



**VICECONSEJERÍA DE EDUCACIÓN
INSPECCIÓN EDUCATIVA DE ANDALUCÍA**

**DOCUMENTO DE ASESORAMIENTO
DISEÑO DE PLANES DE MEJORA**

CURSO: 2016/17

CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN

2016-2017

2017-2018

2018-2019

CURSO 2016-2017





La supervisión y el asesoramiento sobre el diseño de los planes de mejora de los centros educativos es uno de los objetivos de la Inspección educativa para este curso. Así se recoge en la Resolución de 29 de agosto de 2016, de la Viceconsejería, por la que se aprueban las instrucciones para el desarrollo, la dirección y la coordinación del Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el curso escolar 2016-2017, con un objetivo propio: “Supervisar y asesorar sobre los procesos de autoevaluación y el diseño de los planes de mejora de los centros docentes”. Este objetivo se desarrolla a través de las actuaciones homologadas A.2 y A.3 que contemplan acciones de supervisión de las propuestas de la memoria de autoevaluación y el diseño del plan de mejora. Además, la actuación prioritaria del Plan, A.1, también considera el análisis del plan de mejora como uno de los elementos de intervención en los centros docentes.

En definitiva, estas actuaciones concretan lo indicado en la Orden de 26 de julio de 2016, por la que se establece el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el período 2016-2019, que, dentro de los factores clave recogidos en el Anexo I, insiste en estas acciones sobre los procesos de autoevaluación de los centros como desarrollo de los aspectos relevantes F.3.2.1, F.3.2.2 y F.5.2.2, estimando estos dos últimos como prioritarios para este curso escolar (Anexo III). Para cada uno de estos aspectos relevantes de los factores clave F.3 y F.5 se incorporan una serie de acciones básicas que guían el trabajo de la Inspección educativa. Se pueden ver en la siguiente tabla que recoge lo indicado en el Anexo I:

Aspecto relevante	Acciones básicas
3.2.1. Análisis de datos de los que dispone el centro sobre el alumnado: tasa de áreas o materias superadas y no superadas, absentismo y abandono escolar del alumnado, promoción y titulación, alumnado inmigrante, alumnado de necesidad específica de apoyo educativo, tasa de idoneidad,...	-Consideración de datos relevantes para el centro, especialmente los relacionados con los aprendizajes del alumnado, en función del contexto en el que se sitúa el centro, en los procesos de evaluación y autoevaluación que se realizan. Se considerarán también los datos de satisfacción de alumnado y familias sobre los resultados escolares cuando se disponga de ellos
3.2.2. Resultados de las pruebas individualizadas. Análisis y propuestas de mejora.	-Análisis de los resultados que realiza el ETCP para obtener información y tomar decisiones para la mejora de las competencias clave del alumnado, realización de propuestas de mejora: Sus efectos, evaluación e inclusión en la Memoria de Autoevaluación y Plan de Mejora del Centro.
5.2.2 Planificación de los procesos de evaluación interna: Memoria de Autoevaluación y el Plan de Mejora y su desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y vinculación de indicadores de evaluación con los objetivos del Proyecto Educativo y priorización de los mismos en el Plan de Mejora en función de la autoevaluación realizada. -Grabación en el Sistema de Información Séneca de la Memoria de Autoevaluación y el Plan de Mejora. - Plan de Mejora coherente con la Autoevaluación del centro, con la inclusión de propuestas de mejora vinculadas a una planificación temporal, asignación de responsables e indicadores de evaluación. -Modificación del Plan de Centro a raíz de los procesos de autoevaluación desarrollados en el mismo.

Por tanto, las acciones que ha de realizar la Inspección educativa se concretan en la supervisión y el asesoramiento de los procesos de autoevaluación y del diseño de los planes de mejora. La actuación A.2



contempla dos acciones necesarias: la supervisión de la memoria de autoevaluación de los centros y la supervisión y asesoramiento de los planes de mejora. Conviene aunar criterios sobre la segunda de las acciones definiendo el alcance de la supervisión y del asesoramiento.

La competencia para supervisar los procesos de autoevaluación de los centros se establece en el art. 130.1 de la Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía:

“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”

El análisis de lo establecido en esta Ley permite definir una serie de ámbitos de evaluación sobre los que debe reflexionar el centro para su posterior valoración:

- Funcionamiento propio.
- Programas que desarrollan.
- Procesos de Enseñanza y Aprendizaje (E/A).
- Resultados del alumnado.
- Medidas y actuaciones dirigidas a la prevención de las dificultades de aprendizaje.

A su vez, se establece la competencia de la Inspección Educativa en la supervisión del proceso de autoevaluación, la cual desarrolla su trabajo a través de actuaciones sobre factores clave que se definen en el art. 11.2 de la Orden de 26 de julio de 2016, por la que se establece el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el período 2016-2019:

“La Inspección educativa concretará su intervención en los centros, aulas, y servicios educativos desde factores clave, ámbitos de especial relevancia que delimitan el trabajo de supervisión y que centran los campos de mejora, en relación con los logros educativos y otras variables contextuales. Los factores clave, de acuerdo con lo dispuesto en el Anexo I de la presente Orden...”

Estos factores clave son, a modo de recordatorio:

- F.1. Organización y distribución del tiempo escolar para la planificación de la enseñanza y para el desarrollo de los aprendizajes en el aula.
- F.2. Concreción del currículo a desarrollar, adaptado al contexto, y la planificación efectiva de la práctica docente.
- F.3. Evaluación de los resultados escolares y adopción de medidas de mejora adaptadas a las necesidades de aprendizaje del alumnado.
- F.4. Inclusión escolar y atención a las necesidades de aprendizaje como respuesta educativa a todo el alumnado y a la consecución del éxito escolar para todos.
- F.5. 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.
- F.6. Relaciones interpersonales, valores de la convivencia dentro de un apropiado clima escolar y participación de las familias.
- F.7. Otros.

Se aprecia, pues, que existe una relación entre los ámbitos de evaluación establecidos en la LEA y los factores



clave recogidos en la norma de regulación del Plan General de Actuación de la Inspección Educativa.

Posteriormente, los Reglamentos Orgánicos de los centros recogen este precepto (por ejemplo, en el art. 26.1 del Decreto 327/2010, de 13 de julio, para los centros que imparten Secundaria, o en el art. 26.1 del Decreto 328/2010, de 13 de julio, para los centros de Infantil y Primaria). En la Guía orientativa del proceso de autoevaluación y mejora de centros educativos elaborada por la Inspección General de Educación de Andalucía (disponible en Inspectio), se realiza una exhaustiva fundamentación normativa de estos procesos. Tomando como referencia los IES, 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, concreta la actuación de la Inspección en el art. 7:

“La inspección educativa asesorará al departamento de formación, evaluación e innovación educativa en la determinación de los indicadores de calidad y supervisará el proceso de autoevaluación de los institutos de educación secundaria, así como la elaboración de la correspondiente memoria, y velará para que se incluyan en la misma las propuestas de mejora que se deriven de la autoevaluación y de la evolución de los indicadores a que se refiere el artículo 6.2 y para que se realicen las actualizaciones o modificaciones del Plan de Centro que correspondan”

Así pues, interesa centrar los esfuerzos en el asesoramiento a los centros sobre la elaboración de los planes de mejora, considerando el papel que en los IES tiene el departamento de formación, evaluación e innovación educativa que es el responsable de proponer planes de mejora resultantes de las evaluaciones llevadas a cabo en el centro, tanto al equipo directivo como al Claustro de profesorado.

La elaboración de planes de mejora por parte de los centros como consecuencia de las evaluaciones que se hayan realizado tiene su fundamento normativo en la LOE (con las modificaciones que ha introducido la LOMCE), quedando recogida tal referencia en las normas andaluzas que ordenan las diferentes etapas educativas: art. 14.6 del Decreto 97/2015, de 3 de marzo, por el que se establece la ordenación y el currículo de la Educación Primaria en la Comunidad Autónoma de Andalucía; y el art. 16.6 del Decreto 111/2016, de 14 de junio, por el que se establece la ordenación y el currículo de la Educación Secundaria Obligatoria en la Comunidad Autónoma de Andalucía. Un plan de mejora es *“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”* (definición recogida en la Guía orientativa del proceso de autoevaluación y mejora de centros educativos ya mencionada). Por tanto, el plan de mejora tiene tres referentes fundamentales:

- La memoria de autoevaluación.
- Los análisis de resultados que haya realizado el centro.
- Los informes de los equipos de inspección como consecuencia de actuaciones centradas en factores clave que se hayan realizado en cursos anteriores, con las propuestas de mejora que se incluyesen.

Estas tres referencias permiten establecer una situación de partida con los ámbitos susceptibles de mejora y los objetivos del Plan de Centro que se deben priorizar para este curso escolar. No hay que olvidar una cuestión importante: la finalidad última es mejorar los aprendizajes del alumnado. Y, además, considerar también los objetivos planteados en cuanto a la mejora del nivel competencial del alumnado y la reducción del abandono escolar.

Por tanto, los objetivos priorizados del Plan de Centro junto a los ámbitos de mejora establecidos en los procesos de autoevaluación deben ser los referentes para la definición y concreción del plan de mejora. La estructura puede ser la siguiente:



- Objetivo priorizado del Plan de Centro.
- Factor clave con el que se relaciona la propuesta.
- Propuesta de mejora (enunciado).
- Acciones de desarrollo de la propuesta.
- Indicadores de calidad (para medir el grado de consecución de la propuesta).
- Temporalización.
- Asignación de responsables.
- Otros (como por ejemplo, la formación que se pueda considerar necesaria).

Para una mejor visualización de esta estructura, es conveniente poner algún posible ejemplo. Para ello se va a suponer un centro de Secundaria que tiene un alto porcentaje de alumnado que no promociona en 1º y 2º curso de ESO, comprobando que algunos de estos alumnos/as abandonan los estudios de manera prematura. Esta situación se ha repetido en el centro en los últimos años. Ante esto, el centro decide actuar mejorando la atención al alumnado con bajos resultados en las evaluaciones intermedias. El centro tiene un objetivo en el Plan de Centro muy genérico que se enuncia como “mejorar resultados del alumnado”:

Objetivo priorizado: Mejorar resultados del alumnado			
Factor clave 4: La inclusión escolar y la atención a las necesidades de aprendizaje como respuesta educativa a todo el alumnado			
Propuesta de mejora 1: Establecer medidas de atención personalizada al alumnado con dificultades en las materias troncales en el 1º y 2º curso.			
Acciones	Indicadores de calidad	Calendario	Responsables
3.2. Evaluación del alumnado que realiza el centro y resultados de pruebas externas.			
Analizar los informes finales de etapa y consejos orientadores de todo el alumnado de 1º y 2º ESO	Se ha Identificado al 100% del alumnado con dificultades en las evaluaciones iniciales.	1ª acción: septiembre.	1ª acción: Tutores/as y equipos educativos.
4.2. Programación adaptada a las necesidades educativas.			
Incluir al alumnado identificado de 1º ESO en programas de refuerzo de troncales instrumentales. Revisar la eficacia de los programas para estos alumnos/as al final de cada trimestre. Asignar al alumnado con cuatro o más suspensos en la 1ª y 2ª evaluación a un programa de refuerzo.	El 100% del alumnado de 1º ESO con dificultades o que ha tenido 4 o más suspensos en la 1ª y/o 2ª evaluación ha sido incluido en un programa de refuerzo. Porcentaje de alumnado que supera sus dificultades y abandona el programa de refuerzo tras las evaluaciones.	2ª acción: segunda quincena de octubre. 3ª acción: al finalizar cada trimestre. 4ª acción: al comienzo del 2º y 3º trimestre.	2ª acción: Jefatura de Estudios. 3ª acción: Equipos educativos. 4ª acción: Jefatura de Estudios.
4.1. Medidas de atención a la diversidad adaptadas a las necesidades específicas del alumnado			
Mantener reuniones trimestrales con las familias de estos alumnos para información y asesoramiento sobre la evolución de sus hijos/as	El 100% de las familias del alumnado con dificultades mantiene una reunión de tutoría trimestral.	5ª acción: 1º, 2º y 3º trimestres.	5ª acción: Tutores/as.
Formación estimada: (se incluyen las acciones formativas que se consideren necesarias)			

Este esquema de trabajo es orientativo y sigue el que se utiliza en el sistema de información Séneca aunque, como es obvio, se pueden usar otras formas. Se ha establecido una propuesta relacionada con el factor clave cuatro y que se concreta en tres aspectos relevantes, F.3.2, F.4.1 y F.4.2. Es importante señalar que se debe insistir en la concreción de las propuestas y en que sean realizables a lo largo del curso y, sobre todo, en la definición de los indicadores (no se debe olvidar que es la tarea fundamental que se da a la Inspección en la



normativa vigente). Estos deben ser explícitos y comprensibles, realistas y fácilmente medibles. En definitiva, los indicadores de calidad son herramientas que permiten comprobar los resultados de las acciones que se emprenden para la consecución de un objetivo o de una propuesta, es decir, son indicadores de progreso en el logro de los resultados.

Terminado el diseño del plan de mejora, llega el momento de su aplicación y, posteriormente, el seguimiento y la evaluación. Se debe señalar que los referentes básicos para la evaluación del plan de mejora son los indicadores de calidad que se hayan establecido. Además, hay que considerar los momentos de la evaluación: a lo largo del curso (procesual), que conforma el seguimiento, y al final. Partiendo de los indicadores definidos en el cuadro anterior, se puede realizar el seguimiento de la siguiente manera, considerando un primer momento de valoración en el mes de enero:

Indicador: El 100% del alumnado de 1º ESO con dificultades o que ha tenido 4 o más suspensos en la 1ª y/o 2ª evaluación ha sido incluido en un programa de refuerzo.
Medición del indicador: (en este ejemplo, mediante la revisión de las actas de evaluación para conocer el número de alumnos/as que necesitarían el programa, comprobar los que han sido incluidos y calcular el porcentaje sobre el total. Así, si el número de alumnos/as con dificultades o con 4 o más suspensos en la 1ª evaluación es 30 y los que reciben un programa de refuerzo en enero son 22, para saber el nivel de logro del indicador se debe dividir 22 entre 30 y multiplicar por 100, resultando el 73.33%, por lo que el indicador no está conseguido pero si se puede considerar en proceso)
Desarrollo de las acciones en función el indicador
- - -
Decisiones y medidas adoptadas
- - -

El seguimiento será realizado por los responsables de las acciones con la coordinación del departamento de formación, evaluación e innovación educativa. Como se puede observar se debe valorar el desarrollo de las acciones que se hayan incluido, la medición del indicador y el grado de logro obtenido para, en función de estos factores, proponer medidas o tomar decisiones que ayuden a cumplir con lo establecido en el indicador.

Por último, al final de curso se debe valorar el grado de consecución de cada indicador de calidad. Se propone un cuadro de trabajo similar a los que se han utilizado hasta ahora:

Valoración del grado de consecución de los indicadores			
Indicadores	Logro		
	C	EP	NC
El 100% del alumnado de 1º ESO con dificultades o que ha tenido 4 o más suspensos en la 1ª y/o 2ª evaluación ha sido incluido en un programa de refuerzo.			
Descripción y justificación del grado de logro del indicador			
-			
Consideraciones y decisiones para incluir en la memoria de autoevaluación			
-			

El equipo de evaluación se debe pronunciar sobre el grado de logro de cada indicador (en términos de Conseguido, En proceso o No Conseguido, u otras escalas) y justificar dicho pronunciamiento (tomando como base la medición del indicador). Por último, se deben tomar decisiones en función del resultado obtenido que se incluirán en la memoria de autoevaluación. Con esta forma de proceder se realiza una evaluación procesual del plan de mejora a lo largo de todo el curso lo que hace que la evaluación interna del centro se convierta, realmente, en un proceso compartido.



Por todo lo dicho hasta ahora, se puede apreciar que los indicadores de calidad, que son definidos por el centro, se convierten en la principal referencia del proceso de autoevaluación que debe desarrollar. Pero existen otras referencias de este proceso e interesa conocer la relación entre ellas.

La elaboración de propuestas de mejora, para aquellos ámbitos que lo requieran, se relaciona con los objetivos de mejora del Plan de Centro y se ordenan mediante factores clave. Es evidente, pues, la relación entre todos estos elementos y la necesaria vinculación de los indicadores de calidad a los procesos educativos que se realizan en los centros docentes. Esto significa que son indicadores de proceso de tal manera que una evolución positiva de los mismos puede llevar (o no) a una mejora de los indicadores de resultados, que son los que normalmente emplea la Agencia de Evaluación de Andalucía (AGAEVE) en los denominados indicadores homologados.

A modo de ejemplo y utilizando uno de los indicadores que se han definido anteriormente, se puede construir la siguiente tabla relacional:

Ámbitos de evaluación	Factor clave	Indicador de calidad	Indicadores homologados
Resultados del alumnado.	F.4: La inclusión escolar y la atención a las necesidades de aprendizaje como respuesta educativa a todo el alumnado F.4.2. Programación adaptada a las necesidades educativas.	El 100% del alumnado de 1º ESO con dificultades o que ha tenido 4 o más suspensos en la 1ª y/o 2ª evaluación ha sido incluido en un programa de refuerzo.	- Promoción. - Promoción con evaluación positiva en todas las áreas o materias. - Alumnado con evaluación positiva en las distintas áreas o materias.
Medidas y actuaciones dirigidas a la prevención de dificultades de aprendizaje.			- Eficacia de los programas de refuerzo.

Como se puede entender, una evolución positiva del indicador de calidad supondrá que un mayor número de alumnos/as recibirían programas de refuerzo en el 1º curso de ESO para intentar superar las dificultades detectadas, lo que puede provocar una mejora del rendimiento de los mismos que llevaría a mejorar la tasa de promoción en este nivel y la de alumnado con todas las materias con evaluación positiva.

Para hacer más visible esta relación entre todos los referentes de los procesos de autoevaluación, se incluye una tabla que vincula todos estos elementos (se añade el indicador de calidad que se ha definido como ejemplo, resaltando los indicadores homologados con los que se relaciona de una manera directa).



Relaciones entre ámbitos de evaluación, factores clave e indicadores de proceso y resultados

Ámbitos de evaluación	Factores clave	Indicadores de calidad	Indicadores homologados
Funcionamiento propio	F.1,5		Cumplimiento de normas de convivencia Conductas contrarias a la convivencia. Conductas gravemente perjudiciales para la convivencia. Alumnado reincidente en conductas contrarias y/o gravemente perjudiciales para la convivencia.
Programas que desarrollan	F.1,2,5		
Procesos de E-A	F.1,2,6		Absentismo escolar. Abandono. Idoneidad curso-edad. Horas de docencia directa impartidas por el profesorado.
Resultados del alumnado	F.1,2,3,5,6	El 100% del alumnado de 1º ESO con dificultades o que ha tenido 4 o más suspensos en la 1ª y/o 2ª evaluación ha sido incluido en un programa de refuerzo.	Promoción alumnado sin adaptaciones curriculares en las enseñanzas obligatorias. Promoción. Titulación. Promoción con evaluación positiva en todas las áreas o materias. Alumnado con evaluación positiva en las distintas áreas o materias. Alumnado que globalmente alcanza dominio alto en las competencias básicas instrumentales de comunicación lingüística y razonamiento matemático. Continuidad de estudios posteriores.
Medidas y actuaciones dirigidas a la prevención de dificultades de aprendizaje	F.1,2,3,4,5,6	El 100% del alumnado de 1º ESO con dificultades o que ha tenido 4 o más suspensos en la 1ª y/o 2ª evaluación ha sido incluido en un programa de refuerzo.	Promoción alumnado con adaptaciones curriculares significativas en las enseñanzas obligatorias. Eficacia de los programas de refuerzo. Eficacia de las adaptaciones curriculares significativas. Eficacia de los programas de recuperación de materias o ámbitos. Eficacia de la flexibilización de la escolarización del alumnado con altas capacidades. Alumnado que globalmente obtiene un dominio bajo en las competencias básicas instrumentales de comunicación lingüística y razonamiento matemático.