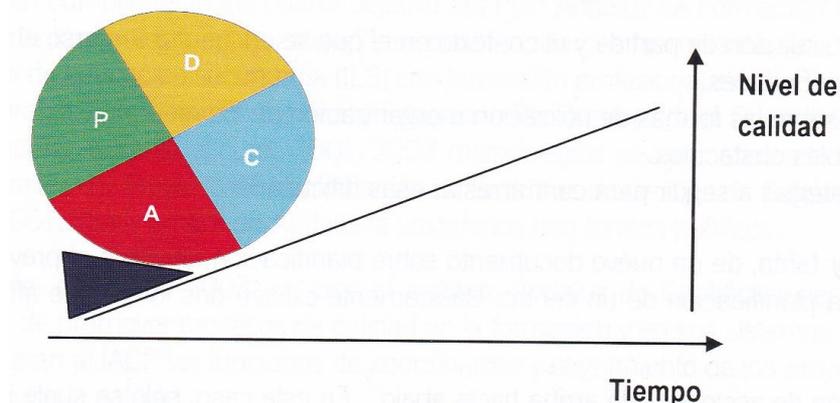
## 1. LA AUTOEVALUACIÓN COMO HERRAMIENTA DE MEJORA CONTINUA

El objetivo principal 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.

La evaluación constituye una herramienta imprescindible para conocer por donde vamos y si estamos cerca o lejos del sitio al que queremos llegar. En este sentido para poder decir “¿cómo vamos?” tenemos que haber establecido previamente “¿cómo teníamos que haber ido?” o, mejor aún, “¿qué resultados serían deseables?”

El ciclo PDCA está compuesto por 4 fases que representan una secuencia lógica de pasos que se llevan a cabo de manera consecutiva:

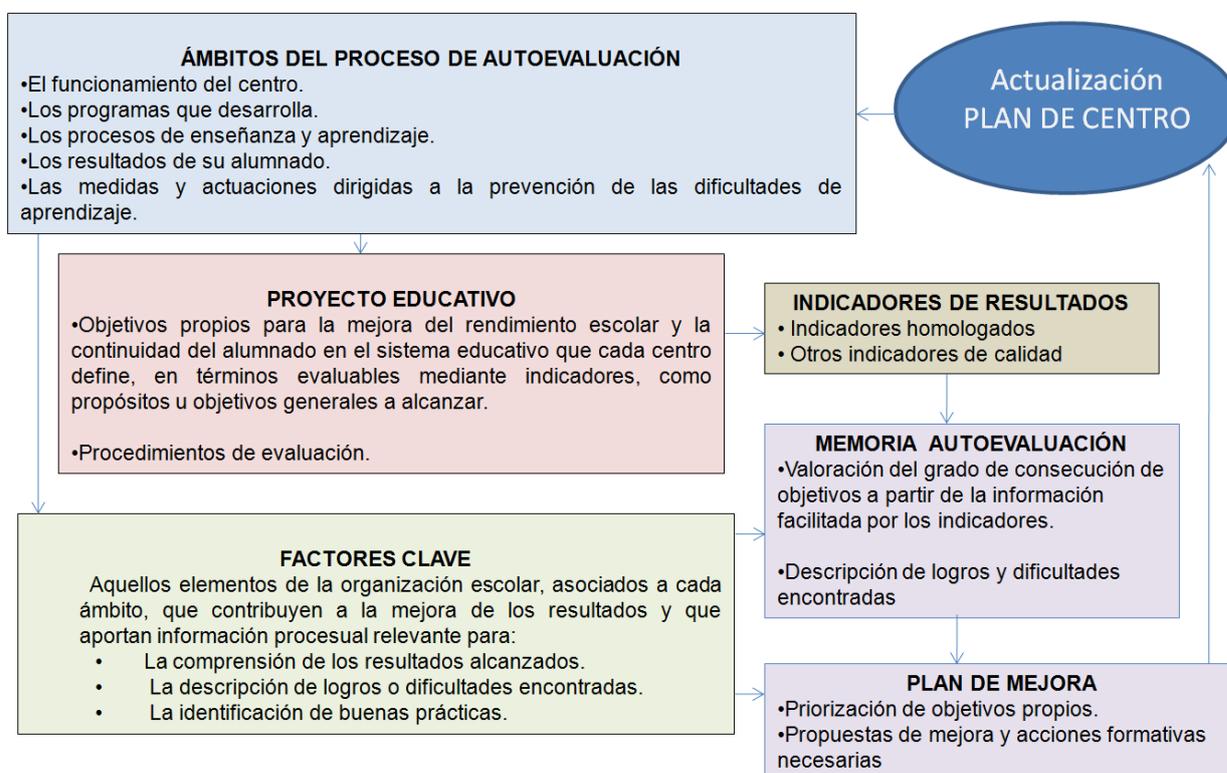
1. **(P): Planificar acciones de mejora a partir de un diagnóstico de necesidades teniendo en cuenta diversas fuentes de información, tanto internas como externas:**
  - Procedimientos de evaluación interna y medición y valoración de los indicadores de calidad a través de la Memoria de Autoevaluación.
  - Resultados de evaluaciones externas.
  - Resultados aportados por los indicadores homologados de la AGAEVE.
  - Informes del Servicio Provincial de Inspección, fundamentalmente centrados en propuestas de mejora en torno a procesos vinculados a factores clave.
2. **(D): Desarrollar las diferentes acciones y tareas planificadas para los distintos agentes que intervienen en la temporalización acordada.**
3. **(C): Comprobar que las acciones planificadas se van implementando y corregir posibles desviaciones.**
4. **(A): Aprender de los resultados obtenidos, así como de la reflexión sobre logros y dificultades encontradas, en la evaluación final del proyecto e iniciar otro ciclo de mejora.**



## 1.1. Relaciones entre referentes del proceso de autoevaluación

En el proceso de autoevaluación de centros docentes previsto en la normativa andaluza subyace el siguiente modelo de evaluación y mejora continua:

### Relaciones entre referentes de proceso de autoevaluación



## 1.2. ¿Para qué evaluar?

La LEY 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía establece en el artículo 130 que:

***“Todos los centros docentes sostenidos con fondos públicos 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”.***

La normativa derivada de la LEA habla de la autoevaluación como proceso, o sea, como una secuencia temporal cíclica de pasos que se desarrollan de manera continua en los centros educativos (desde que comienza hasta que finaliza el curso escolar) con el objeto de conocer sus logros y dificultades, además de asumir medidas de mejora eficaces para el cumplimiento de sus fines, que se concretan en el logro del éxito escolar de todo su alumnado. Será necesario, por tanto, que la autoevaluación parta 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 (Proyecto Educativo), y sea capaz de valorar el grado de consecución de dichos objetivos, que deberán estar dirigidos hacia unos resultados sobre rendimiento o percepción.

Tal y como se puede leer en los Reglamentos Orgánicos: *“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”*.

Se entiende por *“objetivos propios para la mejora del rendimiento escolar y la continuidad del alumnado en el sistema educativo”* aquellos propósitos generales que cada centro, en función de su contexto singular, se plantea en su proyecto educativo mediante formulaciones explícitas para alcanzar logros evaluables referidos a los diferentes ámbitos de evaluación y mejora.

Estas formulaciones explícitas afectan e inciden en todo caso en la mejora del rendimiento escolar, así como en la continuidad del alumnado en el sistema educativo en aquellos centros que imparten enseñanzas distintas a las obligatorias.

Para la actualización de estos objetivos propios previstos en el proyecto educativo, en coherencia con el proyecto de dirección, resulta fundamental tanto el diagnóstico de necesidades que realiza la dirección en su proyecto a partir del análisis del contexto y situación de partida del centro, como la visión del centro que se pretende conseguir.

Sin ánimo de ser exhaustivos, a modo de ejemplificación que clarifique la delimitación conceptual realizada anteriormente, podrían considerarse objetivos propios:

- *Conseguir un clima de convivencia y comunicación interpersonal entre los distintos miembros de la Comunidad Educativa que fomente actitudes de eliminación de cualquier tipo de discriminación por razón de sexo, raza, cultura y religión.*
- *Mantener una comunicación óptima entre alumnos/as, profesores/as y padres/madres, donde el diálogo y la mediación escolar sean siempre las estrategias básicas en la solución de problemas.*
- *Mejorar el grado de participación y colaboración de los distintos sectores de la comunidad educativa en la vida del centro.*
- *Aumentar la eficacia y productividad de las reuniones y favorecer el debate en los distintos órganos colegiados para alcanzar una mayor coordinación.*
- *Avanzar en el éxito escolar de todo el alumnado, reduciendo el abandono escolar temprano y el absentismo escolar, y aumentando la continuidad en los estudios.*
- *Mejorar el trabajo colaborativo del profesorado en el desarrollo las competencias básicas desde todas las áreas.*
- *Lograr un currículo adaptado al contexto planificando de forma efectiva los procesos de enseñanza aprendizaje.*

- *Conseguir que todo el alumnado alcance, al menos, un nivel medio de logro en la adquisición de las competencias básicas instrumentales.*
- *Avanzar en la consecución de tendencias positivas en los indicadores homologados.*
- *Progresar hacia un modelo de educación inclusiva que consiga dar una respuesta oportuna y adecuada a las necesidades específicas del alumnado.*

### 1.3. ¿Qué evaluar?

La autoevaluación se centra en los siguientes ámbitos:

- El funcionamiento del centro.
- Los programas que desarrolla.
- Los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Los resultados de su alumnado.
- Las medidas y actuaciones dirigidas a la prevención de las dificultades de aprendizaje.

Estos ámbitos de actuación para la autoevaluación contemplados en la LEA se deben concretar en aspectos cuya incidencia en los mismos hagan factible mejorar los resultados escolares, y, en consecuencia, la consecución de los objetivos del propio Plan de Centro. En este sentido, la *Orden 14 de marzo de 2012, por la que se aprueba el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el período 2012/2016*, define estos aspectos nucleares como factores clave, que centran “*los ámbitos de mejora en relación con los logros educativos y otras variables contextuales*”.

### 1.4. ¿Cómo evaluar?

a) Mediante la medición de indicadores que permitan valorar el grado de consecución de los objetivos propios establecidos en el proyecto educativo a partir de:

- Los indicadores homologados para toda Andalucía que establece la Agencia Andaluza de Evaluación Educativa.
- Otros indicadores de calidad diseñados por el equipo técnico de coordinación pedagógica en los centros de educación primaria y el departamento de formación, evaluación e innovación educativa en los centros de educación secundaria.

De hecho, en los Decretos que aprueban los Reglamentos Orgánicos de los centros se dice, en relación a la autoevaluación, que “*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*”.

b) Mediante la medición de indicadores de proceso asociados a los factores clave, que como indicadores de calidad, aporten información procesual relevante para la comprensión tanto de los resultados alcanzados como para la descripción de logros o dificultades encontradas. La autoevaluación centrada en estos factores y la priorización y puesta en marcha de propuestas a

partir de ellos, puede suponer, de acuerdo con estudios diversos, la mejora de los procesos de aprendizaje y, en consecuencia, de los logros escolares del alumnado y la eficacia de la organización escolar. Pueden ser la base para centrar y orientar la actividad autoevaluativa de los centros como elementos a partir de los que identificar tanto buenas prácticas para su difusión como posibles campos susceptibles de mejora y proponer medidas para superar las dificultades. Focalizar el esfuerzo más en un factor que en otro dependerá de la realidad educativa y del propio contexto del centro en cuestión.

El Sistema de Información Séneca ofrece una herramienta ( memoria de autoevaluación y plan de mejora) de cara a orientar al centro en torno a los aspectos a considerar relacionados con el nivel bueno de logro (anterior rúbrica) de cada factor clave denominada “Elementos a considerar con carácter orientativo en que se describe el nivel “bueno” de logro”. Es una herramienta orientativa, a partir de la cual el centro puede focalizar sus procesos de autoevaluación en unos elementos determinados, diseñando a su vez los procedimientos de evaluación interna a partir de los que obtener información que aporte datos de cara al establecimiento de la situación de partida como paso previo al diseño de las propuestas de mejora o consideración de las no conseguidas o en proceso del curso anterior. Además, se orienta al centro en relación a qué sector de la Comunidad Educativa puede aportar información referida a cada elemento a considerar, con el objeto de que el centro lo tenga en cuenta de cara a la elaboración de instrumentos de recogida de información.

**Ejemplo:**

PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL FACTOR CLAVE DEL CURSO 2015/2016			
1. La utilización del tiempo de planificación de la enseñanza y de desarrollo de los aprendizajes en el aula. 1.1. Criterios de asignación de enseñanzas, grupos y horarios.			
ELEMENTOS A CONSIDERAR, CON CARÁCTER ORIENTATIVO, QUE DESCRIBEN EL NIVEL "BUENO" DE LOGRO	SECTORES COMUNIDAD EDUCATIVA(1)		
	D	F	A
1. El centro, en virtud de la autonomía pedagógica y organizativa de que dispone, ha elaborado, aprobado y ejecutado un proyecto educativo y de gestión que favorece formas de organización propias (incluyendo una organización del horario escolar propia), dentro de la normativa vigente, respondiendo a las necesidades de aprendizaje del alumnado.			
2. Los criterios para la asignación de enseñanzas, agrupamientos del alumnado, tutorías y elaboración de horarios, están incluidos en el Proyecto Educativo y se aplican, adecuándose a la normativa vigente (inclusión educativa y no segregación, enseñanzas mínimas, atribución docente, número de horas impartidas en un curso, etc.) . Responden a las necesidades de aprendizaje del alumnado y están, en todo caso, orientados a favorecer su éxito escolar.			
3. Los criterios de elaboración de horarios y agrupamientos del alumnado son conocidos y aceptados por la Comunidad Educativa.			
4. La distribución y asignación de aulas y espacios comunes responde a las necesidades de aprendizaje del alumnado.			
5. Los recursos materiales del centro se organizan, distribuyen, aprovechan y utilizan atendiendo a criterios recogidos en el Plan de Centro y teniendo en cuenta las necesidades de aprendizaje del alumnado.			
6. Los recursos humanos del centro se organizan de acuerdo con la normativa en vigor, el contexto y las necesidades de aprendizaje del alumnado, priorizando, en todo caso, el número de horas que se dedican a la aplicación de las medidas de atención a la diversidad.			
Sector de la Comunidad Educativa que, con carácter orientativo, puede participar en los procedimientos de la evaluación interna: <input type="text"/>			
(1) D=Docentes, F=Familias, A=Alumnos/as			

## 1.5. ¿Qué conclusiones se obtienen en la evaluación?

El resultado del proceso de autoevaluación se plasmará, al finalizar cada curso escolar, en una memoria de autoevaluación que incluirá las siguientes conclusiones:

- a) Una valoración del grado de consecución de los objetivos propios del centro previstos en su proyecto educativo a partir de la información facilitada por los indicadores de resultados.
- b) Una descripción de logros y dificultades a partir del análisis de los resultados obtenidos en los indicadores y de aquellos factores clave que aporten información para su comprensión.
- c) Una priorización de objetivos propios para el siguiente curso escolar que sirvan de base para la elaboración del plan de mejora que actualizará el Plan de Centro.

Para la realización de la memoria de autoevaluación se creará un equipo de evaluación que estará integrado, al menos, por el equipo directivo, por la jefatura del departamento de formación evaluación e innovación educativa en su caso 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.

En definitiva, se trata de elaborar o revisar anualmente un Plan de Centro que surja de un análisis de necesidades detectadas en los procesos de evaluación interna del propio centro. A partir de dicho diagnóstico se establecerán las prioridades que ayuden al centro a la consecución de sus objetivos que dan respuesta a las necesidades detectadas.

En este sentido, cada curso escolar debe comenzar con la actualización del Plan de Centro mediante la elaboración de un plan de mejora y finalizar con su autoevaluación correspondiente, que viene a ser lo mismo que entrar en un ciclo de mejora continua o ciclo PDCA.

## 2. PLAN DE MEJORA

---

Un plan de mejora se puede definir como una actuación intencional mediante la cual un centro articula un proceso que le permita reforzar aquellos aspectos considerados positivos y modificar o eliminar aquellos que se juzgan negativos resultantes de su proceso de autoevaluación previo.

En general, la mayoría de las propuestas que conforman un plan de mejora, como cualquier proyecto de cambio, pretenden bien conseguir que el alumnado aprenda más en algunas áreas o materias o en todas ellas, bien mejorar los procesos de enseñanza, bien asegurar que el centro educativo esté mejor organizado y que tenga un mejor funcionamiento, bien lograr un buen clima escolar en el conjunto de la comunidad educativa, o bien crear una cultura escolar más participativa, comunicativa y con mayor nivel de cooperación.

## 2.1. Fases del proceso de innovación educativa

Los cambios planificados se producen a lo largo del tiempo y no en un momento determinado. Responden a la necesidad de la escuela de “estar al día” mediante la incorporación de algo nuevo dentro de una realidad existente que resulta modificada. Deben ser, por tanto, cuidadosamente diseñados y aplicados, y sus resultados han de ser evaluados, con el fin de incorporarlos de forma estable al funcionamiento del centro escolar. Por ello es preciso conocer las fases principales del proceso de de innovación educativa y extraer las consecuencias oportunas que garanticen su éxito.

La mayoría de los estudios realizados sobre procesos de innovación y mejora en el mundo educativo consideran que se puede hablar de tres fases: iniciación, aplicación e institucionalización. No son etapas claramente separadas. Tampoco se puede hablar de una secuencia fija entre ellas. Son, más bien, tres periodos que presentan determinadas características pero que tienden a entrecruzarse y a influirse mutuamente.



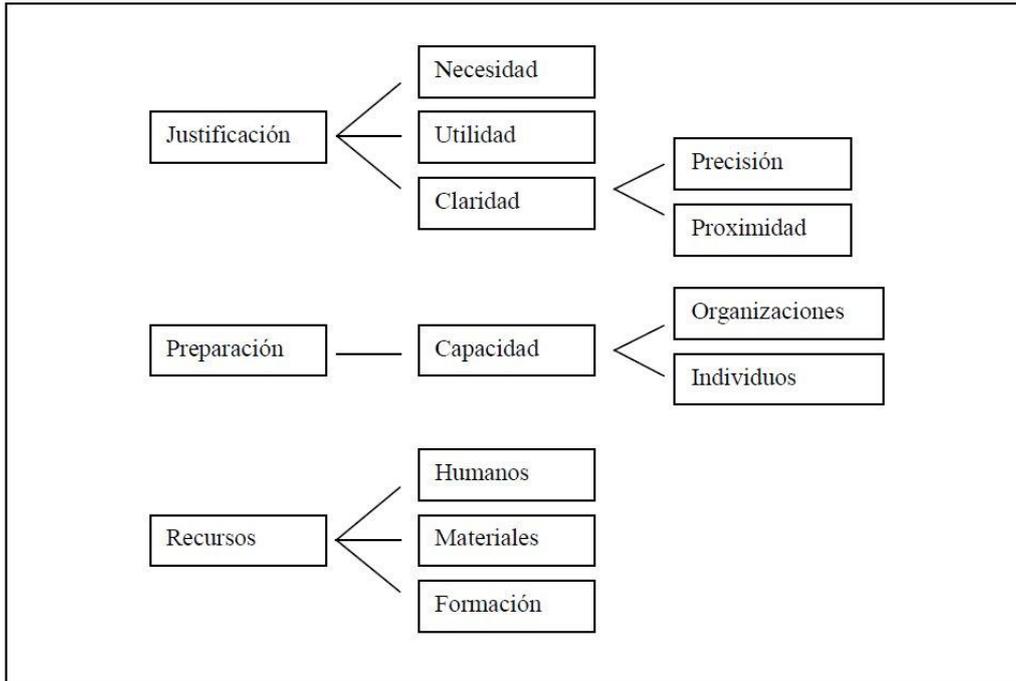
FUENTE: Miles, Ekholm y Vandenberghe (1987)

a) La fase de iniciación de un proceso de innovación abarca el tiempo dedicado al diseño o elaboración de la propuesta de mejora en la que se establezca con claridad los objetivos que se intentan conseguir y las fases necesarias. El impulso inicial hacia un cambio exige la presencia de una persona o grupo de personas que asumen una función de liderazgo en la propuesta y que tratan de incorporar a otros colectivos para llevarla a la práctica posteriormente. También en esta fase hay que establecer, además de los objetivos evaluables de la propuesta, su alcance, las estrategias más adecuadas, el tiempo y los recursos disponibles.

La justificación de la propuesta de mejora incluye la necesidad, la utilidad y la claridad de la innovación. Cuanto más precisa, próxima e importante es la propuesta elaborada, más posibilidades tiene de generar comprensión y apoyo.

La preparación implica la capacidad de los centros como organizaciones y del profesorado como individuos para comprender y aplicar los cambios propuestos. La discrepancia moderada de la innovación con los esquemas habituales de organización y funcionamiento de los centros y del profesorado facilita su aceptación y desarrollo. Por el contrario, cuando la discrepancia es excesiva se genera una actitud de pasividad o de abierto rechazo por la imposibilidad de llevarla a la práctica. En cualquier caso, la formación para el desarrollo institucional y personal a lo largo de todo el proceso de cambio incrementa la capacitación y asegura una mayor implicación en la innovación.

### Características que contribuyen al éxito de la fase de iniciación



FUENTE: Fullan (1991)

**Los recursos suponen la previsión inicial de disponer de los medios necesarios para el desarrollo del cambio propuesto. Los medios necesarios pueden de muy distinto tipo: recursos materiales, Plan de Formación, disponibilidad de tiempo, reconocimiento profesional y asesoramiento externo.**

**b) La fase de aplicación es la etapa central del proceso de mejora, en la que las dificultades se manifiestan y en donde es preciso enfrentarse con los conflictos habituales de toda innovación. En función de su ámbito y de su extensión el tiempo requerido será más o menos prolongado. Es difícil que un cambio educativo, por limitado que sea, pueda llevarse a la práctica en menos de dos o tres cursos escolares.**

**Los aspectos básicos que afectan a la fase de aplicación son: claridad en los objetivos, liderazgo eficiente, gestión del cambio, desarrollo organizativo, implicación de los profesores, apoyo y asesoramiento, trabajo en equipo e interacción informal.**

**La aplicación de los cambios debe ir acompañada de modificaciones en la organización interna de los centros. Las innovaciones que no afectan a la cultura de las organizaciones no supondrán un gran impacto o tendrán una duración muy limitada.**

**El cambio depende de la actuación del profesorado. Su comprensión del proceso de innovación, su valoración positiva y su implicación posterior son determinantes de los resultados que se obtengan.**

**Los cambios que se realizan en los centros docentes necesitan apoyo y asesoramiento externo. El trabajo conjunto de aquellos profesionales que llevan a la práctica la innovación con**

aquellos otros que pueden analizar con menor implicación personal el proceso de cambio produce efectos positivos más estables y facilita la solución de problemas que se plantean.

c) La fase de institucionalización culmina cuando la innovación deja de ser algo especial en el centro educativo y se incorpora al funcionamiento normal de la organización escolar. Se considera que algún cambio ha sido institucionalizado cuando:

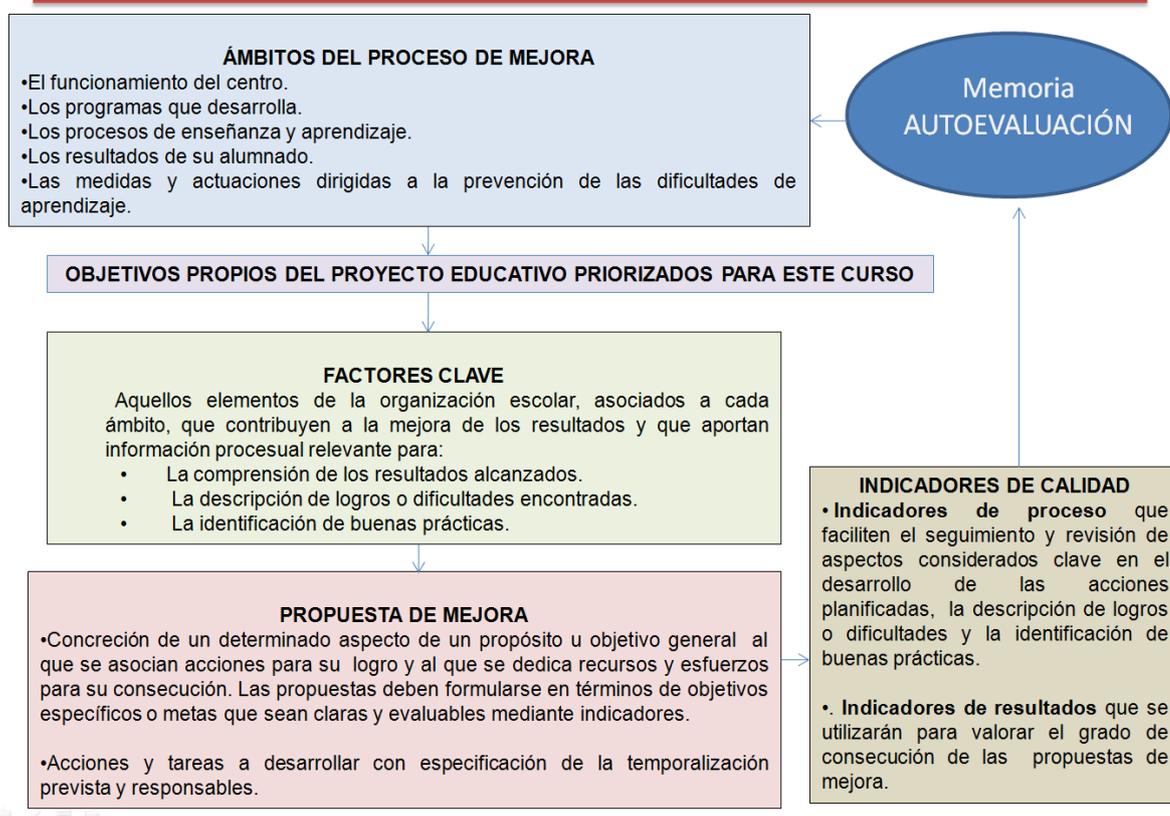
- Ha sido legitimado y valorado por las personas implicadas, aunque haya supuesto esfuerzo, controversia o negociación.
- Funciona de forma estable.
- Forma parte de la vida normal y no se pone en duda su continuidad.
- Se defiende su presencia cuando alguien trata de ponerlo en cuestión o suprimirlo por ausencia de los recursos necesarios.

La institucionalización se refleja formalmente en la modificación del Plan de Centro como consecuencia de los procesos de autoevaluación. La medición de los indicadores relacionados con las propuestas debe permitir explicitar el grado de consecución, de manera que, en caso positivo, aquellas propuestas que se hayan implementado y se hayan valorado como conseguidas, deberán ser consideradas de cara a la actualización o modificación del Plan de Centro, con el objetivo de institucionalizar la mejora, o sea, reflejar en dicho documento aquellas acciones que se ha comprobado que han dado resultado.

## 2.2. Relaciones entre referentes del plan de mejora.

En el modelo de evaluación y mejora se establecen las siguientes relaciones en el plan de mejora:

### Relaciones entre referentes del plan de mejora



### 2.3. Ideas clave sobre planes de mejora

a) **Coherencia de las propuestas de mejora.** Los objetivos específicos de las propuestas deben tener una vinculación directa con los objetivos propios y generales del Plan de Centro priorizados tras un proceso de autoevaluación. En este sentido, los objetivos específicos que se establecen en las propuestas de mejora profundizan en determinados aspectos del objetivo general con el que relacionan, así como en aquellas acciones vinculadas a los Factores Clave que se desarrollarán. Resulta importante no confundir consecución de logro del objetivo de la mejora con el desarrollo de acciones necesarias para conseguirlo.

b) **Contextualización de la necesidad y utilidad de las propuestas de mejora.** No todas las propuestas de mejora funcionan de la misma manera ni afectan por igual a todos los centros. Es preciso que los planes de mejora tengan en cuenta la situación propia de cada centro y las características del alumnado que escolariza a la hora de plantearse propuestas de cambio viables y realistas.

Se debe establecer un número reducido de propuestas de mejora que evite la dispersión de esfuerzos, con una priorización de aquellas que puedan tener una influencia más inmediata en la mejora de los resultados del alumnado. Cuando se plantean numerosas propuestas de mejora se suele producir una visión muy fragmentada de la realidad que impide que los distintos sectores de la comunidad educativa tengan una idea clara y coherente del cambio propuesto.

Para alcanzar el mayor consenso posible del profesorado con la propuesta de innovación resulta fundamental tener presente que para que los docentes se sientan interesados en participar en una propuesta de mejora se tienen que dar tres condiciones:

- 1) Tienen que percibir que el cambio realmente es necesario.
- 2) Tiene que existir suficiente claridad en su presentación y en sus implicaciones. Los proyectos demasiado vagos e imprecisos suelen ser rechazados al considerarse que son incapaces de dirigir los cambios y de resolver los problemas que se plantean.
- 3) La valoración que realiza el profesorado sobre el coste/beneficio personal del cambio propuesto es positiva.

c) **Mejora del aprendizaje en el aula.** Los cambios que se promuevan en la organización y en la cultura del centro, o en el currículo, o en las relaciones entre el profesorado deben tener como finalidad última mejorar el aprendizaje de los alumnos. Por muy nobles y sofisticadas que sean las propuestas de mejora se convertirán en nada si los profesores y profesoras no las trasladan a su práctica efectiva en el aula.

d) **Alcance de la mejora.** Se refiere a los niveles de concreción hacia donde se orienta la propuesta de mejora: la estructura organizativa del centro, el funcionamiento de equipos docentes y departamentos o la práctica en el aula. De acuerdo con este aspecto las propuestas de mejora pueden tener un mayor o menor alcance. Aunque los cambios en la estructura organizativa de centro (primer de nivel de concreción) pretenden conseguir modificaciones en

los equipos y departamentos (segundo nivel de concreción) y en las aulas (tercer nivel de concreción), no siempre se consigue. Suele existir, además, una percepción generalizada en distintos sectores de la comunidad educativa de que más bien los cambios que solo se quedan en el primer nivel tienen serias dificultades para incidir tanto en las programaciones como en las prácticas que se desarrollan en el aula.

e) **Implicación del profesorado y trabajo en equipo.** La mayoría de las innovaciones suponen la participación de un grupo de profesores y profesoras. Estas propuestas son las que tienen más posibilidades de incorporarse al funcionamiento del centro escolar y propiciar cambios en su organización, frente a aquellas otras iniciadas y desarrolladas por un docente en su clase. El trabajo en equipo supone, además, la experiencia de compartir iniciativas y de abordar conjuntamente los problemas, lo que otorga mayor riqueza y estabilidad a los proyectos.

f) **Previsión de una evaluación de resultados.** Los cambios promovidos por las propuestas de mejora necesitan ser evaluados y sus resultados conocidos y discutidos. La evaluación de la implementación de la propuesta de mejora debe orientarse principalmente a conocer qué resultados se han obtenido, cuáles han sido las causas del mayor o menor éxito y qué efectos se han producido en la cultura del centro. En definitiva, a raíz de los resultados alcanzados se trata de reflexionar sobre qué ha funcionado bien y qué ha funcionado mal en relación con las prioridades establecidas, las estrategias elegidas, las soluciones planteadas ante los problemas y las respuestas organizativas formuladas.

g) **Seguimiento:** es necesario elaborar y llevar a la práctica mecanismos de comprobación que aporten información acerca de la puesta en marcha de la propuesta, de manera que sea posible saber si se está desarrollando y en qué medida.

h) **Planificación temporal de las propuestas:** Los centros suelen planificar periodos de tiempo largos para el desarrollo de sus propuestas, remitiéndose en muchos de ellos al curso escolar y, en mucha menor medida, a algún trimestre del mismo. Las acciones para desarrollar las propuestas y las estrategias de seguimiento deberían estar sujetas a una previsión, en cuanto a su planificación temporal, identificando momentos clave; no bastando con decir “en el trimestre o en el curso”. Es necesario identificar los momentos por los que debe pasar el desarrollo de las propuestas.

i) **Asignación de responsables:** De manera general, se asignan las responsabilidades de una manera genérica, observándose una clara tendencia a que el desarrollo de estas sea asumido por el Equipo Directivo. Habitualmente, no se diferencia entre responsables de seguimiento y responsables de desarrollar las acciones que implican las propuestas, lo cual sería necesario.

## 2.4. Ejemplificación orientativa sobre una propuesta que se incluirá en el plan de mejora

### Objetivo del Plan de Centro priorizado para este curso

***Conseguir que todo el alumnado alcance, al menos, un nivel medio de logro en las competencias básicas instrumentales.***

### Otros indicadores de calidad sobre resultados que complementen los indicadores homologados y faciliten la contextualización de la valoración del grado de consecución de objetivos propios

- ***Alumnado que obtiene un dominio alto en las dimensiones de la competencia básica de comunicación lingüística: comprensión oral, comprensión lectora y expresión escrita.***
- ***Alumnado que obtiene un dominio bajo en las dimensiones de la competencia básica de comunicación lingüística: comprensión oral, comprensión lectora y expresión escrita.***
- ***Alumnado que obtiene un dominio alto en las dimensiones de la competencia básica de razonamiento matemático: organizar, comprender e interpretar información asociada a datos numéricos, expresión matemática, plantear y resolver problemas.***
- ***Alumnado que obtiene un dominio bajo en las dimensiones de la competencia básica de razonamiento matemático: organizar, comprender e interpretar información asociada a datos numéricos, expresión matemática, plantear y resolver problemas.***

### Factor clave

***F2. La concreción del currículo que hay desarrollar, adaptado al contexto, y la planificación efectiva de la práctica docente.***

### Propuesta de mejora 1:

**1.- Definición de la propuesta de mejora que concreta un determinado aspecto del objetivo priorizado en términos de objetivos específicos o metas evaluables mediante indicadores.**

***Mejorar las destrezas lectoras del alumnado, así como sus actitudes y hábitos hacia la lectura.***

## 2.- Ejecución de la propuesta de mejora.

Acciones	Tareas a desarrollar	Responsables	Temporalización
<i>Elaboración de materiales para trabajar en el aula, así como para evaluar las distintas destrezas lectoras.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Actividades tipo adaptadas a los diferentes ciclos.</i></li> <li>– <i>Prueba específica</i></li> </ul>	<i>ETCP</i>	<i>Oct- Nov</i>
<i>Desarrollo de destrezas en la hora de lectura.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Aplicación en el aula de actividades tipo.</i></li> </ul>	<i>Tutores</i>	<i>Nov- May</i>
<i>Establecimiento de alianzas con las familias sobre hábitos y actitudes hacia la lectura.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Esquema reunión padres.</i></li> <li>– <i>Reunión de tutoría.</i></li> </ul>	<i>Tutores</i>	<i>Oct</i>
<i>Potenciación de la biblioteca de centro como espacio de aprendizaje y entretenimiento.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Utilización de la biblioteca en las distintas áreas.</i></li> </ul>	<i>Profesorado</i>	<i>Nov- May</i>

## 3.- Seguimiento y evaluación de la propuesta de mejora.

Acciones	Tareas a desarrollar	Responsables	Temporalización
<i>Seguimiento mensual del ETCP.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Análisis de logros y dificultades en la implementación de acciones.</i></li> <li>– <i>Adopción de acuerdos.</i></li> </ul>	<i>J. Estudios</i>	<i>Nov- May</i>
<i>Evaluación de destrezas lectoras.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Aplicación de pruebas específicas al finalizar ciclo.</i></li> <li>– <i>Corrección de pruebas.</i></li> </ul>	<i>Tutores</i>	<i>Jun</i>
<i>Evaluación de hábitos y actitudes hacia la lectura.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Elaboración del cuestionario sobre satisfacción.</i></li> <li>– <i>Aplicación y corrección del cuestionario adaptado a los distintos sectores de la comunidad escolar</i></li> </ul>	<i>J. Estudios</i>	<i>Jun</i>

### *Indicadores de proceso (1)*

- *Cumplimiento de la temporalización prevista.*
- *Cumplimiento de las acciones programadas por los distintos responsables.*
- *Asistencia de las familias a las reuniones programadas para establecer alianzas.*
- *Uso de la biblioteca por el alumnado.*

### *Indicadores de resultados (2)*

- *Alumnado con modo lector silábico o vacilante.*
- *Alumnado que alcanza un modo lector corriente o expresivo.*
- *Exactitud, velocidad, comprensión y eficacia lectora.*
- *Satisfacción del alumnado, familias y profesorado sobre hábitos y actitudes hacia la lectura.*

(1) Indicadores de proceso que faciliten el seguimiento y revisión de aspectos considerados clave en el desarrollo de las acciones planificadas, la identificación de buenas prácticas, la comprensión de los resultados alcanzados, así como la descripción de logros o dificultades.

(2) Indicadores de resultados que se utilizarán para valorar el grado de consecución del objetivo de la propuesta de mejora.

## 3. INDICADORES DE EVALUACIÓN EN EDUCACIÓN

La definición de indicador que realiza la Real Academia Española hace referencia a “que indica o sirve para indicar”, entendiendo indicar como “mostrar o significar algo con indicios o señales”. Aparentemente estamos ante una concepción algo genérica, sin embargo supone una primera aproximación al término en cuestión.

Realizando un segundo acercamiento al concepto de indicador, nos situaremos frente a su origen histórico. Los primeros indicadores desarrollados fueron de carácter económico (producto interior bruto, renta per cápita, índice de precios al consumo). Su difusión y aceptación en los años sesenta llevó a investigadores sociales a plantearse una tarea similar relativa al funcionamiento de las sociedades. En este sentido, surgieron indicadores demográficos, de la salud y de la educación.

De la combinación de estas dos aproximaciones complementarias surge una idea central: un indicador es una señal o indicio que permite captar y representar aspectos de una realidad que no resultan directamente asequibles al observador. De igual modo que el conductor cuenta en el salpicadero de su vehículo con indicadores de la temperatura del agua o del nivel de aceite, que le permiten constatar el funcionamiento adecuado de partes vitales del motor que no son apreciables a simple vista, las personas que trabajan en las ciencias sociales diseñan indicadores con la intención de aproximarse a diversos aspectos poco visibles de su ámbito de trabajo.

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 en 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.

### 3.1. Funciones de los indicadores de evaluación

De lo expuesto anteriormente podemos concluir que los indicadores de evaluación en Educación son preferentemente datos estadísticos que informan sobre la situación y la tendencia en el tiempo de hechos considerados relevantes en un centro educativo, referidos a la percepción de los distintos sectores de la comunidad educativa, al desarrollo de los procesos y a los resultados finales. Estos instrumentos cumplen las siguientes funciones:

- Evidenciar logros educativos con rigor y objetividad.
- Objetivar el debate educativo proporcionando una información pública, sintética, relevante y significativa.
- Informar y rendir cuentas a la sociedad de los resultados obtenidos.
- Aportar información relevante para la valoración del grado de consecución de objetivos previamente establecidos.
- Orientar la toma de decisiones de futuras planificaciones.

### 3.2. Sistema de indicadores para la evaluación de centros

La explicación e interpretación de una realidad compleja como la educativa, exige la combinación de un conjunto integrado de indicadores que permita abarcar ámbitos complementarios y potencie así su capacidad interpretativa. El sistema de indicadores de evaluación agrupa a estos tanto en función del ámbito objeto de medición como de su orientación hacia la mejora.

En función del ámbito de objeto de medición de los indicadores se agrupan en:

#### a) Indicadores de resultados:

- Indicadores de rendimiento: Resultados finales.
- Indicadores de percepción: Satisfacción de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

**b) Indicadores de proceso: Aspectos clave sobre el desarrollo de la planificación, la identificación de buenas prácticas, la comprensión de los resultados alcanzados, así como la descripción de logros o dificultades.**

**El hecho de que los logros educativos de los alumnos sean un criterio fundamental para el nivel de calidad alcanzado por un centro educativo (indicadores de rendimiento) no debe hacer olvidar que existen otros resultados que también es preciso tener en cuenta: la participación de la comunidad educativa en el funcionamiento del centro y su grado de satisfacción por los objetivos alcanzados; la satisfacción profesional de los docentes, especialmente en lo referido a su desarrollo profesional y al cumplimiento de sus expectativas razonables; la influencia del centro en la sociedad, en su entorno más próximo y sus relaciones con otras instituciones (indicadores de percepción).**

**En definitiva, la valoración que efectúa los diferentes miembros de la comunidad educativa, así como la incidencia social del centro son también objetivos importantes que deben estar presentes al valorar los resultados que se obtienen.**

**Respecto a su orientación hacia la mejora los indicadores de resultados se clasifican en:**

- **Indicadores proactivos (↑) : Incremento de valores. Por ej. promoción.**
- **Indicadores reactivos (↓) : Reducción de valores. Por ej. absentismo.**

**Por último, en función del órgano responsable de su diseño y medición se dividen en:**

- **Indicadores homologados sobre resultados que realiza la Agencia Andaluza de Evaluación para objetivar la valoración del grado de consecución de objetivos en toda Andalucía.**
- **Indicadores de calidad que realizan los centros docentes bien sobre resultados que complementen los indicadores homologados y faciliten la contextualización de la valoración del grado de consecución de objetivos, bien sobre procesos identificando información relevante que facilite el seguimiento y revisión de aspectos considerados clave en el desarrollo de las acciones planificadas, la descripción de logros o dificultades y la identificación de buenas prácticas.**

### **3.3. Criterios para el diseño de indicadores de evaluación**

**Un buen indicador debe reunir las siguientes características:**

- a) Ser explícito y comprensible.**
- b) Ser fidedigno porque en su medición se obtiene información rigurosa y sistemática de datos válidos y fiables, acerca de una situación educativa.**
- c) Ser fácilmente medible y flexible para el desglose de sus resultados.**
- d) Ser aceptado por los diferentes interesados mediante el consenso en su elaboración de forma participativa.**

Desde esta perspectiva, para el diseño de un indicador hay que tener en cuenta una serie de criterios como los que se detallan a continuación:

- **Relevancia:** Solo se refieren a los aspectos más importantes del contexto educativo.
- **Comprensividad:** Abarcan simultáneamente varios aspectos que tienen relación.
- **Fiabilidad:** Reflejan fielmente lo que se quiere medir y están basados en evidencias objetivas.
- **Concisión:** Su redacción es breve, explícita y comprensible.
- **Operatividad:** Deben ser fácilmente medibles y resultar rentables (el coste de su medición debe ser menor que el beneficio obtenido por sus resultados).
- **Consenso:** Su definición debe ser asumida y aceptada por el profesorado del centro.

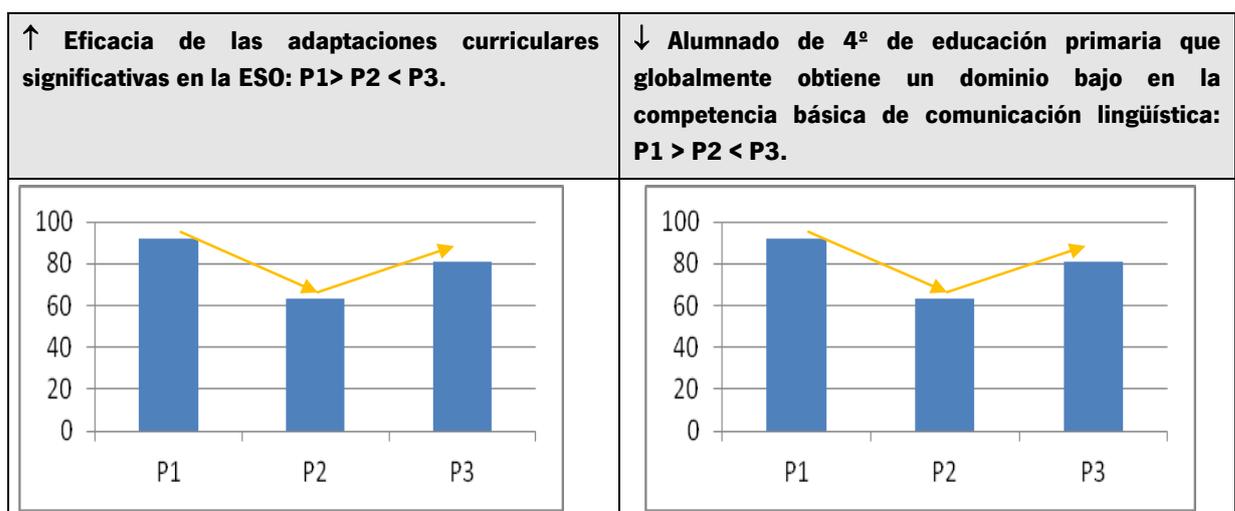
### 3.4. Interpretación de indicadores de evaluación

Los indicadores de evaluación tienen que tener algún punto de referencia que facilite su interpretación. Puede ser la tendencia que se observa en series temporales que incluyen datos durante varios años que proporcionan una información muy completa comparando al centro consigo mismo a lo largo del tiempo; o la relevancia de los resultados alcanzados en comparación con otros centros de similares características.

En consecuencia, para valorar los resultados de un centro educativo hay que tener en cuenta como criterios básicos: a) La tendencia o rendimiento sostenido y b) La relevancia de tales resultados que el centro obtiene en comparación con los que alcanzan otros de similares características (ISC).

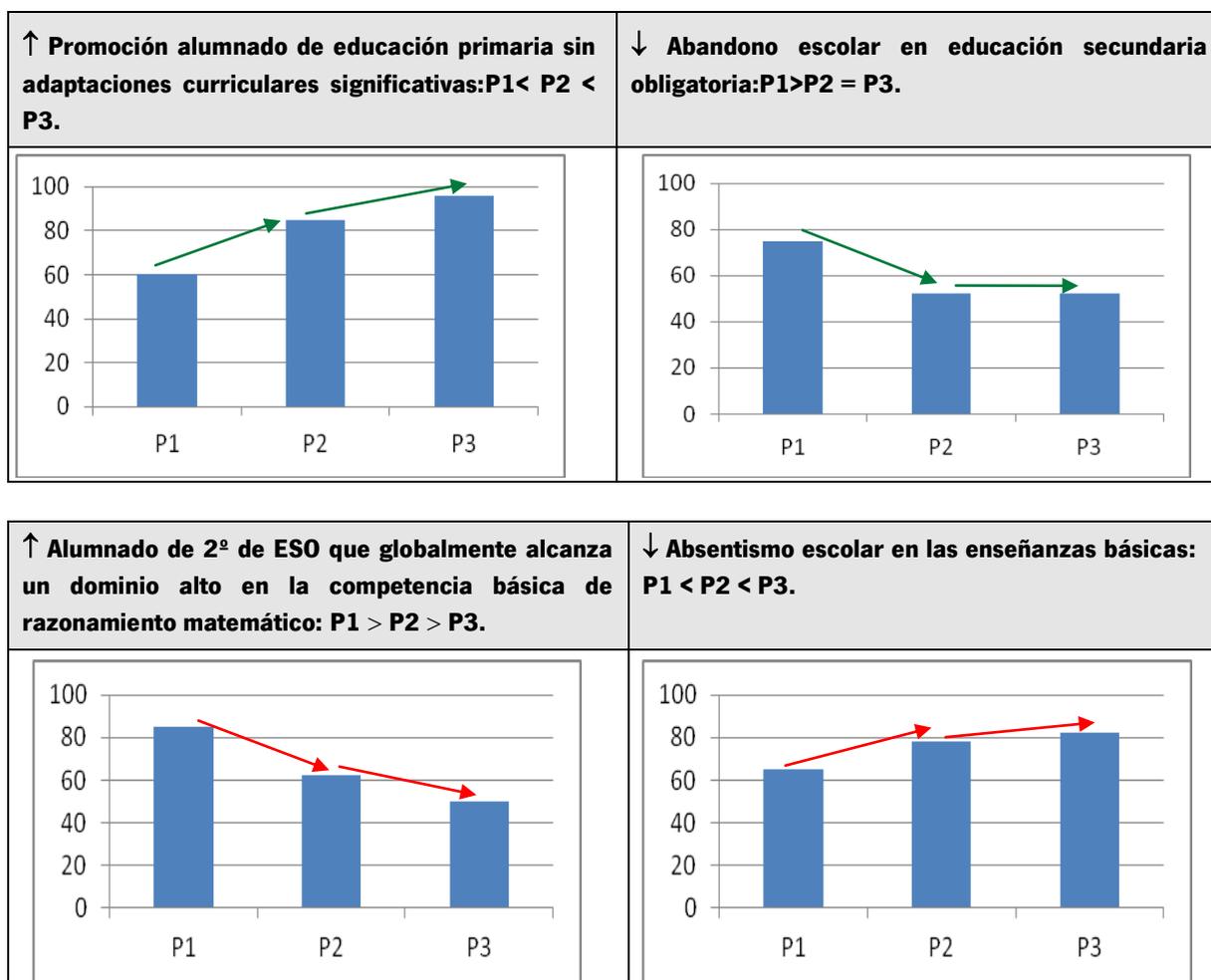
a) El criterio sobre la tendencia de un indicador de evaluación, en el que *"cada centro se compara consigo mismo"*, facilita el conocimiento de la evolución de los resultados alcanzados en un periodo de tiempo y la visualización del histórico de su medición. La tendencia de los resultados puede ser discontinua o continua.

La tendencia discontinua es aquella en la que se dan alternancias en el valor alcanzado en la medición de un indicador a lo largo de los tres últimos cursos. Ejemplificaciones de tendencias discontinuas:



La tendencia continua se produce cuando el valor alcanzado evoluciona sin altibajos, en un mismo sentido, a lo largo de varios años. Asimismo, las tendencias continuas pueden ser

positivas o negativas. En los indicadores proactivos ( $\uparrow$ ) la tendencia será positiva cuando cada curso se produce un incremento de valores, mientras que en los indicadores reactivos ( $\downarrow$ ) debe producirse una reducción de dichos valores. Ejemplificaciones de tendencias positivas y negativas:



b) El criterio sobre relevancia sólo es aplicable a los indicadores homologados en la comunidad autónoma pues se requiere, además de utilizar el mismo sistema de medición de variables en todos los centros, la realización de cálculos estadísticos a diferentes poblaciones que servirán de referencia para la comparación.

Del análisis del análisis de tendencias y relevancia de los resultados de un centro se pueden concluir cuáles son sus fortalezas y oportunidades de mejora:

	TENDENCIAS RESULTADOS	RELEVANCIA RESULTADOS
<b>FORTALEZAS</b>	Tendencias positivas	Mejores resultados que los que alcanzan otros centros de similares características ((ISC)
<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>	Tendencias negativas o discontinuas	Peores resultados que los que alcanzan otros centros de similares características ((ISC)

### 3.5. Tabla relaciones entre ámbitos de evaluación, factores clave e indicadores de resultados

<b>Centros docentes</b>			
<b>Ámbitos de evaluación</b>	<b>Factores clave</b>	<b>Indicadores homologados</b>	<b>Otros indicadores de calidad</b>
<b>Funcionamiento propio</b>	<b>F.1,5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cumplimiento de normas de convivencia</li> <li>– Conductas contrarias a la convivencia.</li> <li>– Conductas gravemente perjudiciales para la convivencia.</li> <li>– Alumnado reincidente en conductas contrarias y/o gravemente perjudiciales para la convivencia.</li> </ul>	
<b>Programas que desarrollan</b>	<b>F.1,2,5</b>		
<b>Procesos de E-A</b>	<b>F.1,2,6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asistencia regular en Educación Infantil.</li> <li>– Absentismo escolar.</li> <li>– Abandono.</li> <li>– Idoneidad curso-edad.</li> <li>– Horas de docencia directa impartidas por el profesorado.</li> </ul>	
<b>Resultados del alumnado</b>	<b>F.1,2,3,5,6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alumnado que alcanza los objetivos de la etapa de Ed. Infantil.</li> <li>– Promoción alumnado sin adaptaciones curriculares en las enseñanzas obligatorias.</li> <li>– Promoción.</li> <li>– Titulación.</li> <li>– Promoción con evaluación positiva en todas las áreas o materias.</li> <li>– Alumnado con evaluación positiva en las distintas áreas o materias.</li> <li>– Alumnado que globalmente alcanza dominio alto en las competencias básicas instrumentales de comunicación lingüística y razonamiento matemático.</li> <li>– Continuidad de estudios posteriores.</li> </ul>	
<b>Medidas y actuaciones dirigidas a la prevención de dificultades de aprendizaje</b>	<b>F.1,2,3,4,5,6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promoción alumnado con adaptaciones curriculares significativas en las enseñanzas obligatorias.</li> <li>– Eficacia de los programas de refuerzo.</li> <li>– Eficacia de las adaptaciones curriculares significativas.</li> <li>– Eficacia de los programas de recuperación de materias o ámbitos.</li> <li>– Eficacia de la flexibilización de la escolarización del alumnado con altas capacidades.</li> </ul>	

		– Alumnado que globalmente obtiene un dominio bajo en las competencias básicas instrumentales de comunicación lingüística y razonamiento matemático.	
--	--	--	--

<b>Residencias escolares</b>			
<b>Ámbitos de evaluación</b>	<b>Factores clave</b>	<b>Indicadores homologados</b>	<b>Otros indicadores de calidad</b>
<b>Funcionamiento propio</b>	<b>F.1,5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Satisfacción con el clima y las relaciones interpersonales.</li> <li>– Satisfacción con la convivencia.</li> <li>– Satisfacción con la imagen que se ofrece al exterior.</li> <li>– Satisfacción con los servicios de alojamiento y de comedor.</li> <li>– Satisfacción con la información recibida.</li> <li>– Satisfacción global.</li> </ul>	
<b>Procesos de E-A</b>	<b>F.1,2,6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Satisfacción con la atención recibida.</li> <li>– Satisfacción con las actividades formativas y de ocio.</li> </ul>	
<b>Medidas y actuaciones dirigidas a la prevención de dificultades de aprendizaje</b>	<b>F.1,2,3,4,5,6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Satisfacción con las actividades para atender la diversidad.</li> </ul>	

- ***F1. Utilización del tiempo de planificación de la enseñanza y de desarrollo de los aprendizajes en el aula***
- ***F2. La concreción del currículo que hay desarrollar, adaptado al contexto, y la planificación efectiva de la práctica docente.***
- ***F3. La evaluación de los resultados del aprendizaje.***
- ***F4. la inclusión escolar y la atención a las necesidades de aprendizaje como respuesta educativa a todo el alumnado y la consecución del éxito escolar para todos.***
- ***F5. Una dirección y coordinación del centro orientada a la eficacia de la organización en la consecución y mejora de los logros escolares de todo el alumnado.***
- ***F6. La relación interpersonal y los valores de la convivencia dentro de un apropiado clima escolar.***