

**DOCUMENTO DE APOYO E  
INSTRUMENTO PARA LA  
AUTOEVALUACIÓN DE LOS  
PROGRAMAS DE MEJORA DE LOS  
CENTROS PÚBLICOS PRIORITARIOS.**

# ÍNDICE DEL DOCUMENTO

## I.- INTRODUCCIÓN.

## II.- METODOLOGÍA, CRITERIOS E INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN INTERNA. SU UTILIZACIÓN.

### 1. Los criterios de evaluación:

- Enumeración.
- Justificación.
- Definición y precisiones.

### 2. El documento de autoevaluación y Memoria.Su utilización:

- Las fichas de autoevaluación del equipo directivo.
- Las fichas de autoevaluación de otros órganos.
- El documento de conclusiones (memoria).
- La función de las adendas para el próximo curso.

### 3. La guía de apoyo a la autoevaluación.

### 4. La metodología para la evaluación interna.

## III.- DOCUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN Y MEMORIA.

## IV.- ANEXO: GUÍA DE APOYO A LA AUTOEVALUACIÓN.

## I.- INTRODUCCIÓN

La idea de la mejora se encuentra inevitablemente relacionada con la idea de la evaluación. No es posible mejorar sin evaluar lo que pretendemos, lo que hacemos y lo que conseguimos, nuestros recursos y nuestros resultados. Sólo mediante la toma de datos se nos permite controlar la toma de decisiones; la evaluación se convierte así no en un instrumento de poder y control que amenazan la organización, sino en una parte imprescindible de cualquier tipo de proceso de gestión basado en el esfuerzo y el compromiso de una organización por mejorar, y en un el indicador básico de la calidad y de la mejora continua.

Así se entiende en la **Orden 5581/2005**, de 27 de octubre, del Consejero de Educación, por la que se regula el Plan de Mejora de la Calidad de la Educación en centros públicos prioritarios, que dice en su disposición decimo primera 1 lo siguiente: *la evaluación constituye un instrumento insustituible para la mejora pues permite identificar los errores y los aciertos y aproxima el comportamiento de los centros educativos al de las organizaciones inteligentes, capaces de corregir sus fallos y de aprender de la experiencia. Por tal motivo, las acciones de evaluación, tanto interna como externa, constituyen un elemento fundamental de los Programas.*

En el marco de Plan de Mejora de la Educación de los centros Públicos prioritarios de la Comunidad de Madrid se establecen un conjunto de actuaciones relacionadas con la evaluación de los programas de mejora de los centros como las indicadas en el párrafo segundo del apartado 2 de la misma disposición, *al finalizar cada curso escolar el equipo directivo del centro evaluará el desarrollo de los procesos, el grado de consecución de los objetivos y el grado de avance del Programa. Esta evaluación deberá apoyarse, al menos, en un análisis efectuado sobre un conjunto de indicadores que permita detectar los avances sobre una base objetiva. Asimismo, se aplicará un cuestionario destinado a evaluar la percepción que sobre la mejora tienen los diferentes componentes de la comunidad educativa.*

Y continúa, *A la vista de la información disponible, se analizarán las causas de los aciertos y errores y se tomará todo ello en consideración para desarrollar las actuaciones propias del Programa a lo largo del curso siguiente.*

A su vez, la disposición duodécima, en sus apartados 1 y 2 permite que, a la vista de la evaluación efectuada, los centros puedan *“proponer algunas modificaciones al Programa inicial en el caso de que lo consideraran necesario”....“Dichas modificaciones se redactarán como adendas, incorporando las nuevas necesidades o compromisos, serán añadidas al Programa inicial”.*

La puesta en marcha de El Plan de Mejora de la Calidad de la Educación en Centros Públicos Prioritarios exige que los equipos directivos de los centros que participan en dicho Plan conozcan y hayan desarrollado habilidades e instrumentos que les permitan evaluar su propio programa de mejora, su planificación y resultados del mismo, así como facilitar la participación de los

agentes del centro en la evaluación. Esta autoevaluación interna que hace el equipo directivo y el centro de su programa de mejora ha de servir para el desarrollo del proceso de evaluación externa del programa, previsto en la instrucción novena: *La Inspección de Educación, al final de cada curso, efectuará una evaluación externa del desarrollo del Programa de Mejora, tomando en consideración tanto los procesos e implicación del personal como los resultados, con vistas a determinar qué centros han desarrollado adecuadamente su Programa.*

Esta ha sido nuestra función como equipo de formadores en las sesiones desarrolladas con los equipos directivos de los Centros Públicos Prioritarios y que se concretan en los objetivos siguientes:

1. *Facilitar, aprovechando las actividades propias de la formación, espacios de comunicación e intercambio de experiencias de los distintos centros*

2. *Sensibilizar a los equipos directivos de la necesidad e importancia de la evaluación como herramienta de trabajo que nos facilita datos para tomar decisiones eficaces.*

3. *Facilitar a los equipos directivos el qué, el cómo y el con qué (instrumentos) para la evaluación de los programas de mejora.*

4. *Posibilitar la mejora de la planificación y los programas de mejora que han presentado.*

5. *Formarles como facilitadores e impulsores de los proceso de evaluación institucional de sus centros*

El presente documento es el resultado de este proceso de formación en el que pareció conveniente fundir formación y elaboración materiales, lo que ha conllevado algunas ventajas importantes como las que siguen:

La formación no se centró en explicar unos materiales previamente diseñados, sino que, en parte, consistió en su elaboración. Esto habría de facilitar la apropiación de los materiales por parte de los directivos y su mayor adecuación a sus necesidades. La participación de los equipos directivos en el proceso de elaboración implicó que el equipo facilitador marcara de antemano, aunque sujeto a revisión, un marco evaluador imprescindible en el que se establecerían los criterios de evaluación, un modelo de instrumento de evaluación para cada uno de ellos y una serie de indicadores que los desarrollaban para facilitar y dar coherencia al trabajo de los distintos grupos.

Estos materiales de evaluación, lejos de ser un producto definitivamente cerrado, pueden ser completados y adaptados por cada centro, dando lugar a versiones diferenciadas según el tipo de centros, lo que resulta facilitado al disponer de soporte informático para los materiales. A su vez, el equipo facilitador ha ido introduciendo algunas mejoras a partir de las sugerencias realizadas por los directivos en las sucesivas jornadas de formación.

En ese contexto, lo que constituye un criterio de validación fundamental del documento que se presenta no es otro que su adecuación a las necesidades y posibilidades reales de autoevaluarse de los centros, según su grado de desarrollo. Más allá de las mejoras puntuales introducidas, tiempo habrá para la mejora del instrumento en su conjunto, en consonancia con el grado de desarrollo de los programas de mejora y de la capacidad de los centros para evaluarlos.

## **II.- PROPUESTA DE CRITERIOS E INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN INTERNA. LA METODOLOGÍA**

### **1.-LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN: ENUMERACIÓN, FUNDAMENTACIÓN Y DEFINICIÓN.-**

**1.1.- Los criterios.-** Todo proceso de evaluación, sea interna o externa, ha de contar con un referente, desplegado en criterios de evaluación. Sin duda sería muy conveniente que el conjunto de criterios respondiera a un paradigma suficientemente contrastado, aspecto este que supera las posibilidades de la presente herramienta de autoevaluación y los propios compromisos contraídos por el grupo facilitador que ha llevado a cabo la formación para la autoevaluación de los programas de mejora elaborados por de los equipos directivos de los Centros Públicos Prioritario. No obstante, en el trasfondo de la presente propuesta, como hace el Modelo EFQM, se encuentra una clara división entre criterios de “proceso” y criterios “resultados”, teniendo como punto de partida el convencimiento de que ambos, y más en educación, van profundamente unidos. En cualquier caso, recogen los aspectos clave a evaluar establecidos en la Instrucción novena de las Instrucciones del 11 de mayo de la Viceconsejería de Educación.

Entre los criterios de “proceso” se han recogido los siguientes:

**Criterio nº 1.-** El adecuado diagnóstico de los problemas del centro y de sus áreas de mejora.

**Criterio nº 2.-** El adecuado establecimiento de los objetivos.

**Criterio nº 3.-** La correcta planificación de las actividades.

**Criterio nº 4.-** La previsión de los recursos necesarios, internos y externos.

**Criterio nº 5.-** La previsión de procedimientos de control y/o seguimiento y evaluación.

**Criterio nº 6.-** El desarrollo del programa según lo previsto y con resultado adecuado.

**Criterio nº 7.-** El adecuado liderazgo del equipo directivo en el desarrollo del

## Programa de Mejora.

Estos siete “criterios de proceso” recogen los procesos básicos que ha de conllevar un Programa de Mejora, de tal forma que una inadecuación grave de uno de estos criterios resultaría crítica para la consecución de los objetivos propuestos y, por tanto, para la superación de la problemática en la que el centro se encuentra.

Así podemos afirmar que, sin un adecuado diagnóstico de su situación (criterio 1), resultará complicado al centro superarla sin cometer excesivos errores y realizar esfuerzos baldíos. También que el establecimiento de unos objetivos adecuados y adecuadamente formulados (criterio 2) resulta crítico para la mejora de las áreas priorizadas, pudiendo decir lo mismo de la correcta planificación de las actividades (criterio 3): ésta será imprescindible para el desarrollo de la acción en un Programa de carácter estratégico y del largo plazo. El criterio 4 resulta clave dentro de la filosofía del Plan de Atención a los Centros Públicos Prioritarios, en la que, para la superación de la situación en la que los centros se encuentran, es tan imprescindible la ayuda exterior como el efectivo esfuerzo interior del centro: así, la adecuada selección de los apoyos externos se convierte en una decisión estratégica, pero igualmente lo es la acertada selección y el apropiado uso de los recursos internos, especialmente los de carácter organizativo; en este contexto, la previsión de la mejora de algún ámbito y/o proceso clave se convierte en crucial.

Lógicamente no basta una adecuada planificación-organización para conseguir el éxito: será necesario desarrollar lo planificado; y esto por una doble razón: sin la acción, la mejor planificación resulta banal, pero, a su vez, según el ciclo de la mejora continua, solo el contraste de lo planificado con la realidad hace posible la mejora de la propia planificación. A todo ello se refiere el criterio 6. También parece de la máxima importancia la previsión de la verificación, en los momentos establecidos, de si las actuaciones diseñadas para la mejora se están realizando según lo previsto y si estas actuaciones se revelan apropiadas para la consecución de los objetivos; igualmente, no podrían faltar unos indicadores referidos a la evaluación del programa; a ello se dirige el criterio nº 5. El criterio 7 recoge las ineludibles referencias al ejercicio del necesario liderazgo por parte del Equipo directivo para el adecuado desarrollo del Programa.

En cuanto a los “criterios “resultados” se establecen los siguientes:

**Criterio nº 1.- Resultados directos: consecución de los objetivos propuestos. (Se utilizarán tantas fichas de este criterio como objetivos haya o, al menos, para cada uno de los más importantes)**

**Criterio nº 2.- Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido a su funcionamiento.**

**Criterio nº 3.- Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido al alumnado.**

**Criterio nº 4.- Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del**

**centro, referido a las familias.**

**Criterio nº 5.- “Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido al entorno.**

**Criterio nº 6.- Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido a los trabajadores del centro.**

**Criterio nº 7.- Impacto producido por el Programa de Mejora en la convivencia del centro.**

**Criterio nº 8.- Impacto producido por el Programa de Mejora en los resultados cuantificables del centro: calificaciones y otros**

**Criterio nº 9.- Impacto producido por el Programa de Mejora en el nivel de competencia curricular de los alumnos.**

Como puede observarse, los “criterios resultados” recogen dos grandes tipos de resultados. Aquellos que llamamos “directos”, que no contemplan otra cosa que la consecución, o no, de los objetivos propuestos para el periodo que se evalúa por el Programa de Mejora. Los indicadores de cada uno de ellos serán aquellos “indicadores de logro” que el Programa haya establecido para cada objetivo. Su evaluación será tanto más fácil cuanto mejor diseñados estén estos indicadores. Necesariamente habrá tantos criterios como objetivos se haya propuesto el centro para el periodo, aunque también podrá el centro simplificarlos. Por resultados “indirectos” entendemos las mejoras en aspectos cruciales que ha tenido el centro como consecuencia del Programa, pero que no son objetivo directo del mismo. En muchas ocasiones y con una buena lógica estratégica, los centros han convertido algunos de estos “resultados” en objetivos del Programa; en este caso, y para el criterio de que se trate, la evaluación de los progresos se habrá realizado en el apartado de los resultados “directos”, no evaluándose en el de los “indirectos”.

Todos estos criterios tienen el denominador común de “impacto en la mejora”. Los “impactos” son básicamente de dos tipos: impactos en mejoras “objetivas” e impactos en la percepción que del centro y del Programa tienen los diversos colectivos del centro: padres (criterio 4), alumnos (criterio 3) y trabajadores del centro (criterio 6). Entre los impactos “objetivos” se distinguen dos fundamentales: el impacto en la mejora del funcionamiento del centro (criterio 2), la mejora la convivencia (criterio 7) y la mejora de los resultados escolares, bien en forma de resultados cuantificables (criterio 8), bien en forma de mejora de la competencia curricular (criterio nº 9). Del mismo modo se recogen también los resultados de mejora del centro referidos al entorno (criterio 5).

## **1. 2.- Precisiones sobre los criterios**

### **Criterios de proceso:**

**Criterio nº 1.- “El adecuado diagnóstico de los problemas del centro y de sus áreas de mejora”:**

A través de este criterio se pretende que el centro valore si la selección de las áreas de mejora efectuada ha sido efectiva, es decir, que su mejora en este aspecto le ayudará, más que otras que estén a su alcance poner en marcha, a superar la situación en que se encuentra. Aunque la efectividad de la selección solo la verificará la experiencia, se parte del hecho de que una selección sistemática de las áreas clave facilitará al centro una toma de decisiones correcta.

**Criterio nº 2.- “El adecuado establecimiento de los objetivos”:**

En este criterio se trata de valorar si el centro ha seleccionado unos objetivos conformes con las áreas a mejorar y si la manera en que están formulados permite su consecución y la verificación de si se consiguen o no.

**Criterio nº 3.- “La correcta planificación de las actividades”:**

Mediante este criterio se pretende valorar si el centro, ha establecido las condiciones que aseguran que una planificación es eficaz y, por tanto, hace posible la consecución de los objetivos propuestos.

**Criterio nº 4.- “La previsión de los recursos necesarios, internos y externos.”:**

Mediante este criterio el centro valora si ha previsto todo tipo de recursos necesarios (no solo materiales o de personal, sino también organizativos, sistemas de trabajo, de formación, de información, etc.) y si estos recursos son adecuados a las circunstancias del centro y a sus necesidades.

**Criterio nº 5.- “La previsión y aplicación de procedimientos de control y/o seguimiento y evaluación”:**

Mediante este criterio se trata de verificar si el centro ha previsto el seguimiento y la evaluación del Programa y su grado de adecuación; asimismo, si esos procesos de control y evaluación se llevan a cabo.

**Criterio nº 6.- “El desarrollo del programa según lo previsto y con resultado adecuado”:** Mediante este criterio el centro contrasta si lo planificado converge con la experiencia de ponerlo en práctica, tanto en el cumplimiento de las actuaciones previstas como en el cumplimiento de sus responsabilidades por parte de los órganos, equipos y personas.

**Criterio nº 7.- “El adecuado liderazgo del equipo directivo en el desarrollo del Programa de Mejora”:**

Mediante este criterio el centro, pero especialmente el Equipo Directivo, valora en qué modo ejerce su liderazgo respecto del Programa de Mejora. Los indicadores muestran aspectos clave del ejercicio de ese liderazgo.

**Los criterios “resultados”:**

**Criterio nº 1.- “Resultados directos: grado de consecución de los objetivos propuestos”:** (Se utilizarán tantas fichas de este criterio como objetivos haya o, al menos, para cada uno de los más importantes)

A través de este criterio el centro evalúa los resultados “directos” del Programa de Mejora: el grado de consecución de cada uno de los objetivos que se ha

propuesto en el periodo evaluado.

**Criterio nº 2.-** “Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido a su funcionamiento”:

Con este criterio tratamos de comprobar en qué medida el Programa ha contribuido a que el centro utilice mejor sus recursos, tanto materiales (equipamientos, instalaciones....) como humanos (personal) y funcionales (sus sistemas de trabajo y de organización), y remedie sus carencias.

**Criterio nº 3.-** “Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido al alumnado”:

A través de este criterio verificamos cuál es el grado de satisfacción que muestran los alumnos en relación con el centro, en ámbitos tales como la enseñanza, el trato, la atención, los servicios que reciben, etc.

**Criterio nº 4.-** “Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido a las familias”:

A través de este criterio verificamos cuál es el grado de satisfacción que muestran los padres y madres de los alumnos con el centro, en los mismos ámbitos citados: la enseñanza, el trato, la atención, los servicios... que reciben.

**Criterio nº 5.-** “Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido al entorno”:

A través de este criterio el centro valora la calidad y la cantidad de las relaciones de cooperación que establece con grupos, instituciones, asociaciones de su entorno y con otros centros educativos y de la Administración educativa.

**Criterio nº 6.-** “Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido a los trabajadores del centro”:

A través de este criterio el centro comprueba el grado en que los que trabajan en el centro (profesores, conserjes, personal de administración, de comedor, de limpieza, de mantenimiento...) están satisfechos y participan activamente (se implican) en la vida del centro.

**Criterio nº 7.-** “Impacto producido por el Programa de Mejora en la convivencia del centro”:

En este criterio se comprueban indicadores de cómo está el clima de convivencia del centro, en aspectos tales como: absentismo, puntualidad, cumplimiento de normas, niveles de conflictividad, cuidado de instalaciones y materiales...

**Criterio nº 8.-** “Impacto producido por el Programa de Mejora en los resultados cuantificables del centro: calificaciones y otros”:

Mediante este criterio el centro valora los resultados académicos que alcanzan sus alumnos en las diversas áreas y los índices de promoción y de repetición que se registran en cada curso.

**Criterio nº 9.-** “Impacto producido por el Programa de Mejora en el nivel de competencia curricular de los alumnos”:

Mediante este criterio el centro valorará uno de los resultados “indirectos” (salvo que se encuentre entre los objetivos directos del Programa) más importantes del Programa de Mejora: su impacto en los resultados. Efectivamente, la mejora del aprendizaje de los alumnos es el objetivo fundamental del centro, especialmente cuando este aspecto presenta deficiencias importantes y se encuentra por debajo de los estándares medios. La valoración de este criterio supone que se dispone de fuentes y datos.

## **2.- EL DOCUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN Y MEMORIA, Y SU UTILIZACIÓN.**

El documento de Autoevaluación y Memoria es el instrumento que se propone para la autoevaluación. Consta de tres partes fundamentales:

1. Las fichas de autoevaluación, que constituye el núcleo del instrumento. En principio puede ser utilizado por todos los órganos, equipos colectivos, etc. del centro; no obstante, dada la dificultad de ser utilizado por un amplio grupo de personas a la vez, se propone que esta evaluación más profunda sea realizada por el Equipo Directivo o algún órgano o equipo más que se considere oportuno.
2. Las fichas de ampliación a la evaluación por otros órganos, equipos o colectivos.
3. El documento síntesis que, junto a las fichas anteriores, conforman la Memoria del Programa.

### **2. 1.-Las fichas de autoevaluación del equipo directivo.**

El Instrumento de evaluación consta de un conjunto de fichas de evaluación, correspondientes a otros tantos criterios. Siete se refieren a criterios de “proceso” y nueve a criterios de “resultados”. Cada criterio, a su vez, incluye unos siete indicadores, que lo desarrollan, y ha quedado explicado en el apartado anterior por un comentario (precisiones sobre el criterio) que indica al evaluador su sentido.

**La valoración de los “indicadores”** se hará en una escala de 1 a 4, siendo este dígito el que señala la valoración más positiva.

La contestación adecuada a los criterios “resultados” supone la existencia de datos a comienzo de curso y en el momento de la valoración, y en tal caso bastará su comparación; de no haber datos de comienzos de curso, se reseñará tal circunstancia. A pesar de ello, se hará una valoración aproximada.

La evaluación se realiza por medio de **indicadores**, utilizando la fuente o fuentes establecidas que, normalmente, se refieren a los datos extraídos mediante las herramientas que se citan en el apartado correspondiente de las

fichas y que quedan recogidas en el anexo “Guía de Apoyo a la Autoevaluación”. Cuando la respuesta a la cuestión planteada por el indicador es positiva (hay datos para su evaluación) se punea en el SÍ, pasándose a valorar el grado de la respuesta. Cuando la respuesta resulte negativa, se puntuará el NO; en este caso podrá o no valorarse el indicador, dependiendo de la cuestión de que se trate.

**La casilla “observaciones al indicador”** puede servir para aclarar en algún sentido la valoración; puede ser muy útil cuando una cuestión plantea dos preguntas diferentes, aunque cercanas, como ocurre en más de una ocasión.

**La “valoración general del criterio”** puede servir para centrar y resumir la situación del criterio en el centro, más allá de cada uno de los indicadores; en esta valoración se incluye una calificación global de uno a cuatro puntos. En el caso de los criterios de “proceso”, se sugiere matizar la calificación mediante “observaciones” que contestarían a lo indicado en la “precisión al criterio”. El apartado “propuestas de mejora” induce al centro a que, de una forma inmediata, recoja las deficiencias más importantes detectadas en el planteamiento del criterio o en alguno de sus indicadores. Posteriormente tendrá ocasión de valorar el conjunto de los problemas detectados y llegar a una priorización de los mismos para afrontar la mejora del Programa. En el caso de los criterios “resultados” las observaciones se sustituyen por “conclusiones” sobre el grado de consecución del criterio, que tiene la misma finalidad que las observaciones de los criterios de proceso.

**Las “fuentes y/o instrumentos de evaluación”**, se refieren a las fuentes donde es posible obtener mejor información sobre el criterio o algunos de sus indicadores o bien o a los instrumentos por medio de los cuales podemos conseguir esos datos. Así, por ejemplo, la “Guía de Apoyo a la Autoevaluación” puede ser considerada como una fuente de información lo mismo que las actas de evaluación; las encuestas que pasemos a los diversos colectivos pueden, en el mismo sentido, ser consideradas instrumento de evaluación, en la medida en que nos proporcionan información sobre un resultado concreto. En el estadio actual del documento este elemento todavía está poco desarrollado y, además, se debe contar con las aportaciones de los Equipos Directivos; en el momento en que estén suficientemente maduro se incorporará al presente documento; esta es la razón por la que aparece en blanco en la actual redacción.

## **2. 2.-Las fichas de autoevaluación de otros órganos o equipos.**

Son dos fichas de evaluación, una referida a criterios de proceso y otra a criterios resultados que pueden servir de transición (y por tanto de participación) entre la evaluación realizada por los equipos más experimentados y por el resto del centro. Sin esta participación, la evaluación quedaría excesivamente centrada en la Dirección. Este conjunto de dos fichas podrá ser utilizado por tantos órganos o equipos como se crea conveniente. Cada ficha consta de una columna en la que aparecen los diversos criterios; en la siguiente aparecen dos espacios en blanco para “indicadores”, que serán

rellenados por el equipo directivo, ateniéndose a aquellos indicadores que a este le hayan parecido más relevantes al realizar él la evaluación. Los diversos grupos o equipos valorará los criterios a través de esos indicadores, también en una escala de 1 a 4. En el apartado observaciones” matizarán la calificación otorgada al indicador.

### **2.3.- El documento de conclusiones (Memoria)**

La Memoria es un documento que cierra el ciclo de planificación comenzado con la elaboración del Programa de Mejora y terminado con la evaluación del mismo, posibilitando, con sus conclusiones, iniciar el ciclo de planificación del Programa del curso siguiente.

A diferencia de la fase de planificación, de carácter descriptivo, la Memoria tiene una función de evaluación y valoración de lo planificado.

La MEMORIA debe cumplir tres funciones básicas:

1. Recoger la evaluación interna del centro sobre el Programa en un documento institucional.
2. Dar un juicio de valor sobre lo realizado, comparándolo con lo previsto y planificado y haciendo explícitos las disfunciones y logros más significativos.
3. Hacer propuestas de mejora referidas a las principales conclusiones extraídas de la valoración de los distintos criterios.

En la presente propuesta de evaluación interna se entiende como Memoria del Programa el documento llamado **Documento de Autoevaluación y Memoria del Centro**”, que se encuentra en el apartado III. Este documento consta de **dos partes fundamentales: el instrumento de evaluación** propiamente dicho, en el que se recogen las valoraciones que se realizan sobre los distintos criterios, las observaciones que se crean pertinentes y las propuestas de mejora que se desprenden de la valoración del criterio (esta parte puede subdividirse también en dos, dependiendo de que la decisión del Equipo Directivo se refiera a la evaluación la realiza solamente él o bien que busque la participación de otros órganos, equipos , personas y colectivos) y el **Informe Síntesis**. Este último recogerá, ahora ya en un formato más literario como se presenta en el punto 3 del apartado III de este documento, una valoración-síntesis sobre la planificación y desarrollo del Programa y los resultados obtenidos; recogerá también las conclusiones fundamentales que se desprenden de la valoración de los criterios de proceso y criterios resultados; por último, se recogerán las propuestas de mejora para el curso próximo.

**2.4.-La posibilidad de nuevas redacciones del Programa para el próximo curso, bien mediante “adendas”, bien mediante planificaciones de carácter anual.**

Como se decía en la introducción al comentar el contexto legislativo del Programa de Mejora, este, por definición, es flexible y en esta flexibilidad y posibilidad de cambio reside precisamente su capacidad transformadora. Esta flexibilidad es más necesaria en estos momentos de inicio y cuando el desconocimiento de la metodología del programa era poco conocida por los participantes. Por tanto, la necesidad de los cambios en el programa para el próximo curso se da por descontada; ahora bien, la profundidad de los cambios variará en cada centro. Algunos harán cambios muy profundos que podrán reorientar completamente el Programa y con esa reorientación cambiar los compromisos tanto por parte del centro como por parte de la Administración. En este caso será necesario que el centro se acoja a la posibilidad que recoge la instrucción décima y proponer una **Adenda**, con la consiguiente firma. En la mayoría de los casos no será necesaria la elaboración de adendas, pudiéndose solventar el problema con una buena elaboración de un programa de carácter anual, como se dice en las herramientas de planificación que ya se han puesto a disposición de los Equipos Directivos en otras fases de la formación.

### **3.- LA GUÍA DE APOYO A LA AUTOEVALUCIÓN.**

En el anexo aparece esta guía de apoyo: tiene como fin facilitar a aquellas personas que realizarán la autoevaluación la valoración de los indicadores. Dado que los indicadores, por su propia naturaleza breves, pueden resultar oscuros en algunas ocasiones, en la Guía podrán encontrar algunas ideas que aclaren los conceptos. Por esta razón resultará un instrumento de gran ayuda. Normalmente, en aquellos indicadores que quedan explicados en la guía aparece en el apartado fuente/instrumento una referencia a ella.

### **4.- LA METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN**

En este apartado corresponde ofrecer las pautas para responder a las preguntas fundamentales que plantea todo proceso de evaluación y, sin duda, a las que planteará a los equipos directivos el inminente proceso de autoevaluación. Algunas de ellas ya se han contestado en las páginas anteriores, otras corresponde tratarlas en este apartado.

Estas preguntas son las siguientes:

- **Qué aspectos del Programa de Mejora deben ser sometidos al proceso de autoevaluación?**
- **¿Quién va a realizar la evaluación?::** ¿solo el Equipo Directivo o también el Equipo de Mejora o similar, si lo hay?, ¿los profesores participantes?, ¿el Claustro de Profesores?, ¿el Consejo Escolar?, ¿en qué circunstancias cada uno de ellos?, ¿los padres?, etc.
- **¿Cuándo se va a llevar a cabo?:** ¿solo a final de curso?, ¿se pueden afrontar algunos aspectos con anterioridad?

- **¿Cómo se va a realizar** si solo lo hace un equipo, si lo hacen varios, si lo hacen todos...¿cómo vierten los contenidos de la evaluación realizada por diversos grupos?, ¿cómo se hace la síntesis?

**Las propuestas para responder a estas preguntas son las siguientes:**

◆ **¿Qué evaluará el centro?**

Como ya ha quedado dicho, se propone que el centro evalúe el Programa de Mejora elaborado, su ejecución y algunos de sus resultados. Lo hará por medio de los criterios establecidos en el instrumento de evaluación y de los indicadores correspondientes, que podrán ser modificados por el centro, si lo considera conveniente. En conjunto estos contenidos de la evaluación se corresponden con la evaluación externa que realizará el Servicio de Inspección

◆ **¿Quién va a realizar la evaluación?:**

La disposición décima de la Orden se refiere a que la evaluación la realice el Equipo Directivo, pero también a que en esa evaluación debe participar, indirectamente, mediante encuestas, la comunidad educativa, dando su opinión sobre las mejoras que se van produciendo. La propuesta que se realiza es un poco más ambiciosa, aunque debe considerarse con carácter gradual.

Resulta difícil mantener que, a medio y largo plazo, sistemáticamente solo evalúe el Programa el Equipo Directivo; parece lógica la participación de otros equipos y estamentos, pero, a su vez, puede resultar complicado articular esa participación.

Por esta razón podría ser conveniente que **este curso** realizara la evaluación interna solamente el Equipo Directivo o, a lo sumo, un pequeño grupo de personas, indudablemente las más implicadas. En este caso el grupo evaluador funcionaría como un solo equipo y las valoraciones que se hicieran constar serían fruto del consenso interno del grupo. El instrumento a utilizar es el que se muestra en el llamado "Documento de Autoevaluación del Equipo Directivo y/o Comité de Dirección del Programa". Este documento se encuentra en el apartado III del presente documento. Una vez obtenida esa información, el Equipo Directivo deberá gestionarla con el fin de sacar conclusiones comunes, que se destacarán en el documento llamado "Documento-Informe (Memoria) que se encuentra en el punto 3 del mismo apartado.

En el futuro podrían intervenir varios equipos del centro con lo que habría de articularse un método para unificar y hacer definitivas las diversas valoraciones que realicen los grupos. De momento parece que esta idea resulta desaconsejable, dado el estadio, muy inicial, en el que se encuentran los centros.

#### ◆ ¿Cuándo se va a llevar a cabo?:

La tendencia de los centros es considerar que la evaluación debe realizarse una vez terminada la actividad del centro. Esta idea, que conceptualmente es correcta, tiene muchos inconvenientes, si se aplica con rigidez: aumentar el estrés de los Equipos Directivos, realizarla con excesiva premura y que la evaluación se convierta en una carga más, muchas veces burocratizada. Sin duda algunos contenidos de la evaluación requieren la terminación de la actividad del centro, especialmente los referidos a los resultados académicos, pero para otros no resulta necesario: así, todo lo referido a los criterios de proceso puede haber sido evaluado en diferentes momentos del curso; para pasar las encuestas no es necesario esperar al mes de junio; los resultados de convivencia pueden ser preparados mes a mes, con lo que mayo y junio se convierten en un mes más; por otra parte, especialmente en los Institutos, algunos resultados académicos solo se conocerán en septiembre con exactitud.

Por estas razones se propone que los centros emprendan la tarea de evaluación como un proceso que, según los criterios a valorar, se podrá llevar a cabo en unos meses u otros, siempre, lógicamente, cerrando la Memoria del Programa al final de la actividad del curso.

#### ◆ ¿Cómo se va a realizar la evaluación?:

La respuesta a esta pregunta conlleva dos aspectos bien diferenciados. Por una parte se refiere a cómo va a plantear el centro el proceso de evaluación; por otra a cómo puede utilizar en concreto los materiales que aquí se presentan.

En cuanto a lo primero se propone que, cuanto antes, el **Equipo Directivo elabore un pequeño plan para realizar la evaluación del Programa** que conteste a las preguntas que se plantean en este apartado metodológico. Así se propone elaborar una cuadrícula con las preguntas referidas al qué, quién, cómo y cuando se llevará a cabo la evaluación de los distintos aspectos del Programa.

En cuanto a la segunda parece que el instrumento que se presenta no plantea especiales inconvenientes cuando se trata de que lo utilice el Equipo directivo o aquellos grupos o personas más cercanas al Programa. Sin embargo, sí puede plantear dificultades el intento de hacer participar a otras personas, equipos u órganos y colectivos del centro.

Para articular esta participación, que podría resultar muy interesante ya en el presente curso y sin duda necesaria en los cursos venideros, de forma muy sencilla se ofrece el instrumento llamado "Autoevaluación del Programa por otros órganos, equipos o personas", que se encuentra en el punto 2 del apartado III del presente documento. La idea fundamental que subyace en esta propuesta no es otra que, una vez realizada una primera evaluación del Equipo Directivo con el instrumento a él dirigido, destaque en el instrumento que se propone, bien en todos o en algunos de los criterios, los indicadores que le

parezca más interesante presentar a la evaluación de otros órganos, equipos o personas, con el fin de contrastar otros puntos de vista. La información obtenida por este procedimiento deberá ser igualmente gestionada por el Equipo directivo y añadida al documento "Memoria".

**III.- DOCUMENTO DE  
AUTOEVALUACIÓN Y MEMORIA DEL  
PROGRAMA DE MEJORA**

**CENTRO:** .....

**CURSO:** .....

**1.- AUTOEVALUACIÓN DEL PROGRAMA  
POR EL EQUIPO DIRECTIVO Y/O COMITÉ  
DE DIRECCIÓN DEL PROGRAMA**

## VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS DE PROCESO

<b>Criterio nº 1: <i>El adecuado diagnóstico de los problemas del centro y de sus áreas de mejora</i></b>								
Indicadores del criterio 1	¿Hay datos?		Grado de logro				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.- El programa presenta la situación del centro y su contexto.								
2.- El Programa define bien la problemática del centro.								
3.- Esa definición de la problemática se fundamenta en un diagnóstico previo de carácter sistemático.								
4.- Esa definición ha tenido en cuenta los resultados del centro y las expectativas de la comunidad.								
5.- Se ha consultado a un número significativo y diverso de miembros del centro.								
6. Se ha utilizado un procedimiento de consulta fiable (encuestas, entrevistas).								
7.- El Programa identifica y selecciona bien las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas del centro.								
8. Las áreas de mejora se han priorizado con criterios adecuados.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL CRITERIO 1</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

Observaciones	Propuestas de mejora

**VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS DE PROCESO**

<b>Criterio nº 2: <i>El adecuado establecimiento de los objetivos</i></b>								
Indicadores del criterio 2	¿Hay datos?		Grado de logro				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.- Los objetivos propuestos son coherentes con las áreas de mejora priorizadas								
2.- El Programa define la consecución de los objetivos mediante indicadores de logro.								
3.- Los objetivos propuestos son realistas.								
4.- Los objetivos propuestos son concretos.								
5.- Los objetivos propuestos son medibles y evaluables.								
6.-El programa fija plazos para el cumplimiento de cada objetivo.								
7.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL CRITERIO 2</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

<b>Observaciones</b>	<b>Propuestas de mejora</b>

## VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS DE PROCESO

<b>Criterio nº 3: La correcta planificación de actividades</b>								
Indicadores del criterio 3	¿Hay datos?		Grado de logro				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.- La planificación recoge las actuaciones a realizar.								
2.- Las actuaciones previstas son coherentes con los objetivos propuestos.								
3.- La planificación fija las personas responsables de las diversas actuaciones.								
4.- Se ha acordado con los implicados la realización de las actuaciones en que intervienen.								
5.- La planificación establece la metodología (métodos, procesos a seguir, sistemas de trabajo) y es coherente con los objetivos a conseguir.								
6. La planificación establece la temporalización de las actuaciones.								
7. Se han establecido equipos de mejora.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL CRITERIO 3</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

Observaciones	Propuestas de mejora

## VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS DE PROCESO

<b>Criterio nº 4: La previsión de los recursos necesarios, internos y externos</b>								
Indicadores del criterio 4	¿Hay datos?		Grado de logro				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.- El Programa ha previsto los recursos humanos, internos y externos, disponibles y solicitados.								
2.- El Programa ha previsto recursos materiales: equipamientos e instalaciones necesarios.								
3.- El Programa ha previsto los recursos organizativos: tiempos, procesos, métodos, sistemas de trabajo, etc.								
4.- El Programa ha previsto los recursos de formación necesarios.								
5.- Los recursos se han previsto en relación con las actividades propuestas.								
6.-Se ha previsto utilizar la información disponible o buscar nueva información sobre los procesos que el centro se propone mejorar.								
7. Los recursos previstos son realistas, puede garantizarse su disponibilidad.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL CRITERIO 4</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

Observaciones	Propuestas de mejora

**VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS DE PROCESO**

<b>Criterio nº 5: El programa se ha desarrollado según lo previsto y ha resultado adecuado</b>								
Indicadores del criterio 5	¿Hay datos?		Grado de logro				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.-Las áreas de mejora elegidas han resultado verdaderamente estratégicas.								
2.- La estructura organizativa prevista en el Programa está resultando adecuada para la consecución de los objetivos.								
3.- Las personas u órganos responsables han cumplido con las tareas encomendadas.								
4.- Los plazos asignados a la consecución de los objetivos se manifiestan apropiados.								
5.- La formación prevista para se ha desarrollado y ha resultado adecuada para llevar a cabo los procesos fundamentales de mejora.								
6.- Los canales de comunicación y coordinación han funcionado adecuadamente.								
7.- Los recursos previstos se manifiestan necesarios y no resultan superfluos								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL CRITERIO 5</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

Observaciones	Propuestas de mejora

**VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS DE PROCESO**

<b>Criterio nº 6: La previsión y aplicación de procedimientos de control y/o seguimiento y evaluación</b>								
Indicadores del criterio 6	¿Hay datos?		Grado de logro				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.-El Programa ha establecido sistemas de ajuste y control sobre la consecución de los objetivos.								
2.- El Programa ha establecido medidas de ajuste y control sobre los procesos a desarrollar.								
3.- Los controles establecidos en el Programa se han llevado a cabo, dando lugar a un análisis de las razones de los posibles desfases.								
4.- Los controles establecidos han propiciado medidas correctoras que han resultado eficaces.								
5.- El Programa ha establecido quién, cuándo y cómo se evaluará.								
6.- La evaluación del Programa que se está realizando (o que se realizó el curso anterior) se ha atendido a la planificación prevista.								
7.- La evaluación que se está realizando permite la mejorar el Programa.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL CRITERIO 6</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

<b>Observaciones</b>	<b>Propuestas de mejora</b>

## VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS DE PROCESO

<b>Criterio nº 7: El adecuado liderazgo del equipo directivo en el desarrollo del Programa de Mejora</b>								
Indicadores de del criterio 7	¿Hay datos?		Grado de logro				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.- El ED tiene una visión estratégica de futuro para el centro, plasmada en el Programa de Mejora.								
2.- El muestra visiblemente su compromiso con la mejora del centro, plasmada en el Programa.								
3.- El ED se compromete y consigue que los Órganos Colegiados ejerzan su propio liderazgo en el desarrollo del Programa de Mejora.								
4.- El ED facilita el desarrollo del Programa, estableciendo sistemas de trabajo adecuados.								
5.- El ED facilita el desarrollo del Programa, procurando formar grupos de trabajo para el desarrollo de las tareas de mejora.								
6. El ED facilita el desarrollo del Programa, procurando la formación necesaria de las personas para emprender las acciones de mejora.								
7.- El ED está implicado en la satisfacción de las expectativas razonables de los diversos colectivos de la comunidad educativa.								
8. El ED conoce, valora y reconoce los esfuerzos que el personal, usuarios e instituciones realizan para mejorar el centro.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL CRITERIO 7</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		
<b>Observaciones</b>				<b>Propuestas de mejora</b>				

<b>Criterio nº 1: Consecución de los objetivos propuestos</b>								
<b>Objetivo nº 1:</b>								
Indicadores de logro del objetivo a evaluar	¿Hay datos?		Grado de logro				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.								
2.								
3.								
4.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL OBJETIVO 1</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

<b>Conclusiones (grado de consecución del objetivo)</b>	<b>Propuestas de mejora</b>

<b>Criterio nº 1: Consecución de los objetivos propuestos</b>								
<b>Objetivo nº 2:</b>								
Indicadores de logro del objetivo a evaluar	¿Hay datos?		Grado de logro				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.								
2.								
3.								
4.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL OBJETIVO 2</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

<b>Conclusiones (grado de consecución del objetivo)</b>	<b>Propuestas de mejora</b>

<b>Criterio nº 1: Consecución de los objetivos propuestos</b>								
<b>Objetivo nº 3:</b>								
Indicadores de logro del objetivo a evaluar	¿Hay datos?		Grado de logro				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.								
2.								
3.								
4.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL OBJETIVO 3</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

<b>Conclusiones (grado de consecución del objetivo)</b>	<b>Propuestas de mejora</b>

<b>Criterio nº 2: Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido a su funcionamiento</b>								
Indicadores de logro del criterio 2	¿Hay datos?		Grado de logro				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.- Entorno								
2.- Instalaciones								
3.- Equipamiento								
4.- Dotación								
5.- Personal								
6.- Métodos								
7.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL CRITERIO 2</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

<b>Conclusiones (grado de consecución del objetivo)</b>	<b>Propuestas de mejora</b>

## VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS RESULTADOS

## RESULTADOS DIRECTOS DEL PROGRAMA

<b>Criterio nº 3: Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido al alumnado</b>								
Indicadores de logro del criterio 3	¿Hay datos?		Valoración				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.- Imagen general								
2.- Calidad de la enseñanza								
3.- Servicios								
4.- Apoyo y atención								
5.- Fidelidad								
6.- Satisfacción respecto al Programa de Mejora								
7.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL CRITERIO 3</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

<b>Conclusiones (grado de consecución del objetivo)</b>	<b>Propuestas de mejora</b>

<b>Criterio nº 4: Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido a las familias</b>								
Indicadores de logro del criterio 4	¿Hay datos?		Valoración				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.- Imagen general								
2.- Calidad de la enseñanza								
3.- Servicios								
4.- Apoyo y atención								
5.- Fidelidad								
6.- Satisfacción respecto al Programa de Mejora								
7.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL CRITERIO 4</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

<b>Conclusiones (grado de consecución del objetivo)</b>	<b>Propuestas de mejora</b>

<b>Criterio nº 5: Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido al entorno</b>								
Indicadores de logro del criterio 5	¿Hay datos?		Valoración				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.- Colaboración con asociaciones, fundaciones...								
2.- Colaboración de/con el Ayuntamiento: servicios sociales, mantenimiento...								
3.- Colaboración con otros centros educativos de la zona								
4.- Cooperación centro-Administración								
5.- Satisfacción respecto al Programa de Mejora								
6.-								
7.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL CRITERIO 5</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

<b>Conclusiones (grado de consecución del objetivo)</b>	<b>Propuestas de mejora</b>

## VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS RESULTADOS

## RESULTADOS DIRECTOS DEL PROGRAMA

<b>Criterio nº 6: Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido a los trabajadores del centro</b>								
Indicadores de logro del criterio 6	¿Hay datos?		Valoración				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.- Motivación								
2.- Satisfacción								
3.- Condiciones de trabajo								
4.- Participación e implicación en el centro								
5.- Colaboración de/con las familias								
6.- Satisfacción respecto del Programa de Mejora								
7.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL CRITERIO 6</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

<b>Conclusiones (grado de consecución del objetivo)</b>	<b>Propuestas de mejora</b>

<b>Criterio nº 7: Impacto producido por el Programa de Mejora en la convivencia del centro</b>								
Indicadores de logro del criterio 7	¿Hay datos?		Valoración				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.- Absentismo: niveles								
2.- Puntualidad								
3.- Cuidado del centro								
4.- Conflictos: niveles, formas de resolverlos								
5.- Cumplimiento de normas								
6.- Mejora de actitudes								
7.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL CRITERIO 7</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

<b>Conclusiones (grado de consecución del objetivo)</b>	<b>Propuestas de mejora</b>

Criterio nº 7: Impacto producido por el Programa de Mejora en la convivencia del centro (BIS)								
Indicadores de logro del criterio 7	¿Hay datos?		Valoración				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.- Criterios cuantificables: absentismo, puntualidad, cuidado del centro, conflictos, cumplimiento de normas, mejora de actitudes, etc.								
2.- Criterios de percepción por parte de alumnos y profesores sobre respeto, seguridad, implicación del alumnado y profesorado en la mejora de la convivencia, etc.								
3.- Criterios referidos a los procesos: existencia o no de procedimientos de mejora de la convivencia; número de intervenciones con esos procedimientos y grado de eficacia, etc.								
4.-: niveles, formas de resolverlos								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL CRITERIO 7</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

Conclusiones (grado de consecución del objetivo)	Propuestas de mejora

<b>Criterio nº 8: Impacto producido por el Programa de Mejora en los resultados cuantificables del centro: calificaciones y otros</b>								
Indicadores de logro del criterio 8	¿Hay datos?		Valoración				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.- Porcentajes de promoción en cada curso								
2.- Porcentajes de repetición en cada curso								
3.- Porcentajes de aprobados en cada área y curso								
4.- Porcentajes de aprobados en Lengua								
5.- Porcentajes de aprobados en Matemáticas								
6.- Resultados en posibles pruebas sistemáticas realizadas por el centro.								
7.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL CRITERIO 8</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

<b>Conclusiones (grado de consecución del objetivo)</b>	<b>Propuestas de mejora</b>

<b>Criterio nº 9: Impacto producido por el Programa de Mejora en el nivel de competencia curricular de los alumnos</b>								
Indicadores de logro del criterio 9	¿Hay datos?		Valoración				Fuente / Instrumento	Observaciones al Indicador
	SÍ	NO	1	2	3	4		
1.- Prueba CDI (4º y 6º): media del colegio respecto de la media general								
2.- Prueba CDI (4º y 6º): media del colegio respecto de la media del distrito								
3.- Alumnos que acuden al centro con el material escolar (porcentaje)								
4. Alumnos que vienen que los <i>deberes</i> hechos								
5.-								
6.-								
7.								
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL CRITERIO 9</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

<b>Conclusiones (grado de consecución del objetivo)</b>	<b>Propuestas de mejora</b>

**2.- AUTOEVALUACIÓN DEL  
PROGRAMA POR OTROS  
ÓRGANOS, EQUIPOS O PERSONAS**

## Centros Públicos Prioritarios

### VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS DE PROCESO

OJO ESTO ANTES DEL CUADRO ANTERIOR: AUTOEVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORA POR PARTE DE: CONSEJO ESCOLAR/CCP/ EQUIPOS/APA ETC.

CRITERIOS	indicadores	valoración				Puntos F/Áreas de M.
		1	2	3	4	
1) <i>El adecuado diagnóstico de los problemas del centro y de sus áreas de mejora</i>	1.					
	2.					
2) <i>El adecuado establecimiento de los objetivos</i>	1.					
	2.					
3) <i>La correcta planificación de actividades</i>	1.					
	2.					
4) <i>La previsión de los recursos necesarios, internos y externos</i>	1.					
	2.					
5) <i>La previsión y aplicación de procedimientos de control y/o seguimiento y evaluación</i>	1.					
	2.					
6) <i>El desarrollo del programa según lo previsto y con resultado adecuado</i>	1.					
	2.					

Centros Públicos Prioritarios

VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS *RESULTADOS*

	CRITERIOS	indicadores	Valoración				Observaciones
			1	2	3	4	Puntos F/Áreas de M.
	1) <i>Consecución de los objetivos propuestos en el PM</i>	1.					
		2.					
<i>Impacto del PM...</i>	2) <i>...en el funcionamiento del centro</i>	1.					
		2.					
	3) <i>...en el alumnado</i>	1.					
		2.					
	4) <i>...en las familias</i>	1.					
		2.					
	5) <i>...en el entorno del centro</i>	1.					
		2.					
	6) <i>...en los trabajadores del centro</i>	1.					
		2.					
	7) <i>... en la mejora de la convivencia del centro</i>	1.					
		2.					
	8) <i>... en los resultados cuantificables del centro</i>	1.					
		2.					
	9) <i>... en la competencia curricular de los alumnos</i>	1.					
		2.					

**3.- DOCUMENTO “INFORME” O  
CONCLUSIONES  
(MEMORIA)**

## Centros Públicos Prioritarios

### 1.- VALORACIÓN GLOBAL (Disfunciones y logros más relevantes)

**1.1.- Sobre la planificación del Programa.**

**1.2.- Sobre el desarrollo del Programa.**

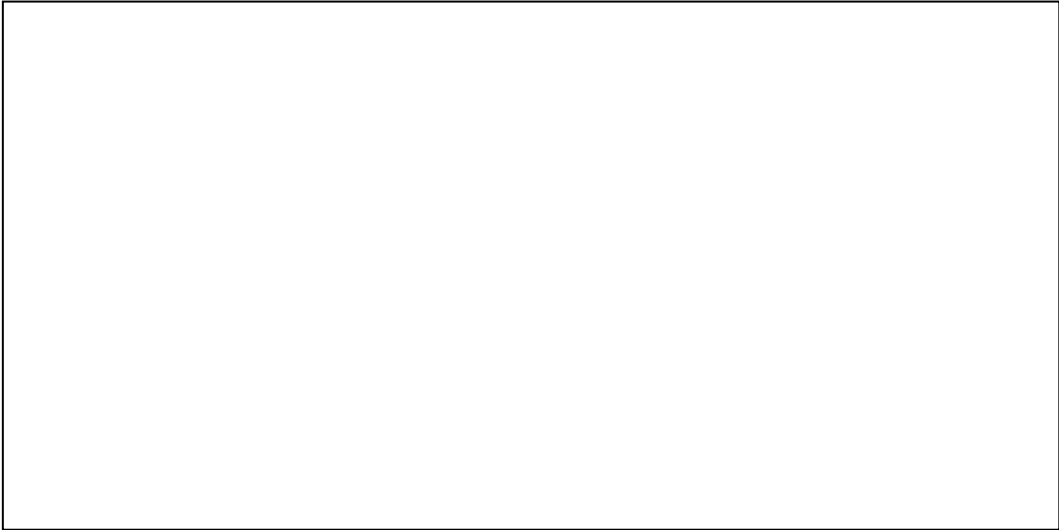
**1.3.- Sobre los resultados obtenidos en y mediante el Programa.**

**2.- CONCLUSIONES FUNDAMENTALES QUE SE DESPRENDEN DE LA VALORACIÓN DE LA VALORACIÓN DE LOS DISTINTOS CRITERIOS.**

**1.1.- Conclusiones pertinentes a los criterios de proceso.**

**1.2.- Conclusiones pertinentes a los criterios resultados**

**3.- PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL CURSO PRÓXIMO.**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their proposals for the next course. The box is currently blank.

**IV.- ANEXO: GUÍA DE  
AUTOEVALUACIÓN.**

## Centros Públicos Prioritarios

### CRITERIOS DE PROCESO

#### **Criterio nº 1. El adecuado diagnóstico de los problemas del centro y de sus áreas de mejora:**

Este criterio resulta crucial para la mejora, que necesitará partir de una **evaluación diagnóstica** en la que se ponga de manifiesto cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización y cuáles las oportunidades y las amenazas del entorno que condicionan la mejora.

Para la evaluación de este criterio es preciso tener en cuenta lo siguiente:

Si se ha partido de un diagnóstico previo **con datos correctamente documentados** sobre las necesidades del entorno, los resultados del centro así como su evolución y tendencias en relación con la organización, los recursos, el clima escolar, así como las necesidades y expectativas de, alumnos, padres, profesores y personal de administración y servicios.

**Si se ha consultado a un número significativo y diverso de miembros del centro** y utilizar un **procedimiento de consulta fiable** (encuestas, entrevistas)

**Si se han identificado y seleccionado bien los puntos fuertes y las áreas de mejora**, definiendo los problemas, su magnitud, sus causas y responsables.

**Si las áreas de mejora se han priorizado con criterios adecuados** como: la necesidad apreciada por toda la comunidad educativa, la repercusión directa en la mejora de los resultados educativos, la posibilidad de mejoras a corto o medio plazo o la factibilidad de intervención con los recursos disponibles (internos y externo) y los que razonablemente puedan obtenerse. (ver herramientas de diagnóstico, Doc. II).

#### **Criterio nº 2. El adecuado establecimiento de los objetivos:**

En este criterio se trata de comprobar si, una vez que se han identificado y priorizado las áreas de mejora, el compromiso de mejora se concreta de un modo claro, realista y evaluable, es decir si desde una planificación **eficiente los objetivos responden al diagnóstico previo, son pertinentes, realistas y se formulan con sencillez y concreción de modo que podamos evaluar si se cumplen en el tiempo y en el grado esperado.**

#### **Criterio nº 3. La correcta planificación de las actividades:**

Este criterio valora si el centro se ha dotado de una planificación eficaz de actividades que le permitan lograr los objetivos propuestos. En esta **planificación de actividades** deberemos atender a si estas son **coherentes con los objetivos propuestos** y si **tienen en cuenta los ámbitos-clave de la actividad del centro**: el profesorado, los alumnos, las familias, la organización escolar y las relaciones externas. Del mismo modo es necesario atender a si **se ha previsto quién las va a ejecutar** y si se ha acordado con los implicados su realización, si **se ha fijado la temporalización, la metodología y la forma de comunicar los resultados** a todos los implicados durante y después del proceso

## Centros Públicos Prioritarios

### **Criterio nº4. La previsión de los recursos necesarios, internos y externos:**

Una planificación eficaz ha de plantearse cómo alcanzar los objetivos propuestos mediante un **uso adecuado de los recursos**, tanto los recursos **humanos**, como los recursos **materiales** (equipamientos e instalaciones), los recursos **organizativos**: (tiempos, espacios, sistemas de trabajo, etc) o los recursos **de formación**. A través de este criterio se trata de valorar la planificación que se hace de los recursos, tanto los **internos** como los **externos**, los **ya disponibles** y los **nuevos**, así como **si son adecuados para el desarrollo de las actividades propuestas, si son realistas**, es decir, si puede garantizarse su disponibilidad, y no resultan superfluos.

### **Criterio nº 5. La previsión y aplicación de procedimientos de control y/o seguimiento y evaluación:**

En este criterio se valora la previsión de los procedimientos de seguimiento y de control de lo planificado. Se trata de conocer **cómo se han previsto la detección y el análisis de las incidencias** (el grado de incumplimiento, la causa y el impacto sobre los objetivos), así como **las posibles medidas de ajuste a tomar**. Es importante que se defina **quién cuándo y cómo se realizará el control y evaluación** de lo planificado atendiendo a su grado de cumplimiento, la valoración de lo que no se ha hecho, la valoración de lo que se ha hecho sin estar planificado y la satisfacción de los destinatarios de las mejoras

### **Criterio nº 6. El desarrollo del programa según lo previsto y con resultado adecuado**

. Este criterio constituye una continuación del criterio anterior. Los indicadores reflejan **si el proceso de desarrollo de lo planificado es el previsto, si las áreas de mejora son relevantes, si la estructura organizativa, la temporalización de los objetivos y los recursos son adecuados. Si la comunicación, la coordinación y la formación funcionan de modo conveniente** en apoyo del desarrollo del programa.

### **Criterio nº 7. El adecuado liderazgo del equipo directivo en el desarrollo del Programa de Mejora:**

En este criterio se valorar **el papel facilitador del equipo directivo** en la implicación del centro en el desarrollo del Programa de mejora. Serán indicadores relevantes de este papel **la comunicación de la visión de la mejora** a toda la comunidad educativa, **la asignación de responsables y el establecimiento de sistemas de trabajo adecuados** para el desarrollo de las actividades de mejora (organización de espacios, tiempos, procedimientos, etc) así como **la valoración y el reconocimiento de los esfuerzos que se hacen por mejorar**.

## Centros Públicos Prioritarios

### CRITERIOS RESULTADOS:

**Criterio nº 1.- Resultados directos: grado de consecución de los OBJETIVOS propuestos:** (Se utilizarán tantas fichas de este criterio como objetivos haya o, al menos, para cada uno de los más importantes)

Para evaluar cada uno de los objetivos del Programa es necesario tomar como referencia **indicadores** (elementos informativos de carácter cuantitativo, sobre la realidad a la que se refiere el objetivo, que permitan emitir un juicio de valor sobre esa realidad) que permitan medir el grado en que ese objetivo ha sido alcanzado.

Así, por ejemplo, si el **objetivo** es "Asesorar a las familias sobre cómo fomentar el gusto por la lectura en casa", **indicadores** que nos señalarán si el objetivo se ha cumplido podrían ser: "se han difundido guías de lectura en tres momentos concretos del curso"; "se ha aumentado en un determinado porcentaje el número de préstamos de la biblioteca"; etc.

**Criterio nº 2.- Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido a su FUNCIONAMIENTO:**

Con este criterio tratamos de comprobar en qué medida el Programa ha contribuido a que el centro utilice mejor sus **recursos**, tanto materiales (equipamientos, instalaciones....) como humanos (personal) y funcionales (sus sistemas de trabajo y de organización), y remedie sus carencias.

Se entiende que un centro mejorará en su funcionamiento, no solo si aumenta los recursos disponibles, sino si utiliza con más eficacia y eficiencia los recursos con los que ya cuenta.

**Criterio nº 3.- Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido al ALUMNADO:**

A través de este criterio verificamos cuál es el grado de satisfacción que muestran los alumnos con el centro, en ámbitos clave:

- **Imagen general:** accesibilidad y trato recibido, instalaciones, comunicación clara y ágil...
- **Calidad de la enseñanza:** funcionamiento del centro, enseñanza recibida, capacitación y dedicación del profesorado, innovación educativa...
- **Servicios:** comedor, transporte, biblioteca, actividades extraescolares, biblioteca, horario ampliado...
- **Apoyo y atención:** asesoramiento, orientación y apoyo; canales y tiempos para dar respuesta a sugerencias, quejas y reclamaciones; etc.
- **Fidelidad:** intención de permanecer en el centro o de elogiarlo o recomendarlo.

**Criterio nº 4.- Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido a las FAMILIAS:**

A través de este criterio verificamos cuál es el grado de satisfacción que muestran los padres y madres de los alumnos con el centro, en los mismos ámbitos citados en el criterio anterior.

Ya se han presentado modelos de **cuestionarios**, dirigidos tanto a las familias, como a los alumnos (criterio nº 3) y a los trabajadores del centro (criterio nº 6).

## Centros Públicos Prioritarios

### **Criterio nº 5.- Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido al ENTORNO:**

A través de este criterio el centro valora la calidad y la cantidad de las relaciones de cooperación que establece con grupos, instituciones, asociaciones de su entorno y con otros centros educativos y de la Administración educativa. Relaciones como éstas.

- **Asociaciones, fundaciones:** horas de colaboración semanal/mensual con el centro; número de programas en que participan; etc.
- **Ayuntamiento** (o Junta de Distrito): intervenciones en colaboración con Servicios Sociales (absentismo, acoso...); tareas de mantenimiento, reformas y mejora en las instalaciones; etc.
- **Otros centros educativos** de la zona: sesiones de intercambio de experiencias con el centro; participaciones en la Red Virtual (documentos aportados, intervenciones en foros, etc.); etc.
- **Otras instituciones:** Intervenciones de colaboradores externos; convenios con empresas; contratos de utilización de instalaciones; participación en actividades de iniciativa social: jornadas cívicas, etc.
- **Administración:** participación en programas institucionales (compensatoria externa, etc.)

### **Criterio nº 6.- Impacto producido por el Programa de Mejora en la vida del centro, referido a los TRABAJADORES DEL CENTRO:**

El centro, mediante los instrumentos adecuados (cuestionarios, indicadores propios...), comprueba el grado en que los que trabajan en el centro (profesores, conserjes, personal de administración, de comedor, de limpieza, de mantenimiento...) se muestran favorables al centro en cuanto a:

- **Motivación:** desarrollo personal y profesional; comunicación; responsabilidades y decisiones compartidas; reconocimiento de la labor realizada; participación en la evaluación interna; etc.
- **Satisfacción:** con la administración y gestión del centro (económica, de instalaciones, de horarios, de sustituciones...); con la relaciones con otros trabajadores, con los alumnos, con las familias...;
- **Condiciones de trabajo:** sueldo, estabilidad, seguridad y salud laboral, recursos y material para la labor profesional...
- **Participación e implicación en el centro:** equipos de trabajo constituidos; reuniones de coordinación interdepartamentales o interciclos; porcentaje de profesores que responden los cuestionarios; programas oficiales en los que participa el centro; horas de formación relacionadas con programas del centro; horas de formación en el centro; etc.
- **Colaboración de/con las familias:** cooperación de los padres en los objetivos educativos comunes; asistencia a reuniones individuales y de grupo; implicación en actividades extraescolares; etc.

### **Criterio nº 7.- Impacto producido por el Programa de Mejora en la CONVIVENCIA del centro:**

En este criterio se comprueban indicadores de cómo está el clima de convivencia del centro, en aspectos tales como:

## Centros Públicos Prioritarios

- **Absentismo:** número de día faltados por alumno
- **Puntualidad:** retrasos.
- **Higiene:**
- **Conflictos:** frecuencia; formas de resolverlos...
- **Cuidado de instalaciones y materiales:** deterioros deliberados, vandalismo...; o lo contrarios: actividades realizadas de conservación y mejora de aulas, patios...
- **Interiorización de valores y normas:**

### **Criterio nº 8.- Impacto producido por el Programa de Mejora en los RESULTADOS CUANTIFICABLES del centro: calificaciones y otros:**

Mediante este criterio el centro valora los resultados académicos que alcanzan sus alumnos:

- en las diversas **áreas**, especialmente las instrumentales:
- los índices de **promoción** en cada curso.
- índices de **repetición** en cada curso.

### **Criterio nº 9.- Impacto producido por el Programa de Mejora en el nivel de COMPETENCIA CURRICULAR de los alumnos:**

Este criterio busca valorar en qué medida los alumnos progresan en su aprendizaje, que es el objetivo fundamental del centro, y que no siempre los resultados “cuantificables” muestran con rigor. Probablemente e en este momento resulte inalcanzable para los centros (algunos sí disponen de ello) disponer de pruebas tipo para pasar sistemáticamente a sus alumnos. En tanto se llegue a este objetivo podemos tomar como referencia y fuente de datos los siguientes:

- las **pruebas CDI** que se realizan en 4º y 6º de primaria, o en 2º de ESO.
- Los **hábitos de trabajo** escolar alcanzados: material escolar, deberes realizados...