

# **CARPETA PER A LA GESTIÓ DE PLANS DE MILLORA EN ELS INSTITUTS D'EDUCACIÓ SECUNDÀRIA**



**CONSELLERIA DE CULTURA,  
EDUCACIÓ I ESPORT**

EDITA: GENERALITAT VALENCIANA  
CONSELLERIA DE CULTURA, EDUCACIÓ I ESPORT

**EQUIP INVESTIGADOR:**

GRUPO DE ANÁLISIS DE DATOS E INGENIERÍA DE CALIDAD (GADIC)

**AUTORS:**

JOSÉ JABALOYES VIVAS

JOSÉ MIGUEL CAROT SIERRA

ASSESSORS TÈCNICS DE L' IVAQE

ISBN: 84-482-4101-0 (Volum 3)

ISBN: 84-482-4102-9 (Obra completa)

Depósito legal: V. 3.654 - 2005

Artes Gráficas Soler, S.L. – La Olivereta, 28 – 46018 Valencia

# ÍNDEX

1. Introducció .....	5
2. Objectius de la carpeta .....	7
3. Continguts de la carpeta .....	7
3.1. Què és un Pla de Millora? .....	7
3.2. Metodologia per a la implantació de plans de millora en IES .....	8
3.2.1. Planificació de Projectes de Millora .....	10
3.2.2. Desenvolupament de Projectes de Millora .....	22
3.2.3. Seguiment de Projectes de Millora .....	22
3.2.4. Aprenentatge dels resultats de Projectes de Millora .....	24
4. Annexos.....	24
Annex 1. Identificació d'àrees de millora per mitjà de grups de treball .....	25
Annex 2. Relació d'àrees de millora .....	26
Annex 3. Identificació de projectes potencials de millora .....	27
Annex 4. Priorització de projectes de millora .....	28
Annex 5. Fitxa del projecte .....	29
Annex 6. Pla del projecte .....	30
Annex 7. Avaluació del projecte .....	31
Annex 8. Seguiment del projecte .....	32
Annex 9. Informe final del projecte .....	33
5. Glossari .....	34



## 1. Introducció

L'èxit del Sistema d'Educació s'ha de mesurar per l'obtenció de bons resultats en tots els seus grups d'interès i per la gestió eficaç i eficient de tots els recursos humans i econòmics per part dels diferents centres educatius. En el cas de l'Educació Secundària, s'han de considerar dos eixos fonamentals (Fig.1):

1. El disseny del sistema d'educació
2. La gestió dels instituts d'Ensenyament Secundari (IES) dels seus processos i recursos.



Figura 1

El segon eix ha de ser considerat com una dimensió interna a l'IES, és responsabilitat de la direcció de l'IES i es mesura fonamentalment a través de:

- Satisfacció dels grups d'interès de l'IES (alumnes i societat).
- Motivació i satisfacció del personal de l'IES (PAS i PD).
- Gestió eficient dels recursos disponibles.

La gestió òptima dels processos d'una organització que permet aconseguir els seus objectius és coneguda per **Excel·lència** i ha de ser considerada com la meta que han d'intentar assolir els IES en la seua gestió. La millor manera que tenen els IES per a assolir eixa meta és la implantació d'un Sistema de Gestió de Qualitat (Fig. 2)

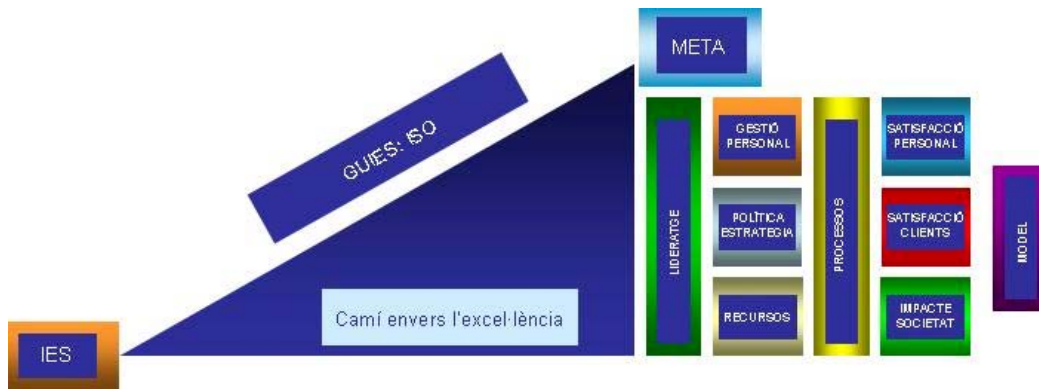


Fig. 2

Existixen 3 metodologies relacionades amb la implantació de sistemes de gestió de qualitat (fig. 3.):

1. Les normes d'assegurament (ISO-9000): el principal objectiu de les quals és mantindre confiança en la gestió del centre educatiu per mitjà de la documentació dels processos.
2. Els models d'excel·lència (EFQM): el fonament dels quals és la millora contínua de l'organització a través de l'autoavaluació davant dels criteris d'un model i la identificació d'àrees de millora.
3. El model de Gestió Sis Sigma: l'objectiu fonamental del qual és la gestió òptima dels plans de millora relacionats amb la millora dels processos.

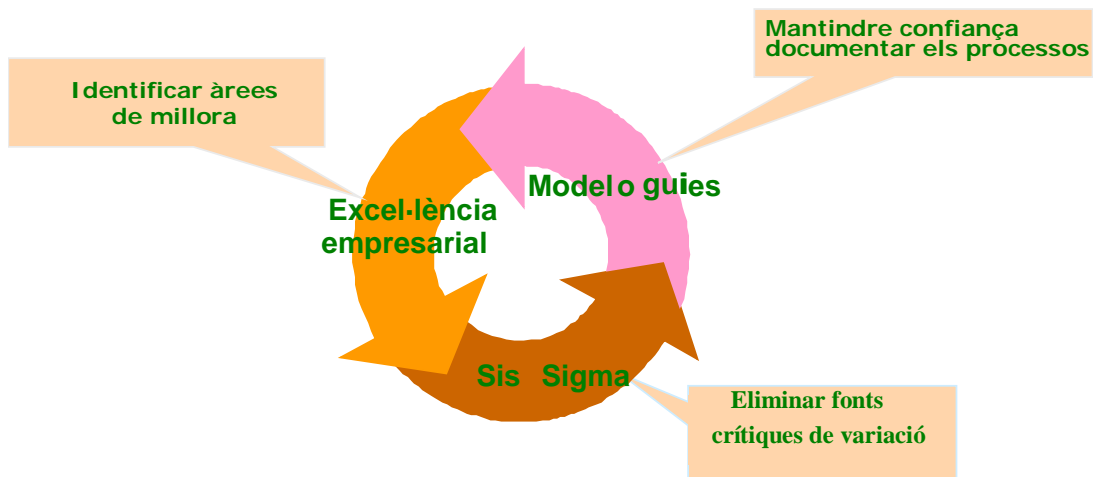


Fig. 3

## 2. Objectius

L'objectiu fonamental d'esta carpeta és dotar els IES d'una metodologia per a la identificació, prioritziació, planificació i seguiment de projectes de millora que els permeta avançar cap a l'excel·lència en la seua gestió.

## 3. Continguts

### 3.1. Què és un pla de millora?

Un pla o projecte de millora és una metodologia sistematitzada per mitjà de la qual es produïx en l'IES un procés planificat de canvi en la seua organització, desenvolupat en tots els nivells pertinent del mateix, amb l'objectiu final de millorar tots aquells aspectes que afavorisquen la qualitat de l'educació que proporciona l'IES. La millora en la gestió de l'IES es produïx per mitjà de la identificació d'àrees de millora, l'establiment d'objectius de millora relacionats amb les dites àrees, la concreció en projectes de millora i el seguiment i aprenentatge dels resultats obtinguts. Existixen dues entrades fonamentals que generen un pla de millora:

1a. Fonts internes (Fig. 4):

- Autoavaluació interna de l'IES i auditories del Sistema de Gestió de Qualitat tant internes com de certificació.
- Reunions de treball.
- Pla de la qualitat de l'IES i seguiment d'objectius.
- Resultats de projectes de millora desenvolupats en l'IES.
- Estàndards de qualitat.

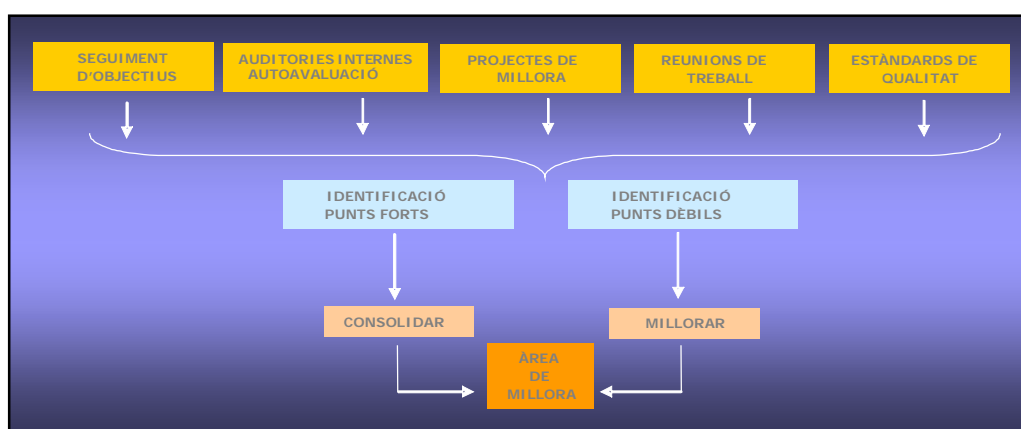


Fig. 4

2a. Fonts externes: informes de l'administració educativa sobre la segona dimensió (estos plans poden afectar més d'un IES).

Qualsevol d'eixes dues fonts generen informació a l'IES sobre quins són els seus punts forts i quins són els seus punts dèbils. En ambdós casos conclourem que l'IES ha identificat una **àrea de millora**, que en alguns casos tindrà com a objectiu consolidar els resultats de l'IES com a punts forts i en altres millorar els aspectes dèbils de la seua organització.

L'èxit dels plans de millora es fonamenta en dos aspectes: la necessitat de disposar d'una metodologia clara, ben estructurada i validada, i l'existència d'equips de treball amb actituds favorables per a la millora contínua. Si en els grups de millora definits per a dur a terme els projectes no hi ha esta actitud de compromís, difícilment es podran obtindre els resultats previstos. Encara que, si eixa actitud existix, però el grup no és rigorós amb la metodologia proposada, tampoc es podrà aconseguir l'èxit buscat.

### ***3.2. Metodologia per a la implantació de plans de millora en IES***

La metodologia proposada per l'IVAQE per al disseny i implantació d'un pla o projecte de millora es basa en el cicle PDCA de Deming. El cicle PDCA està compost per 4 elements (Fig. 5), els quals són:

1. P: planificar les accions millora.
2. D: executar la planificació estudiada.
3. C: comprovar que els resultats planificats s'han aconseguit.
4. A: aprendre dels resultats obtinguts i millorar contínuament.



Fig. 5



Les fases per a la implantació de plans de millora es mostren a continuació (Fig.6):

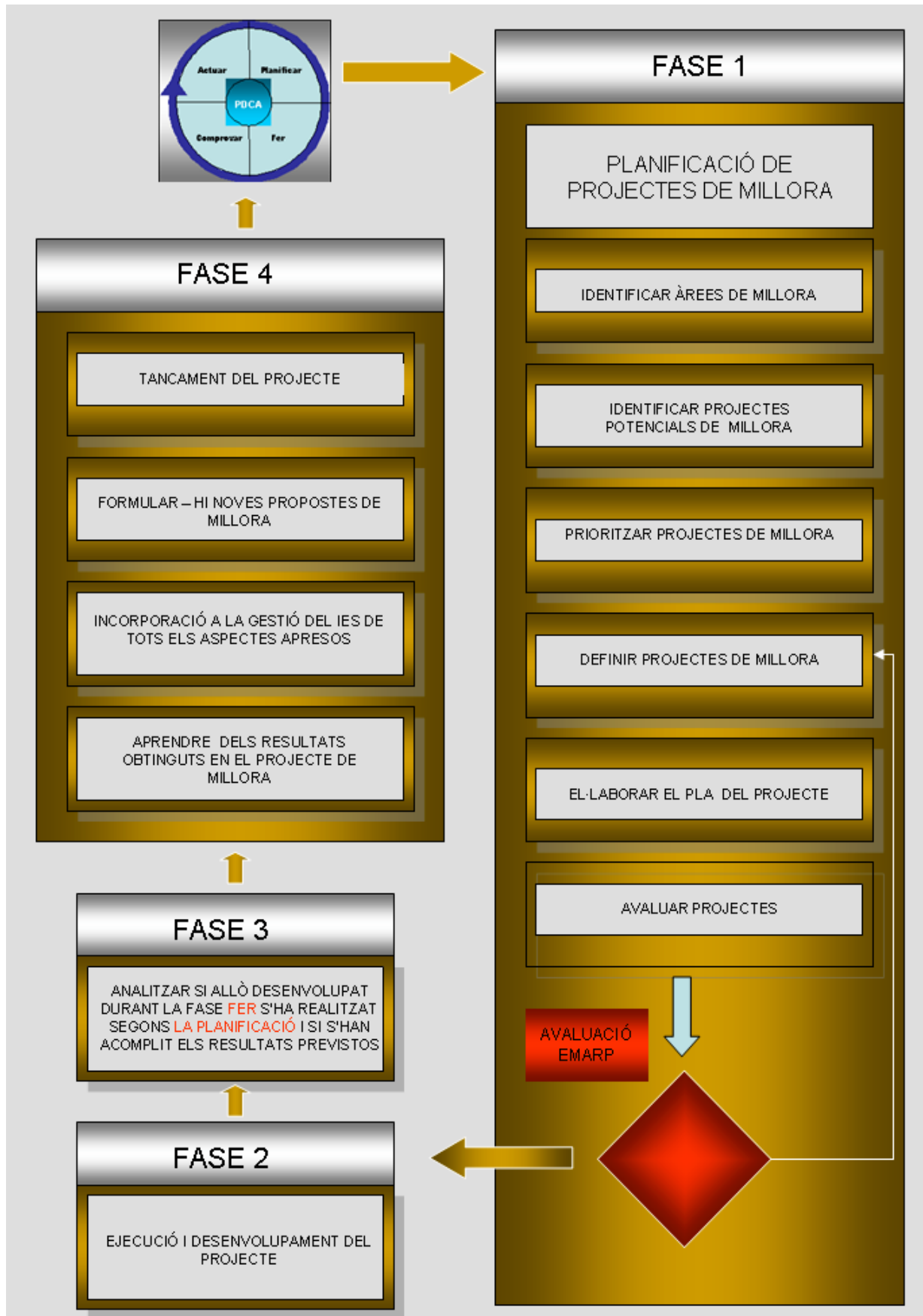


Fig. 6

### 3.2.1. Planificació de Projectes de Millora

L'objectiu d'esta primera fase és:

- Identificar àrees de millora.
- Identificar potencials projectes de millora.
- Prioritzar projectes de millora.
- Elaborar el pla del projecte.
- Planificar el projecte.
- Validar el pla del projecte.

La responsabilitat dins de l'IES de totes estes activitats en recau sobre la direcció i el responsable de qualitat. Durant esta fase l'IES ha de realitzar les activitats següents:

#### **Etapa 1a. Identificació d'àrees de millora.**

El primer pas en la planificació d'un projecte de millora és la identificació d'àrees de millora. Com ja hem vist en la introducció, les fonts que disposa un IES per a identificar àrees de millora són 4 internes (a,b,c i d) al propi IES i una d'externa (e):

**a. Auditories internes** (ISO-9001) i **autoavaluacions** (models d'excel·lència) del SGQ (Fig.7). Estos dos factors ens permeten comparar-nos amb una situació desitjada, per a, a partir d'ella, identificar què està fent l'IES correctament (punt fort) i què no està fent o què fa malament (punt dèbil).

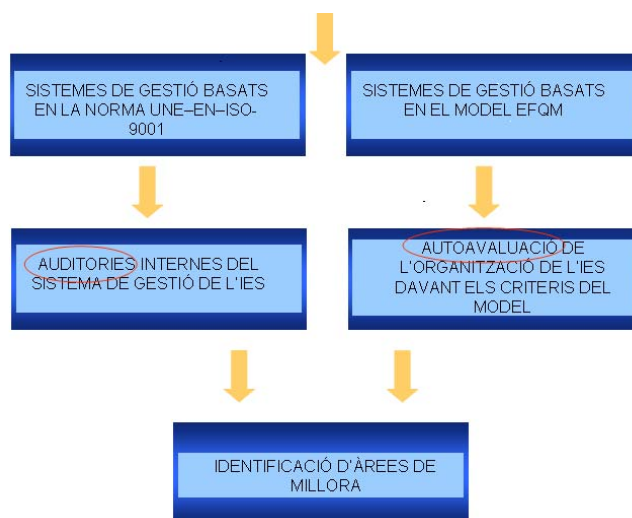


Fig. 7

L'auditoria interna del SGQ és la principal ferramenta de què disposa l'IES per a mesurar el grau d'implantació del Sistema de Gestió de Qualitat en tots els nivells de l'organització, i l'eficàcia i eficiència del mateix.

Les auditories internes proporcionen fonamentalment àrees de millora relacionades amb el funcionament de l'IES, les actuacions de la direcció, la gestió dels recursos humans i d'infraestructura i el seguiment de les no conformitats internes en l'IES, les accions correctores i preventives i la satisfacció del client.

L'autoavaluació davant els criteris d'un model d'excel·lència és un examen global, sistemàtic i regular de les actituds i resultats d'una organització comparats amb els criteris del model.

L'autoavaluació és un exercici per mitjà del qual una organització es compara amb un model de referència, com ara el model EFQM, identificant-hi quins són els seus punts forts i les seues àrees de millora en relació amb el que diu el model. L'autoavaluació proporciona dos tipus d'àrees de millora:

- Referents a factors facilitadors: el lideratge de l'IES, les polítiques i estratègies, la gestió del personal de l'IES i de les aliances i recursos, i la gestió dels seus processos.
- Referents als resultats obtinguts, identificant àrees de millora referides als èxits que assolix el centre quant als alumnes, al seu personal (docent i d'administració i servicis) i a la societat (inspecció educativa, empreses i entitats col·laboradores, entorn físic de l'IES i administració local i educativa). També permet identificar les àrees de millora referides als resultats globals del centre (taxes de titulats, notes, taxes d'inserció laboral, etc).

**b. Seguiment i avaluació del Pla de Qualitat de l'IES:** el pla de qualitat permet als IES planificar els seus objectius de qualitat per a un període determinat (Fig.8). El seguiment d'eixe pla permet identificar clarament àrees de millora en tots aquells objectius que no s'han aconseguit. Des de l'IVAQE s'ha elaborat la ***Carpeta per a la planificació de la qualitat als IES***, la qual descriu la metodologia que han de seguir els IES per a definir objectius de qualitat a partir del pla estratègic del centre.



Fig. 8

**c. Reunions de treball:** la reunions de treball són jornades programes per la direcció dels IES en què participen membres dels seus principals grups d'interés. L'objectiu d'eixes jornades és proporcionar al centre una relació d'àrees de millora. En l'annex 1 es mostra un document que pot servir com a base per al registre dels resultats conseqüència de les jornades. La informació típica per a proposar projectes de millora per mitjà d'esta metodologia es poden classificar en:

- Fonts d'informació de procedència externa a l'IES: este tipus de fonts permet respondre a preguntes com: En què estem fallant o fallarem en la satisfacció dels nostres clients (alumnes, inspecció, entorn, empreses o administració)? Quines són les seues necessitats? Per la seua naturalesa poden ser de dos tipus:
  - 1 Reactives: Quantes reclamacions tenim? Per què es queixen els clients? Què diuen les enquestes de satisfacció?
  - 2 Proactives: Quines característiques requerix el client al servici que l'IES li oferix i que puga diferenciar-ne d'altres IES? Anomenarem este tipus d'informació VOA, VOF i VÓS (veu de l'alumne, veu de la família i veu de la societat).
- Fonts d'informació de procedència interna a l'IES: este tipus de fonts permet respondre a preguntes com: Quins són els majors retards en els nostres processos? On produim més errors? On produim més costos de no-qualitat? Per la seua naturalesa poden ser de dos tipus:

1. Processos: informació referida al comportament dels processos de l'IES: Què diuen els nostres processos? Quines dades generen? Quina variabilitat tenen? Què aconseguim si millorem un procés? Este tipus d'informació serà denominat VOP (la veu dels processos)
2. Personal de l'IES: informació obtinguda del personal de l'IES referida als seus punts de vista, opinions sobre els problemes de l'IES que li impedeixen assolir els nivells de qualitat desitjats. Este tipus d'informació serà denominat VOPAS i VOPD (la veu del personal d'administració i servicis i la veu del personal docent)

livece		IDENTIFICACIÓ D'ÀREES DE MILLORA MITJANÇANT GRUPS DE TREBALL	
		Data:	
<p><b>Veu del procés VOP</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quins són els majors endarreriments que ralenteixen els nostres processos?</li> <li>2. On hi ha un nombre elevat d'errors/defectes?</li> <li>3. On hi ha un nombre elevat de treballs repetits?</li> <li>4. Quins són els processos que tenen major variabilitat?</li> <li>5. Si millorem un procés, podem aconseguir un producte diferenciat d'altres IES?</li> <li>6. Quins resultats hem obtingut de l'indicadors dels processos?</li> </ol>	<p><b>Veu del PAS VOPAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En què fallem, en relació amb la motivació del nostre PAS?</li> <li>2. De què es queixen en les reclamacions?</li> <li>3. Què diuen les enquestes de satisfacció?</li> <li>4. Què suggerix el nostre PAS?</li> </ol>	<p><b>Veu del docent VOPD</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En què fallem, en relació amb la motivació del nostre personal docent?</li> <li>2. De què es queixen en les reclamacions?</li> <li>3. Què diuen les enquestes de satisfacció?</li> <li>4. Què suggerix el nostre personal docent?</li> </ol>	
		<p><b>Veu de la família VOF</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En què fallem, en relació amb la satisfacció dels pares/mares dels alumnes?</li> <li>2. De què es queixen en les reclamacions?</li> <li>3. Què diuen les enquestes de satisfacció?</li> <li>4. Quines característiques requereixen els pares/mares de l'alumnat del nostre IES que pogueren diferenciar-lo d'altres?</li> </ol>	
<p><b>Veu de la societat VOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En què fallem, en relació amb la seua satisfacció?</li> <li>2. De què es queixen en les reclamacions?</li> <li>3. Què diuen les enquestes de satisfacció?</li> <li>4. Quines característiques requereixen al nostre IES que pogueren diferenciar-lo d'altres?</li> </ol>	<p><b>Inspecció Adm Educ.</b></p>	<p><b>Entorn</b></p>	<p><b>Empreses</b></p>
			<p><b>Veu de l'alumne VOA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En què fallem, en relació amb la satisfacció del nostre alumnat?</li> <li>2. De què es queixen en les reclamacions?</li> <li>3. Què diuen les enquestes de satisfacció?</li> <li>4. Quines característiques requereix l'alumnat del nostre IES que pogueren diferenciar-lo d'altres?</li> </ol>

Annex 1

**d. Resultats de projectes de millora:** Com vorem en el punt 3.2.3., quan en el centre es desenvolupa un pla de millora, és molt important que l'equip del projecte conclouga a la finalització del mateix, quines són les noves àrees de millora que s'han detectat durant la seua realització. El coneixement que l'equip del projecte adquireix sobre alguns dels processos de l'IES durant el desenvolupament del projecte és bàsic per a identificar noves àrees de millora.

**e. Informes de l'administració educativa,** en especial sobre l'eix del disseny de Sistema educatiu: l'administració educativa participa en el procés de millora del Sistema Educatiu en la identificació d'àrees de millora en l'eix de la Dimensió Externa. Per a realitzar correctament la seua missió deu:

- Identificar els resultats que s'han d'assolir en esta dimensió externa.
- Definir indicadors per a eixos resultats.
- Determinar metodologies de mesura i anàlisi de resultats.
- Definir estàndards de centres excel·lents.
- Avaluar periòdicament la situació del sistema educatiu.
- Informar-ne als centres dels resultats.
- Proporcionar als centres metodologies i recursos per a millorar en els seus resultats.

La informació que durant este procés obté l'Administració educativa ha de servir per a identificar àrees de millora globals per al sistema educatiu i definir projectes de millora individuals per a determinats IES i conjunts per a diversos IES amb millores compartides.

***Etapa 2n. Identificació sobre potencials projectes de millora.***

Una vegada identificats els punts dèbils i forts de l'IES, és necessari identificar les àrees de millora. Podem definir una àrea de millora com aquella part de l'organització (processos, instal·lacions, etc.) que requereix de la implantació d'un projecte/plans de millora per a:

- Institucionalitzar els punts forts de l'organització, tot mantenint almenys els resultats obtinguts.
- Modificar els punts dèbils de l'organització i obtindre millors resultats en els indicadors de l'IES.

Una vegada identificades les àrees de millora és necessari convertir-les en potencials projectes de millora. En l'annex 2 es presenta un registre per a identificar les àrees de millora i els potencials projectes de millora.

	<b>RELACIÓ D'ÀREES DE MILLORA I PUNTS FORTS</b>	
	<b>OPORTUNITATS DE PROJECTES DE MILLORA</b>	
	Data:	
PUNTS FORTS (PF) PUNTS DÉBILS (PD)	ÀREES DE MILLORA	POTENCIALS PROJECTES DE MILLORA

Annex 2

***Etapa 3r. Prioritzar projectes de millora.***

Un primer pas per a prioritzar projectes de millora és agrupar els projectes potencials identificats en l'etapa 2, per algun tipus de variable classificadora. Dos variables classificadores vàlides per a la identificació d'estos projectes són:

1. La **viabilitat** d'implantar en l'IES l'acció de millora que conforma el projecte: esta variable mesura la possibilitat que en l'IES es duga a terme un projecte que permeta desenvolupar l'acció de millora proposada.
2. Els **beneficis** que proporcionaria a l'IES la implantació de l'acció de millora. Mesura l'impacte sobre els grups d'interés de l'IES del desenvolupament d'un projecte de millora.

En l'annex 3 (identificació de projectes potencials de millora) es proporciona un registre que permet a l'IES seleccionar el primer grup de projectes de millora. En eixe registre han d'haver els projectes identificats en l'etapa 2 i representar-los en el gràfic, tenint en compte les dues variables: **viabilitat vs beneficis** (Fig.9)

És convenient que els primers projectes que es duguen a terme en un IES tinguen una probabilitat d'èxit elevada. Per això, es recomana la selecció de projectes situats en la part superior esquerra del gràfic. En la figura 9 es mostra l'agrupació d'un programa de projectes de millora, format per tres potencials projectes de millora.

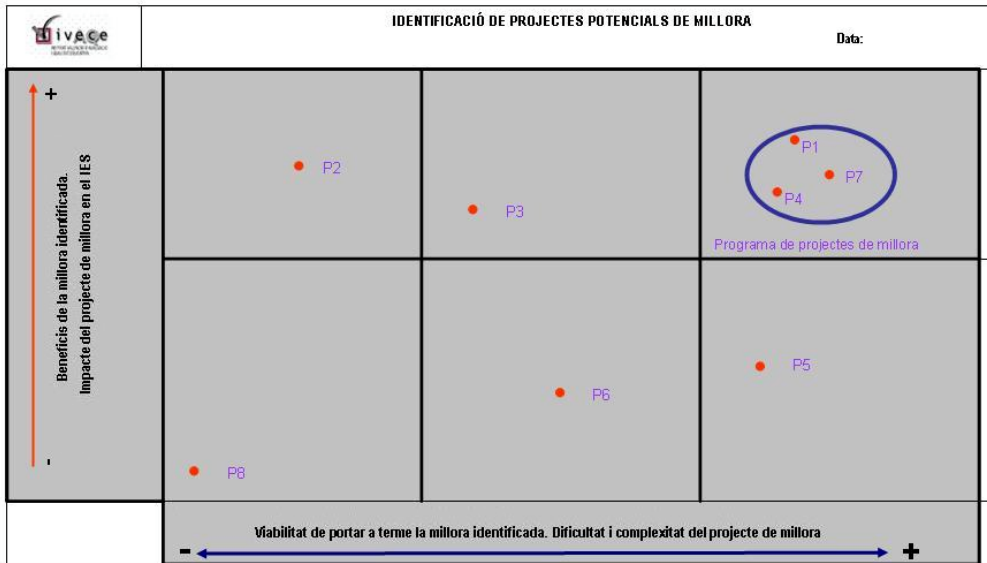


Fig. 9.

Encara que el mètode descrit pot servir per a prioritzar els projectes de millora (seleccionant els projectes del quadrant superior dreta), és necessari disposar d'una ferramenta més completa per a realitzar esta priorització. La selecció i priorització dels projectes definitius ha de tindre en compte fonamentalment:

1. Els beneficis que el projecte reportarà a la millora de l'organització de l'IES.
2. Els beneficis que el projecte reportarà sobre els grups d'interés de l'IES: clients (alumnes i societat) i personal de l'IES (PD i PAS).
3. La probabilitat d'èxit del projecte mesurat sobre la seua dificultat i viabilitat de dur-ho a terme i d'implantar les possibles accions de millora que se'n deriven.

En l'annex 4 (priorització de projectes de millora) s'adjunta un registre per a l'avaluació de projectes de millora. En eixe document s'ha de:

- Numerar els potencials projectes de millora identificats.
- Determinar els pesos que s'han d'atorgar a cada un dels criteris definits en el document. Els IES poden definir altres criteris que consideren necessaris.



- Avaluar la influència de cada projecte sobre cada un dels criteris definits, puntuant de 0 a 10 (10 influència total del projecte sobre el criteri; 0 no influïx sobre el criteri).
- Calcular la suma de la valoració del projecte en cada criteri pel pes del criteri.
- Avaluar la probabilitat d'èxit de cada projecte (1, projecte molt difícilsos i poc viable de dur a terme; 10 projecte amb èxit assegurat).
- Obtindre la valoració final de cada projecte com el producte de les columnes de probabilitat i pes·valoració.
- Seleccionar aquell projecte amb una valoració més elevada.


ivece	PRIORITZACIÓ DE PROJECTES DE MILLORA											Data:			
	PES DELS CRITERIS DE PRIORITZACIÓ DE PROJECTES											PES * VALORACIÓ (P*V)	PROBABILITAT D'ÈXIT DEL PROJECTE (E)	VALORACIÓ FINAL (P*V*E)	
	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10				
Projectes	Satisfacció de l'alumnat	Satisfacció del personal docent	Motivació del personal docent	Satisfacció del PAS	Motivació del PAS	Satisfacció de la Inspecció educativa	Satisfacció de l'entorn	Satisfacció de les empreses	Satisfacció de l'Administració Local	Satisfacció dels pares/mares	ALTRES:				
Núm. 1															
Núm.2															
Núm.3															
Núm.4															
Núm.5															
Núm.6															
Núm.7															
Núm.8															
Núm.9															
Núm.10															

Annex 4

**Etapa 4t. Definició de projectes de millora.**

Una vegada identificat el projecte de millora que es desitja desenvolupar, és necessari procedir-ne a la definició formal. Annex 5 (fitxa del projecte). Eixe projecte consta de:

1. Estudi del projecte: Per què hem de desenvolupar el projecte?
2. Oportunitats: Quins problemes volem resoldre? Què està malament?
3. Metes del projecte: Quins són els nostres objectius i metes amb la realització del projecte? Sobre quins grups d'interés influirà?
4. Abast del projecte: A quins processos afecta el projecte?
5. Equip del projecte: Qui formen el grup de millora?
6. Termini del projecte: Quan ha de realitzar-se? Quan ha d'estar finalitzat?

	<b>FITXA DEL PROJECTE</b>		
	Data: _____		
<b>ESTUDI PROJECTE</b>	<b>OPORTUNITATS</b>	<b>METES DEL PROJECTE</b>	
Per què hauríem de fer el projecte?	Quin problema volem resoldre? Què hi està malament?	Quins són els nostres objectius i metes?	
<b>ABAST PROJECTE</b>	<b>EQUIP PROJECTE</b>	<b>TERMINI PROJECTE</b>	
A quins processos afecta el projecte?	Qui forma part del projecte?  1. Promotor: 2. Responsable: 3. Membres:	Quan s'ha de realitzar?	

### Annex 5

En esta etapa de la planificació apareix, per primera vegada, la necessitat de definir l'equip de millora. Resulta interessant aprofundir breument en els conceptes relatius a la creació d'un equip de projecte.

Com hem estat veient, la planificació de millores en els IES és una de les ferramentes més importants per a dur a terme millores en la seua gestió. En este sentit, els equips de projectes es convertixen en part fonamental en la millora de l'IES, a més d'oferir un marc idoni perquè els seus membres puguen canviar i millorar coses en el mateix IES, puguen aprendre metodologies innovadores en el camp de la qualitat i puguen practicar la gestió participativa.

Els equips de projecte han de formar-se als l'IES; encara que, si el projecte ho requerix, poden formar-se també en els respectius departaments. Cal tindre en compte que, encara que les estructures funcionals habituals dels IES són estables, els equips de projecte són formats per a dur a terme un projecte concret i deixen d'existir quan eixe projecte finalitza.

Els equips de projectes tenen una doble orientació:

1. Desenvolupar el projecte envers la consecució dels objectius, donant solucions a tots els problemes succeïts durant la seua implantació.
2. Proporcionar als membres de l'equip un marc motivador on integrar-se, formar-se i desenvolupar-se professionalment.

Podem identificar **tres figures** diferenciades dins dels equips de projectes:

- El promotor del projecte. És el representant de la direcció de l'IES. És responsable de dotar l'equip de tots els recursos necessaris i d'assegurar que les propostes de millora consensuades per l'equip s'implanten dins de l'organització de l'IES. Pot ser un membre de l'equip directiu, el cap d'un departament, un membre del consell social o el responsable de qualitat. El promotor de l'equip ha de deixar clars els límits, és a dir, allò que l'equip pot canviar i el que no.
- El responsable del projecte. És la persona que, des de dins de l'equip de treball, tindrà la funció de vetlar pel compliment del pla del projecte. Ha d'estar implicat totalment en el projecte i servir de referència a la resta de membres de l'equip quant a actituds i comportaments. Haurà de validar els resultats finals del projecte i presentar-los tant al promotor del mateix com a la direcció de l'IES o els grups d'interés involucrats. És la seua responsabilitat assignar les tasques a cada membre de l'equip de treball.
- Els membres de l'equip. Han de ser persones relacionades amb l'IES amb capacitat per a treballar, involucrar-se en el projecte i aprendre tant de les metodologies desenvolupades com dels resultats obtinguts. El nombre de membres ha de variar en funció de la magnitud del projecte, però un número de 5 membres sembla el més adequat per a obtenir bons resultats. La composició del grup, llevat que es tracte d'un projecte molt concret, ha de ser interdepartamental, havent d'existir membres de qualsevol àmbit de l'IES:
  - On es detecten els problemes.
  - On poden estar les causes d'eixos problemes.
  - On transcorren els problemes.
  - On es poden implantar solucions

Els membres de l'equip poden pertànyer a qualsevol dels grups d'interés de l'IES com l'alumnat, professorat, PAS, direcció, inspecció educativa, entorn de l'IES, administració local i educativa i empreses col·laboradores amb l'IES.

Algunes de les característiques importants que han de complir els membres de l'equip són:

- Coneixement d'alguna part del problema.
- Capacitat de diagnòstic.
- Temps disponible.

Finalment, els membres de l'equip del projecte han de ser capaços de:

- Descriure els principals elements del procés que es desitja millorar.
- Explicar com es relacionen entre si les parts de tal procés.
- Treballar amb els seus departaments per a implantar les solucions.

#### ***Etapa 5. Pla del projecte.***

Una vegada definit el projecte de millora és necessari dur a terme la seua planificació. El pla del projecte és el document amb què els responsables del projecte de millora en desenvolupen la planificació per mitjà de:

- El desenvolupament de les activitats necessàries per a assolir els objectius planificats.
- La planificació temporal de les activitats del projecte.
- La identificació dels responsables de les activitats del projecte.
- La identificació dels recursos econòmics i humans necessaris per a dur a terme el projecte.
- La identificació dels indicadors que mesuraran el resultat del projecte.
- La planificació de les fases de seguiment del projecte.

Les activitats que s'han de tindre en compte han de comprendre accions relatives a:

1. L'estudi de la situació inicial.
2. La presa de dades i mesurament.
3. L'anàlisi de resultats.

4. El disseny de les millores proposades i l'optimització de les mateixes.
5. El disseny de mecanismes de control.

En l'annex 6 es mostra un document que pot servir de referència per a dissenyar el *pla del projecte*.

DENOMINACIÓ		PLA DEL PROJECTE DE MILLORA												Data:				
DESCRIPCIÓ DEL PROJECTE. OBJECTIUS	Descripció de les activitats.	TERMINI (Mes)												RESPONSABLE	RECURSOS			
		C	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		Humans	Infraestructures Econòmiques		
RELACIÓ D'INDICADORS DEL PROJECTE: <i>dimencions del catàleg d'indicadors del INCEI</i>								Responsable del Projecte						Promotor del Projecte				
								Data:						Data:				

Annex 6


**Etapa 6t. Avaluació del projecte de millora.**

Una vegada definit el projecte és necessari avaluar-lo, amb l'objectiu de determinar si s'han complit tots els requisits necessaris per a poder començar-ne la implantació. L'avaluació del projecte ha de respondre a les qüestions següents:

- Ataca un problema real de l'IES?
- Som capaços de mesurar el problema, establir un punt de partida i fixar objectius per a la millora?
- És abastable la meta i realista la data de finalització del projecte?
- Està relacionat amb un objectiu clau de l'IES?
- Té el projecte una data de finalització i una programació adequada? Podrem disposar dels recursos necessaris per a executar la programació?

**La ferramenta EMARP: Específic, Mesurable, Assequible, Rellevant, Programació** (Annex 7) és un document que ens permet realitzar esta avaluació i registrar-la documentalment.

Una avaluació negativa del projecte exigirà la necessitat, bé definir novament el projecte (deficiències en la P=programació), o bé identificar un nou projecte (errors en EMARP).

 <b>AVALUACIÓ EMARP DEL PROJECTE</b>		Data: .....		
	<b>ESPECÍFIC</b> Ataca un problema real de l'IES?	<b>MESURABLE</b> Som capaços de mesurar el problema, establir un punt de partida i fixar objectius per a la millora?	<b>ASSEQUIBLE</b> És abastable la meta i realista la data de finalització del projecte?	
	<b>RELLEVANT</b> Està relacionat amb un objectiu clau de l'IES?	<b>PROGRAMACIÓ</b> Té el projecte una data de finalització i una programació adequada? Podrem disposar dels recursos necessaris per a executar la programació?	EMARP	SI/NO
		Específic		
		Mesurable		
		Assequible		
		Rellevant		
		Programació		

Annex 7

### 3.2.2. Desenvolupament de Projectes de Millora

Durant esta fase l'IES ha de dur a terme les accions planificades. El responsable del projecte, una vegada assignades les activitats als membres de l'equip i proporcionats els recursos necessaris per a portar-les a cap, planificarà reunions, que poden ser setmanals o quinzenals, en les quals els membres de l'equip exposaran les accions desenvolupades i els resultats aconseguits.

### 3.2.3. Seguiment de Projectes de Millora

Segons la planificació del projecte que s'ha plasmat en el **Pla del projecte**, és necessari realitzar-ne accions de seguiment que ens permeten detectar desviacions sobre el que planifica i poder definir accions correctores que reconduïsquen el projecte a la situació desitjada.


Hi ha dos fases en el seguiment d'un projecte:

1. Revisió parcial del projecte: els membres de l'equip del projecte han de revisar periòdicament el seu treball en el projecte (annex 8), programant accions que esmenen totes les desviacions sobre


les activitats programades, a fi de poder concloure en el temps previst el projecte i assolir els objectius proposats. Encara que depèn del temps planificat per a la realització del projecte, són recomanables reunions mensuals dedicades exclusivament a realitzar estes revisions i planificar les correccions necessàries.

2. Tancament del projecte. Durant esta etapa, l'equip de treball realitzarà un informe (annex 9) dels resultats obtinguts en el projecte, tot identificant:

- Descripció de les millores proposades.
- Propostes de noves àrees de millora.
- Resultats dels indicadors.

 <span style="float: right;">SEGUIMENT DEL PROJECTE</span>		
DENOMINACIO		Data:
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">                     Descripció de les accions desenvolupades                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">                     Identificació de desviacions                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">                     Accions correctives                 </div>
Signatura del promotor.  Signatura del responsable del projecte.		Signatura dels membres de l'equip

Annex 8

		<b>INFORME FINAL DEL PROJECTE</b>		Data:
DENOMINACIÓ:		Signatura del responsable		
Descripció de les millores	Resultats d'indicadors	Propostes de millora		
Valoració del promotor				
				Signatura del promotor
Signatura del director de l'IES		Signatura del coordinador de qualitat		

Annex 9

### 3.2.4. Aprenentatge dels resultats de Projectes de Millora

Finalment, el promotor del projecte realitzarà una valoració final del mateix projecte i en presentarà els resultats tant a la direcció de l'IES i als grups d'interès que estiguen afectats per les millores proposades (Annex 9). Resulta fonamental que tot el personal que ha participat en el desenvolupament del projecte aprengui de les metodologies desenvolupades, dels errors comesos i dels resultats aconseguits com a base fonamental per a l'èxit de futurs projectes de millora.

## 4. Annexos

- Annex 1. Identificació d'àrees de millora per mitjà de grups de treball.
- Annex 2. Relació d'àrees de millora.
- Annex 3. Identificació de projectes potencials de millora.
- Annex 4. Priorització de projectes de millora
- Annex 5. Fitxa del projecte.
- Annex 6. Pla del projecte.
- Annex 7. Avaluació del projecte.
- Annex 8. Seguiment del projecte.
- Annex 9. Informe final del projecte.




Annex 1. Identificació d'àrees de millora per mitjà de grups de treball.



IDENTIFICACIÓ D'ÀREES DE MILLORA MITJANÇANT GRUPS DE TREBALL				
Data:				
<p style="text-align: center;"><b>Veü del procés VOP</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quins són els majors endarreriments que ralentinzen els nostres processos?</li> <li>2. On hi ha un nombre elevat d'errors/defectes?</li> <li>3. On hi ha un nombre elevat de treballs repetits?</li> <li>4. Quins són els processos que tenen major variabilitat?</li> <li>5. Si millorem un procés, podem aconseguir un producte diferenciador d'altres IES?</li> <li>6. Quins resultats hem obtingut del indicadors dels processos?</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Veü del PAS VOPAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En què fallem, en relació amb la motivació del nostre PAS?</li> <li>2. De què es queixen en les reclamacions?</li> <li>3. Què diuen les enquestes de satisfacció?</li> <li>4. Què suggerix el nostre PAS?</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Veü del docent VOPD</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En què fallem, en relació amb la motivació del nostre personal docent?</li> <li>2. De què es queixen en les reclamacions?</li> <li>3. Què diuen les enquestes de satisfacció?</li> <li>4. Què suggerix el nostre personal docent?</li> </ol>		
			<p style="text-align: center;"><b>Veü de la família VOF</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En què fallem, en relació amb la satisfacció dels pares/mares dels alumnes?</li> <li>2. De què es queixen en les reclamacions?</li> <li>3. Què diuen les enquestes de satisfacció?</li> <li>4. Quines característiques requereixen els pares/mares de l'alumnat del nostre IES que pogueren diferenciar-lo d'altres?</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Veü de la societat VOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En què fallem, en relació amb la seua satisfacció?</li> <li>2. De què es queixen en les reclamacions?</li> <li>3. Què diuen les enquestes de satisfacció?</li> <li>4. Quines característiques requereixen al nostre IES que pogueren diferenciar-lo d'altres?</li> </ol>	<p>Inspecció Adm Educ.</p>	<p>Entorn</p>	<p>Empreses</p>	<p>Admin. Local</p>
			<p style="text-align: center;"><b>Veü del alumne VOA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En què fallem, en relació amb la satisfacció del nostres alumnes?</li> <li>2. De què es queixen en les reclamacions?</li> <li>3. Què diuen les enquestes de satisfacció?</li> <li>4. Quines característiques requereix l'alumnat del nostre IES que pogueren diferenciar-lo d'altres?</li> </ol>	


Annex 2. Relació d'àrees de millora.

		RELACIÓ D' ÀREES DE MILLORA / PUNTS FORTS	
		OPORTUNITATS DE PROJECTES DE MILLORA	
		Data:	
PUNTS FORTS (PF) PUNTS DÉBILS (PD)	ÀREES DE MILLORA	POTENCIALS PROJECTES DE MILLORA	

Annex 3. Identificació de projectes potencials de millora.

	<b>IDENTIFICACIÓ DEL PROJECTES POTENCIALS DE MILLORA</b>		
			Data:
 <p><b>Beneficis de la millora identificada. Impacte del projecte de millora en l'IES.</b></p>			
	<p><b>- Viabilitat de portar a terme la millora identificada. Dificultat i complexitat del projecte de millora. +</b></p> 		

Annex 4. Priorització de projectes de millora.

	PRIORITZACIÓ DE PROJECTES DE MILLORA														
	PES DELS CRITERIS DE PRIORITZACIÓ DE PROJECTES											Data:			
	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	PES * VALORACIÓ (P*V)	PROBABILITAT D'ÈXIT DEL PROJECTE (E)	VALORACIÓ FINAL (P*V*E)
Satisfacció de l'alumnat	Satisfacció del personal docent	Motivació del personal docent	Satisfacció del PAS	Motivació del PAS	Satisfacció de la Inspecció educativa	Satisfacció de l'entorn	Satisfacció de les empreses	Satisfacció de l'Administració Local	Satisfacció dels pares /mares	ALTRES:					
Núm. 1															
Núm. 2															
Núm. 3															
Núm. 4															
Núm. 5															
Núm. 6															
Núm. 7															
Núm. 8															
Núm. 9															
Núm. 10															


Annex 5. Fitxa del projecte.

	<b>FITXA DEL PROJECTE</b>		
Data:			
	<p style="text-align: center;"><b>ESTUDI PROJECTE</b></p> <p>Per què hauríem de fer el projecte?</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNITATS</b></p> <p>Quin problema volem resoldre? Què hi està malament?</p>	<p style="text-align: center;"><b>METES DEL PROJECTE</b></p> <p>Quins són els nostres objectius i metes?</p>
	<p style="text-align: center;"><b>ABAST PROJECTE</b></p> <p>A quins processos afecta el projecte?</p>	<p style="text-align: center;"><b>EQUIP PROJECTE</b></p> <p>Qui forma part del projecte?</p> <p>1. Promotor: 2. Responsable: 3. Membres:</p>	<p style="text-align: center;"><b>TERMINI PROJECTE</b></p> <p>Quan s'ha de realitzar?</p>


Annex 6. Pla del projecte.

 <b>PLA DEL PROJECTE DE MILLORA</b>																	
DENOMINACIÓ														Data:			
DESCRIPCIÓ DEL PROJECTE. OBJECTIUS	Descripció de les activtats	TERMINI (Mes)												RESPONSABLE	RECURSOS		
		G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		Humans	Infraestructures Econòmiques	
<b>RELACIÓ D' INDICADORS DEL PROJECTE:</b> dimensions del catàleg d' indicadors del IVECE								Responsable del Projecte _____ Data: _____						Promotor del Projecte _____ Data: _____			

Annex 7. Avaluació del projecte.


		<b>AVALUACIÓ EMARP DEL PROJECTE</b>												
		Data:												
	<b>ESPECÍFIC</b> Ataca un problema real de l'IES?	<b>MESURABLE</b> Som capaços/es de mesurar el problema, establir un punt de partida i fixar objectius per a la millora?	<b>ASSEQUIBLE</b> Es pot assolir la meta i és realista la data de finalització del projecte?											
	<b>RELLEVANT</b> Està relacionat amb un objectiu clau de l'IES?	<b>PROGRAMACIÓ</b> El projecte té una data de finalització i una programació adequada? Podrem disposar dels recursos necessaris per a executar la programació? S'han definit les revisions del projecte?	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">EMARP</td> <td style="text-align: center;">SI / NO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Específic</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Mesurable</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Assequible</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Rellevant</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Programació</td> <td></td> </tr> </table>	EMARP	SI / NO	Específic		Mesurable		Assequible		Rellevant		Programació
EMARP	SI / NO													
Específic														
Mesurable														
Assequible														
Rellevant														
Programació														

Annex 8. Seguiment del projecte.

 <b>SEGUIMENT DEL PROJECTE</b>		
DENOMINACIÓ		Data:
<p>Descripció de les accions desenvolupades</p>	<p>Identificació de desviacions</p>	<p>Accions correctives</p>
<p>Signatura del promotor.</p> <p>Signatura del responsable del projecte.</p>		<p>Signatura dels membres de l'equip</p>



Annex 9. Informe final del projecte.

		<b>INFORME FINAL DEL PROJECTE</b>		Data:
DENOMINACIÓ:		Signatura del responsable		
Descripció de les millores	Resultats d'indicadors	Propostes de millora		
Valoració del promotor				
				Signatura del promotor
Signatura del director de l'IES		Signatura del coordinador de qualitat		

## 5. Glossari

- **Auditoria del procediment:** Examen sistemàtic i metòdic dels procediments emprats en l'organització, destinats a comprovar, en primer lloc, la seua existència, el seu caràcter documental i la seua adequació als objectius perseguits
- **Auditoria de procés:** Examen sistemàtic i metòdic de la situació de procés, comparant eixa situació amb unes condicions establides prèviament, condicions la idoneïtat de les quals serà també avaluada tenint en compte la finalitat perseguida pel procés. Requerix també la col·laboració dels afectats (persones i departaments implicats en el procés). Quan són realitzades per la pròpia empresa resulten molt valuoses.
- **Auditoria del sistema de qualitat:** És l'auditoria l'objecte de la qual és el mateix sistema de qualitat de l'organització, considerant inclosos en eixe sistema tota l'estructura documental que el suporta, l'aplicació i l'ús d'esta i, si fa el cas, el contracte amb els requisits d'una norma de referència (com per exemple, ISO 9001) o d'un model a aplicar (per exemple, el model europeu).
- **Autoavaluació:** L'autoavaluació és un examen global, sistemàtic i periòdic de les activitats i resultats d'una organització comparats amb qualsevol model de gestió.
- **Eficàcia:** Mesura del grau de realització de les activitats planificades i d'obtenció dels resultats planificats.
- **Eficiència:** Relació entre els resultats assolits i els recursos utilitzats.
- **Gestió de la Qualitat:** És l'aspecte de la funció general de la gestió que determina i aplica la política de qualitat. Activitats coordinades per a dirigir i controlar una organització quant a la qualitat.
- **Millora contínua:** Acció recurrent que augmenta la capacitat per a complir els requisits.

- **Pla de Qualitat:** Document que especifica quins procediments i recursos associats han d'aplicar-se, qui ha d'aplicar-los i quan han d'aplicar-se a un projecte, procés, producte o contracte específic.
- **Planificació de la Qualitat:** Part de la gestió de la qualitat enfocada a l'establiment dels objectius de la qualitat i a l'especificació dels processos operatius necessaris i dels recursos relacionats per a complir els objectius de la qualitat.
- **Polítiques de qualitat d'una companyia:** Directrius i objectius generals d'una organització, relatius a la qualitat, tal com s'expressen formalment per l'alta direcció.
- **Projecte:** Procés únic consistent en un conjunt d'activitats coordinades i controlades amb dates d'inici i de finalització, dutes a terme per a aconseguir un objectiu conforme amb requisits específics, incloent-hi les limitacions de temps, costos i recursos.
- **Sistema de Qualitat:** Conjunt de l'estructura d'organització, de responsabilitats, de procediments, de processos i recursos que s'establixen per a dur a terme la gestió de la qualitat.