

TEMA 4

Los procesos de evaluación y mejora en los centros de educación infantil: modelos de calidad; calidad y equidad; ejemplos de buenas prácticas

Índice

1. Introducción

2. Características básicas de un plan de mejora de centro

2.1. Las organizaciones y el ámbito educativo

2.2. Características y funciones de la escuela

3. El proceso de mejora: paso a paso hacia el cambio

4. Fase de diseño y planificación: análisis de necesidades y elaboración del plan de mejora

4.1. Análisis de necesidades

4.2. Elaboración del plan de mejora

5. Fase de puesta en práctica/desarrollo/implementación

6. Fase de evaluación

OBJETIVOS

- Comprender la importancia del análisis de necesidades y aprender a identificar y evaluar las áreas que necesitan mejoras para asegurar una enseñanza de calidad y equitativa.
- Aprender a diseñar y ejecutar planes de mejora que respondan de manera específica a las necesidades encontradas en el análisis.
- Comprender la importancia de la participación de toda la comunidad educativa en el proceso de mejora continua.
- Conocer y manejar técnicas para evaluar el impacto de los planes de mejora.

1. INTRODUCCIÓN

Los principios de calidad y equidad son los pilares que guían la actividad de los centros de educación infantil para garantizar un desarrollo integral y equitativo de cada niño y niña. Para alcanzar este objetivo los centros deben realizar evaluación continua de sus prácticas que permita implantar mejoras. Este proceso de evaluación y mejora continua tiene como meta principal optimizar los resultados del aprendizaje y asegurar que todos los estudiantes, sin distinción, tengan las máximas oportunidades de desarrollo y aprendizaje.

En este sentido, los planes de mejora se han convertido en una pieza esencial de los centros educativos que aspiran a mejorar y responder de manera efectiva a los retos que enfrentan. La relevancia de los planes de mejora se manifiesta en varios aspectos:

- Facilitan un análisis y una mejora de la práctica educativa, tomando en cuenta todos los elementos del sistema escolar, que abarcan desde la gestión institucional hasta los procesos pedagógicos.
- Instauran una cultura de mejora continua, en la que la autoevaluación y la reflexión son fundamentales, garantizando que las prácticas se adapten y progresen en función de las demandas actuales.
- Incentivan la participación de la comunidad educativa en su conjunto - docentes, estudiantes, familias y demás partes interesadas- generando un compromiso compartido hacia las metas de mejora.
- Contribuyen a discernir áreas donde los estudiantes requieren apoyo extra, permitiendo adaptar la enseñanza a las necesidades individuales y fomentando la atención a la diversidad.
- Posibilitan el diseño de la mejora institucional de forma constante y sistematizada planteando propuestas de mejora concretas, viables y coherentes con el Proyecto Educativo.

En virtud de lo establecido en el artículo 121.2 ter. De la Ley Orgánica 2/ 2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE), y contemplando las modificaciones establecidas por la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre (LOMLOE), en cada centro educativo el Proyecto Educativo deberá contar con un Plan de Mejora, que habrá de revisarse periódicamente; partiendo del análisis de los diferentes

procesos de evaluación del alumnado y del propio centro, se deben plantear las acciones necesarias que permitan mejorar los resultados educativos y los mecanismos relativos a la coordinación con las familias y con el entorno. De este modo, este plan tiene como finalidad, en última instancia, la planificación de aquellos procesos organizativos que el centro activa para potenciar los aspectos positivos y a revertir los aspectos negativos que se desvelan en el proceso de autoevaluación previo. Este proceso de autoevaluación se refleja en la memoria anual del curso anterior, donde se exponen todos los ámbitos evaluados por el centro, destacando los resultados académicos de los alumnos y de las alumnas. Esta revisión se realiza en función tanto de la evaluación interna (sesiones de evaluación final) como de la evaluación externa.

2. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE UN PLAN DE MEJORA DE CENTRO

Se puede decir que un Plan de Mejora es *un documento* en el que se plasman los cambios propuestos por un centro educativo, en un período de tiempo determinado, para afrontar una situación que se considera un problema o necesidad. Sin embargo, lo esencial del plan de mejora es el proceso y las fases que se deben atravesar para llegar a obtener el documento a incorporar en el Proyecto Educativo. De facto, un Plan de Mejora plasma *la concreción de lo que se quiere cambiar y cómo se piensa hacerlo*, pero forma parte de un proceso de mejora más amplio, el cual no termina con la elaboración del plan. El proceso de mejora como **proceso de cambio** suele organizarse en tres grandes fases:

- ✓ fase de diseño o planificación,
- ✓ fase de desarrollo o puesta en práctica y
- ✓ fase de evaluación.

Cada una de estas fases, que conforman un ciclo de mejora de centro, incluye una serie de pasos que se han de seguir sistemáticamente por parte de todo el profesorado del centro trabajando de forma colaborativa. Los elementos de cada fase se detallan a continuación.

FASE DE DISEÑO/PLANIFICACIÓN

1. Identificar, delimitar y consensuar uno o varios aspectos a mejorar del centro educativo.
2. Analizar las causas que explican la situación del centro respecto a aspectos que se quieren mejorar, llegando a una comprensión compartida de la misma.
3. Buscar alternativas viables a la situación del centro respecto a los aspectos que se quieren mejorar.
4. Elaborar un plan de mejora incluyendo mecanismos de seguimiento y evaluación del mismo.

FASE DE PUESTA EN PRÁCTICA/DESARROLLO/IMPLEMENTACIÓN

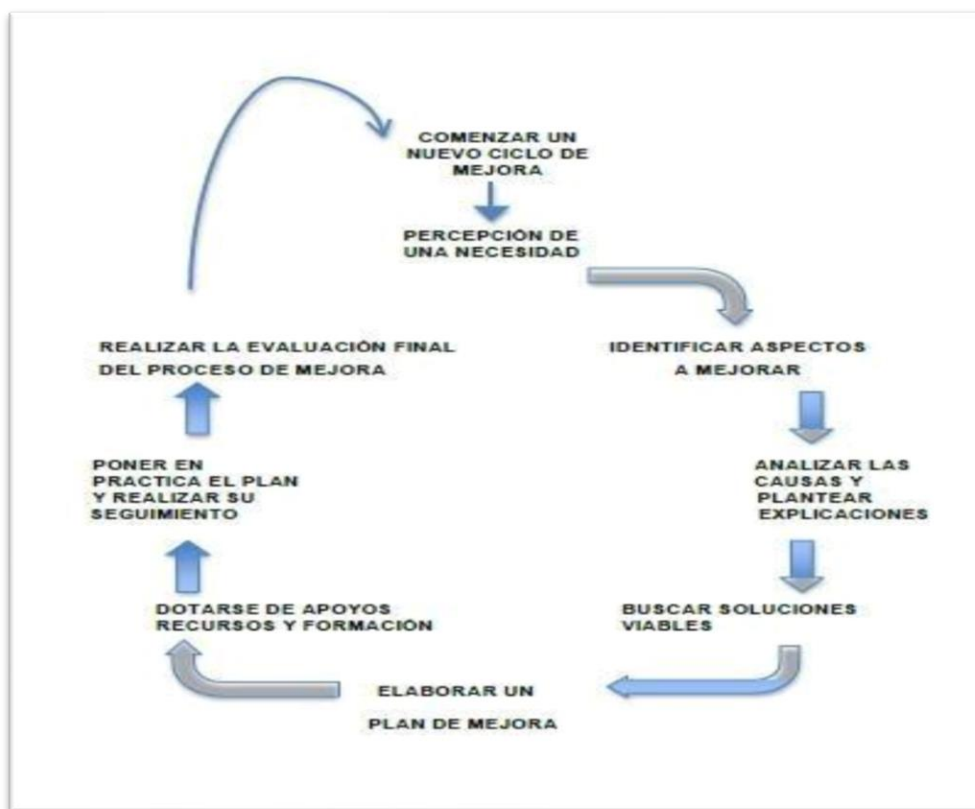
5. Dotarse de los apoyos, recursos y formación necesarios para llevar a cabo el plan de mejora.
6. Poner en práctica el plan de mejora y realizar el seguimiento del mismo.

FASE DE EVALUACIÓN

7. Realizar una evaluación final del plan de mejora.
8. Comenzar un nuevo ciclo de mejora.

Este proceso de cambio y mejora que el centro pone en funcionamiento cada año conforma un ciclo de evaluación-acción-innovación en el que toda la comunidad educativa se ve inmersa de alguna manera.

El proceso cíclico de mejora, con cada uno de los pasos a dar en las tres grandes fases que lo conforman, se puede ver reflejado gráficamente en la figura que se muestra a continuación:



3. EL PROCESO DE MEJORA: PASO A PASO HACIA EL CAMBIO

A partir de las tres grandes fases establecidas para abordar la mejora del centro, el profesorado del centro, si fuese necesario con ayuda del sistema de apoyo a los centros, comienza el ciclo de mejora sensibilizado ante la necesidad de evolucionar y mejorar. El comienzo supone la identificación de uno o dos ámbitos de mejora detectados en función de las necesidades más relevantes que se abordarán a modo de propuestas de mejora planificadas, implementadas y evaluadas desde dentro de la institución.

El primer paso del proceso de mejora consiste en la identificación de las necesidades del centro pasando por su priorización para poder plantear objetivos y elaborar un plan de mejora que sea coherente, viable y consistente.

El análisis de necesidades y la evaluación es un paso previo en la planificación y mejora continua de los centros educativos. En este contexto, es necesario comprender las particularidades del desarrollo infantil y las demandas de los entornos educativos actuales, de manera que nos permita la mejora de las intervenciones en la comunidad educativa. El foco de cualquier acción institucional en el contexto escolar debe desembocar, en última instancia, en la mejora del aprendizaje y el desarrollo de cada niño y niña para estimular la acumulación de conocimientos, el desarrollo de capacidades, la autoconfianza, etc. (Stoian, 2017). Para que el aprendizaje y el desarrollo infantil se sigan potenciando el centro debe seguir mejorando cada año cíclicamente. Para ello, es sustancial que cada centro cuente con una hoja de ruta a seguir en el trayecto que va de la comprensión de la realidad evaluada en la institución a la elaboración y desarrollo del plan de mejora de la misma (Santana-Bonilla y Quesada-Frigolet, 2008) el centro debe seguir mejorando cíclicamente. De este modo, en el análisis de necesidades se deben identificar áreas prioritarias de mejora institucional, como la capacitación del personal docente, el diseño de espacios educativos, la calidad de los materiales didácticos o cualquier otro aspecto del centro. Con base en este análisis, se deben fijar objetivos realistas para guiar la mejora deseada.

Una vez finalizado el análisis de necesidades y definido los objetivos se elaborará el Plan de Mejora. Esta herramienta supone elaborar un plan de acciones concretas para alcanzar los objetivos planteados especificando, de manera detallada, las tareas a realizar, los responsables de cada acción, los plazos y los recursos

necesarios. Para que el plan tenga éxito se requiere del compromiso de todo el personal del centro, en este sentido, lo recomendable es conseguir la máxima participación de todos en su implementación.

Por otro lado, es necesario establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para corregir desviaciones y garantizar la efectividad del plan, así como “los procedimientos de coordinación y de relación con las familias y el entorno” (LOMLOE, 2020). Por otro lado, el Plan de Mejora debe ser un documento vivo, sujeto a revisión y actualización periódica, que involucre a toda la comunidad educativa.

4. FASE DE DISEÑO Y PLANIFICACIÓN: ANÁLISIS DE NECESIDADES Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.1. ANÁLISIS DE NECESIDADES

El análisis de necesidades y su evaluación permiten a los centros educativos determinar sus puntos fuertes y áreas de mejora, así como las oportunidades de innovación. Esta información es la base para ajustar las prácticas pedagógicas y garantizar una educación de calidad. El proceso de identificación de necesidades en un centro educativo se puede dividir en tres fases principales:

1. *Recogida de información:* Obtención de datos relevantes que reflejen la situación actual del centro.
2. *Análisis de la información:* Evaluación detallada de los datos para detectar áreas de mejora.
3. *Priorización de necesidades:* Clasificación de las necesidades identificadas basándose en criterios como urgencia, impacto y recursos disponibles.

Para abordar este proceso existen diferentes técnicas que podemos aplicar: Dinámica de la bola de nieve, dinámica del grupo nominal, técnica del diamante, análisis DAFO, etc.

4.1.1. Dinámica de la Bola de Nieve

La técnica de la Bola de Nieve es un método colaborativo diseñado para capturar una amplia gama de perspectivas individuales y, posteriormente, desarrollar un consenso dentro de un grupo más amplio sobre las necesidades prioritarias de un centro o institución. La técnica comienza con la reflexión independiente, donde cada participante, actuando aisladamente, anota sus observaciones y puntos de vista acerca de las necesidades del centro. Esta generación de ideas a nivel individual es fundamental, ya que establece una base de datos no sesgada por discusiones grupales previas.

Progresivamente, estos participantes se agrupan en parejas, facilitando un intercambio de ideas. Este diálogo se expande al duplicar el número de integrantes, formando grupos de cuatro, donde se contrastan y fusionan perspectivas, lo que enriquece el debate y amplía el espectro de necesidades

detectadas. Este proceso iterativo de expansión grupal promueve una discusión cada vez más rica y profunda, ayudando a dilucidar y refinar las necesidades a través de la deliberación colectiva.

El paso final de la dinámica congrega a todos los participantes en un único gran grupo, en el que se realiza la síntesis y consolidación de todas las necesidades identificadas por los grupos, culminando en un listado común. Aquí, la inteligencia colectiva cobra relevancia al discernir cuáles son los requerimientos más importantes para la institución.

Por último, la tarea de priorizar estas necesidades se lleva a cabo mediante un proceso democrático de discusión y votación, enfocándose en la frecuencia con la que una necesidad ha sido señalada y el impacto que su solución podría generar en el centro. Este método no solo garantiza que se consideren las opiniones de todos los participantes, sino que también fomenta la aceptación y el compromiso con las decisiones tomadas, dos factores críticos para la implementación exitosa de cualquier Plan de Mejora institucional.

Ejemplo de aplicación de la técnica de la Bola de Nieve

Un centro educativo desea identificar y priorizar las necesidades de mejora para desarrollar un Plan de Mejora integral. El director decide utilizar la técnica de la Bola de Nieve para asegurar una amplia participación del personal y para facilitar la generación de un consenso sobre las áreas prioritarias de acción.

Participantes: 20 docentes de diversas disciplinas, 5 miembros del personal administración y servicios, el director del centro como facilitador

Objetivo: Identificar y priorizar las necesidades de mejora del centro educativo a través de un proceso inclusivo y colaborativo.

Procedimiento

Paso 1: Generación Individual de Ideas

Cada participante recibe una hoja de papel y escribe sus percepciones individuales sobre las necesidades de mejora del centro, con un máximo de tres necesidades. (Tiempo: 10 minutos).

Paso 2: Formación de Parejas

Los participantes se organizan en parejas y comparten sus ideas. Cada pareja discute y selecciona las tres necesidades más críticas de sus listas combinadas, justificando su elección basada en la importancia y el impacto percibido (Tiempo: 15 minutos).

Paso 3: Creación de Grupos Pequeños

Las parejas se agrupan en conjuntos de cuatro (dos parejas juntas) y repiten el proceso de compartir y seleccionar. Este nuevo grupo de cuatro debe llegar a un consenso sobre las tres necesidades principales de su lista combinada (Tiempo: 20 minutos).

Paso 4: Formación del Grupo Grande

Todos los grupos pequeños se reúnen en un solo grupo grande. El facilitador conduce una sesión donde cada grupo presenta sus tres necesidades prioritarias. (Tiempo: 30 minutos).

Paso 5: Discusión y Priorización Final

El facilitador anota todas las necesidades presentadas en una pizarra. Se discuten en el grupo grande para eliminar duplicados y para combinar necesidades similares. A continuación, el grupo utiliza puntos adhesivos para votar por las necesidades que consideran más críticas (cada participante tiene tres puntos para distribuir como desee) (Tiempo: 30 minutos).

Paso 6: Consolidación y Planificación

El facilitador recoge los resultados de la votación e identifica las cinco necesidades principales basadas en la cantidad de puntos que cada una recibió. Estas necesidades se discuten brevemente para asegurar un entendimiento común y se elabora un plan preliminar para abordar cada una (Tiempo: 20 minutos).

Resultados

Al final del ejercicio, el centro educativo tiene una lista claramente priorizada de necesidades, que podría ser:

1. Mejora de las infraestructuras tecnológicas para apoyar la enseñanza digital.
2. Formación profesional continua para los docentes en métodos pedagógicos innovadores.
3. Refuerzo de las medidas de seguridad en el centro.
4. Desarrollo de programas de bienestar.
5. Actualización de los recursos de la biblioteca y mejora del acceso a materiales educativos.

4.1.2. Dinámica del Grupo Nominal

La Dinámica del Grupo Nominal es un proceso estructurado que busca maximizar la participación de todos los miembros de un grupo en la identificación de las necesidades de un centro educativo, asegurando una contribución equitativa y la toma de decisiones democrática. La dinámica comienza con un ejercicio de reflexión individual en el que cada participante anota de forma privada sus ideas sobre las necesidades del centro, evitando así la influencia de las discusiones previas y asegurando la originalidad de las contribuciones.

Seguidamente, se inicia una ronda de presentación donde cada miembro comparte sus ideas con el grupo. Este paso se lleva a cabo en un entorno de escucha activa, donde no hay interrupciones ni debates inmediatos, permitiendo que todos los puntos de vista sean expresados y escuchados con la misma atención. El respeto por el turno de palabra y la atención plena son esenciales para mantener la equidad en la contribución de los participantes.

Tras la presentación de ideas, se procede a una discusión grupal donde todas las propuestas son analizadas en detalle. Aquí se busca clarificar, expandir y explorar en profundidad cada una de las necesidades planteadas. La discusión permite a los miembros del grupo comprender mejor las perspectivas de los demás y refinar su comprensión de las prioridades del centro.

El proceso culmina con una votación privada en la que cada participante prioriza las necesidades identificadas según su importancia y urgencia. Este método de votación en privado fomenta la honestidad y reduce la posibilidad de que los participantes se vean influenciados por las opiniones de los demás. El resultado es una lista jerarquizada de necesidades que refleja una evaluación ponderada de todas las contribuciones, proporcionando una base sólida para las decisiones posteriores sobre la planificación y ejecución de las acciones de mejora en el centro educativo.

Ejemplo de aplicación de la dinámica del Grupo Nominal

Un centro educativo enfrenta varios problemas y el director desea identificar cuáles son las áreas que requieren atención prioritaria para mejorar el entorno y los resultados educativos. Decide utilizar la dinámica del grupo nominal para asegurar una evaluación equitativa y estructurada de las necesidades, involucrando a docentes, administrativos y algunos representantes de estudiantes.

Participantes: 10 docentes de diferentes áreas, 3 miembros del personal administrativo, 2 representantes de estudiantes, Un facilitador (puede ser el director o un consultor externo)

Objetivo

Establecer y priorizar de manera estructurada las necesidades del centro educativo para planificar intervenciones efectivas.

Procedimiento**Paso 1: Preparación**

El facilitador prepara la sala con un espacio adecuado que permita la discusión y provee a cada participante con materiales para escribir (papel, bolígrafos) (Tiempo: 5 minutos antes de iniciar la sesión).

Paso 2: Generación de Ideas

Cada participante dispone de 10 minutos para pensar y escribir de forma individual las principales necesidades que percibe en el centro, sin discutir las con el resto de los y las participantes (Tiempo: 10 minutos).

Paso 3: Presentación de Ideas

Uno a uno, los participantes comparten sus ideas con el grupo, sin repetir ninguna necesidad ya mencionada. El facilitador anota todas las ideas en un tablero visible para todos (Tiempo: 20 minutos aproximadamente, dependiendo del número de participantes).

Paso 4: Discusión Grupal

El facilitador revisa la lista de necesidades y abre un espacio para discutir cada punto, permitiendo que los participantes aclaren, expandan o combinen ideas similares (Tiempo: 30 minutos).

Paso 5: Votación Privada

Cada participante recibe una pequeña cantidad de puntos adhesivos o tarjetas para votar (por ejemplo, 5 puntos cada uno). Votan en privado asignando puntos a las necesidades que consideran más críticas (Tiempo: 10 minutos).

Paso 6: Priorización y Planificación

El facilitador cuenta los votos y clasifica las necesidades según la cantidad de puntos recibidos, identificando así las más prioritarias. Las cinco principales necesidades son discutidas brevemente para confirmar su importancia y urgencia (Tiempo: 20 minutos).

Resultados

Al final del ejercicio, el centro tiene una lista priorizada de necesidades basada en el consenso del grupo, que podrían ser:

1. Mejorar la capacitación docente en tecnologías emergentes.
2. Renovación de las instalaciones deportivas para promover la actividad física.
3. Creación de un programa de apoyo psicológico para estudiantes y personal.
4. Actualización de los equipos del rincón de ciencias.

4.1.3. Dinámica del Diamante

La dinámica del Diamante es una metodología enfocada en la priorización de necesidades críticas dentro del centro, empleando una evaluación estructurada que permite un análisis exhaustivo de las posibles acciones a implementar. El proceso inicia con una identificación colectiva, donde los participantes proponen diversas necesidades del centro. Esta tormenta de ideas asegura que se contemple una amplia gama de perspectivas y preocupaciones, abriendo el espacio para el reconocimiento de problemáticas en diferentes ámbitos.

Una vez que se han determinado las necesidades, se procede a una fase de evaluación en la que cada una de ellas se analiza detenidamente en cuanto a su impacto potencial en el centro. Se consideran los recursos que se requieren para su abordaje y mejora, así como las implicaciones a corto y largo plazo de cada acción propuesta. Es un paso muy importante pues garantiza una comprensión profunda de cada necesidad y la viabilidad de su resolución. Dado que algunas

necesidades pueden estar íntimamente conectadas y, por tanto, podrían abordarse de manera conjunta, estas se podrían organizar en categorías para abordarlas de manera integral.

A continuación, se inicia la fase de asignación de puntuaciones, en la que se otorgan valores numéricos a cada necesidad/categoría, lo que facilita una comparación objetiva entre ellas. Este sistema de puntuación cuantitativa es determinante para clasificarlas de acuerdo con su importancia y urgencia, promoviendo así un criterio de decisión equilibrado y justificable.

Finalmente, se lleva a cabo la formación del diamante, una metáfora representación gráfica donde las necesidades que han obtenido las puntuaciones más altas se colocan en los vértices del diamante, simbolizando las prioridades fundamentales. Esta representación visual sirve para enfocar la atención y los recursos en las áreas de mayor relevancia, impulsando a la comunidad educativa a comprometerse con un conjunto claro y consensuado de objetivos prioritarios.

Ejemplo de aplicación de la Dinámica del Diamante

En un centro educativo que busca optimizar sus recursos y mejorar la calidad educativa, la dirección considera crucial identificar y priorizar las áreas clave que necesitan atención. Se decide utilizar la Dinámica del Diamante, una técnica que ayuda a enfocarse en un número limitado de prioridades de manera colaborativa y estructurada.

Participantes

15 docentes de diferentes departamentos

5 miembros del personal administrativo

3 representantes estudiantiles

Un facilitador (puede ser un miembro del equipo de liderazgo o un consultor externo)

Objetivo

Utilizar la Dinámica del Diamante para establecer y priorizar entre cinco y nueve áreas de mejora significativas en el centro educativo.

Procedimiento**Paso 1: Preparación y Explicación**

El facilitador explica el objetivo de la sesión y cómo funciona la Dinámica del Diamante, asegurando que todos los participantes entiendan el proceso y su papel en él (Tiempo: 10 minutos).

Paso 2: Lluvia de Ideas Inicial

Cada participante delibera y anota individualmente las áreas que considera necesitan mejorar. Esta fase fomenta la reflexión individual sin la influencia de los demás (Tiempo: 10 minutos).

Paso 3: Formación de Grupos Pequeños

Los participantes se dividen en grupos pequeños (3-4 personas) y comparten sus ideas. Cada grupo debe debatir y seleccionar sus principales áreas de mejora, tratando de llegar a un consenso sobre 5 áreas principales (Tiempo: 20 minutos).

Paso 4: Presentación de Grupos y Consolidación

Cada grupo presenta sus áreas seleccionadas al grupo grande. El facilitador recoge todas las áreas mencionadas y las anota visiblemente para todos (Tiempo: 15 minutos).

Paso 5: Discusión y Síntesis

Se discute en pleno las áreas propuestas, buscando puntos en común y diferencias. El objetivo es reducir la lista a un número manejable (idealmente entre cinco y diez), eliminando duplicados y combinando áreas similares (Tiempo: 30 minutos.)

Lista de Necesidades Identificadas:

1. Integración de metodologías activas en el aula.
2. Mejoramiento de las instalaciones de juego al aire libre.
3. Incorporación de tecnologías educativas adaptadas a la primera infancia.
4. Formación continua del personal en pedagogías innovadoras.
5. Ampliación de los recursos para la educación especial.
6. Fomento de la participación familiar en las actividades escolares.
7. Reforzamiento de la seguridad en las zonas comunes.
8. Actualización del material didáctico.
9. Desarrollo de programas de nutrición y alimentación saludable.
10. Establecimiento de protocolos para la atención emocional de los niños y niñas.

Categorización de las Necesidades:

- I. Metodología e Innovación Pedagógica: Incluye la integración de metodologías activas, la incorporación de tecnologías educativas y la formación continua del personal.
- II. Infraestructura y Recursos: Comprende el mejoramiento de las instalaciones de juego, la actualización del material didáctico y la ampliación de los recursos para educación especial.
- III. Participación y Bienestar Comunitario: Incluye el fomento de la participación familiar, el desarrollo de programas de nutrición y la atención emocional de los niños y niñas.
- IV. Seguridad y Salud: Abarca el reforzamiento de la seguridad en las zonas comunes y el establecimiento de protocolos para la atención emocional.

Tabla 1. Categorías y necesidades asociadas

Categoría	Necesidades asociadas
I. Metodología e innovación pedagógica	1, 3, 4
II. Infraestructura y recursos	2, 8, 5
III. Participación y bienestar comunitario	6, 9, 10
IV. Seguridad y salud	7, 10

Con la tabla 1, el centro educativo puede tener una visión clara de cómo las necesidades se agrupan en categorías, lo que ayuda en el proceso de toma de decisiones y priorización.

Paso 6: Priorización Final y Formación del Diamante

El facilitador utiliza una técnica de votación (p.ej., cada participante tiene tres puntos para asignar a las categorías que considera más críticas). Las que reciben más puntos forman el "Diamante", representando las prioridades clave.

Tiempo: 15 minutos.

Al final de la sesión, el centro tiene un "Diamante" claro de áreas prioritarias para mejorar.

4.1.4. Análisis DAFO/FODA (SWOT)

El análisis DAFO o FODA (*SWOT*) es una técnica de planificación estratégica que permite crear un marco de referencia completo para evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de un centro educativo (Quintanal et al., 2021). El objetivo de este análisis es proporcionar una visión integral y detallada de los factores internos y externos que pueden influir en el desempeño y éxito del centro.

El proceso se inicia con una sesión de lluvia de ideas en grupo, que promueve la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. En esta etapa, se invita a directivos, docentes, personal administrativo y otros miembros del entorno escolar a determinar elementos en cada categoría del análisis FODA. Este abordaje colaborativo es esencial para captar la perspectiva más completa que refleje la complejidad y diversidad del entorno educativo.

Posteriormente, cada factor identificado se analiza cuidadosamente para comprender su impacto actual o potencial sobre el centro. Se examina cómo las fortalezas pueden ser una ventaja competitiva, cómo las oportunidades pueden ser capitalizadas, cómo las debilidades pueden obstaculizar el progreso y cómo las amenazas podrían afectar negativamente al centro. Este análisis crítico permite a la comunidad educativa obtener una comprensión más profunda de los desafíos y recursos con los que cuenta.

Con los resultados del análisis, se procede a la síntesis y contextualización, donde se integran y se contrastan los factores señalados para elaborar una imagen coherente y ordenada de la situación actual del centro. Se priorizan las áreas que requieren una atención inmediata y se identifican aquellas que, aunque importantes, pueden ser planificadas en un medio o largo plazo. Esta fase es fundamental para establecer claramente las prioridades y garantizar que los esfuerzos se dirijan de manera eficiente hacia la mejora del centro.

La fase final del análisis DAFO es la planificación estratégica. Utilizando la información recabada, el centro traza estrategias que le permitan aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades, mientras trabaja en minimizar o eliminar sus debilidades y protegerse contra las amenazas. La planificación estratégica es

la etapa donde la reflexión y el análisis se traducen en acciones concretas, estableciendo un puente entre los objetivos y los resultados esperados, y movilizándolo a la comunidad educativa hacia la consecución de las metas establecidas.

Ejemplo de aplicación del análisis DAFO (FODA)

Un centro educativo desea realizar una evaluación exhaustiva para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el objetivo de fortalecer su planificación estratégica y la toma de decisiones. Se opta por utilizar el Análisis DAFO como herramienta para estructurar esta evaluación de manera que involucre a toda la comunidad educativa.

Participantes: 12 docentes representando diversas áreas académicas, 4 miembros del personal administrativo y de servicios, 2 representantes de los padres y madres, 3 representantes de estudiantes de los últimos cursos, un facilitador (generalmente el director/a del centro o un asesor externo)

Objetivo: Utilizar el Análisis DAFO para obtener una perspectiva clara de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del centro educativo, con el fin de mejorar su planificación estratégica.

Procedimiento

Paso 1: Preparación y Explicación

El facilitador introduce el objetivo de la sesión, explica qué es el Análisis DAFO y cómo cada componente (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas) ayuda a entender el contexto actual y futuro del centro (Tiempo: 15 minutos).

Paso 2: Generación de Ideas en Grupos

Los participantes se dividen en cuatro grupos pequeños, cada uno enfocado en uno de los componentes del DAFO. Se les proporciona material para anotar y se les pide que identifiquen tantos elementos relevantes como sea posible en su área asignada. (Tiempo: 20 minutos).

Paso 3: Recopilación y Compartir Ideas

Cada grupo presenta sus hallazgos al resto del grupo. El facilitador recoge y escribe todas las ideas en una pizarra grande, dividida en cuatro cuadrantes correspondientes a cada aspecto del DAFO (Tiempo: 30 minutos).

Paso 4: Discusión y Análisis

Una vez todas las ideas están expuestas, se abre una discusión grupal para explorar cada punto. El facilitador guía la discusión para profundizar en cómo cada elemento afecta al centro y cómo se interrelacionan los diferentes elementos entre sí (Tiempo: 40 minutos).

Paso 5: Identificación de Estrategias Clave

Con base en el análisis realizado, el grupo discute y propone estrategias que el centro podría utilizar para capitalizar sus fortalezas y oportunidades, y para abordar sus debilidades y mitigar las amenazas (Tiempo: 25 minutos).

Paso 6: Priorización y Planificación

Los participantes votan o llegan a un consenso sobre las estrategias más importantes o críticas a implementar. El facilitador ayuda a esbozar un plan preliminar para llevar a cabo estas estrategias (Tiempo: 20 minutos).

Al final del ejercicio, el centro educativo dispone de un análisis estructurado que destaca sus puntos fuertes y áreas de vulnerabilidad, así como un mapa claro de las oportunidades externas que puede aprovechar y las amenazas que necesita gestionar. Las estrategias priorizadas podrían ser como sigue:

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un equipo docente altamente cualificado y comprometido con la educación infantil. • Un currículo innovador que incluye artes, música y juego al aire libre. • Instalaciones bien equipadas con materiales educativos de vanguardia. • Una excelente reputación en la comunidad por el alto nivel de atención y educación. • Programas de integración para niños y niñas con necesidades educativas especiales. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones presupuestarias que restringen la actualización de equipamiento y la expansión de las instalaciones. • Horarios inflexibles que dificultan la conciliación de la vida laboral y familiar para algunos padres. • Insuficiente uso de tecnología educativa adaptada a niños y niñas de temprana edad. • Falta de un sistema estructurado para la formación continua del personal.

<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencias crecientes en la demanda de educación infantil temprana de alta calidad. • Posibilidad de obtener subvenciones y financiación para proyectos educativos innovadores. • Colaboraciones con organizaciones locales para enriquecer los programas educativos. • Incremento en la conciencia sobre la importancia de la educación preescolar, aumentando el interés de las familias. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la competencia por la apertura de nuevos centros educativos en la zona. • Cambios en la legislación educativa que podrían afectar la financiación o currículo. • Riesgo de disminución en la matriculación debido a cambios demográficos en la comunidad. • Posibles recortes en el gasto público destinado a la educación infantil.
---	--

Evaluación

El centro procede a realizar un *brainstorming* grupal para determinar los elementos bajo cada una de las categorías del DAFO. Cada elemento identificado se analiza en función de cómo afecta al centro. Por ejemplo, la cualificación del equipo docente se ve como una fortaleza que puede potenciarse aún más con programas de formación continua, que también servirían para abordar la debilidad reconocida en la misma área.

Una vez identificados y analizados los elementos, se realiza una síntesis de los resultados, estableciendo qué áreas necesitan atención prioritaria. En este caso, el centro podría decidir que, dada su fuerte reputación y la creciente demanda de educación de calidad, debería buscar activamente subvenciones y colaboraciones para mejorar sus instalaciones y expandir su oferta educativa.

Finalmente, se planifican estrategias que aborden las debilidades y amenazas reconocidas, aprovechando las fortalezas y oportunidades del centro. Por ejemplo, podría desarrollar una estrategia de marketing enfocada en resaltar su currículo innovador y su atención a la diversidad para atraer a más familias. También podría implementar una plataforma digital para la formación continua del personal, mejorando su competencia en tecnología educativa.

La información recogida, tras aplicar las técnicas de identificación de necesidades se analiza minuciosamente, estudiando las posibles causas que han generado las áreas críticas, así como las posibles soluciones que podrían contemplarse para ir hacia la mejora. De esta forma, se puede establecer una base sólida y objetiva para concretar las acciones subsiguientes del plan.

4.2. ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Un Plan de Mejora bien diseñado es una herramienta poderosa para mejorar la calidad educativa del centro. La primera fase finaliza con la planificación concreta de acciones para atender los ámbitos de mejora con sus necesidades previamente identificadas. En este paso se formulan objetivos claros y realistas para cada área de mejora, y se diseñan estrategias y acciones específicas para lograr estos objetivos. Además, se asignan los recursos necesarios y se definen los roles y responsabilidades de cada miembro del personal, garantizando que todos los participantes conozcan sus tareas y cómo sus esfuerzos contribuyen al éxito general del plan.

Para elaborar el plan es importante seguir una metodología estructurada que involucre a toda la comunidad educativa y se base en un proceso continuo de evaluación y adaptación. La concreción de la elaboración del Plan de Mejora del centro supone plantear una serie de propuestas de mejora. Elaborar las propuestas concretas de mejora supone arrojar un esquema claro y flexible para afrontar los desafíos y cambios del entorno educativo, asegurando que la institución mantenga su compromiso con eficacia. Las características sustanciales de estas propuestas han de girar en torno a los siguientes requisitos:

- Partir de la autoevaluación del centro.
- Estar contextualizadas y ser coherentes con la PGA del centro y con las características de "todo" alumnado.
- Ser útiles y viables para dar respuesta a los ámbitos a mejorar o reforzar.
- Se ha de establecer un número limitado de propuestas o acciones de mejora en un ciclo.
- Se han de priorizar en función de la influencia que ejerzan de la manera más inmediata en la mejora de los resultados de aprendizaje del alumnado.
- Es crucial que se construya un proceso de trabajo colaborativo que conduzca al máximo consenso posible con implicación de todo el profesorado.
- Han de ser concisas y claras
- La finalidad principal de las propuestas debe centrarse en la mejora aprendizaje del alumnado.
- Se deben planificar sistemáticamente (responsables, tiempos, recursos, etc.)
- Deben ser realistas y viables.

Las acciones de mejora institucional se especifican de tal modo que se puedan ser replicables y llevadas a la práctica para su correcto desarrollo e implementación. En el diseño de estas acciones se incluye el sistema de seguimiento de evaluación de cada una de ellas.

Finalmente, el documento que debe obtener tras abordar el diseño del Plan de Mejora debe incluir los siguientes elementos:

PLAN DE MEJORA

Identificación del centro educativo y del Plan de Mejora. Nombre, dirección, número de estudiantes y docentes del centro; título del Plan de Mejora.

Índice

Justificación

1. Descripción del proceso de análisis de necesidades (identificación, categorización y priorización de necesidades).
2. Identificación, descripción y fundamentación teórica de los ámbitos de mejora.

2. Objetivo/s general/es del plan de mejora.

3. Metodología.

1. Enumeración del/los ámbito/s de mejora (de uno a tres ámbitos de mejora) y los objetivos específicos con los que está relacionado cada ámbito de mejora
2. Acciones para desarrollar cada objetivo específico de mejora (entre una y tres acciones).

4. Recursos necesarios para el desarrollo del Plan de Mejora (tiempo, recursos humanos, recursos materiales, recursos económicos...)

Anexo I. Tabla resumen del Plan de Mejora. La Tabla incluye, para cada ámbito, los siguientes elementos: denominación del ámbito de mejora, objetivos específicos del ámbito, acciones a desarrollar, calendario, agentes responsables, recursos humanos y materiales, seguimiento del Plan de Mejora.

5. FASE DE PUESTA EN PRÁCTICA/DESARROLLO/IMPLEMENTACIÓN

En esta fase se ponen en marcha las propuestas y acciones de mejora descritas en el Plan de Mejora. Esta ejecución se realiza según lo planificado, pero también incluye un monitoreo constante para identificar rápidamente cualquier necesidad de ajuste. El personal recibe apoyo y formación continua para garantizar que las estrategias planteadas se implementen efectivamente y para facilitar la resolución de cualquier problema que pueda surgir durante este proceso. Una vez más se puede contar con el sistema de apoyo externo a los centros (asesoramiento) de modo que faciliten primero los procesos formativos y luego la implementación de las propuestas para la mejora.

La formación que se establezca supone ahondar en los ámbitos de mejora y en las estrategias que se hayan diseñado en cada ciclo. Además, es necesario dotarse de aquellos recursos (además de los/as asesores/as que puedan apoyar la mejora) necesarios para el correcto desarrollo de las acciones de mejora. Esta formación debe ser coherente con el Plan de Formación del centro y debe ser sistematizada dentro de la jornada laboral del propio profesorado de tal modo que no suponga una carga añadida a su trabajo.

Tras la dotación pertinente de los recursos humanos y materiales y de los apoyos formativos, será necesario aplicar el proceso de desarrollo y de seguimiento de cada una de las acciones. Al tiempo que se llevan a la práctica las nuevas estrategias se van evaluando respecto a su eficacia, pertinencia, coherencia y, en general, respecto a aquellos criterios establecidos en el diseño.

6. FASE DE EVALUACIÓN

La evaluación constituye la última fase del plan, en la que se mide la eficacia de las acciones implementadas utilizando indicadores previamente establecidos. Se recoge retroalimentación de todos los actores del centro para comprender tanto los desafíos encontrados como los éxitos alcanzados. Con base en esta evaluación y los comentarios recibidos, se realizan los ajustes futuros necesarios en el plan para mejorar su efectividad y asegurar que las intervenciones estén alineadas con los objetivos. Con ello se documentará la Memoria que el centro debe elaborar en cada curso académico.

Proceso de Evaluación

Paso 1. Definición de Indicadores

Los indicadores seleccionados para evaluar el Plan de Mejora deben ser definidos con precisión, reflejando los objetivos específicos del plan y proporcionando un medio coherente para su medición. Es tarea del equipo directivo del centro, en estrecha colaboración con el cuerpo docente y el resto de personal, la creación y selección de estos indicadores.

Paso 2. Recolección de Datos

Esta actividad implica la recopilación sistemática de información durante la implementación del plan, utilizando los indicadores previamente definidos. Esta tarea es llevada a cabo por personal capacitado y, en ocasiones, por evaluadores externos que utilizan una variedad de métodos como encuestas, entrevistas y observaciones en aula (ver tabla).

Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

- **Entrevistas estructuradas:** se realizarán con los miembros del personal docente y no docente y familias para recoger percepciones detalladas y cualitativas sobre los cambios y las áreas de mejora. Las entrevistas permitirán profundizar en las experiencias individuales y recoger información valiosa sobre la efectividad de las intervenciones.
- **Cuestionarios:** estos instrumentos serán diseñados para medir las percepciones y opiniones de la comunidad educativa de forma cuantitativa. Permitirán recoger datos sistemáticos sobre aspectos como la satisfacción, la percepción del clima escolar y la aceptación de las nuevas prácticas educativas introducidas por el Plan.
- **Observaciones directas:** serán utilizadas para registrar interacciones, comportamientos y dinámicas en el aula y en el entorno escolar. Las observaciones ofrecerán información

sobre el impacto de las estrategias en el comportamiento y el compromiso de los estudiantes, así como en las prácticas pedagógicas del personal docente.

- **Análisis de rendimiento académico:** se examinarán los cambios en el rendimiento de los estudiantes utilizando datos de evaluaciones internas y externas. Este análisis proporcionará indicadores claros sobre el impacto del Plan de Mejora en los resultados académicos.
- **Foros de discusión y grupos focales:** servirán para fomentar la reflexión colectiva y la construcción de conocimiento compartido sobre el Plan de Mejora. Estos espacios de diálogo serán fundamentales para entender las diferentes perspectivas y para construir un consenso sobre los aspectos exitosos del plan y aquellos que necesitan revisión.

Cada uno de estos instrumentos será diseñado con criterios de validez y fiabilidad, asegurando que los datos recogidos sean representativos y significativos. La triangulación de los datos obtenidos a través de distintos métodos incrementará la robustez de las conclusiones de la evaluación.

Paso 3. Análisis de Datos

Una vez recogidos los datos, el siguiente paso es analizarlos para valorar el avance del centro hacia los objetivos del Plan de Mejora. Este análisis crítico es llevado a cabo por el equipo que lidera el plan, apoyado si es necesario por expertos en evaluación, y permitirá al centro identificar tanto los logros como las áreas que requieren mayor desarrollo.

Paso 4. Reporte de Resultados

La elaboración de un informe detallado de los resultados es esencial para comunicar el éxito y los desafíos del Plan de Mejora. Este documento es responsabilidad del director del centro y del equipo de evaluación y debe ser presentado a toda la comunidad educativa para garantizar transparencia y promover la participación en el proceso de mejora.

Paso 5. Retroalimentación y Participación Comunitaria

El informe de evaluación se comparte con todos los miembros de la comunidad educativa para obtener su retroalimentación. Es una oportunidad para que todos los involucrados expresen sus percepciones sobre el impacto del plan y sugieran mejoras.

Finalmente, tras analizar los resultados de la evaluación y considerar la retroalimentación recibida, se deben efectuar los ajustes necesarios en el Plan de Mejora y establecer directrices para futuras acciones, para poder inicial

un nuevo ciclo de mejora. Esto implica implementar un sistema de monitoreo continuo que permite evaluar el impacto de las intervenciones de manera regular y a lo largo del tiempo.

Como indican Rodríguez-Pulido y de Armas-Hernández (2021, p. 157) la evaluación de los centros es un punto crucial a contemplar en la dimensión procesual del estudio organizacional de las instituciones educativas. El Decreto 81/2010, de 8 de julio, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Canarias recoge en los artículos 47 y 48 que:

1. La autoevaluación de los centros educativos, se apoyarán y facilitarán, desde la Administración educativa, fomentando los procesos de participación de la comunidad educativa. Los centros docentes sostenidos con fondos públicos realizarán de manera permanente una autoevaluación de su funcionamiento, de los programas y actividades que desarrollan, de los procesos de enseñanza y aprendizaje y del rendimiento de su alumnado. El resultado de este proceso se plasmará anualmente en la memoria final de curso. El equipo directivo favorecerá la participación de la comunidad educativa y propondrá al Consejo Escolar los criterios de planificación de la evaluación del centro que quedarán recogidos en la programación general anual. El Claustro del profesorado y el Consejo Escolar, en el ámbito de sus respectivas competencias, valorarán al final de cada curso el plan de autoevaluación con propuestas de mejora para el curso siguiente, que se recogerán en la memoria final de curso. Al objeto de facilitar el proceso de autoevaluación, la Consejería competente en materia educativa, informará y asesorará sobre modelos y procedimientos de autoevaluación. Asimismo, establecerá los objetivos claves en la autoevaluación de los centros.

2. La Consejería competente en materia educativa impulsará la elaboración y el desarrollo de planes de evaluación de los centros educativos y de valoración de la función directiva y docente. En los planes de evaluación externa de los centros que corresponde a la

Administración educativa, deberán colaborar los órganos colegiados y el equipo directivo, los órganos de coordinación didáctica y los servicios externos, así como los distintos sectores de la comunidad educativa y sus organizaciones. La evaluación del centro deberá tener en cuenta las conclusiones obtenidas en las evaluaciones precedentes, los resultados de la autoevaluación del centro, así como el contexto socioeconómico y los recursos de que dispone. La Consejería competente en materia educativa colaborará con los centros en la resolución de los problemas que hubieran sido detectados en la evaluación realizada. Los resultados de la evaluación serán comunicados al Consejo Escolar y al Claustro del profesorado de cada centro para su análisis y valoración. Las conclusiones obtenidas por ambos órganos se harán públicas. Los equipos directivos participarán en el diagnóstico sobre los niveles efectivos de las prestaciones o servicios de los centros y su relación con las expectativas de los ciudadanos, así como la medición del grado de cumplimiento de los compromisos declarados en sus Cartas de Servicios.

A modo de conclusión sobre esta fase, se debe puntualizar que la evaluación de los centros supone la antesala del inicio del proceso cíclico de mejora institucional.

CONCLUSIONES

Para adaptarse a los cambios dinámicos del entorno educativo y asegurar una enseñanza de calidad que responda a las necesidades de los estudiantes, los centros educativos deben implementar estrategias de evaluación y mejora continua. En este sentido, las escuelas deben elaborar un Plan de Mejora de forma colaborativa y consensuada por parte de todo el profesorado del centro teniendo en cuenta la implicación de toda la comunidad educativa. Este Plan, estrechamente vinculado al Plan de Evaluación del centro, no sólo es un documento institucional que incorpora el Proyecto Educativo sino que supone la inmersión en un proceso de trabajo en el seno de la cultura colaborativa en red que la institución debe construir en cada ciclo de mejora.

Al seguir este proceso y las fases que lo integran, se asegura que el Plan de Mejora sea integral, sistemático y adaptativo, lo que aumenta las probabilidades de éxito y la sostenibilidad de las mejoras implementadas. Este proceso se inicia con un análisis de necesidades, primer paso para identificar las áreas que requieren atención. A partir de este análisis, los centros pueden diseñar e implementar un Plan de Mejora adaptado a su realidad y necesidades. Es importante que en este proceso se involucre a docentes, familias, alumnos y otros profesionales, pues el éxito de estos planes está muy vinculado a la participación y compromiso del personal involucrado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Comunidad Autónoma de Canarias. (2010, julio 8). *Decreto 81/2010, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Canarias*. Boletín Oficial de Canarias, (143).
<https://www.gobiernodecanarias.org/boc/2010/143/001.html>
- Comunidad Autónoma de Canarias. (2022, octubre 13). *Decreto 196/2022, por el que se establece la ordenación y el currículo de la Educación Infantil en la Comunidad Autónoma de Canarias*. Boletín Oficial de Canarias,

- (212). <https://www.gobiernodecanarias.org/boc/2022/212/001.html>.
- España. (2020, diciembre 29). *Ley Orgánica 3/2020, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación*. Boletín Oficial del Estado, (340). <https://www.boe.es/eli/es/lo/2020/12/29/3/con>
- España. (2022, febrero 1). *Real Decreto 95/2022, por el que se establece la ordenación y las enseñanzas mínimas de la Educación Infantil*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2022/02/01/95>
- Quintanal, J., Trillo, R. M.^a P., & Goig, R. M.^a (2021). *La matriz DAFO. Un recurso en el contexto socioeducativo*. ISBN: 978-84-362-7663-3.
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE). BOE, núm. 106, de 04 de mayo de 2006, pp. 1- 112. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-7899>
- Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOMLOE). BOE, núm. 340, de 30 de diciembre de 2020, pp. 122868 a 122953. https://boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-17264
- Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. (s.f.). *Información general sobre la Educación Infantil. Evaluación*. <https://educagob.educacionfpydeportes.gob.es/ca/ensenanzas/infantil/informacion-general/evaluacion.html>
- Rodríguez-Pulido, J., & de Armas-Hernández, M. *Organización de Centros Educativos*. Universidad de Gran Canaria.
- Santana Bonilla, P. J., & Quesada Frigolet, C. (2008). De la revisión interna a los planes de mejora: trazando una ruta. In *Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación* (Vol. 16, No. 1, pp. 24-28).
- Stoian, A. C. (2017). The Progress In Early Childhood Learning As Response Of Skills' Assessment. *Future Academy*, 125-131. <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2018.06.15>