

**5.7 LAS ADMINISTRACIONES EDUCATIVAS Y LOS PLANES DE  
IMPULSO DE LA CALIDAD**

## **ANDALUCÍA**

### **LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

Los poderes públicos tienen la responsabilidad de garantizar la educación de todos los ciudadanos, así como la obligación de que se apliquen y desarrollen los principios fundamentales que las leyes educativas establecen. Para ello se deberán aportar los recursos humanos, materiales e infraestructuras necesarias para alcanzar los objetivos previstos.

---

#### **CONSIDERACIONES Y PROPUESTAS**

---

El Proyecto de Centro es el elemento que permite aplicar la autonomía pedagógica y organizativa a través de un compromiso de trabajo que debe asumir toda la comunidad educativa y que le da identidad propia a partir de sus propios recursos. Esto supone que cada centro debe recibir un trato diferenciado, por parte de la Administración educativa en función de sus necesidades reales, de sus demandas específicas, tanto en recursos humanos como materiales.

Se hace necesario exigir a los centros educativos, a través de los servicios competentes, la revisión y actualización del Proyecto de Centro.

La Administración atenderá preferentemente a aquellos centros que, por sus características desfavorables así lo requieran, permitiendo la modificación de la ratio e incluso de los contenidos curriculares, la ampliación del cupo de profesionales de la enseñanza, el asesoramiento de un sociólogo o trabajador social, que sirva de puente y coordine las actuaciones del centro con la familia y otras instituciones (Asuntos Sociales, Corporación Municipal, etc.).

Esta situación se presenta en un número reducido de centros y, normalmente, está provocada por alumnos que provienen de familias desestructuradas, que merecen todo el apoyo de la sociedad a través de sus instituciones, en definitiva, nos referimos a un ACUERDO SOCIAL de apoyo a las familias desfavorecidas en el que se incluyan actuaciones tendentes a conseguir un puesto de trabajo, una vivienda digna, etc.).

La Consejería de Educación facilitará al profesorado información, asesoramiento y asistencia letrada en aquellas situaciones derivadas de su desempeño profesional que puedan llevar aparejadas responsabilidades de índole civil o penal. Asimismo, le garantizará suficiente protección en los casos que pudiera verse afectado por una demanda interpuesta por la vía jurisdiccional civil o penal, creando los protocolos de actuación que sean pertinentes en cada caso.

La Administración educativa deberá apoyar al profesorado de las agresiones que pueda sufrir, creando un protocolo de actuación, que entre otros

aspectos debe contener: la asistencia jurídica, apoyo institucional, mecanismos posteriores a la agresión, apoyo psicológico si lo requiriera.

La Administración educativa establecerá los convenios y acuerdos necesarios con las instituciones, organizaciones y asociaciones que se relacionan, con el objetivo de mejorar el funcionamiento de los centros escolares.

Consejería de Justicia y Administración Pública, Consejería de Empleo, Consejería de Salud, Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, Consejería para la Igualdad y Bienestar Social, etc.

Corporaciones Locales.

Asociaciones de vecinos.

ONG, Asociaciones de inmigrantes, etc.

Instituto Andaluz de la Mujer, Instituto Andaluz de la Juventud.

## ASTURIAS

Desde el curso 2004/05, la Consejería de Educación y Ciencia del Principado de Asturias impulsó un modelo institucional de evaluación de centros con la finalidad de que fuera útil tanto para la evaluación interna como para la evaluación externa.

El despliegue que se pretende debe hacerse de manera ampliamente participativa, con aplicación experimental en una pequeña muestra de centros y con aportaciones de los claustros y las comunidades escolares, así como la necesaria colaboración de la Inspección Educativa con el Servicio de Evaluación y Calidad.

Unido a este proceso de evaluación, se iniciaron otros procesos de evaluación conducentes a certificación de calidad en centros que prestan un importante servicio educativo de enseñanzas de Formación Profesional, según el modelo [ISO 9001/2000](#), como paso previo a evaluaciones de la calidad según el [modelo EFQM](#) y otros en colaboración con el Club Asturiano de Calidad.

## ISLAS BALEARES

La Administración educativa tiene por una parte la responsabilidad de impulsar y dinamizar la innovación y el cambio para la mejora en los centros educativos, pero tiene también la responsabilidad directa de poner en marcha proyectos de mejora de la calidad educativa, y planes de evaluación de centros.

Para su optimización resulta necesario evitar algunas **disfunciones** que puedan darse tales como:

- falta de coordinación entre las distintas direcciones generales o instancias administrativas.
- evitar que los órganos administrativos trabajen como compartimentos estancos.
- falta de seguimiento duradero de los resultados de los planes de trabajo.
- no llevar a pie de centro las propuestas de mejora derivadas de los planes de evaluación mediante la acción inspectora y la asesoría docente.
- no poner en marcha planes de formación en ejercicio derivados de los resultados de los planes de evaluación.

Parece conveniente diseñar proyectos de calidad que tengan en cuenta las **demandas siguientes**:

- aumento de las inversiones en educación hasta llegar como mínimo a los niveles europeos.
- impulsar la accesibilidad a las TIC.
- medidas para enfrentarse a la diversidad.
- coordinación y medidas comunes entre las distintas administraciones educativas para atender a los alumnos con necesidades educativas específicas.
- valoración del esfuerzo, el estudio y dar prestigio al alumno que quiere y desea estudiar, y tomar medidas para que pueda hacerlo sin que sufra acoso y desprecio (medidas para el grupo de alumnos dentro de la normalidad).

## CANARIAS

En Canarias se cuenta con un modelo global de evaluación de centros docentes, el PECCAN, basado en los modelos de “mejora”, en el que están implicados todos los centros de la Comunidad, los servicios que concurren en los mismos y las respectivas comunidades educativas.

Sin embargo, tanto con carácter previo a este plan como en el momento actual, en Canarias se han ido experimentando modelos de evaluación diversos y adaptados a ámbitos concretos del sistema como por ejemplo a la Formación Profesional.

Valga como ejemplo de estas iniciativas las que ha realizado la Administración Educativa Canaria, conjuntamente con las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de S/C de Tenerife y Las Palmas, con la cofinanciación del Fondo Social Europeo:

- La Formación en Centros de Trabajo en Canarias desde la Perspectiva Empresarial, año 1999.
- La Opinión de los Nuevos Titulados en Formación Profesional Específica en Canarias (Titulados en los cursos 97/98 y 98/99), año 2000.
- La Opinión de los Nuevos Titulados en Formación Profesional Específica en Canarias (Titulados en el curso 99/00), año 2001.
- Proyecto Piloto “Evaluación de la Calidad en los Centros de Enseñanza Secundaria”, año 2001.
- La Opinión de los Nuevos Titulados en Formación Profesional Específica en Canarias (Titulados en el curso 00/01), año 2002.
- La Opinión de los Nuevos Titulados en Formación Profesional Específica en Canarias (Evolución de los Titulados en los cursos 97/98 y 98/99), año 2003.
- Proyecto piloto de establecimiento de indicadores de calidad de la FCT y verificación en empresas, año 2003.

En la actualidad se sigue aplicando el modelo de evaluación de la calidad en los centros integrados de FP, por su vinculación con el mundo laboral. La Implantación de un Modelo de Gestión de Calidades es un requisito establecido en la orden de 15 de marzo de 2005, con el fin de avanzar hacia una red de centros integrados de Formación Profesional.

*Los centros seleccionados para conformar la futura Red de Centros Integrados de Formación Profesional deberán llevar a cabo la implantación gradual de un modelo de Gestión de Calidad que les permita ir progresando en la mejora de los procesos y la eficacia interna, según las fases previstas en la normativa reguladora, hasta llegar a considerar la satisfacción de toda la Comunidad Educativa.*

Los centros educativos seleccionados presentarán anualmente, a partir de la finalización del curso 2005/06, un informe de auditoria realizado por

una empresa externa que verificará el adecuado funcionamiento del sistema implantado por el centro y aportará las acciones correctoras necesarias y/o los planes de mejora llevados a cabo para conseguir una valoración de 200 puntos en la evaluación de acuerdo con el Modelo EFQM.

También el PECCAN ha tenido antecedentes con planes de evaluación experimentales. Así Durante el curso 1991/92 se desarrolló en Canarias un Plan Experimental de Evaluación de Centros en el contexto del Plan Eva. El curso 1993/94 se inició un plan de evaluación externa de centros que sólo tuvo continuidad ese curso (Dirección General de Centros, 1994). En ambos casos el agente evaluador fue la Inspección de Educación.

Poco después, tras la creación del Instituto Canario de Evaluación y Calidad Educativa (ICEC) (1995), se emprendió un proyecto de evaluación interna denominado EIDEC (Evaluación Interna y Desarrollo de Centros) promovido por el ICEC y en el que colaboró la Universidad de La Laguna. Como continuación de esta iniciativa hubo un Proyecto Experimental de Evaluación de Centros Docentes que intentó conjugar evaluación externa e interna de modo consecutivo, pero se aplicó sólo un curso escolar. Aunque en su desarrollo se dieron diversas dificultades, cabe destacar que para la mayoría de los centros participantes supuso un paso hacia la creación de una cultura de la evaluación orientada a la mejora.

Fruto de estas experiencias surgió el Plan de Evaluación de Centros Docentes de Canarias (PECCAN) que comenzó a desarrollarse el curso 2000-01.

Además, de forma coordinada con el PECAN, pero complementariamente a esta evaluación, se desarrolla la relativa a la prueba general de rendimiento, regulada por la *Orden de 10 de Marzo de 2005* y la *Resolución de la Viceconsejería de Educación de 11 de Abril de 2005* en las áreas de Lengua Castellana y Literatura y Matemáticas, en cuarto, sexto de Primaria y segundo y cuarto de la ESO, con el objetivo de proporcionar información detallada a los centro sobre la adquisición por parte del alumnado de los contenidos básicos del currículo.

## CANTABRIA

### 5.7.1.- El Plan de Interculturalidad

La evolución social trae consigo una mayor complejidad de la sociedad y nuevos retos desde el punto de vista educativo. Fenómenos como la incorporación de alumnado procedente de otras culturas demandan un mayor esfuerzo por parte de la Administración Educativa para apoyar los procesos de integración escolar y de inserción social de estos colectivos.

El porcentaje de alumnado extranjero escolarizado en Cantabria es de 4,5%, una cifra relativamente baja si la comparamos con las de otras comunidades autónomas que reciben población inmigrante desde hace tiempo. Sin embargo existe una inquietud importante por dar respuesta a esas necesidades educativas que debe afrontar el profesorado por primera vez y por ofrecer una atención de calidad al alumnado de otras culturas, que facilite su progreso educativo al igual que en el caso del alumnado autóctono.

Por este motivo el pasado curso 2004/05 se presentó un Plan de Interculturalidad dirigido al alumnado inmigrante, a sus familias, al profesorado y a fomentar su relación con las instituciones sociales.

Dicho Plan recoge diversas actuaciones, entre las que destacan la apertura de Aulas de Dinamización Intercultural en aquellos municipios que escolarizan un mayor número de inmigrantes, la creación de un Equipo de Interculturalidad y la formación específica de Coordinadores/as de Interculturalidad en los centros educativos.

Las **Aulas de Dinamización Intercultural** y el **Equipo de Interculturalidad** son estructuras externas a los centros educativos, compuestas por un equipo multidisciplinar (profesorado de Primaria o Secundaria, orientador/a, profesorado técnico de Servicios a la Comunidad y mediadores/as culturales) que apoyan el proceso de acogida, valoración inicial, incorporación al centro y la enseñanza del español como segunda lengua.

La tercera actuación reseñada, la formación de **coordinadores/as de Interculturalidad** es la piedra angular del plan, puesto que existe la convicción de que cualquier iniciativa inserta en el propio centro educativo favorece en mayor medida la calidad de la atención educativa y la implicación de un mayor número de docentes. La tarea educativa debe tener presente las necesidades del alumnado concreto y las peculiaridades del centro en cuestión; debe ser afrontada en el marco de un proyecto común y revisada a medida que se va desarrollando; debe admitir miradas desde distinta perspectiva para no anquilosarse. A todo esto puede contribuir el coordinador o coordinadora de interculturalidad, en el seno de un equipo de trabajo, siempre que disponga de una capacitación adecuada.

Actualmente están funcionando un Aula de Dinamización Intercultural en Santander y otra en Torrelavega, un Equipo de Interculturalidad, que atiende el nivel de Educación Primaria de esta última localidad, y están formados 100

coordinadores/as, de los cuales más de 60 ya están desempeñando las tareas de dinamización con horario lectivo específico, en igual número de centros repartidos por toda la geografía regional. Además, durante el presente curso, 2005/06, se ampliará dicha formación a otros cuarenta docentes.

### **5.7.2.- Programas de Refuerzo, Orientación y Apoyo**

El Modelo educativo de Cantabria se compromete de manera explícita con la mejora constante de la educación, facilitando el éxito educativo a todo el alumnado. El reto es asegurar que la universalización de la educación vaya unida a la generalización de las posibilidades de éxito educativo para todo el alumnado.

Para el logro de todo ello, es indudable la responsabilidad de la Administración educativa en la previsión de los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, y a este respecto la Consejería está realizando esfuerzos importantes por aumentarlos (creación de centros, obras, dotación de recursos informativos, aumento significativo del número de profesores/as...)

La consecución del éxito educativo está relacionado con tres objetivos estratégicos (Consejo Europeo de Estocolmo 2001):

- Calidad,
- Accesibilidad
- Flexibilidad

El programa de refuerzo acompañamiento y Ayuda pretende ofrecer en el entorno de la escuela recursos y acciones adicionales, que los alumnos y alumnas no encuentran siempre en su entorno familiar y social, y que los niños y jóvenes necesitan para conseguir el éxito educativo.

Tiene el objetivo de compensar las desigualdades que subsisten en el acceso a la cultura y al saber y que aumentan durante el horario en el que los niños y jóvenes no están ni en la escuela, ni con la familia.

Estas situaciones se reflejan en un importante número de alumnos y alumnas que al finalizar la Educación Primaria se pueden englobar en alguno de los siguientes apartados:

- alumnos que acumulan retraso al final de la Educación Primaria y necesitan un aumento del tiempo dedicado a las actividades escolares.
- alumnos con bajas expectativas sobre sus propias capacidades reforzadas en algunas ocasiones por la visión poco positiva que el centro tiene sobre ellos.

El alumnado participante en el programa serán seleccionados por el equipo de profesores del centro y especialmente por los tutores correspondientes. Organizándose en varios grupos de alumnos, según las dimensiones y la situación del centro, que trabajarán de modo simultáneo.

Además, el centro contará un **docente coordinador** que facilitará la comunicación entre los tutores y los acompañantes, posibilitando:

- la organización horaria,
- la información a los alumnos
- la organización de los grupos en función de las inscripciones recibidas,
- la transmisión de las demandas de los tutores a los acompañantes y viceversa,
- la vigilancia y el control de las ausencias de los alumnos inscritos.
- la colaboración en la evaluación de la eficacia de las sesiones de tutoría y su incidencia en el aprendizaje de los alumnos.
- Informar a las familias del proceso seguido por sus hijos.
- Recibir las sugerencias que al centro le puedan llegar desde las familias relacionadas con el programa de refuerzo educativo.
- Asegurar la integración del programa en el funcionamiento ordinario del centro.

### **Objetivos**

- Mejorar los resultados académicos del alumnado.
- Facilitar la adquisición de hábitos de organización y constancia en el trabajo, el aprendizaje de técnicas de estudio.
- Mejorar su integración social, en el grupo y en el centro.
- Aumentar las expectativas académicas y profesionales de los alumnos a los que se dirige.
- Mejorar el clima general del centro y disminuir el grado de conflictividad.
- Promover una mayor implicación de las familias en el centro escolar.
- Favorecer la continuidad escuela – familia – entorno.

De todas formas la consecución del éxito educativo para todos y todas, que es la finalidad última de este programa de refuerzo, necesita tanto de la complicitad de las familias como de la implicación del centro (coordinando las actuaciones y asumiendo un papel protagonista en su organización, desarrollo y evaluación).

El desarrollo de estos programas se realiza mayoritariamente fuera del horario escolar y están centrados en la ayuda a las tareas escolares y en las actividades educativas que son necesarias para alcanzar el éxito educativo.

El programa ofrece, además, a las familias un espacio de información, de diálogo, de apoyo, de mediación. Permitiéndoles una mayor implicación en el seguimiento de la escolaridad de sus hijos.

Junto a estas actuaciones, nuestro Modelo Educativo desarrolla una serie de políticas educativas destinadas a contribuir, desde diferentes dimensiones, a la mejora de la educación; entre las que destacaremos por su carácter global y protagonista la atención a la diversidad del alumnado y en la que se encuentra inmersa el Programa de Refuerzo Escolar Acompañamiento y Ayuda con sus distintas actuaciones. A saber:

- Refuerzo Educativo Ordinario en horario lectivo.

- Programas de Refuerzo y Orientación Académica (fruto de un Convenio con el MEC)
- Programa de Refuerzo Educativo Acompañamiento y Ayuda de la Consejería de Educación en colaboración con la Universidad de Cantabria.

Cada una de estas actuaciones, exceptuando el Refuerzo Educativo Ordinario que se realiza en todos los centros, se desarrolla en los siguientes centros:

## **2. Programas de Refuerzo y Orientación Académica (fruto de un Convenio con el MEC):**

- C.P. María Sanz de Sautuola (Santander): 17 alumnos
- C.P. José María de Pereda (Torrelavega) : 18 alumnos
- C.P. María Blanchard (Santander): 19 alumnos
- IES Zapatón (Torrelavega): 24 alumnos
- IES Montesclaros (Reinosa): 32 alumnos
- IES La Albericia (Santander): 90 alumnos
- IES José Hierro (San Vicente de la Barquera): 118 alumnos

El total de escolares en este programa es de 318.

## **3. Programa de Refuerzo Educativo Acompañamiento y Ayuda de la Consejería de Educación para el tercer ciclo de Educación Primaria en colaboración con la Universidad de Cantabria.**

Se desarrolla mediante una convocatoria para el curso 2005/06 de 63 becas de prácticas para alumnos de Psicopedagogía que han cursado Magisterio (Educación Primaria), estudiantes de tercer curso de Magisterio.

Estos becarios desarrollarán su actividad en 52 centros educativos como mínimo; repartidos en 23 Municipios de la Región y podrán atender a unos 1000 escolares, lo que supone un 25% del total de alumnos de 5º y 6º de Cantabria.

### **5.7.3.- Los Centros de Educación Especial como Centros de Recursos**

La Consejería de Educación de Cantabria ha abordado una iniciativa para convertir los Centros de Educación Especial en Centros de Recursos para la Educación Especial (CREE). Se pretende, de este modo, proyectar hacia el exterior la experiencia y materiales acumulados y, al mismo tiempo revitalizar el campo de la educación especial, incidiendo en la colaboración entre los y las docentes de diferentes centros y en la cooperación con aquellas asociaciones e instancias relacionadas con las personas con discapacidad.

El Centro de Recursos para la Educación Especial es un servicio educativo especializado que colabora con el profesorado de los centros ordinarios y el resto de profesionales de apoyo para ofrecer una respuesta adecuada a las necesidades educativas especiales graves del alumnado asociadas a:

- Discapacidades físicas, psíquicas, sensoriales.
- Graves trastornos de la personalidad, de la conducta o el desarrollo.
- Graves retrasos o trastornos de la comunicación y el lenguaje.

Los profesionales implicados en este proyecto experimental pertenecen a diversos ámbitos: orientación, pedagogía terapéutica, audición y lenguaje, fisioterapia, enfermería y personal auxiliar educativo.

Desde el CREE se ofrecen servicios de **asesoramiento y apoyo técnico al profesorado** para la elaboración de adaptaciones curriculares individuales con necesidades educativas especiales graves y el seguimiento de determinados alumnos o alumnas, la propuesta de programas específicos, la difusión de recursos y materiales adaptados; de **apoyo para una mayor implicación entre las familias y el centro educativo**; de **coordinación y cooperación con otros servicios e instituciones**

Durante el pasado curso 2004/05 se puso en marcha el CREE “Pintor Martín Sáez” de Laredo, que atiende a los centros educativos de todos los niveles ubicados en la zona oriental, y el presente año está iniciando su andadura el CREE “Parayas” en Maliaño (Camargo).

## CASTILLA Y LEÓN

En la actualidad, las líneas estratégicas de modernización de la Administración, asumen de manera explícita la calidad, la eficiencia y la eficacia como conceptos claves, que tienen su concreción real en los propósitos que expresan: mejorar la información y atención a los ciudadanos, mejorar la calidad de los servicios, mejorar la gestión interna y aumentar la productividad, así como reducir los costes.

La cultura de la calidad en la sociedad del conocimiento se encuentra relacionada con la implantación de diversos referenciales, editados bien por organismos internacionales de normalización o bien por fundaciones de ámbito regional. La difusión de ambos tipos de modelos ha sido progresiva en todos los ámbitos organizativos, incluidos aquellos vinculados con la educación.

Así, el Ministerio de Educación y Ciencia, ha llevado a cabo diversas acciones para orientar la mejora permanente del funcionamiento los centros educativos en el paradigma de la gestión de calidad. En el curso escolar 1996/97 puso en marcha la primera Edición de los Planes Anuales de Mejora. Posteriormente, en el año 1997 realizó la primera adaptación del Modelo Europeo de la EFQM a los centros educativos con el objeto de que pudiesen *“contar con un marco ordenado, sistemático y estructurado, que estimulase y facilitase la reflexión sobre como mejorar su funcionamiento y ofrecer a la sociedad un servicio público educativo de calidad”*. En 1998 creó el Premio a la Calidad en Educación por Orden de 14 de septiembre (BOE, 2 de octubre), a cuya primera convocatoria concurren 44 centros; y en el año 2001, editó una nueva adaptación pasando a llamarse Modelo Europeo de Excelencia.

Tras completar el mapa autonómico con el traspaso de las competencias en materia de gestión educativa, la Administración en Castilla y León, en el contexto del “Plan Marco de Calidad de los Servicios de la Administración de Castilla y León”, asume en el año 2000 como una de sus líneas estratégicas, la mejora de las organizaciones educativas para la mejora de la calidad del servicio público educativo.

En este sentido, en las actuaciones propiciadas por la Consejería de Educación han cobrado especial protagonismo los propios centros educativos, responsables de la puesta en marcha de experiencias de calidad en su ámbito de actuación. A lo largo de los últimos años, todos estos procesos se han venido concretando en diferentes disposiciones normativas que han ido construyendo un marco de actuación propio.

La evaluación de la experiencia acumulada en este periodo ha aconsejado el diseño del Plan de Calidad y Evaluación del Sistema Educativo de Castilla y León, en el que calidad y evaluación son conceptos que se entrecruzan orientándose a la modernización y mejora constante del sistema educativo. El Plan tiene su desarrollo en diversos Programas, uno de los cuales es el Programa de Mejora de la Calidad Educativa para centros

escolares sostenidos con fondos públicos y servicios educativos de Castilla y León (*ORDEN EDU/1925/2004, de 20 de diciembre*, BOCyL nº 250, de 29 de diciembre) establecido para el trienio 2004/2007, tras la aprobación del “Plan estratégico de Modernización y Mejora de los Servicios Públicos de la Comunidad de Castilla y León” para el mismo periodo plurianual.

En lo referente a los estudios universitarios, así como el MEC dispone de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (**ANECA**), en Castilla y León, en el año 2001, se acuerda la creación de la “Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León”, cuyo objetivo estratégico es: *“el desarrollo de un sistema de calidad mediante la evaluación del sistema universitario de Castilla y León, el análisis de sus resultados y la propuesta de medidas de mejora de la calidad de los servicios que presten las universidades públicas de la Comunidad así como otras instituciones receptoras de sus servicios”*.

## **CASTILLA - LA MANCHA**

### **La responsabilidad propia**

Ha quedado claramente recogido que la Administración educativa tiene la responsabilidad de estimular y el compromiso de apoyar los cambios, innovaciones y mejoras de los centros, pero también tiene la responsabilidad directa de poner en marcha estrategias de mejora que, al servicio de las políticas de igualdad y calidad, estén dirigidas al conjunto del sistema educativo.

### **Los planes estratégicos**

La incorporación de cambios, innovaciones y mejoras desde la necesidad extraída del resultado de las evaluaciones o desde el cumplimiento del proyecto educativo propio se concreta, en el caso de las Administraciones educativas, mediante los planes estratégicos de mejora.

El plan de igualdad y de atención socioeducativa; el plan de lectura; el plan de mejora de la educación secundaria obligatoria; el plan de mejora de los idiomas y de las enseñanzas artísticas; el PROA en colaboración con en MEC; el programa Althia; el programa de gratuidad de materiales; el plan de apertura de centros; el plan de actividades extracurriculares; el plan de Innovación y Mejora de la Orientación en la Educación Infantil y Primaria; etc, son ejemplos promovidos desde la Consejería de Educación y Ciencia de Castilla-La Mancha.

De todos ellos, vamos a describir como modelo de impulso de una mejora que afecta a todo el sistema, el Plan de Innovación y Mejora de la Orientación en Castilla-La Mancha.

### **Algunos datos de identificación y las intenciones**

La Consejería de Educación y Ciencia se plantea reforzar la orientación en la educación infantil y primaria por considerar que es una herramienta básica para la mejora de la igualdad y la calidad del sistema educativo, y lo hace transformando el modelo externo de equipos de orientación educativa y psicopedagógica en un modelo interno para todos los centros docentes, salvo en un conjunto de zonas de carácter marcadamente rural en el que se aboga por un equipo que integra la repuesta de los asesores de formación y de orientación.

El plan después de un largo proceso de incubación, que arranca desde el mismo momento en el que se asumen las transferencias educativas, se concreta en dos fases: la primera se inicia y evalúa en el curso 2004-2005 como innovación y mejora; la segunda contempla su generalización en el curso 2005-2006, una vez elaborada la normativa pertinente.

La primera fase se inicia en 183 de los 725 centros existentes y en ella participan 119 orientadores y orientadoras: en el 41% de los centros se

incluye un orientador a tiempo total y en el 59% tienen un orientador compartido (el 24,5% son centros de una línea y en un 34,4% están atendidos con orientadores adscritos a los Centros de Profesores y Recursos).

### El programa de evaluación

Para la primera fase, se pone en marcha un programa de evaluación que tiene la finalidad de analizar y valorar la puesta en marcha, el desarrollo y los resultados del modelo interno en contraste con el modelo externo de orientación, con el objetivo de obtener una información relevante para su definición en la normativa.

El programa de evaluación se fundamenta en un doble marco teórico: la estructura de ámbitos y dimensiones y la secuencia de evaluación del modelo orientado al perfeccionamiento de Stufflebeam y el uso de un diseño cuasi-experimental, a través de la recogida de información de una muestra de centros en los que se pone en marcha el programa y de una muestra de contraste con centros en los que no se inicia. Se parte de dos hipótesis, por demostrar estadísticamente:

- A) La presencia de un orientador u orientadora en un centro supone una ventaja significativa para dar respuesta a las necesidades del mismo y aumentar la calidad educativa.
- B) La incorporación al centro no limita el desarrollo de procesos de coordinación e intercambio.

### El sistema de indicadores

El estudio se organiza estableciendo dos ámbitos de análisis, el contexto y el programa, siete dimensiones y ciento seis indicadores.

Ámbitos	Dimensiones y Subdimensiones	Indicadores
A. Contexto	I. El centro: características y expectativas.	25
	II. El orientador/a: características y expectativas	18
	III. La Administración: difusión y apoyo	2
B. El Programa	IV. El Plan de actuación: diseño, desarrollo y resultados	24
	V. La Organización y funcionamiento: V.1. Condiciones materiales del Plan. V.2. Distribución de tiempos y espacios. V.3. Organización de la coordinación interna. V.4. Organización de la coordinación externa.	19
	VI. El apoyo al programa: Formación y asesoramiento.	6
	VII. Impacto del programa en el centro.	12

## **La metodología**

La evaluación se organizó en tres momentos (inicial, de proceso y final) y se utilizaron distintas técnicas de análisis y recogida de información.

El cuestionario final lo cumplimenta el equipo directivo, el propio orientador u orientadora, el profesorado de apoyo, cuatro tutores o tutoras, los coordinadores de ciclo, tres componentes de la directiva del AMPA y tres padres seleccionados al azar de entre aquellos que han recibido asesoramiento, y el inspector de educación que interviene en el centro.

## **Las conclusiones más relevantes**

No era el objeto de la evaluación el decidir si se ponía en marcha un modelo de orientación, que contó con el apoyo de la comunidad educativa, con resistencias de una parte relevante del colectivo de equipos de orientación y con la oposición de los representantes sindicales, sino visualizar el máximo de aspectos posibles para garantizar su puesta en marcha. Y, en este sentido, los datos obtenidos ofrecen una rica información para la toma de decisiones. Las conclusiones más relevantes son:

- Con carácter general, los centros participantes en el programa obtienen una valoración superior en todas las dimensiones e indicadores.
- Las diferencias son limitadas aunque significativas entre los distintos tipos de centros, con una valoración más alta para aquellos que cuentan con un orientador a pleno tiempo (CRA y centros de dos o más líneas).
- Las diferencias con los equipos de orientación no existen o son más limitadas en aquellos aspectos que están asociados a las medidas extraordinarias de atención a la diversidad, incluida la evaluación psicopedagógica, especialmente en los centros de dos líneas que son los que tienen una intervención externa más potente.
- Las mayores diferencias se dan en aquellos indicadores que recogen actuaciones que no se atienden habitualmente por falta de tiempo y de estrategias adecuadas: medidas normalizadas y de refuerzo, asesoramiento a los ciclos, las AMPA, etc.
- La valoración de estos indicadores es limitada, confirmando con ello la información recogida en los grupos de debate o en el análisis de tarea, sobre la dedicación preferente a los “contenidos habituales de la orientación”.
- La valoración del impacto, como no puede ser de otra manera, dado el tiempo transcurrido, es relativa aunque suficiente en indicadores de actitud (satisfacción de expectativas e integración en el centro).
- La experiencia del orientador no se constituye en un factor determinante a la hora de desarrollar el plan de orientación.
- Los aspectos identificados inicialmente como relevantes y relativos a la dotación, los horarios del orientador, la

información previa... han sido superados a lo largo del proceso y tienen una incidencia limitada en la valoración final.

- Los aspectos formativos y de coordinación a pesar de haber funcionado de forma desigual, tienen una valoración aceptable y han contribuido a la coordinación.

De las distintas valoraciones realizadas se deduce que, con ser necesario, no basta con incorporar a los orientadores a los centros aumentando con ello su dedicación y la flexibilidad de su respuesta para que mejoren de forma significativa los niveles de igualdad y de calidad.

Se plantea, como necesaria, una revisión más profunda del modelo desde una perspectiva inclusiva que prime la prevención sobre la corrección, la acción normalizada frente a la extraordinaria y la intervención con todo el centro y la comunidad educativa frente la intervención aislada y específica con el alumnado que presenta problemas.

El desarrollo de este modelo requiere y facilita una coordinación eficaz tanto interna como externa, unos recursos suficientes y una formación adecuada tanto para los orientadores como para el profesorado de los centros y en especial para el equipo directivo.

## CATALUÑA

En el marco de nuestra comunidad, es preciso mencionar dos acciones de gran importancia relacionadas con la firme voluntad de impulsar la calidad educativa:

- **La Conferencia Nacional de Educación:** Esta iniciativa supuso que durante dos años toda la comunidad educativa realizase una reflexión sobre los ejes básicos de la calidad educativa, a partir de la cual se formularon distintas propuestas que han servido de guía en la toma de decisiones de la Administración educativa en los años posteriores.
- **El Pacto Nacional para la Educación:** Éste es el gran reto en el que estamos en estos momentos. Gestionar con eficacia la calidad no es sólo un problema administrativo o técnico, sino que requiere el compromiso, el impulso y la implicación de todos. El Pacto busca este compromiso nacional para proyectar con convicción compartida los cambios profundos que la educación necesita para afrontar el futuro con garantías de éxito.

## EUSKADI

Según consta en el libro *PROGRAMAS DE INNOVACIÓN EDUCATIVA 2003-2006*, El Departamento de Educación del Gobierno Vasco se ha propuesto impulsar, a través de esta línea prioritaria, aquellas actuaciones que se consideran fundamentales para que los centros escolares oferten una educación de calidad, para que, como organizaciones que hacen uso de su autonomía y como tal son responsables de la acción educativa, progresen y se desarrollen de forma continua y para que sean capaces de llevar a cabo los procesos de mejora que estimen necesarios y oportunos y dispongan de las condiciones y los medios necesarios para ello.

### *Diagnóstico de la situación actual.*

Los centros escolares de la Comunidad Autónoma del País Vasco tienen una clara preocupación por dar una respuesta a las necesidades educativas de su alumnado. La tendencia más generalizada es la de impulsar iniciativas que ayuden a mejorar la práctica docente y la atención a las necesidades educativas de aquel. En algunas ocasiones, por un claro afán de avanzar con rapidez, se cae en un activismo excesivo, sin posibilidades de ir institucionalizando lo iniciado y con gran desgaste colectivo. Por otra parte, un centro sin expectativas hacia sí mismo y hacia el alumnado está abocado a una simple supervivencia, sin posibilidad de avance.

El papel de la Administración se debe centrarse en poner las condiciones, recursos, orientaciones, programas... con el fin de impulsar las dinámicas internas de los centros y dar referentes para la mejora de la práctica educativa.

En el quehacer educativo abundan las situaciones que exigen una respuesta urgente, incluso inmediata, lo que conduce a adoptar decisiones sin un diagnóstico suficiente y sin una planificación a medio plazo. La capacidad de anticipación y de generar visiones ilusionantes se muestra como una necesidad imperiosa en todos los niveles de gestión del sistema educativo. La planificación de la mejora es un proceso no vinculado a hechos puntuales, sino que hace referencia a proyectos más amplios, y no cabe duda de que, cuando un centro tiene un plan a medio plazo, tendría que tener la capacidad de hacer política educativa, entendida ésta como ejercicio y desarrollo de su propia autonomía.

Aunque las iniciativas centradas en la mejora de la acción didáctica han sido abundantes y positivas, son aún relativamente escasas las que, además de atender esta dimensión fundamental de la acción educativa escolar, abordan ámbitos de mayor calado en la organización y el funcionamiento del centro. La calidad de la enseñanza se centra fundamentalmente en el aula y en la relación profesor-alumno, pero no única y aisladamente, sino que es en el centro, como unidad de la acción educativa, donde se generan y garantizan los procesos de desarrollo colectivo. Se evita así que se

dispersen muchos esfuerzos individuales, si no se ven asumidos y potenciados por la globalidad del centro.

Ha sido importante el impulso en la asunción de los roles directivos y en el incremento de competencia técnica para el ejercicio de la dirección, dado por el programa de formación de equipos directivos, por los seminarios zonales de directores y por otras iniciativas institucionales. A pesar de ello, la estructura directiva de los centros se muestra inadecuada porque no se garantizan direcciones estables, motivadas y con destrezas específicas para la tarea.

Otros factores que sería necesario abordar hacen referencia a:

- El reconocimiento de la importancia y valor de las direcciones escolares; lo contrario conduce a una visión muy reduccionista de su papel y a un escaso interés por desempeñar la función directiva.

- La necesidad de crear marcos que promuevan el trabajo de equipo entre el profesorado, puesto que en ocasiones es muy limitado y, a veces, se considera una carga inútil.

- La formación del profesorado, que se suele entender más como un derecho y un deber individual que como una tarea colectiva, ligada a las tareas y mejoras necesarias en el centro. A pesar de todo, la implantación generalizada de los proyectos de formación de centro ha ido abriéndose camino con fuerza en los últimos años.

- La gestión adecuada de los recursos humanos, funcionales, didácticos y materiales del centro, dado que frecuentemente no se tiene conciencia de su incidencia en la mejora de los aprendizajes del alumnado.

- Cómo lograr que las muchas innovaciones que se llevan a cabo en los centros y que en ocasiones y a pesar de su interés no llegan a institucionalizarse, se conviertan en prácticas estables.

- El necesario impulso a la participación e implicación de las familias en la labor educativa del centro, reducida generalmente a lo que atañe directamente a su hijo o hija, sin considerar la importancia de la comunidad educativa.

Puede decirse que los centros educativos con éxito en los procesos de mejora muestran las siguientes fortalezas:

- Usan y acomodan las iniciativas externas a sus necesidades y cultura.

- Seleccionan adecuadamente las prioridades asumibles de acuerdo a las energías limitadas de los docentes.

- Toman mayor conciencia de la importancia de los procesos de enseñanza y aprendizaje, cuyo diagnóstico se convierte en punto de partida de la mejora.

- Cuentan con un alto grado de compromiso de los docentes en su actividad profesional.

- Toman una mayor conciencia de que el liderazgo es importante en tiempos de cambio acelerado y de que es una función a la que contribuyen muchas personas dentro de la institución escolar.

- Cuentan con la presión y el apoyo institucional para acomodar las iniciativas institucionales de política educativa y tienen planes de mejora a medio y largo plazo.

Por el contrario, en los centros educativos que no tienen éxito en los procesos de mejora se suelen dar las siguientes circunstancias:

- Implantan, sin adecuarlas, las estrategias uniformes que se les proponen desde fuera, cuando las circunstancias y las necesidades de cada centro son diferentes.

- Tienen escasa cultura de evaluación interna y la externa causa un impacto limitado en activar procesos de mejora.

- Cuentan con un marco de relaciones desajustadas entre administración y centros.

- No se culminan los procesos de innovación y mejora.

- Adolecen de capacidad y estructura adecuadas de liderazgo para promover y sostener procesos de mejora.

- Trabajan de modo excesivamente individualista y tienen poca cultura y praxis de colaboración.

- Los centros no cuentan con un plan de calidad y mejora a medio plazo.

En los últimos años, sin embargo, fundamentalmente en los centros de Formación Profesional, se han puesto en marcha iniciativas para la mejora de la gestión de los centros. La experiencia está siendo muy interesante y estimulante, a lo que ha contribuido, entre otras variables, el reconocimiento de las mejoras mediante acreditaciones externas.

La dificultad de su aplicación en otros ámbitos escolares se deriva de las diferencias existentes entre las empresas productivas y los centros que ofrecen servicios educativos. Como consecuencia, existen sectores dentro del mundo de la educación reticentes a la implantación en los centros de este modelo de gestión.

Sin embargo, son cada vez más los centros de E. Infantil, E. Primaria y E. Secundaria que se interesan en estas iniciativas y quieren implicarse en ellas. Por otra parte, es importante no olvidar que existen también otras experiencias de mejora valiosas y que habrá que contemplar como posibles y diferentes modelos de mejora de la escuela.

De ahí que el Departamento de Educación del Gobierno Vasco entienda la conveniencia de impulsar y orientar los procesos de mejora continua de los centros educativos para que se ajusten a sus necesidades y encuentren las condiciones adecuadas para su diseño y ejecución, creando un marco normativo y plan propio. Como primer paso, en el curso 2002-2003, se realizó una convocatoria para los centros que venían experimentando, pudiendo ser referentes para otros dispuestos a participar en iniciativas de este tipo (Orden de 8 de enero de 2003 de la Consejera de Educación, Universidades e Investigación por la que se autoriza la puesta en marcha de un Proyecto Piloto de Experimentación denominado "Sistemas de Gestión de Calidad" en diversos centros de Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria de la Comunidad Autónoma, ya citado y comentado anteriormente en este mismo documento) con los siguientes

### *Objetivos*

1. Promover el desarrollo de la autonomía de los centros posibilitando marcos propios de actuación en función de sus proyectos institucionales y asumiendo la responsabilidad que esto conlleva.
2. Promover, facilitar y apoyar los procesos de mejora continua de los centros educativos
3. Dotar a los centros educativos de la información, herramientas y asesoramiento necesarios para poner en marcha con éxito procesos de mejora continua.
4. Poner en marcha las condiciones necesarias para el desarrollo de la dirección escolar, tanto en aspectos normativos como formativos y profesionales.
5. Crear una red de centros con buenas prácticas de gestión en distintos ámbitos que constituyan un modelo a seguir.
6. Acreditar a los centros que consigan superar unos estándares de calidad previamente establecidos.

## **PROGRAMAS DE MEJORA**

### *Direcciones escolares*

Todas las investigaciones hablan del liderazgo como factor esencial para el desarrollo y la mejora del centro. Por ello se necesita una dirección profesional, con la formación y las competencias necesarias, y no

necesariamente profesionalizada, es decir, perteneciente a una categoría o cuerpo especial. Todo ello con el fin de poner a disposición de la comunidad educativa conocimientos, actitudes y destrezas valiosas que guíen el proceso de mejora del centro hacia los objetivos que se hayan definido en el plan estratégico.

Para que la dirección de un centro escolar sea capaz de liderar a la comunidad educativa, necesita legitimidad en su elección, estabilidad, competencia profesional para ejercer las funciones directivas, autonomía para actuar sin depender de instancias superiores para la toma de decisiones en cuestiones básicas para la gestión, relación fluida con la Administración Educativa, condiciones adecuadas para ejercer sus tareas e incentivos ajustados a las responsabilidades que se asumen.

Además, para contar con una dirección que ejerza un liderazgo democrático, se necesita que toda la comunidad educativa, y especialmente el profesorado, reconozca y sienta que el centro es el lugar de referencia común, que asuma como propio el proyecto colectivo, que participe activamente en su aplicación y desarrollo y que colabore en el trabajo de equipo.

El ejercicio de la función directiva ha de ser objeto de la evaluación continua para que se adecue a las condiciones y exigencias de cada momento y de cada centro. Sólo a través de la evaluación es posible detectar las necesidades que permitan su mejora, tanto de su competencia profesional como de los modelos de gestión más actuales.

#### Propuestas de intervención

1. Establecer las condiciones estructurales (autoridad e interlocución institucionales, formación, incentivos, créditos horarios, personal administrativo...) que favorecen el ejercicio de la dirección y promover las actitudes para la asunción responsable de las tareas directivas.

2. Crear un programa de formación inicial y continua para quienes asuman la dirección, acorde con las necesidades del desarrollo profesional de los directivos de centros.

3. Impulsar que los equipos directivos, como representantes de sus respectivos centros escolares, constituyan foros para la coordinación, el intercambio, la consulta y propuesta conjunta a la Administración.

4. Mejorar los mecanismos de negociación entre cada centro y la Administración Educativa, a través de su equipo directivo, para articular los recursos y las condiciones para llevar a cabo sus planes estratégicos de calidad y mejora continuas, en el marco de su

autonomía.

5. Establecer un procedimiento público y contrastado para la evaluación continua del ejercicio de la función directiva.

### *Procesos de mejora*

El Proyecto de Centro orienta todo el sistema de fuerzas y voluntades de progreso de la comunidad educativa en los aspectos esenciales que regulan los procesos de enseñanza-aprendizaje. Hacer explícitas las finalidades del centro y valorar su situación en relación a ellas en un momento determinado, pone de manifiesto las necesidades de mejora. El sentido del Plan Estratégico es salvar la distancia entre las intenciones definidas en el Proyecto de Centro y la realidad en un momento concreto.

Cada centro, con su Plan Estratégico, se propone alcanzar a medio plazo objetivos que le sitúen más cerca del modelo de centro y de enseñanza-aprendizaje al que aspira. La estrategia, al identificar el futuro del centro, permite a la dirección y al equipo docente ajustar las actividades de la organización a sus necesidades y aspiraciones teniendo en cuenta los recursos disponibles. La esencia del Plan Estratégico es la predicción del futuro y la capacidad de darle una respuesta apropiada desde unas propuestas concretas y consensuadas, actuando al menos en los siguientes procesos:

- La enseñanza y el aprendizaje para ajustarlas a los objetivos educativos, a las necesidades del alumnado y a las demandas sociales.
- El sistema de evaluación y control para establecer acciones correctivas cuando no se consiguen los resultados esperados e identificar oportunidades de mejora cuando se están alcanzando.
- El ejercicio de la autonomía escolar a través de la organización y gestión de los recursos del centro para optimizarlos y conseguir su máxima eficiencia así como para conseguir un clima escolar que sea estimulante y positivo para todos.
- La organización de toda la documentación, herramientas e instrumentos generados para llevar a cabo los procesos acordados y definidos.

En cada uno de ellos son necesarios unos procedimientos e instrumentos de gestión viables y de fácil utilización, que toda la comunidad educativa pueda seguir, para garantizar unos procesos coherentes con los objetivos priorizados, contrastados y de fácil coordinación. Estos procedimientos deberán quedar escritos y protocolizados para asegurar su aplicación.

Se ha de iniciar con el diagnóstico que ha de servir para detectar las áreas de gestión del centro que la comunidad escolar, y especialmente el personal docente, reconoce que necesitan mejorar, en las que hay una disposición general para abordar dicha mejora y una exigencia compartida de alcanzar un mejor funcionamiento (estado deseable y deseado).

Finalizado el diagnóstico, el centro definirá el Plan Estratégico con los objetivos a medio plazo que se desean alcanzar. Este Plan se desarrollará a través de proyectos de mejora que se incluirán en sucesivos Planes Anuales. En cada proyecto, a partir de unos indicadores de calidad en el ámbito de gestión de que se trate, se pretende establecer los procedimientos que se van a seguir para asegurar las condiciones de calidad deseadas.

Para ello se diseñarán los procedimientos a seguir, los criterios a aplicar y las herramientas a utilizar. Se aplicarán de forma experimental durante un tiempo y, una vez se compruebe su validez y viabilidad, se procederá a su institucionalización, es decir, a asegurar que las mejoras alcanzadas formen parte del modo habitual de actuar del centro, incluyéndolos en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro o en el Manual de funciones de los órganos afectados.

La evaluación de los proyectos, hecha explícita en la memoria evaluativa anual, dará cuenta de los logros alcanzados y de las correspondientes acciones de mejora a desarrollar en el futuro.

La importancia y necesidad de la autoevaluación no resta valor a la evaluación externa, que aporta referentes útiles para que los centros se sitúen dentro de los que actúan en contextos similares, lo que les ayudará a enjuiciar mejor su propia labor.

#### Propuestas de intervención

1. Potenciar la autonomía y la capacidad de los centros para diseñar y ejecutar su Plan Estratégico de forma eficaz.
2. Establecer condiciones favorables para llevar a cabo planes de mejora en los centros y para su implantación e institucionalización.
3. Vincular la formación de los centros y de su personal a sus planes de mejora.
4. Realizar un seguimiento de la experiencia de algunos centros que estén poniendo en práctica sus Planes Estratégicos así como intercambiar entre ellos sus experiencias, para ir obteniendo información, tanto para el propio centro como para otros.
5. Recoger y difundir buenas prácticas de gestión y de planes de mejora en diferentes áreas que sirvan de modelo a otros centros.

6. Garantizar la evaluación externa y sistemática de los Planes Estratégicos de los centros, en la que intervendrá la Inspección Educativa.

7. Favorecer la creación de redes de comunicación y cooperación entre centros que lleven a cabo planes de mejora similares o en las mismas áreas de gestión.

### *Stándares de calidad educativa*

Los estándares de calidad educativa han de hacer referencia a los resultados de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Teniendo en cuenta que la finalidad de ambos procesos es alcanzar el mayor desarrollo posible en cada alumno y alumna en los tres ámbitos que conforman una educación integral, es decir, en el desarrollo personal, en el social y en el académico, los estándares se referirán a los tres de forma equilibrada, sin que ninguno prevalezca sobre los otros.

El Departamento de Educación del Gobierno Vasco se ha propuesto establecer un procedimiento de acreditación de la calidad de los centros, tomando como referencia unos estándares de calidad que estén aceptados por el conjunto de la comunidad educativa. En la determinación de los estándares de calidad se habrá de tener en cuenta la relación de los procesos y los resultados con las condiciones de entrada y de contexto, sin que puedan considerarse únicamente estándares a partir de resultados que sirvan para establecer un ranking de centros sin ninguna otra referencia.

Los centros podrán optar a la acreditación de calidad por el Departamento de Educación, Universidades e Investigación. Para ello se publicará una convocatoria anual en la que se fijarán los requisitos y procedimientos para poder acceder a dicha acreditación.

La acreditación es fruto de la evaluación externa y significa el reconocimiento público de haber alcanzado un alto nivel de calidad.

### *Propuestas de intervención*

1. Definir, de forma consensuada, los estándares de calidad de la enseñanza de los procesos y los resultados, teniendo en cuenta las condiciones de entrada y de contexto en los distintos factores relacionados con la gestión de un centro escolar que inciden de forma más relevante en la calidad de la enseñanza.

2. Concretar los requisitos y procedimientos para acceder a la acreditación que periódicamente podrá convocar el Departamento de Educación, Universidades e Investigación, así como las ventajas que para los centros supone la obtención de dicha acreditación.



## EXTREMADURA

La calidad en la educación es el resultado de un conjunto de variables consecuencia de la correcta articulación de un sistema educativo basado en principios que primen la personalización y la contextualización social, un sistema educativo que haga del alumno el centro de interés del sistema

Pero al referirnos a la calidad de educación hablamos de tres escenarios posibles: la calidad del sistema educativo en su conjunto, la calidad en el conjunto de los centros educativos y la calidad en el aula propiamente dicha. También cuando hablamos de la Administración, nos estamos refiriendo a distintos ámbitos competenciales dependiendo del nivel en el que se produzca la interacción.

Corresponde a la Administración Educativa un papel impulsor y corrector del sistema con un conjunto de medidas y recursos personales, materiales, funcionales y organizativos, puestos al servicio de la educación. Por ello, las políticas educativas deben impulsar de forma coordinada acciones diversas que aseguren tanto la calidad, como la equidad del sistema educativo y que atienda a las necesidades actuales y futuras de formación y que prepare al alumnado para enfrentar los retos del siglo XXI en un mundo globalizado y cambiante.

1. La Administración en sus distintos niveles debe asumir el liderazgo en la consecución del objetivo de mejorar los índices de calidad del sistema en su conjunto, impulsando las medidas correctoras que se desprenden de los procesos evaluadores desarrollados.

Estas medidas deben ser articuladas partiendo de un diagnóstico crítico de la situación del sistema educativo.

En este sentido cobra especial importancia el papel de la evaluación externa e interna del sistema, llevado a cabo a través de las evaluaciones internacionales, modelo Pisa u otros modelos nacionales, que hacen un abordaje del funcionamiento de los centros que permite descubrir las fortalezas y debilidades del sistema, así como la permanente evaluación interna desarrollada por el Servicio de Inspección Educativa.

2. Una vez elaborado el diagnóstico de la situación de cada centro, tras haber sido sometido a un proceso evaluador, se hace necesario diseñar y aplicar planes de mejoras que tienen que tener dos características: Ser conocidos y asumidos por el conjunto de los integrantes del sistema y garantizar la participación de todos los estamentos educativos en el desarrollo de los mismos.

3. Esto debe concretarse en un conjunto de actuaciones de carácter general que afecten a distintos y variados niveles de intervención:

a. Elaboración y desarrollo de los contenidos curriculares en sus aspectos puramente formativos, teniendo en cuenta el nivel competencial de cada Administración Educativa.

b. Adecuación de los medios humanos a las necesidades del sistema, garantizando las ratios adecuadas del profesorado, facilitando la formación del mismo, mejorando los procesos de selección en todas sus fases; así como emprender las acciones necesarias para mantener un clima que permita el correcto ejercicio de la labor docente.

c. Las Administraciones deben diseñar y desarrollar una red de servicios de apoyos que contribuyan a la mejora de los resultados, incluyendo aspectos socioeducativos que complementen la formación integral del alumno.

d. Las infraestructuras son una parte importante del sistema educativo. Corresponde a la Administración el diseño una red de Centros adecuada y dimensionada en sus justos términos para la población atendida, procurando el mantenimiento correcto de las dotaciones y los equipamientos.

e. Asimismo, es competencia de las Administración facilitar y elaborar los protocolos de actuación que permitan que la participación sea efectiva y real, mediante planes de actuación que impliquen a todos los colectivos que forman parte del sistema.

f. También es responsabilidad de las Administraciones la elaboración y puesta en marcha de Planes de Actuación Educativa Preferente para aquellos Centros que atienden alumnos que necesitan de medidas de compensación educativa, así como la implantación de Programas de Refuerzo y Apoyo de manera gradual y sistemática, tendentes a elevar la calidad del sistema.

g. Además de las acciones enumeradas con anterioridad los centros educativos podrán, en el ámbito de su competencia y su autonomía pedagógica, poner en marcha medidas de innovación e investigación que permitan explorar nuevas formas de actuación.

## GALICIA

En GALICIA la Consellería de Educación y Ordenación Universitaria, a través de la Dirección Xeral de Formación Profesional inició este tipo de planes en el curso 2000/2001 apostando por la implementación de planes de mejora relacionados con la gestión de la calidad. Los centros que participaron en el programa iniciaron el proceso con la detección de problemas y deficiencias, así como con la propuesta de soluciones tomadas a partir de datos y evidencias. Se trató de concienciar a los directivos de los centros de que el círculo del sistema de calidad es continuo y recursivo, y supone: planear, ejecutar, evaluar y ajustar.

La información sobre la gestión de la calidad y la aplicación de los modelos elegidos (UNE-EN ISO 9001:2000 y EFQM) se les proporcionó a los centros en diversas jornadas formativas. El proceso tanto formativo como de implementación en los centros educativos supuso los siguientes pasos:

- La constitución y formación de un equipo de calidad en cada centro.
- La obtención de información, a través de encuestas a alumnado, familias, personal del centro, para obtener una primera información sobre la situación del centro lo que permite hacer una primera auto evaluación.
- La selección de los ámbitos de mejora que sean críticos para el centro y que se consideren asumibles. Y la vinculación que éstos tienen con los procesos que en los centros se llevan a cabo.
- La definición, documentación y asignación de responsables cada uno de esos procesos.
- La evaluación sistemática del proceso y del producto con el establecimiento de indicadores y de medidas de corrección de desviaciones.
- El análisis de los resultados de la evaluación permitía poner a prueba la adecuación del procesos en sus diferentes etapas, identificando tanto los errores como los aciertos, estableciendo procedimientos de corrección e incorporando a la organización todo el conocimiento tanto teórico como empírico acumulado en la ejecución del ciclo, para su potencial empleo en nuevos ciclos de mejora.

Con estos planteamientos de fondo se puso en marcha el programa Rede Galega de Centros para a Calidade. En la primera fase en el curso 2000/2001, se constituye el primer grupo, RG1 con IES en los que se impartía la Formación Profesional Específica; en la actualidad tres de estos centros cuentan con la certificación UNE EN ISO 9001:2000, y se enfocan hacia el Modelo Europeo de Gestión de la Excelencia, al igual que el Centros de Formación y Recursos de Lugo, uno de los diez integrantes de la Red RG2 . Durante el 2002/2003 se amplió esta experiencia a otros diez centros, entre los que se encuentran centros de primaria y un colegio rural agrupado;

la novedad que se introdujo con esta tercera red fue que los centros fueron asesorados por el primer centro certificado en Galicia, con lo cual se empezó a producir un efecto cascada en la formación, que se continuó en las redes sucesivas, así hasta la RG5, que en la actualidad está en el segundo y último curso de participación, para posteriormente empezar con el proceso de certificación.

Como se puede deducir los modelos de gestión de la calidad de evaluación elegidos para la “Rede Galega de Centros para a Calidade”, son modelos ajenos a la educación, importados del mundo empresarial que no son capaces de integrar la enorme riqueza y variabilidad del quehacer educativo en los centros, reduciéndose a procedimientos, y por lo tanto analizar, aquello que es más visible y secuenciable, como los aspectos de la gestión, convirtiéndose en poco útiles para la función que por definición persiguen. No desdeñamos sin embargo el valor que tiene su implantación en los centros para conseguir una mirada introspectiva y una reflexión sobre muy diversos, y a veces importantes, aspectos de su funcionamiento. Que la fórmula para conseguir la calidad educativa que pretendemos no sea idónea, no quita para valorar el esfuerzo y también los avances realizados en los centros que trabajaron para desarrollarla, en la seguridad de que lo importante es la voluntad de mejora, por encima de los instrumentos utilizados, que persiguen, sobre todo, la mejora de la “gestión” escolar en la idea que si ésta se consigue mejorarán también los resultados de los escolares. Hasta el momento, en la comunidad gallega, este dato está por demostrar aunque si parece que los programas de gestión de calidad aplicados a los centros educativos contribuyen a incrementar el nivel de satisfacción de los estamentos implicados, con una evidente mejora de los procedimientos de trabajo en lo que se refiere a la gestión administrativa de los centros. La empresa AENOR, que fue quien certificó a los centros de la red que siguieron el proceso, lo hizo incidiendo sobre todo en la gestión administrativa, como no podía ser de otra manera. La imposibilidad intrínseca a este sistema de incidir sobre los aspectos cualitativos y complejos del trabajo en el aula, que por la cantidad de variables en juego no son procedimentables, impidió que existiera en estos centros una mejora sustancial del proceso educativo.

En lo que se refiere a la tutoría y orientación, en nuestra Comunidad la Administración Educativa reguló la figura del orientador o orientadora mediante el Decreto 120/98, del 23 de Abril (DOG del 27 de Abril), en el que, además, se regulan los diversos aspectos de la orientación educativa y profesional de la Comunidad Autónoma de Galicia.

A partir del decreto citado en todos los centros de Educación Secundaria y en todos los centros de Educación Infantil y Primaria de más de 12 unidades se dispone de la figura del orientador o la orientadora. En total existen 579 departamentos de orientación de los que 247 corresponden a centros de Educación Infantil y Primaria y 332 a centros de Educación Secundaria. La tendencia actual es a contemplar la posibilidad de rebajar el número de unidades establecidas para la creación de un Departamento de Orientación

en los centros de Educación Infantil y Primaria, con el fin de avanzar en el robustecimiento de una red de orientación de calidad.

Además de los servicios de orientación internos a los centros educativos, la normativa antes mencionada regula los servicios externos, los ya citados Equipos de Orientación Específicos, de ámbito provincial. Su composición está formada por distintos profesionales especialistas en distintos ámbitos: discapacidades sensoriales, motóricas, sobredotación intelectual, trastornos generalizados del desarrollo, trastornos de conducta, orientación vocacional y profesional, audición y lenguaje y trabajador y/o educador social. En la actualidad contamos con cuatro equipos de estas características, uno en cada capital de provincia. El total de profesionales que desarrollan funciones en ellos asciende en la actualidad a 32.

Ambos, servicios internos y externos, constituyen la garantía de que la orientación forme parte esencial de la actividad educativa y de que se establezca una línea permanente de asesoramiento al alumnado, a las familias e al profesorado, mediante planes de actuación comunes entre los diferentes profesionales implicados.

Para realizar las funciones señaladas los centros educativos, en nuestra Comunidad disponen de la figura de la orientadora u orientador. La Administración Educativa reguló la figura del orientador o orientadora mediante el Decreto 120/98, del 23 de Abril (DOG del 27 de Abril), en el que, además, se regulan los diversos aspectos de la orientación educativa y profesional de la Comunidad Autónoma de Galicia.

En la actualidad existen orientadores y orientadoras en todos los centros de Educación Secundaria e en todos los centros de Educación Infantil y Primaria de más de 12 unidades. En total, hoy en día de hoy existen 579 departamentos de orientación de los que 247 corresponden a centros de Educación Infantil y Primaria y 332 a centros de Educación Secundaria. La tendencia actual es a contemplar la posibilidad de rebajar el número de unidades establecidas para la creación de un Departamento de Orientación en los centros de Educación Infantil y Primaria, con el fin de avanzar en el robustecimiento de una red de orientación de calidad.

## MADRID

En enero de 1999 fue firmado el *Acuerdo para la Mejora de la Calidad del Sistema Educativo de la Comunidad de Madrid*. Acuerdo que ha sido muy beneficioso para nuestra Comunidad tal y como han reconocido las propias organizaciones firmantes.

Transcurridos varios años de aquella fecha, las circunstancias y las necesidades educativas en la Comunidad de Madrid son distintas. Los nuevos desarrollos urbanísticos, los movimientos de población, el crecimiento demográfico y el repunte de la tasa de natalidad, el incremento del alumnado procedente de la inmigración, la aparición de nuevas necesidades de conciliar la vida laboral y familiar, y el crecimiento económico y de empleo, han generado nuevas demandas educativas a las que es preciso dar respuesta. Consecuentemente, en marzo de 2005, ha sido firmado un nuevo *Acuerdo para la Mejora de la Calidad del Sistema Educativo de la Comunidad de Madrid* que plantea como objetivos generales los siguientes:

- Mejorar y adecuar la oferta educativa a las necesidades de los diversos niveles y etapas educativas, y a la formación a lo largo de la vida.
- Dotar a los centros de instalaciones y recursos materiales adecuados para mejorar la calidad del sistema educativo.
- Aumentar el número de jóvenes de la Comunidad de Madrid que finalizan con éxito la enseñanza obligatoria.
- Mejorar las acciones desarrolladas para que, en el marco de lo indicado en el Artículo 27 de la Constitución, siga siendo efectivo el derecho a la Educación y el principio de Igualdad de Oportunidades, impulsando la participación de los distintos agentes sociales, especialmente las familias, a través de las Asociaciones y Federaciones de Padres y Madres de alumnos, y promocionando asimismo actuaciones que concilien la vida familiar y laboral.
- Consolidar y continuar con el desarrollo del Plan Regional de Compensación Educativa y otras actuaciones dirigidas al alumnado inmigrante.
- Promover y facilitar el desarrollo de actuaciones por parte de los centros para formar al alumnado en el marco de los principios y valores democráticos reconocidos en la Constitución española.
- Mejorar el nivel de conocimientos y capacitación del alumnado con objeto de elevar su rendimiento académico y facilitar el pleno desarrollo de sus capacidades y proyectos personales.
- Proseguir el desarrollo de actuaciones integrales para atender a la diversidad de capacidades, situaciones personales y circunstancias sociales que favorezcan el acceso a una educación de calidad.

El Acuerdo, cuyo periodo de vigencia es el comprendido entre el año 2005 y 2008, excepto en lo relativo a las medidas de adecuación retributiva dirigidas al profesorado de los centros privados concertados a los que afecte el Acuerdo, que abarcarán hasta 2009, dispone de una financiación global de

1.603.800.000, que se distribuye en los siguientes apartados que configuran el conjunto de actuaciones necesarias para lograr los objetivos acordados:

- Para la mejora de la oferta educativa, que prevé actuaciones en la red de centros, el desarrollo de planes de apertura para la extensión de servicios educativos, y otras inversiones en Tecnologías de la Información y la Comunicación: 861.000.000 €.
- Para llevar a cabo actuaciones que incidan en el desarrollo del principio de Igualdad de Oportunidades y que incluye, entre otras actuaciones, la ampliación de las ayudas para libros de texto y la participación de las familias: 130.200.000 €.
- Para incidir en la creación, mejora y estabilidad en el empleo del personal de los centros docentes, se incrementará el número de efectivos de esos centros, se procederá a la adecuación retributiva del profesorado y se desarrollarán medidas relativas al personal de administración y servicios: 408.500.000 €.
- Para ofrecer al profesorado de la Comunidad de Madrid posibilidades de incrementar su formación: 46.700.000 €.
- Para poner en marcha medidas que tiendan a la equiparación retributiva del profesorado de la enseñanza concertada con los de la pública, así como otras mejoras en estos centros: 157.300.000 €.

Señalar por último que este Acuerdo fue suscrito por la Presidenta de la Comunidad de Madrid, el Consejero de educación, CC.OO/Federación de Enseñanza de Madrid, UGT/Federación de trabajadores de la enseñanza, Federación regional de Madrid de APAS "Francisco Giner de los Ríos", UCETAM, ANPE-MADRID, Asociación madrileña de empresas privadas de la enseñanza, Asociación nacional de centros de educación especial, CSI-CSIF, USO, CSIT, Educación y gestión de Madrid, FACEPM, FECAPA, FSIE, FERE-CECA MADRID, STEM-STES.

## **MURCIA**

La evolución de la administración camina de la mano de los nuevos tiempos donde se asienta la idea de que debe ser objetivo de los poderes públicos la atención a los ciudadanos. Es por ello, por lo que las metas generales del servicio público tienen como pilares hoy la responsabilidad, la transparencia, la eficacia y la participación de los ciudadanos en la misma, todo lo cual se concretiza en la apuesta de la administración por el servicio a los ciudadanos .

Esta es la idea que sustenta las actuaciones de la administración educativa en la actualidad. Debemos distinguir entre la provisión de un servicio de calidad y la opinión que sobre el mismo presentan los padres y alumnos, del centro educativo. En estas dos líneas de trabajo se mueven en la actualidad las propuestas que desde la administración están llegando a los centros docentes.

Se trata de mejorar la calidad de la educación que se imparte en los centros educativos y transmitir estas actuaciones a las comunidades educativas de nuestros centros.

Es necesario para ello que las Administraciones educativas se comprometan de manera decidida en el diseño, aplicación, desarrollo y evaluación de una serie de actuaciones que tengan como objetivo la consecución de la calidad integral de los centros educativos y como consecuencia de ello de la calidad del Sistema Educativo. Entre otras proponemos:

- 1- La elaboración de una normativa básica que permita el diseño de un Plan de Evaluación general del Sistema, de Evaluaciones generales de diagnóstico y un Sistema estatal de Indicadores de la educación.
- 2- La organización y desarrollo de estas Evaluaciones del Sistema Educativo.
- 3- El estudio de los resultados obtenidos en las Evaluaciones del Sistema, segregados por niveles educativos, por materias y por tipos de centros.
- 4- Determinación de la tasa de absentismo escolar y de titulación efectiva por niveles educativos y tipos de centro.
- 5- La publicación de los resultados de las evaluaciones de diagnóstico del Sistema.
- 6- El establecimiento de correctores del Sistema, en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones de diagnóstico.

- 7- Elaboración de normativa que impulse la autonomía organizativa y pedagógica de los centros educativos.
- 8- Aplicación de medidas, organizativas y retributivas, que impulsen los Planes de Acción Tutorial en todos los niveles educativos.
- 9- El impulso de actuaciones de difusión y formación, dirigidas a profesores y padres, sobre los Modelos de gestión de la calidad en los centros educativos.
- 10- El reconocimiento a los centros educativos del progreso en los niveles de calidad y las Certificaciones de calidad obtenidas en la aplicación de estos Modelos.
- 11- La aplicación de medidas presupuestarias y organizativas que faciliten la implantación de Planes de Mejora en los centros educativos que los soliciten.
- 12- El diseño, seguimiento y evaluación de Programas experimentales, encaminados a corregir las deficiencias generalizadas de la calidad (equidad, eficacia, eficiencia y relevancia) detectadas en el Sistema educativo.
- 13- La aplicación del concepto de **Carta de Servicio** al mundo de la educación. Se trata de un documento donde se busca la descripción del servicio educativo con la especificación de la oferta que se presta y la definición de unos objetivos unidos a unos indicadores para su medición, de esta forma se hace posible la autoevaluación de los centros educativos y de los servicios de la Administración educativa.

## NAVARRA

La Administración Educativa de la Comunidad Foral de Navarra atribuye al Servicio de Inspección Técnica y de Servicios la labor de ejercer la inspección con el fin de asegurar el cumplimiento de las leyes, la garantía de los derechos, la observancia de los deberes y la mejora del sistema educativo y la calidad de la enseñanza.

El Servicio de Inspección se constituye, por tanto, en una pieza clave para el fomento del proceso de calidad del Sistema Educativo navarro y para la evaluación consiguiente capaz de conformar un proceso constante de “Feed back”

Es por esto que en los últimos años, viene realizando un considerable esfuerzo para modernizar su estructura, ordenar y actualizar sus funciones y adoptar un modelo de gestión que facilite la prestación de servicios de calidad a la Administración Educativa, los Centros docentes y la sociedad en general. Empezando por sí mismo se ha dotado de un sistema de gestión de la calidad conforme a los paradigmas de la Calidad Total o la Excelencia que implica lo siguiente:

### 5.7.1. LIDERAZGO.

Las distintas direcciones del Servicio de Inspección Técnica y de Servicios se han distinguido por implicarse activamente en la mejora continua del Servicio mediante la revisión y definición de sus finalidades<sup>19</sup>, <sup>20</sup>, implicándose activamente en las actividades de mejora, estimulando la asunción de responsabilidades, cambiando la estructura de la organización y apoyando actividades de aprendizaje, mejora e innovación, facilitando la formación de los inspectores en los planteamientos teóricos y prácticos de la calidad desde 1999. El Servicio se ha dotado de una Comisión de Calidad y ha creado la figura del Coordinador de calidad.

Los distintos responsables del Servicio se han implicado personalmente en adecuar la estructura organizativa de la Inspección mediante la redefinición de las áreas de trabajo (Zonas), la revisión de las funciones de los líderes (coordinadores) y el desarrollo e implantación de un sistema de gestión de procesos (matriz de procesos) en el que se establece claramente la propiedad de los procesos.

La dirección del Servicio identifica sus grupos de interés y se involucra por comprender y dar respuesta eficaz a las necesidades y expectativas de los clientes como son la Administración Educativa, los Centros docentes y la sociedad en general. Asimismo, se ha definido un mecanismo para conocer

---

<sup>19</sup> Decreto Foral 365/1999, de 13 de septiembre, por el que se regula la organización y el funcionamiento de la Inspección de Educación del Departamento de Educación y se establece el sistema de acceso y provisión de puestos de trabajo en el Cuerpo de Inspectores de Educación (BON de 10 de octubre de 1999)

<sup>20</sup> Orden Foral 83/2005, de 26 de abril, que desarrolla el DF 365/1999, de 13 de septiembre, por el que se regula la organización y el funcionamiento de la Inspección de Educación del Departamento de Educación (BON nº 78 de 1 de julio de 2005)

el grado de satisfacción del resto de unidades orgánicas y centros educativos que conforman el Sistema educativo navarro. Establece, por último, vínculos de colaboración y participación activa con otros Servicios de Inspección nacionales.

### **5.7.2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA.**

Se han definido y desarrollado procesos de planificación estratégica como la Misión, Visión y Valores, el Plan Cuatrienal y planes anuales<sup>21</sup>.

La elaboración del Plan Cuatrienal se efectúa mediante la recogida y análisis de información de las políticas y directivas educativas nacionales y europeas, las necesidades y expectativas de la Administración Educativa y de los Centros docentes y los avances que se producen en la inspección educativa.

El Plan considera como “input” el análisis de la evaluación y experiencias de formación propias. Incluye líneas de actuación estratégicas, áreas críticas o ámbitos de especial incidencia, metas estratégicas o resultados pretendidos señalados mediante indicadores que permitirán su evaluación. Se materializan en una matriz de procesos de planificación, de prestación de servicio, control y mejora y apoyo.

### **5.7.3. PERSONAS.**

La planificación de recursos humanos se ha estructurado como respuesta a la consecución de los objetivos estratégicos y operativos del Plan. Se ha diseñado información interna para mejorar estrategias y planes; se ha definidos funciones, identificado y clasificado las atribuciones, conformado procesos de formación institucional

El trabajo en equipo se asegura mediante la configuración de las Zonas de Inspección, estructura fundamental de coordinación, núcleo de participación y colaboración: Las áreas curriculares, determinan actuación de la Inspección en aquellos ámbitos que requieren una intervención curricular.

### **5.7.4. ALIANZAS Y RECURSOS.**

Se consideran la necesidad de vínculos de colaboración, intercambio de conocimientos y buenas prácticas con otros Servicios nacionales. Se presta atención singular al empleo de las nuevas tecnología de la comunicación e información, documentación.

### **5.7.5. PROCESOS.**

La matriz de procesos de planificación, prestación de servicio, control y mejora y apoyo ordena la intervención del Servicio. Cada proceso señala el

---

<sup>21</sup> Resolución 502/2005, de 31 de mayo, por la que se aprueba el Plan General de Actuación Cuatrienal del Servicio de Inspección Técnica y de Servicios para el período 2005/2008 (BON nº 84 de 15 de julio de 2005)

destinatario o receptor (cliente), el procedimiento de gestión, las instrucciones operativas, los indicadores y objetivos de rendimiento.

La “Carta de Servicios”, definida de conformidad con la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos, será la expresión externa de la actividad.

#### **5.7.6. RESULTADOS.**

La evaluación completa el ciclo de mejora que permite la mejora constante. A tal efecto se han determinado los objetivos y los indicadores que los califican.

## VALENCIA

Ante la necesidad de crear un órgano de la Administración Educativa que realizara la evaluación general del sistema educativo de la Comunidad Valenciana, se crea el 25 de enero del 2000 (Decreto 10/2000), el Instituto Valenciano de Evaluación y Calidad Educativa (IVECE), con la finalidad de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica 1/1990 de 3 de octubre de Ordenación General del Sistema Educativo, en la que se planteó el logro de una enseñanza de calidad como reto fundamental de la educación del futuro y objetivo primordial del proceso de reforma educativa.

Entre las funciones que le son encomendadas al IVECE, se encuentran:

- Evaluar el grado de adquisición de las enseñanzas establecidas en los currículos aplicables en la Comunidad Valenciana para los diversos niveles, etapas, ciclos y grados del sistema educativo en el marco establecido por la administración educativa y los centros educativos.
- Evaluar la aplicación en la Comunidad Valenciana de las reformas generales del sistema educativo, así como la estructura, el alcance y los resultados de las innovaciones de carácter general introducidas en el mismo.
- Elaborar un sistema autonómico de indicadores que permitan evaluar el grado de eficacia y de eficiencia del sistema educativo en la Comunidad Valenciana.
- Elaborar sistemas de evaluación para las diferentes enseñanzas reguladas en la Ley Orgánica 1/1990, de Ordenación General del Sistema Educativo, y sus correspondientes centros.
- Cooperar, cuando sea requerida su participación, y de acuerdo con sus disponibilidades y criterios de actuación, con otras administraciones, instituciones y organismos, que tengan algún tipo de responsabilidad en la evaluación educativa.
- Informar a los distintos sectores de la sociedad del funcionamiento y resultados del sistema educativo, sin perjuicio de las competencias que al respecto tiene atribuidas el Consejo Escolar Valenciano.
- Proporcionar e intercambiar información con otras administraciones educativas.
- Publicar y difundir los resultados de las evaluaciones realizadas, así como las innovaciones producidas en el ámbito de la evaluación, de acuerdo con los criterios generales que establezca la Comisión Rectora.
- Solicitar informes e intercambiar información con el Consejo Escolar Valenciano, así como con otros consejos u organismos que se estime conveniente para completar los propios dictámenes e informes.
- Formular propuestas a los órganos competentes para mejorar el funcionamiento del sistema educativo.

De esta forma, se asignó a la evaluación general del sistema educativo, un papel relevante para alcanzar una enseñanza de calidad y a este Instituto, con su creación, la facultad de proponer las medidas, iniciativas y actuaciones para la mejora de la calidad de la enseñanza.

Así pues, dentro de su ámbito de actuación, este Instituto, ha ido desarrollando e impulsando las acciones que en materia de mejora de la calidad educativa se han considerado oportunas para el desarrollo de los objetivos encomendados al mismo.

Entre otras acciones, se ha creado la actual Red de Centros de Calidad Educativa de la Comunidad Valenciana, donde tienen cabida todos aquellos centros educativos que apuestan por la mejora continua, la calidad total y como consecuencia la implantación de sistemas de gestión de calidad. Esto les permitirá regular su funcionamiento y alcanzar las necesidades y expectativas de todas las partes que intervienen en los procesos que en ellos se desarrollan, mejorando continuamente la calidad del servicio que prestan.

La calidad de la educación, se define, de esta manera, como el conjunto de características que le faciliten y permitan satisfacer las necesidades educativas y formativas de la sociedad a la que sirve y ello pasa previamente por establecer los mecanismos más convenientes y adecuados que permitan a nuestros centros educativos planificar y establecer sistemas de gestión de calidad que regulen su funcionamiento, planificando sus estrategias en pro del logro de sus objetivos y la evaluación de sus actividades para la mejora.

Por ello, la Consellería de Cultura, Educació i Esport, consideró necesario apoyar estas iniciativas que se estaban aplicando en los centros y regular el apoyo decidido, en todos los niveles, para hacer posible su aplicación e implantación, dotándoles del asesoramiento, recursos, instrumentos y seguimiento, colaborando conjuntamente y amparándoles normativamente con la creación de la Red de Centros de Calidad Educativa.

En dicha Red, se establecen los procedimientos que en tres fases o niveles, se proponen a los centros educativos para la implantación de sus sistemas de gestión de calidad, hasta el logro de su consolidación, al final del proceso, implantando Planes Anuales de Mejora continua.

El objetivo general de la Red, es propiciar e impulsar la implantación de sistemas de gestión de calidad en los centros educativos y extender y favorecer la cultura de la mejora continua entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Para ello, se establecieron en la orden de 22 de marzo de 2005 de la Conselleria de Cultura, Educación y Deporte, los objetivos específicos que se pretendían lograr con la creación de la mencionada Red:

- Fomentar la participación de los centros en la aplicación metódica de sistemas de gestión de calidad.
- Propiciar la reflexión y la toma de decisiones basadas en una

evaluación contextualizada en y del centro, de manera que posibilite el diseño y la aplicación de planes de mejora.

- Familiarizar a los centros con sistemas, modelos y prácticas de calidad que sean utilizadas con rigor.

Y se dividió dicha Red en tres niveles consecutivos de implantación, con el compromiso de desarrollar en cada uno de ellos, lo siguiente:

NIVEL I: Un proyecto en el que se desarrolle la planificación para llevar a cabo:

- Análisis de la situación inicial del centro.
- Justificación de la necesidad de iniciar la planificación del proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad.
- El diseño de su Política de Calidad: misión, visión y valores.
- La identificación de los procesos del centro y el diseño de su Mapa de Procesos.
- La identificación de los principales procedimientos y la elaboración de los mismos.
- La definición de los indicadores de calidad para cada uno de los procesos.

NIVEL II: Estos centros deben presentar: un proyecto en el que se desarrolle la implantación de dicho sistema y llevar a cabo:

- El diseño de un Plan estratégico.
- La identificación de un modelo de gestión.
- La realización de un autoevaluación en el centro (auditorías internas, autoevaluaciones frente a un modelo de excelencia, etc.)
- La implantación de indicadores de calidad: medición, análisis de resultados, etc.

NIVEL III: Un proyecto en el que se desarrolle la consolidación del sistema de gestión de calidad, realizando:

- Memoria del proceso de implantación del sistema de gestión
- Memoria de Autoevaluación.
- Implantación de Planes de Mejora definidos a partir de los resultados de la autoevaluación y de los resultados de los indicadores de calidad.
- Implantación de proyectos de mejora de procesos.

La implantación, pues, de un sistema, de gestión de calidad de una manera sistemática y adecuada que además de cumplir con los requisitos establecidos, favorezca la consecución de los objetivos y en suma, la mejora continua.

## **CONSEJO ESCOLAR DEL ESTADO**

1º) En la calidad del proceso educativo que se desarrolla en los centros inciden numerosos aspectos que requieren un tratamiento específico si queremos que la calidad global del proceso se vea constantemente mejorada. La contingencia de buena parte de los aspectos que afectan a la mencionada calidad hace que la deseada mejora en los distintos centros educativos deba ser un proceso conducido de manera directa por los órganos de participación y gobierno de los centros, como instancias más directamente relacionadas con la específica problemática de los mismos. Los modelos genéricos de actuación pueden dar pautas de comportamiento, sin duda de gran valor, a este respecto, pero la adaptación de dichas pautas a la especificidad del centro, de su profesorado y alumnado necesita de manera ineludible de las partes que conocen de manera directa las distintas problemáticas que siempre envuelven a las relaciones entre las personas.

2º) Los planes de impulso de la calidad deben incorporarse a la vida del centro como un instrumento sistemático de actuación. Los objetivos fijados en dichos planes, los factores escolares a los que afectan, el examen de las alternativas y la aplicación de los procedimientos que deberán seguirse para la consecución de los objetivos, así como la evaluación de los resultados finales deben constituir formas de actuación que impregnen la vida diaria de los centros.

3º) Los planes de mejora de la calidad educativa aplicados en los centros docentes no pueden ser hechos aislados llevados a la práctica durante periodos limitados en el tiempo, sino que, por el contrario, deben convertirse en un elemento de especial importancia para el constante perfeccionamiento educativo. Es importante que la aplicación de planes de mejora de la calidad educativa llegue a convertirse en un instrumento generalizado en los centros docentes a lo largo de los sucesivos cursos académicos y no se conviertan en excepciones aisladas como sucede en numerosas ocasiones.

4º) Los referidos planes deben ser impulsados de manera decidida y sistemática por las Administraciones educativas. La consecución de los objetivos propuestos en los planes requiere la aportación de recursos económicos y humanos que las Administraciones deben atender como parte de la política educativa de mejora educativa que las mismas llevan a cabo en sus ámbitos territoriales.

5º) Los objetivos generales y específicos de carácter educativo no pueden ni deben ser meras aspiraciones teóricas, sino que se deben plasmar en planes de actuación en cada centro educativo. Las Administraciones educativas deberán concebir a los planes de mejora de la calidad educativa como instrumentos de primera magnitud para que dicha calidad educativa, plasmada en objetivos concretos a realizar, pueda ser extendida de manera general y sistemática a todos los centros educativos, para lo que se hace necesario la aportación de los medios precisos para su logro.

6º) Los resultados obtenidos en relación con los fines propuestos en los planes de mejora no deberían servir de fundamento para el establecimiento de categorías o tipologías entre los centros, ya que dichos resultados pueden ser evaluados de manera muy diferente y con dosis de subjetividad apreciables dependiendo de su complejidad y del punto de partida en cada caso. La ordenación de los centros atendiendo a los resultados obtenidos en los planes puede incluso convertirse en un elemento perturbador para el desarrollo del proceso educativo en aquellos centros con especiales dificultades de funcionamiento, por lo que resulta de especial interés omitir las referidas clasificaciones.

7º) Las políticas de las Administraciones educativas basadas en las compensaciones económicas a los centros por la obtención de los objetivos fijados en los planes de mejora de la calidad deben ser tratadas con las necesarias dosis de prudencia, ya que podrían llegar a convertirse en factores que profundizaran las diferencias entre los centros educativos.

## **SÍNTESIS**

La Administración educativa tiene la responsabilidad de impulsar la innovación y el cambio para la mejora en los centros educativos y, también, la responsabilidad directa de poner en marcha estrategias de mejora dirigidas al conjunto del Sistema Educativo.

Por ello, en el ámbito estatal, el Ministerio de Educación y Ciencia, ha llevado a cabo diversas acciones para orientar la mejora permanente del funcionamiento de los centros educativos en el paradigma de la gestión de calidad. En el curso escolar 1996/97 puso en marcha la primera Edición de los Planes Anuales de Mejora. Posteriormente, en el año 1997 realizó la primera adaptación del Modelo Europeo de la EFQM a los centros educativos con el objeto de que pudiesen “contar con un marco ordenado, sistemático y estructurado, que estimulase y facilitase la reflexión sobre como mejorar su funcionamiento y ofrecer a la sociedad un servicio público educativo de calidad“. En 1998 creó el Premio a la Calidad en Educación por Orden de 14 de septiembre (BOE, 2 de octubre), a cuya primera convocatoria concurren 44 centros; y en el año 2001, editó una nueva adaptación, pasando a llamarse Modelo Europeo de Excelencia. Por tanto, podemos decir que la Calidad ha sido y es un objetivo básico de la Administración educativa estatal.

Conviene, asimismo, indicar que, entre los objetivos estratégicos para el año 2010, que el Consejo de Ministros de la Unión Europea y posteriormente la propia Comisión aprobaron, se encuentra el de «mejorar la calidad y la eficacia de los sistemas de educación y formación, teniendo en cuenta las exigencias de la sociedad del conocimiento y la evolución de los modelos de enseñanza y aprendizaje».

Con el desarrollo autonómico, y el traspaso de competencias en materia educativa, las Administraciones autonómicas han asumido e impulsado la mejora de la calidad de la educación, si bien cada una ha puesto especial énfasis en aspectos distintos. Los objetivos comunes de todas han sido la mejora de la calidad en la gestión de los centros docentes, la extensión de las ideas sobre la gestión de calidad y el máximo aprovechamiento de los recursos, la puesta en marcha de instrumentos de evaluación interna y externa, el fomento del uso de modelos de calidad, sobre todo el Modelo Europeo de Gestión de Calidad en los centros docentes, la implantación de certificaciones de calidad y la difusión de las buenas prácticas educativas.

Las Administraciones autonómicas han organizado sus políticas educativas en función del diagnóstico inicial de su Sistema Educativo y de los objetivos propuestos.

Tales políticas tienen como horizonte la provisión de un servicio educativo de calidad que, además, esté en sintonía con la línea demandada por la comunidad educativa. Algunas Comunidades han desarrollado un modelo propio de gestión de calidad. Para conseguirlo, han generado legislación propia, estructuras orgánicas específicas y actuaciones concretas.

La legislación de carácter autonómico se fundamenta en las sucesivas leyes orgánicas de carácter estatal, en la capacidad normativa emanada de los estatutos de autonomía y en las iniciativas políticas o sociales particulares. Así algunas Comunidades Autónomas han establecido

Pactos Sociales, de carácter general o específico para la educación, en los que han fijado los objetivos, las estrategias, las actuaciones y los estándares de calidad.

Paralelamente, diversas Administraciones autonómicas han puesto en marcha órganos específicos para la evaluación y la calidad como los Institutos, a semejanza del INECSE estatal, o bien han organizado Conferencias o foros de reflexión, como manantial de ideas y propuestas, que han servido de guía en la toma de decisiones.

De todos los aspectos del ámbito de la calidad educativa, es en el de la evaluación en el que ha habido un mayor impulso y más amplia generalización. Todas las Comunidades Autónomas han puesto en marcha planes de evaluación de su Sistema Educativo, han combinado sistemas de evaluación interna y externa, han utilizado instrumentos ajenos o han creado los propios y se han servido de evaluaciones nacionales o internacionales. Algunas Administraciones regionales han recogido, en documentos estratégicos, el diseño y desarrollo de sus sistemas de evaluación, implementado en programas, es decir, han creado modelos globales de evaluación.

Otras veces, las Administraciones autonómicas han optado por poner en marcha planes específicos y han incidido en aspectos parciales de la educación. Así vemos que unas han hecho énfasis en planes de orientación, otras en programas de impulso de la Inspección educativa, o en mejorar las direcciones escolares, o en planes de interculturalidad, o en incentivar los planes estratégicos de los centros, o en la formación de los profesores, etc.

Como consecuencia del interés por la mejora de la educación, las Administraciones estatal y autonómicas han puesto en marcha mecanismos de reconocimiento y divulgación de las mejores prácticas educativas. Los mecanismos de reconocimiento son los premios a la calidad, el establecimiento de redes de centros de calidad y las certificaciones oficiales; a veces, estos mecanismos son de la propia Comunidad Autónoma y otras veces proceden de administraciones de ámbito superior.

Ésta es la última fase de un proceso que se inicia con el compromiso, cada vez más general, de las diversas Administraciones en responder a los derechos y demandas de los miembros de la comunidad educativa. Para afianzar este compromiso, algunas Comunidades autónomas han introducido el concepto de Carta de Servicios. Son documentos escritos que informan a los ciudadanos sobre los servicios que presta la Administración y acerca de los compromisos de calidad que ofrece a sus administrados, compromisos que van más allá de lo exigido por las normas de aplicación.

De las aportaciones de los diversos Consejos Escolares, se deduce una tendencia general, resumida en los siguientes puntos:

- La preocupación por mejorar la calidad de la educación es creciente y ocupa esfuerzos y recursos de todos los ámbitos.
- La calidad educativa parte de un diagnóstico válido del Sistema Educativo y exige poner en marcha políticas e iniciativas que respondan a las demandas de la sociedad.
- La mejora en los centros educativos debe ser un proceso conducido de manera directa por los órganos de participación y gobierno de los centros, como instancias más directamente relacionadas con la específica problemática de los mismos.

- Los planes de impulso de la calidad deben incorporarse a la vida del centro como un instrumento sistemático de actuación.
- Los planes de mejora de la calidad educativa aplicados en los centros docentes deben convertirse en un elemento de especial importancia para el constante perfeccionamiento educativo.
- Los objetivos generales y específicos de carácter educativo no pueden ni deben ser meras aspiraciones teóricas, sino que se deben plasmar en planes de actuación en cada centro educativo.
- Los referidos planes deben ser impulsados de manera decidida y sistemática por las Administraciones educativas.
- Las políticas de las Administraciones educativas basadas en las compensaciones económicas por la obtención de los objetivos fijados en los planes de mejora de la calidad no deben originar diferencias entre los centros educativos. La difusión de las buenas prácticas debe ser un instrumento de implantación en el resto de centros o servicios educativos.
- Si bien las iniciativas tomadas por las distintas Comunidades Autónomas en el ámbito de la calidad educativa tienen aspectos comunes, parece conveniente incrementar la difusión de aquellas cuya valoración haya sido positiva; las Administraciones autonómicas deben conocer aquellas medidas (legislativas, organizativas, actividades, reflexiones...) cuyo efecto haya sido claramente beneficioso para el conjunto de su Sistema Educativo.