

Modelo Europeo de Excelencia

ADAPTACIÓN A LOS CENTROS EDUCATIVOS
DEL MODELO DE LA FUNDACIÓN EUROPEA
PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD



MINISTERIO
DE EDUCACIÓN,
CULTURA Y DEPORTE

MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA

ADAPTACIÓN A LOS CENTROS EDUCATIVOS
DEL MODELO DE LA FUNDACIÓN EUROPEA
PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD

Guía de Autoevaluación y Caso Práctico

Equipo Técnico:

- Pedro Ambrosio Flores
- Leonardo Aragón Marín
- Luis Arteaga Fernández
- Mariano Labarta Aizpún
- Encarna Piernavieja Marrón

En la elaboración del Caso Práctico han participado:

- María Jesús Sáez de Eguilaz Larreta
- Luis Alberto de Mingo Sarto
- Moisés García de la Torre
- *Leonardo Aragón Marín*

Coordinación y Supervisión:

Leonardo Aragón Marín

Agradecimiento a Alfonso García Roldán por su colaboración en la Guía para la Autoevaluación y a todos aquellos que participaron en la primera edición de la adaptación del Modelo de Gestión de Calidad en los centros educativos.



MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE
SECRETARÍA GENERAL DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

Edita:
© SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA
Subdirección General de Información y Publicaciones

N.I.P.O.: 176-01-165-0
I.S.B.N.: 84-369-3510-4
Depósito Legal: M. 48.579-2001

Imprime: Sociedad Anónima de Fotocomposición
Talisio, 9. 28027 Madrid

1. Introducción	7
2. El Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (E.F.Q.M.) ..	11
2.1. El Modelo Europeo y la gestión de calidad.	11
2.2. Conceptos fundamentales contenidos en el Modelo Europeo de Excelencia	12
2.3. Estructura del Modelo Europeo de Excelencia.	15
2.4. La autoevaluación según el Modelo E. F.Q.M. de Excelencia.....	21
3. Guía para la autoevaluación. Criterios y subcriterios del Modelo.	25
4. El proceso general de autoevaluación	57
4.1. El esquema lógico REDER.	57
4.2. Evaluación de los criterios Agentes, teniendo en cuenta los elementos propios del esquema REDER	58
4.3. Evaluación de los criterios Resultados, teniendo en cuenta los elementos propios del esquema REDER	59
4.4. Vínculos derivados de la aplicación del Modelo entre la autoevaluación, el proceso de planificación y los planes de acción para la mejora en un centro educativo público.	60
4.5. Puntos clave a recordar una vez finalizada la autoevaluación.	62
5. La autoevaluación mediante el cuestionario.....	65
5.1. Cuestiones generales	65
5.2. Objetivos de autoevaluación mediante el cuestionario.	65
5.3. Puntuación.....	67
5.4. Cómo rellenar el cuestionario.	68
5.5. Cuestionario de autoevaluación.....	70
5.6. Cómo analizar los resultados.....	86
5.7. Tablas para la puntuación.	87
5.8. Perfil del centro.	90
6. La autoevaluación mediante el formulario.	91
6.1. Introducción.....	91
6.2. Puntuación en el proceso de autoevaluación.	92
6.3. Estructura del Formulario de Autoevaluación.	95
7. Procedimiento para la implantación del Modelo E. F.Q.M. de Excelencia en un centro educativo.....	103
8. El premio a la calidad en educación.....	107
9. Glosario de términos más usuales.....	109
ANEXO: Caso Práctico. El Instituto de Educación Secundaria «LOS ZUMAQUES»	111

1. Introducción

1.1. La llamada *gestión de calidad* constituye un paradigma adecuado que permite a los centros educativos orientar de forma permanente su funcionamiento hacia la mejora de sus procesos y de sus resultados, por lo que el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (M.E.C.D.) ha llevado a cabo diversas acciones con objeto de generar los conocimientos precisos y los materiales necesarios, y ofrecérselos a los centros como herramientas idóneas para la mejora de su gestión.

En el inicio del curso escolar 1996/97, la Dirección General de Centros Educativos puso en marcha la primera edición de los Planes Anuales de Mejora para los centros públicos como aproximación primera y sencilla a la gestión de calidad. A finales de dicho curso escolar un grupo de personas coordinadas desde la Dirección General, realizó la primera adaptación del Modelo Europeo a los centros educativos públicos.

Esta línea de acción se proyectó, asimismo, sobre el curso escolar 1997/98. Se hicieron públicos los resultados de la primera edición de los Planes Anuales de Mejora, se efectuó la convocatoria de la segunda edición y se inició la implantación, con carácter experimental, del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (E.F.Q.M.: *European Foundation for Quality Management*) en diferentes Colegios Públicos de Educación Infantil y Primaria e Institutos de Educación Secundaria.

El Ministerio de Educación y Cultura elaboró y publicó, a lo largo del curso 1997/98 la adaptación del Modelo y otros materiales con el propósito de que los centros educativos que de él dependían pudiesen contar con un marco ordenado, sistemático y estructurado, que estimulase y facilitase la reflexión sobre cómo mejorar su funcionamiento y ofrecer a la sociedad un servicio público educativo de calidad.

Esta publicación es una edición revisada de la anterior. En ella se han recogido algunos elementos del texto de la primera adaptación y se tienen en cuenta las modificaciones introducidas al Modelo por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, en abril de 1999. Entre otras modificaciones, el Modelo ha pasado a llamarse Modelo Europeo de Excelencia.

Tanto una adaptación como la otra, constituyen el instrumento básico de acercamiento al Modelo para los centros educativos. Ambas han sido adaptadas específicamente

por un equipo técnico, formado por funcionarios que trabajan en el ámbito de la educación.

Las reformas fundamentales en esta última adaptación se han introducido en los criterios y subcriterios de la **«Guía para la autoevaluación»** (capítulo 3) y en el **«Caso Práctico»**, que aparece en el Anexo, que ha sido completado y reelaborado. Previo a la Guía, se hace una presentación general acerca de la gestión de calidad, de los conceptos fundamentales contenidos en el Modelo y de la estructura y del funcionamiento del mismo. Además, se desarrolla el sentido de la autoevaluación en el Modelo (capítulo 4). Un glosario de términos, característicos de esta metodología, aparece en el último capítulo.

En la **«Guía para la autoevaluación»**, se presenta el modelo, se explicita su estructura y se describe el contenido de todos los criterios y subcriterios.

Posteriormente, se incluyen dos procedimientos para realizar la autoevaluación con una introducción previa a los mismos. El primero es el del **«Cuestionario para la Autoevaluación»** en el capítulo 5. Después se plantea el del **«Formulario de Autoevaluación»**, que aparece en el capítulo siguiente.

Por último, como anexo, aparece el caso práctico del **Instituto de Educación Secundaria «Los Zumaques»**. Su utilización como herramienta en el proceso de aprendizaje e implantación del Modelo puede ser de gran utilidad a los centros educativos.

El conjunto de estos materiales constituye un todo que incluye principios, procedimientos, herramientas y ejemplos para una aplicación rigurosa, y a la vez adaptada, a los centros educativos del Modelo Europeo de Excelencia.

1.2. Conviene reseñar algunas de las realizaciones desde la primera adaptación del Modelo.

Durante el curso 1997/98, once centros fueron los pioneros en la implantación del mismo, siguiendo la adaptación realizada por el Ministerio. A ellos les siguieron más de un centenar que respondieron a la invitación, realizada por la Dirección General de Cen-

tros Educativos en su resolución de 27 de mayo de 1998 dando instrucciones para la implantación de dicho Modelo.

En la actualidad el M.E.C.D. ha traspasado todas las competencias educativas a las Comunidades Autónomas, excepto a Ceuta y Melilla. Previo al traspaso de las mismas inició en algunas Direcciones Provinciales la implantación de este Modelo, intentando con ello afianzar y consolidar el trabajo que se estaba realizando en los centros educativos.

La última consecuencia importante del trabajo realizado desde el inicio del curso 1996 ha sido la creación del Premio a la Calidad en Educación, por Orden de 14 de septiembre de 1998 (BOE, 2 de octubre), cuya segunda convocatoria ha sido resuelta el pasado 20 de diciembre de 2000. A la primera de las convocatorias concurrieron un total de 44 centros, a la segunda, 33 centros.

Todos estos datos muestran que la acogida de los centros educativos a estas nuevas formas de gestión ha sido, tanto cuantitativa como cualitativamente, importante. De ahí que el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte crea que debe continuar la labor de facilitar el conocimiento y la implantación de estos planteamientos de gestión y, en consecuencia, la adaptación del nuevo Modelo Europeo de excelencia a los centros educativos, como continuidad al trabajo realizado con ellos hasta ahora y como producto de la experiencia adquirida.

Madrid, mayo de 2001

2. El modelo Europeo de excelencia

2.1. El Modelo Europeo y la gestión de calidad

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad, creada en 1988, editó en 1992 el Modelo Europeo de Gestión de Calidad y promovió su utilización mediante la creación del Premio Europeo a la Calidad.

La estructura ordenada y sistemática del Modelo hace posible su utilización por cualquier tipo de organizaciones y para cualquier clase de actividad. Por tal motivo, no existe posibilidad de conflicto o disfunción entre el Modelo, en tanto que instrumento para la mejora de una organización, y su empleo por un centro educativo. El propio sector público se ha aproximado al Modelo, y está siendo utilizado por Unidades de la Administración, Ayuntamientos, Consejerías de algunas Comunidades Autónomas, Universidades y otras Instituciones públicas.

El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, convencido de que resultaba un instrumento adecuado para los centros, los invitó, en su día, a iniciar, de forma experimental, la implantación del Modelo.

El contexto histórico-social actual está sometido a un proceso de cambio continuado con una apertura cada vez mayor en las relaciones económicas y sociales. Cualquier tipo de organización, en particular por lo que interesa a este trabajo el centro educativo, ha de articular estrategias que le permitan adaptarse a la nueva coyuntura. No basta para ello con recurrir a algunas ideas aisladas, sino que es preciso disponer de un marco orientador lo suficientemente amplio y contrastado que sirva de guía.

La gestión de calidad, en tanto que concepción de la gestión de las organizaciones, constituye una referencia adecuada por su condición de paradigma que incluye valores, principios y procedimientos y porque es considerada en los ambientes especializados como la estrategia de progreso por excelencia para el inmediato futuro. El concepto de gestión, subyacente al Modelo, abre a una visión en la que los elementos propios de cualquier organización: personas, recursos, procesos y resultados interactúan de manera recíproca.

La utilización del Modelo Europeo de excelencia se muestra como un instrumento pertinente para la mejora de los centros. La base del Modelo es la autoevaluación, que constituye, probablemente, el proceso más relevante, ya que facilita el diagnóstico de los puntos débiles de la organización, estimula los procesos de mejora y hace posible la comprobación de su grado de progreso.

La sistematización y estructuración del Modelo se basa en la utilización de hechos y datos, con objeto de evitar los errores que se derivarían de la utilización de opiniones personales o valoraciones no objetivables. Esta búsqueda de un soporte firme en el que fundamentar las decisiones constituye un rasgo característico de la gestión de calidad.

El Modelo se convierte en un marco de referencia que, como tal, otorga un lenguaje común y una misma base conceptual a todo el personal que presta sus servicios en un centro educativo. Esta concepción le confiere la potencia necesaria para que su funcionamiento sea homogéneo y resulte un instrumento idóneo de formación en la gestión.

La Guía que se ofrece en esta publicación (capítulo 3) es el resultado de la nueva adaptación del Modelo. Con ella, se intenta que los centros, que iniciaron esta andadura, y todos aquellos que se decidan a emprenderla, dispongan de una herramienta idónea de autoevaluación para el proceso de mejora continua.

2.2. Conceptos fundamentales contenidos en el Modelo Europeo de Excelencia

Sobre la base de una aplicación reiterada del Modelo y de su consiguiente depuración, la Fundación Europea para la Gestión de Calidad ha definido cuáles son sus conceptos básicos.

Mediante la comprensión de estos conceptos es posible acercarse de forma sencilla al Modelo y entenderlo como un marco válido para ser utilizado en un centro educativo.

Asimismo, con la referencia a dichos conceptos básicos se puede comprender mejor el significado de cada uno de los criterios, subcriterios y sus interrelaciones. Al ser el Modelo una ordenación sistemática de los criterios, ha de tenerse en cuenta que entre

ellos presentan una serie de vínculos, lo que facilita también el proceso de autoevaluación al poner en relación el examen de los mismos.

De acuerdo con la formulación de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, los conceptos básicos son los siguientes:

Orientación al usuario

El usuario es aquella persona que se beneficia directamente de las actividades de la organización. En el caso de los centros educativos los alumnos y sus familias. El usuario, o cliente, es el árbitro final de la calidad del servicio que se presta.

Un centro educativo ha de identificar a sus usuarios, cuáles son sus expectativas razonables, cuáles son sus opiniones y cuáles son sus deseos sobre cómo ha de recibir el servicio. La mejora sólo es posible si va precedida de un diagnóstico de las expectativas de los usuarios o clientes. El resultado en el usuario y su satisfacción se pueden analizar y también se pueden medir (criterio 6).

Relaciones de asociación con los colaboradores

Al igual que ocurre con la noción de usuario, el concepto de colaborador posee un significado amplio. Se refiere a las personas, instituciones u organizaciones que suministran productos, servicios o conocimientos al centro educativo.

Las relaciones con los colaboradores están basadas en la confianza y en una integración adecuada, *generando con ello mejoras y valor añadido tanto a los usuarios como a los propios colaboradores* (Criterio 4).

Desarrollo, implicación y reconocimiento de las personas

En los centros educativos el elemento fundamental son las personas: tanto las que prestan el servicio como las que lo reciben. Son las personas las que hacen posible el éxito de las organizaciones. El Modelo otorga un papel importante al personal que trabaja en una organización y considera decisiva su participación e implicación en

los procesos de mejora (*Criterios 3 y 7*). El personal es quien mejor conoce los problemas de la organización. En un centro educativo ha de existir un conjunto de valores compartidos y un clima de confianza. Las actividades se gestionan ordenada y sistemáticamente en cada uno de los procesos. Estos tienen un responsable o propietario. La gestión reposa en hechos, en la medición sistemática y en la información (*Criterio 5*).

Mejora continua e innovación

El Modelo proporciona una cultura de mejora continua. La base para mejorar se encuentra en el conocimiento de la organización a través de la autoevaluación y en la formación para acometer acciones de mejora. Se fomenta el pensamiento creativo y la innovación. La autoevaluación y la reflexión sobre la posición de un centro educativo con respecto a sí mismo y con respecto a otros centros ha de utilizarse para apoyar la innovación y la mejora.

Liderazgo y coherencia en los objetivos

Aquellos que tienen responsabilidades han de ejercer el liderazgo. Los líderes son los que desarrollan la cultura del centro y dirigen los recursos y los esfuerzos hacia la excelencia. En un centro educativo constituyen el equipo directivo (*Criterio 1*).

La planificación y la estrategia se despliegan de manera estructurada y sistemática por el centro, y hacen que todas las actividades se orienten en la misma dirección. Todas las personas deben tener un comportamiento coherente con los fines, objetivos y valores del centro educativo, así como con la forma en que estos se formulan e integran en sus proyectos institucionales (*Criterio 2*).

Ética y responsabilidad

Los miembros de cualquier organización han de comportarse de acuerdo con una ética que otorgue significado a las acciones individuales más allá del que pueda

derivarse de las normas o requisitos legales. En el ámbito de lo educativo este planteamiento adquiere ribetes especiales; la ética del servicio ha de impulsar a todo el personal de un centro educativo, público o no, a esforzarse por mejorar, continuamente, en un ámbito cuya repercusión en el futuro de las personas y de la sociedad resulta fundamental.

Orientación hacia los resultados

La obtención de los mejores resultados es el fin de cualquier organización gestionada con criterios de eficacia. Que estos resultados sean consecuencia de la preocupación por la mejora y por satisfacer las aspiraciones de los usuarios y del personal, es lo que hace que la orientación a los resultados se integre dentro de los conceptos de la gestión de calidad. El éxito continuado en el logro de los objetivos depende del equilibrio y la satisfacción de los intereses de todos los grupos, que de una u otra forma, participan en el centro educativo (criterio 9).

2.3. Estructura del Modelo

El Modelo europeo se contiene en las directrices para las organizaciones que edita la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM). El progresivo enriquecimiento y la mejora continua del documento, hacen que el Modelo se vea sometido a correcciones cada cierto tiempo. El siguiente diagrama con sus nueve criterios se corresponde con la última adaptación realizada en abril de 1999 por la EFQM. Los porcentajes que aparecen en cada uno de los criterios no se corresponden con los de la Fundación Europea para la gestión de Calidad, sino que son los referentes a la adaptación realizada para los centros educativos.

Los elementos diferenciales más importantes de la nueva versión del Modelo son los que se indican a continuación:

- Se ha suprimido la palabra empresarial de la anterior denominación y ahora adopta el nombre de **Modelo Europeo de Excelencia**.
- El **criterio 3** pasa a denominarse **«Personas»**.



- El **criterio 4** pasa a denominarse «**Colaboradores y recursos**», subrayando en su contenido todo lo referente a los socios y las alianzas de la organización.
- En los criterios **6, 7 y 8**, se sustituye la palabra «**satisfacción**» por otra más global, «**Resultados**».
- El criterio 9 pasa a llamarse «**Resultados clave**»
- Se introduce la **lógica REDER** (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) como un modo más completo de evaluación.
- Se subraya la **importancia de la innovación y el aprendizaje** en la propia lógica interna del Modelo. Esto se hace explícito en el contenido de varios subcriterios y en el propio diagrama del Modelo, en el que se añade una flecha en su parte inferior, indicando la realimentación.

El Modelo incorpora un conjunto de criterios de excelencia válidos para cualquier organización. Estos criterios se corresponden básicamente con los conceptos fundamentales anteriormente descritos.

El Modelo es, al mismo tiempo, un instrumento de autoevaluación y de gestión, de acuerdo con los principios de la gestión de calidad.

Lo esencial del Modelo queda contenido en el siguiente enunciado que recoge a todos y cada uno de los criterios de diagrama:

Los resultados en los usuarios, en el personal y en la sociedad, se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y colaboraciones, y de sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados.

Los nueve criterios de que se compone se encuentran agrupados en dos categorías: los criterios **Agentes** y los criterios **Resultados**.

Cada uno de los criterios se compone de diferentes subcriterios y estos se despliegan en diversas áreas de diagnóstico.

Las variaciones introducidas respecto al Modelo Europeo de Excelencia, en lo referente a la puntuación, se pueden razonar de la siguiente manera:

- Criterio 1: El ejercicio del liderazgo en un centro educativo, actualmente, adquiere una relevancia y dificultad especial, dada la complejidad que tienen los centros educativos y la capacidad de autonomía pedagógica y de gestión económica de que se les ha dotado. Por todo ello, se cree que, es preciso valorar algo más dicho ejercicio de lo que lo hace el Modelo EFQM. De un 10% se aumenta a un 12%.
- Criterios 3 y 7: Aunque en los criterios Agentes se reduce la importancia dada al Personal, de un 9% se pasa a un 7%, en los criterios Resultados se aumenta en la misma proporción, de un 9% se pasa a un 11%. Con ello se quiere subrayar la especial importancia de los resultados y la satisfacción entre el personal en un centro educativo.
- Criterios 4 y 2: También se ha disminuido el porcentaje que se otorgaba a Recursos, pasa de un 9% a un 7%, para aumentar el referido a la Planifica-

ción y Estrategia del centro, es decir, a la buena realización y planteamiento de los Proyectos Institucionales, que pasa de un 8% a un 10%.

- Criterios 8 y 6: se cree importante aumentar la valoración que se da a los resultados en la sociedad; la resonancia de un centro educativo en su entorno debe ser algo significativo y se pasa por tanto de valorarlo sólo con un 6% a un 10%. Esto se consigue disminuyendo la valoración del criterio 6, resultados en los usuarios, que parece sobrevalorado para un centro educativo no universitario. Por otra parte, en un centro educativo, los criterios 6 y 8 están enormemente imbricados. De todas formas, se mantiene la primacía en la valoración del criterio 6 sobre el resto de los criterios. Permanece, por tanto, algo esencial en el Modelo: la importancia de la satisfacción del usuario.
- Se disminuye, mínimamente, la valoración del criterio 9, Resultados clave del centro, que de un 15% pasa a un valor de un 14%.
- Se mantiene la misma valoración al criterio 5, procesos.
- Se mantiene el mismo valor porcentual de Agentes (50%) y Resultados (50%).

El proceso de autoevaluación, del que se habla más adelante, es un instrumento que puede ser utilizado como herramienta de diagnóstico para que la comunidad educativa de cada centro conozca cuál es su situación y, consecuentemente, detecte las áreas de mejora y los puntos fuertes. El hecho de que el Modelo posea su propio *esquema de puntuación facilita, asimismo, al personal del centro la realización de la autoevaluación.*

Criterios Agentes

Los criterios Agentes reflejan **cómo** el centro educativo público enfoca cada uno de los elementos de la gestión. Los Agentes son elementos impulsores o facilitadores con los que se consiguen los resultados. Marcan el funcionamiento interno de la orga-

nización y reflejan los aspectos sobre los que hay que actuar para conseguir una gestión eficaz en un centro educativo.

Los subcriterios son cada una de las subdivisiones en que se ordenan los criterios. Cada subcriterio se encuentra dividido en diferentes áreas de análisis. En la guía se enumeran una serie de áreas por cada subcriterio, con el fin de orientar al centro educativo en su autoevaluación.

Las áreas no son todas las posibles, pues el Modelo no pretende establecer de forma prescriptiva y exhaustiva cuáles deberán ser examinadas en cada caso. Estas áreas son orientativas y su orden también puede ser alterado.

Mediante el análisis de las áreas se puede determinar cómo enfoca un centro educativo dado cada uno de los subcriterios. En definitiva, lo que hace el centro es comparar su gestión y su funcionamiento con la propuesta que aparece reflejada en cada área.

Se examinará no solamente si se cumple o no lo que representa cada área, sino también el grado de aplicación alcanzado en el centro educativo: verticalmente, a través de todos sus niveles organizativos, y horizontalmente, en todos sus procesos y actividades.

Criterios Resultados

Los criterios Resultados sirven para conocer **qué** logros ha obtenido o está alcanzando el centro educativo.

Al igual que ocurre con los criterios Agentes, los criterios Resultados se encuentran divididos también en subcriterios, que, a su vez, cuentan con las áreas orientativas que ayudan a comprender cuáles han sido los resultados alcanzados por el centro en su funcionamiento.

Mediante el examen de los resultados se debe conocer cuál ha sido la tendencia de la institución con respecto a los objetivos propios y con respecto a lo conseguido realmente. Y, si es posible, también se debería averiguar cuál ha sido su tendencia a lo

largo del tiempo y en relación con otros centros educativos, o incluso con otras organizaciones.

La selección de indicadores que se emplee debe ser significativa, ya que dichos indicadores han de informar sobre todas las actividades y procesos.

A través de estos criterios se miden percepciones y, al mismo tiempo, se efectúan medidas objetivas. Ha de realizarse un esfuerzo por conseguir que las mediciones se presenten con datos numéricos, en forma de tablas, que recojan valores absolutos o relativos, o en forma de gráficos, que muestren los resultados y su evolución en términos de series temporales.

Relaciones entre los distintos criterios

Toda la fuerza del Modelo europeo procede de la comprensión de las relaciones que existen entre los diversos criterios. Por ejemplo, si se considera clave un proceso dentro de un criterio del grupo de **Agentes**, los resultados relacionados con este proceso deberían mostrarse en alguno de los criterios del grupo de **Resultados**.

Los nueve criterios del Modelo están interrelacionados y algunas de estas relaciones son especialmente claras, por ejemplo, Personal (criterio 3) y Resultados en las personas (criterio 7). Por otra parte los procesos son consecuencia de la Planificación y estrategia del centro y a la planificación han de incorporarse los datos obtenidos sobre el grado de consecución de los resultados. Estas son sólo algunas de las relaciones que se dan entre los diferentes factores de los correspondientes criterios.

Es relevante, en consecuencia, resaltar que el Modelo tiene la posibilidad de mostrar, a la vez, de una forma analítica los datos y evidencias de lo que acontece en la organización respecto a cada uno de los criterios, y las relaciones internas con el resto de ellos. Es decir, nos muestra globalmente a la organización en sus múltiples interrelaciones.

2.4. La autoevaluación según el Modelo Europeo de Excelencia

El Modelo Europeo de Excelencia es, esencialmente, un modelo de autoevaluación, es decir, un instrumento de valoración, que las organizaciones se aplican a sí mismas. Mediante la autoevaluación el centro educativo conocerá cuál es su situación respecto de los nueve criterios que lo componen; a partir de esa comparación podrá saber cuáles son sus puntos fuertes y también cuáles son aquellas otras áreas donde se hace preciso implantar planes de mejora.

La autoevaluación constituye, pues, el motor de la transformación. La autoevaluación hace que el centro educativo conozca cuál es su posición con referencia a un modelo de calidad, e incluso le orienta sobre cómo mejorar en relación con otros centros o con otro tipo de organizaciones, ya que el papel de referente que representa el Modelo le faculta para realizar esas comparaciones en términos equivalentes. Esta circunstancia hace posible aprender de sí mismo y de los otros.

Gracias a la autoevaluación el centro educativo evalúa, a través de un análisis global y sistemático, todos sus aspectos por comparación con el Modelo que le sirve de referencia. El diagnóstico se efectúa, desde el análisis de las áreas, sobre cada uno de los subcriterios en que se subdividen los criterios. Se detectan así los puntos fuertes y las áreas de mejora. A la vez, se mide y se puntúa también cada uno de los subcriterios. De los resultados de la autoevaluación surgirán los planes de mejora del centro.

El proceso de autoevaluación no sólo dará como resultado una imagen del centro educativo en un momento dado, sino que también irá mostrando la evolución y las mejoras que se vayan introduciendo a lo largo del tiempo, al tomar en consideración la información resultante de anteriores autoevaluaciones. En esta operación, que se resuelve en la secuencia simplificada autoevaluación-acciones de mejora-autoevaluación, radica el comportamiento inteligente de los centros, capaces de aprender de los aciertos y de los errores, propios y ajenos, de ordenar sus estrategias a fin de satisfacer al personal y a las familias y de avanzar en la consecución de los fines, las metas y los objetivos de la institución.

La implicación de los profesores y del personal no docente del centro educativo se puede conseguir también a través de la autoevaluación. Ésta es una acción que realiza el propio

centro, no es externa, y sus protagonistas son las personas que prestan en él sus servicios. Todo ello conduce a que el personal conozca, de primera mano, cual es la situación, cual puede ser su participación posterior en las mejoras que se desarrollen y cómo cada individuo es agente responsable del nivel de funcionamiento de su centro educativo.

La realización de la autoevaluación, a través de la comparación sucesiva con los nueve criterios que definen el Modelo, conduce a una focalización de la atención sobre los resultados obtenidos para cada uno de esos criterios. Las actividades de mejora y los procesos que hayan de ser revisados se encontrarán también ordenados y sistematizados en referencia con el Modelo.

Es preciso comprender el significado de cada subcriterio y área, así será más fácil llevar a cabo una evaluación más objetiva y realista. No cabe duda de que al evaluador le resultará a veces difícil ser objetivo al tratarse de una organización en la que trabaja todos los días. Por ello, es especialmente recomendable ser lo más riguroso posible en la evaluación. La autoevaluación es muy útil, tanto para reconocer los éxitos del pasado, como para identificar el potencial de progreso de cara al futuro en las áreas de mejora.

La utilización del Modelo y de la autoevaluación otorga coherencia a toda la planificación del centro y hace posible la integración de los objetivos básicos y generales, a cuya consecución se dirige la política educativa, con los objetivos concretos y específicos de cada centro en particular. Ambos tipos de objetivos orientan la planificación y la estrategia del centro.

En resumen, las ventajas del uso de la autoevaluación según el Modelo para un centro educativo podríamos resumirlas en lo siguiente:

- Abarca todos los aspectos importantes de la organización y las relaciones entre ellos.
- Ordena sistemáticamente todos los factores que hacen referencia a la gestión de calidad.
- Se basa en hechos y en experiencias contrastadas, no en opiniones personales, al realizar el diagnóstico del centro.

- Es un marco de referencia que otorga una base conceptual común a todo el personal.
- Constituye un instrumento de formación e implicación en la gestión de calidad para todo el personal.
- Es cerrada en cuanto a los criterios y los subcriterios que trata, pero abierta en cuanto al número y la naturaleza de las áreas o indicadores que despliegan el significado de cada subcriterio.
- Descubre las áreas críticas en las que se debe mejorar y, en consecuencia, facilita la elaboración y corrección de la programación general anual del centro y de los demás proyectos institucionales.
- Muestra cuál es la evolución de la situación del centro en su proceso de mejora a lo largo del tiempo, y hace posible la conducción inteligente de la institución.
- Ordena las acciones de mejora en procesos sistemáticos.

3. Guía para la autoevaluación. Criterios y subcriterios del Modelo Europeo de excelencia

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Definición:

Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al centro educativo hacia la mejora continua.

El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo desarrollan y facilitan la consecución de los fines y objetivos, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito e implantan todo ello en el centro, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión hacia la mejora continua se desarrolle e implante en el centro.

Subcriterios:

1a. Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.

Áreas:

- Desarrollan los fines y objetivos del centro.
- Desarrollan dando ejemplo, los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua.
- Revisan y mejoran la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas en función de las necesidades que se planteen en asuntos de liderazgo.
- Estimulan y animan la asunción de responsabilidades del personal y la creatividad e innovación.
- Animam, apoyan y emprenden acciones a partir de lo conseguido como consecuencia del aprendizaje obtenido de la formación y del trabajo diario.
- Establecen prioridades entre las actividades de mejora.
- Estimulan y fomentan la colaboración dentro de la organización.

1b. Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en el centro.

Áreas:

- Se implican activa y personalmente en las actividades de mejora.
- Adecuan, en la medida de lo posible, la estructura del centro para apoyar la implantación de su planificación y estrategia.
- Aseguran que se desarrolle e implante un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos.
- Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita el desarrollo, aplicación y actualización de la planificación y estrategia.
- Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave.
- Aseguran que se implanten procesos para revisar y mejorar las actividades mediante la creatividad, innovación y los resultados del aprendizaje.

1c. Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios del servicio educativo, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con la Administración Educativa.

Áreas:

- Establecen prioridades para satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los alumnos y los padres.
- Establecen prioridades para satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de otras personas e instituciones interesadas en el centro.
- Establecen relaciones de colaboración con agentes externos al centro.
- Establecen y participan en actividades conjuntas de mejora.
- Reconocen y agradecen a personas y equipos de entidades externas al centro su contribución a los resultados del mismo.

- Participan en actividades, conferencias y seminarios fomentando y apoyando, en particular, la mejora continua.
- Participan en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución del centro a la sociedad.

1d. Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y de los otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en el centro educativo.

Áreas:

- Comunican personalmente los fines, objetivos, valores, planificación y estrategia y metas de la organización a las personas que la integran.
- Son accesibles, escuchan activamente y responden a las personas que integran el centro.
- Ayudan y apoyan a las personas a realizar sus planes, y a alcanzar sus objetivos y metas.
- Animar y permiten a las personas participar en actividades de mejora.
- Reconocen, oportuna y adecuadamente, los esfuerzos de individuos y equipos, de todos los niveles de la organización.

CRITERIO 2: PLANIFICIÓN Y ESTRATEGIA

Definición:

Por planificación y estrategia se entiende el conjunto de fines, objetivos y valores del centro educativo, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos institucionales.

El presente criterio ha de reflejar cómo en la planificación y la estrategia del centro educativo se asume el concepto de mejora continua y cómo sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora de las mismas.

Los fines expresan la razón de ser del centro educativo, lo que justifica su existencia continuada.

Los objetivos manifiestan la imagen deseada y alcanzable del centro en un futuro mediano.

Se entiende por valores las ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro educativo e influyen en sus relaciones.

Subcriterios:

2a. La planificación y la estrategia del centro educativo se basan en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal de administración y servicios.

Áreas:

- Se efectúan la recogida y el análisis de la información sobre las necesidades y las expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa.
- Se comprenden y anticipan las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa.
- La elaboración de los proyectos institucionales del centro, y en particular del proyecto educativo, se ha efectuado tras el análisis de las características socio-culturales y económicas, del clima escolar y de las posibilidades del centro.

2b. La planificación y la estrategia se basan en la información procedente del análisis y de las mediciones que realiza el centro sobre sus resultados y sobre el proceso de aprendizaje del personal, propio de las prácticas de mejora.

Áreas:

- Se utiliza adecuadamente la información relativa a avances tecnológicos e innovaciones pedagógicas.

- Se utiliza adecuadamente la información relativa a otros centros educativos que destacan por sus prácticas de mejora continua.
- Se utiliza adecuadamente la información relativa a las directrices, normativa y legislación sobre educación.
- Se recoge y se tiene en cuenta el resultado final de los indicadores internos de funcionamiento del centro, citados en el subcriterio 9b.
- Se tienen en cuenta y aprovechan las actividades de formación del personal.
- Se identifican y comprenden los indicadores socio-económicos y demográficos.
- Se analizan y se tienen en cuenta las ideas y sugerencias de todos los sectores de la comunidad educativa.
- Se analizan y tienen en cuenta las cuestiones sociales, medio-ambientales y legales.

2c. La planificación y estrategia del centro educativo se desarrollan, se revisan y se actualizan.

Áreas:

- Se identifican los factores más relevantes para la mejora del centro.
- Se armonizan las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa.
- Se desarrollan planes de acción de acuerdo con los fines, objetivos y valores.
- Se experimentan, evalúan, corrigen y aplican los planes.
- Se utilizan adecuadamente los recursos asignados para realizar la planificación y la estrategia.
- Se establecen indicadores y se prevén revisiones en los mismos para actualizar y mejorar la planificación y la estrategia.
- Se evalúa la eficacia de los indicadores.

- Se utilizan las previsiones y los indicadores para la modificación, en su caso, de la planificación y la estrategia.

2d. La planificación y estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.

Áreas:

- Se identifican los procesos clave necesarios para llevar a efecto la planificación y estrategia.
- Se establecen claramente los responsables de los procesos clave.
- Se definen los procesos clave, incluyendo el lugar que ocupan en los mismos los distintos sectores de la comunidad educativa.
- Se revisa la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a efecto la planificación y estrategia.

2e. La planificación y estrategia se comunican e implantan.

Áreas:

- Se comunican los proyectos institucionales del centro y se verifica que son conocidos por todos los sectores de la comunidad educativa.
- Se utilizan la planificación y la estrategia como base para el establecimiento de los proyectos institucionales y la organización de actividades del centro.
- Se establecen prioridades, se acuerdan y comunican los planes de acción, sus objetivos y sus metas.
- Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los sectores de la comunidad educativa con respecto a la planificación y la estrategia.

CRITERIO 3: PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO

Definición:

Este criterio se refiere a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el centro educativo la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Se considera personal del centro educativo a cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en él.

La autoevaluación deberá mostrar cómo se actúa para mejorar las condiciones del personal y el modo en que éste se implica y participa en actividades para la mejora continua del centro.

Subcriterios:

3a. Planificación, gestión y mejora del personal.

Áreas:

- Se organiza al personal de acuerdo con la oferta educativa y la planificación del centro educativo.
- Se estimula el desempeño óptimo de las funciones y el compromiso de todo el personal.
- Se revisa por el equipo directivo la planificación del personal, con la participación de los órganos de coordinación docente y los restantes responsables del centro educativo.
- Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del centro educativo.

- Se investiga la satisfacción del personal y los datos obtenidos se utilizan para programar la mejora.
- Se utilizan metodologías organizativas para mejorar la forma de trabajar.

3b. Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas el centro.

Áreas:

- Se identifican y adecuan el conocimiento y la competencia de las personas a las necesidades del centro.
- Se promueven y aplican planes de formación.
- Se incorpora la cultura de la mejora continua a los planes de formación.
- Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo.
- Se revisa la efectividad de los planes de formación.
- Se hacen compatibles los objetivos individuales y de equipo con los objetivos del centro educativo.
- Se revisan y actualizan los objetivos del personal del centro.
- Los órganos de coordinación didáctica revisan continuamente su funcionamiento.
- Se valora el funcionamiento y los resultados del personal del centro y se le ayuda a mejorar.

3c. Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del personal del centro.

Áreas:

- Se estimula al personal para participar en acciones de mejora.
- Se utilizan todas las actividades del centro educativo para fomentar la participación del personal en la mejora continua.

- Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los distintos equipos docentes y del resto del personal.
- Se faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa su eficacia.
- Se anima a las personas de la organización a trabajar en equipo.
- Se reconoce al personal por su implicación en la mejora continua.
- Se apoya la formación del personal en mejora continua.

3d. Comunicación efectiva entre el personal del centro.

Áreas:

- Se identifican las necesidades de comunicación del centro educativo.
- El equipo directivo recibe información del personal docente y de administración y servicios.
- El equipo directivo transmite información al personal docente y de administración y servicios.
- Existe comunicación entre las personas, equipos y departamentos del centro educativo.
- Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.
- Se comparten las mejores prácticas y el conocimiento.

3e. Reconocimiento y atención al personal del centro.

Áreas:

- Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.
- Se tiene en consideración la situación física, psíquica y familiar de cada persona en la organización del trabajo.
- Se fomenta la concienciación e implicación en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno.
- Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional.

- Se fomentan actividades sociales y culturales.
- Se facilitan los medios e instalaciones adecuados para el mejor desempeño de las funciones del personal del centro.

CRITERIO 4: COLABORADORES Y RECURSOS

Definición:

Este criterio se refiere al modo en que el centro educativo gestiona eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia establecidas en el centro.

Por recursos se entiende el conjunto de medios económicos, instalaciones, equipamientos, recursos didácticos, la información y las nuevas tecnologías, utilizados por el centro en el proceso educativo. La autoevaluación deberá mostrar cómo el centro distribuye eficazmente los recursos disponibles, cómo actúa para mejorar la gestión y el modo en que cada uno de ellos contribuye a la mejora continua del servicio educativo.

Son colaboradores externos, entre otros, la Inspección de Educación, las Unidades de Programas Educativos, los Centros de Profesores y Recursos, los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica, las Asociaciones de Padres de Alumnos, los Ayuntamientos, las Empresas, etc.

Subcriterios:

4a. Gestión de las colaboraciones externas.

Áreas:

- Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas.

- Se identifican los colaboradores clave y las oportunidades de establecer relaciones de cooperación en consonancia con la planificación y la estrategia del centro.
- Se estructuran las relaciones con los colaboradores para incrementar la eficacia y posibilidades del centro.
- Se asegura que los planteamientos de la organización con la que se establece la cooperación son compatibles con los propios.
- Se apoya el desarrollo mutuo del centro y de sus colaboradores, compartiendo experiencias y conocimientos.
- Se generan y apoyan planteamientos y proyectos innovadores y creativos mediante el uso de colaboraciones.
- Se suscitan sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor como efecto de las colaboraciones.
- Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro.
- Se establecen las relaciones adecuadas con las instituciones y personas que suministran recursos materiales al centro educativo.

4b. Gestión de los recursos económicos.

Áreas:

- Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de los recursos económicos.
- Se gestionan de manera eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia.
- Se exploran nuevas actividades, propias del centro educativo, para la obtención de recursos adicionales a la dotación presupuestaria que el centro recibe.
- Se evalúan y revisan las estrategias y prácticas económicas propias de la gestión del centro.

4c. Gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos.

Áreas:

- Se seleccionan los recursos, medios y técnicas adecuados a la planificación y estrategia del centro.
- Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamientos de acuerdo con la planificación y la estrategia.
- Se desarrollan usos alternativos, propios del centro educativo, de los edificios, instalaciones y equipamientos con el fin de que todos los sectores de la comunidad educativa los aprovechen mejor.
- Se establecen programas adecuados de mantenimiento.
- Se establece una gestión eficaz de inventarios de material.
- Se establecen criterios para evitar el despilfarro.
- Las instalaciones observan las condiciones de seguridad e higiene adecuadas para los alumnos y el personal.
- Se reducen y se reciclan los residuos.

4d. Gestión de la tecnología.

Áreas:

- Se identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de la planificación y estrategia y de su impacto en la educación, en el propio centro educativo y en la sociedad.
- Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes.
- Se aprovecha la tecnología para apoyar la mejora.

4e. Gestión de los recursos de la información y del conocimiento.

Áreas:

- Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información en función de la estrategia y la planificación del centro educativo.
- Se mantiene la información actualizada para toda la comunidad educativa y se asegura su validez e integridad.
- La información es adecuada y accesible, y se facilita su uso al personal del centro educativo.
- Se prepara adecuadamente la información para responder a las necesidades de las familias y de los alumnos.
- Se facilitan enlaces de comunicación con la Administración Educativa y con otras fuentes externas al centro.
- Se genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de la información y del conocimiento.

CRITERIO 5: PROCESOS

Definición:

Se entiende por proceso el conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo.

Este criterio alude a cómo se gestionan y evalúan los procesos y a cómo se revisan, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo, en consonancia con la planificación y la estrategia del centro y para satisfacer plenamente a sus usuarios y colaboradores.

En un centro educativo hay una serie de procesos clave que necesitan ser diseñados y requieren una atención singular. Son los referentes a las siguientes áreas:

- organización del centro (horarios, adscripción del personal, agrupamiento de alumnos, gestión del comedor y transporte...)
- clima escolar (convivencia, inserción de los nuevos alumnos, control de asistencia y entradas y salidas del centro...)
- enseñanza y aprendizaje (aplicación del proyecto curricular, cumplimiento de las programaciones, tasas de promoción del alumnado...)
- evaluación del alumnado (carácter continuo de la evaluación, ejecución de las decisiones de la junta de evaluación...)
- orientación y tutoría (aplicación de los objetivos de tutoría en los distintos cursos, con los padres, en los equipos de profesores...)

Subcriterios:

5a. Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en el centro educativo.

Áreas:

- Se diseñan los procesos del centro educativo, incluyendo los procesos clave necesarios para llevar a cabo la planificación y la estrategia.
- Se designan los responsables de todos los procesos y se establecen procedimientos sencillos y adecuados para su gestión.
- Se aplican a la gestión de procesos sistemas normalizados.
- Se establecen claramente objetivos de rendimiento y se implantan sistemas de medición de los procesos.
- Se contemplan y resuelven los temas referentes a las relaciones entre las personas que intervienen en la gestión de los procesos dentro del centro y con los colaboradores externos para su gestión de manera efectiva.

5b. Se introducen en los procesos las mejoras necesarias, mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a los usuarios e interesados

Áreas:

- Se identifican y priorizan oportunidades de mejora y otros cambios que incidan en el rendimiento de los procesos.
- Se utilizan los resultados finales y los de medición de la percepción de los usuarios, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje para mejorar los procedimientos.
- Se fomenta la creatividad y el trabajo en equipo de las personas del centro para conseguir cambios que incidan en su mejora.
- Se incorpora la información procedente de padres y alumnos y otros interesados con el fin de estimular la innovación en la gestión de los procesos.
- Se apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y el uso de las nuevas tecnologías para simplificar los procedimientos.
- Se establecen los métodos adecuados para gestionar eficazmente los cambios.
- Se aplican experimentalmente los nuevos procesos y se controlan sus efectos en ámbitos concretos de la vida del centro antes de generalizarlos.
- Se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los interesados.
- Se forma adecuadamente al personal antes de introducir los cambios y se asegura la efectividad de la formación.
- Se verifica que los cambios introducidos en los procesos posibilitan los resultados previstos.

5c. Los servicios y prestaciones del centro se diseñan y desarrollan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios.

Áreas:

- Se utilizan análisis de requerimientos, tales como encuestas a usuarios para determinar sus necesidades y expectativas sobre los servicios actualmente prestados.
- Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios.
- Se diseñan y desarrollan nuevos servicios (o nuevas modalidades de prestación del servicio) que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Se generan nuevos servicios con los colaboradores del centro.

5d. Los servicios y prestaciones del centro se gestionan sistemáticamente.

Áreas:

- Se comunican y ponen a disposición de padres y profesores todos los servicios actuales y potenciales del centro.
- Se proporciona la adecuada atención y asesoramiento a los usuarios y al público en general sobre los servicios prestados.

5e. Gestión, revisión y mejora de las relaciones con los alumnos y padres, en relación con los servicios que ofrece el centro.

Áreas:

- Se determinan y satisfacen las necesidades de los usuarios fruto del contacto habitual con ellos.
- Se gestiona la información procedente de los contactos habituales con el usuario, incluidas las quejas y reclamaciones.

- Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones.
- Se hace un seguimiento de las prestaciones de los distintos servicios del centro, de la atención prestada a los usuarios para determinar los niveles de satisfacción con los servicios.
- Hay un esfuerzo por mantener la creatividad y la innovación en las relaciones con padres y alumnos.

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO

Definición:

Este criterio se refiere a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio educativo.

El usuario del servicio educativo es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro. Son usuarios directos el alumno y su familia.

Por logros en relación con los usuarios se entiende la percepción del cumplimiento por parte del centro, de sus fines, objetivos y valores, así como las mediciones internas que muestran los resultados del centro.

Por servicio educativo se entiende la formación que recibe el alumno, concretamente los conocimientos y las habilidades que le sirven para su desarrollo personal, así como los servicios complementarios que resulten necesarios.

Subcriterios:

6a. Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los usuarios, padres y alumnos, sobre el centro, y se obtienen, entre otros medios, a través de las encuestas a los propios usuarios, a los miembros de los órganos de participación en el centro (asociacio-

nes de padres de alumnos, asociaciones de antiguos alumnos,...) y a través del estudio de los reconocimientos y de las reclamaciones sobre la labor realizada.

Áreas:

Se pueden medir, entre otros, los siguientes aspectos:

— La imagen del centro:

- Conocimiento que los padres y alumnos tienen del Proyecto Educativo de Centro.
- Identificación de padres y alumnos con el Proyecto Educativo de Centro.
- Satisfacción de padres y alumnos por su pertenencia al centro.
- Accesibilidad del personal del centro (Equipo Directivo, profesorado, personal de administración y servicios).
- Capacidad de respuesta del centro para resolver las demandas planteadas.
- Satisfacción de padres y alumnos con la comunicación entre ellos y el centro educativo.
- Satisfacción de padres y alumnos con las instalaciones y los accesos del centro.
- Satisfacción de padres y alumnos por los reconocimientos externos recibidos por el centro.

— Procesos del centro:

- Satisfacción de padres y alumnos por la actuación didáctica.
- Satisfacción de padres y alumnos con los procesos de evaluación y con la explicación que sobre ellos reciben.
- Satisfacción de padres y alumnos con la acción tutorial, y con la orientación académica y profesional en el centro.
- Percepción sobre las innovaciones establecidas en el centro educativo.

— Organización y funcionamiento:

- Satisfacción de padres y alumnos con los resultados académicos del centro.
- Satisfacción de padres y alumnos con la organización y funcionamiento general del centro.
- Satisfacción de padres y alumnos con el clima de convivencia y con las relaciones humanas en el centro.
- Percepción sobre las innovaciones establecidas en el centro educativo.
- Percepción sobre la organización de horarios de los distintos servicios del centro (secretaría, dirección, jefe de estudios, tutores,...) para atención a padres y alumnos.
- Percepción de la organización de la información en los distintos servicios del centro.
- Satisfacción de padres y alumnos por las colaboraciones establecidas por el centro.
- Percepción del tratamiento de las quejas y reclamaciones.
- Percepción sobre el tiempo de respuesta a las quejas y reclamaciones.

— Arraigo de los usuarios en el centro:

- Deseo de continuar en el centro.
- Voluntad de inscribir a otros familiares en el centro.
- Voluntad de recomendar el centro a otras personas.

6b. Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro. El centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones de sus usuarios (padres y alumnos).

Áreas:

Se pueden medir, entre otros, los siguientes aspectos:

— La imagen externa del centro:

- Número y naturaleza de premios y reconocimientos concedidos a alumnos, a profesores o al centro educativo.
- Número y carácter de las apariciones del centro en los medios informativos.
- Número de solicitudes de admisión en relación con las plazas ofertadas por el centro.

— Procesos del centro:

- Resultados académicos en las sucesivas evaluaciones.
- Número y naturaleza de los proyectos de innovación y/o de mejora en los que participa el centro educativo.
- Número de entrevistas personales con alumnos (de los tutores, del Jefe de Estudios, del Dpto. de Orientación).
- Número de entrevistas personales con familias (del Director, de los tutores, del Jefe de Estudios, del Dpto. de Orientación).
- Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta.
- Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.
- Rectificaciones a partir de las sugerencias e iniciativas de padres y alumnos que se han recibido.
- Logros en comparación con los objetivos previstos.

— Organización y funcionamiento:

- Número de quejas.

- Número y tipo de las demandas de información por parte de los usuarios.
- Grado de participación de los alumnos en las actividades extraescolares y complementarias del centro educativo.
- Grado de participación de los padres en las actividades extraescolares y complementarias del centro educativo.
- Grado de colaboración de antiguos alumnos en las actividades promovidas por el centro.
- Número y porcentaje de alumnos que al finalizar su estancia en el centro educativo acceden a los estudios deseados o consiguen un puesto de trabajo.
- Número de incidencias disciplinarias.

— **Arraigo de los usuarios en el centro:**

- Número de alumnos que solicitan su ingreso en el centro por sugerencia de otros alumnos y familias del centro.
- Familiares de antiguos alumnos que solicitan su ingreso en el centro.
- Número de bajas voluntarias.
- Grado de participación de antiguos alumnos en las actividades promovidas por el centro.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN EL PERSONAL

Definición:

Este criterio se refiere a los logros que está alcanzando el centro en relación con el personal que lo integra.

Subcriterios:

7a. Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción que tiene del centro el personal que lo integra y se obtienen, entre otros medios, a través de encuestas al propio personal, a otros grupos del centro, y a través de las evaluaciones de rendimiento establecidas.

Estas medidas pueden hacer referencia a:

Áreas:

— Motivación:

- Para implicarse en el proyecto educativo.
- Para participar en proyectos de innovación didáctica.
- Para trabajar en equipo.
- Para realizar el plan de acción tutorial establecido por el centro.
- Para implicarse en los procesos de comunicación del centro.
- Para implicarse en los planes de formación inicial y continua en relación con la cualificación personal.
- Para participar en la toma de decisiones.
- Para participar en las colaboraciones externas establecidas por el centro.
- Para participar en los procesos de mejora y gestión del cambio.
- Para asumir responsabilidades individuales.
- Para tomar iniciativas propias.

— Satisfacción:

- Por la imagen que ofrece el centro hacia el exterior
- Por las formas de introducir los cambios.

- Por los resultados que se obtienen.
- Por la pertenencia al centro.
- Por el tipo de liderazgo que se ejerce en el centro.
- Por los reconocimientos recibidos.
- Por el trato justo recibido.
- Por los recursos de que dispone el centro.
- Por la gestión de los recursos económicos.
- Por las condiciones de higiene y seguridad.
- Por el entorno y condiciones de trabajo.

7b. Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro. El centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones que sobre el centro tiene su personal.

Los indicadores de rendimiento en un centro educativo pueden hacer referencia a las siguientes áreas:

Áreas:

— Logros:

- Cumplimiento de los objetivos previstos en la Programación General Anual.
- Incidencia de los planes de formación en la consecución de los objetivos del centro.
- Grado de consecución de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos previstos por el centro en sus proyectos institucionales.

— **Motivación:**

- Grado de participación en actividades de formación y desarrollo profesional.
- Participación en programas y equipos de mejora.
- Grado de participación en otros equipos existentes en el centro.
- Participación del personal en los objetivos y fines del centro educativo.
- Grado de aprovechamiento de las propuestas realizadas por los diversos grupos de trabajo del centro educativo.

— **Satisfacción:**

- Número y carácter de las menciones positivas que se hacen del personal.
- Tasas de absentismo.
- Número de quejas y reclamaciones.
- Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta.
- Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas sugerencias o iniciativas del personal.
- Grado de estabilidad del personal en el centro.
- Número de conflictos entre el personal del centro educativo.
- Número de conflictos del personal con los usuarios.

— **Servicios:**

- Grado de eficacia en la transmisión de la comunicación.
- Grado de satisfacción obtenida en el tratamiento de las quejas.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO

Definición:

Por resultados en el entorno se entienden los logros y la eficacia del centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular:

Este criterio medirá el impacto del centro educativo en otras instituciones y personas distintas a los usuarios directos y al personal del centro.

8a. Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción del centro por parte de la sociedad, y se obtienen, a través de encuestas, informes y reuniones públicas, y de las relaciones con representantes sociales e institucionales.

Áreas:

Las medidas de la percepción del centro educativo por parte de la sociedad pueden hacer referencia a:

— Sus actividades como miembro integrante de la sociedad:

- Comportamiento de los alumnos y del personal en el exterior.
- Relaciones y actividades conjuntas con otros centros educativos.
- Relaciones, en su caso, con las empresas de distinto tipo vinculadas al centro educativo.
- Relaciones y actividades conjuntas con otras instituciones.
- Difusión de programas y actividades del centro que impliquen al entorno (escuelas viajeras, intercambios escolares, reciclado de materiales y reducción de residuos, etc.).
- Actividad de reciclado de materiales y reducción de residuos.

— **Implicación en la comunidad donde está:**

- Impacto del centro, en su caso, en los temas referentes a empleo.
- Utilización de las instalaciones del centro para fines sociales y culturales del entorno.
- Acciones sociales en el entorno por parte de las personas del centro educativo.
- Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.
- Cuidado y limpieza de las zonas externas del centro y de su entorno.

8b. Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro. El centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones que sobre el centro tiene la sociedad.

Áreas:

- Reconocimientos explícitos recibidos por el centro educativo.
- Número de quejas realizadas por la población.
- Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de la respuesta.
- Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.
- Número de incidentes relacionados con salud laboral y escolar.
- Informes de inspectores y otros profesionales expertos.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO

Definición:

Por resultados clave del centro educativo se entiende lo que consigue el centro respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia, concretados en los procesos más significativos, utilizando para ello los medios de que dispone.

Los resultados del centro educativo constituyen en primer término pruebas de la eficiencia y la efectividad en la formación del alumno. En su valoración se tendrán en cuenta las circunstancias particulares que concurren en cada centro.

Son, por tanto, resultados del centro educativo cualquier logro en el terreno de la educación, de la gestión o de la acción social, a corto, medio y largo plazo, que contribuya al éxito del mismo.

Subcriterios:

9a. Resultados clave del rendimiento del centro educativo.

Áreas:

Estas áreas son los resultados clave planificados por el centro y que dependen de los objetivos fijados por el mismo.

— Resultados de los procesos clave

- Resultados de la organización del centro.
- Resultados de los procesos establecidos para mejorar el clima escolar.
- Resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Resultados de los procesos establecidos para la evaluación de los alumnos.
- Resultados de los procesos de orientación y tutoría.

— **Resultados de la gestión del equipo directivo**

- Grado de desarrollo de los fines objetivos y valores del centro educativo.
- Grado de implantación de criterios y procesos de mejora continua.
- Nivel de implicación en colaboraciones externas con otras instituciones.
- Grado de reconocimiento y valoración de los esfuerzos y logros de las personas y/o instituciones interesadas en el centro educativo.

— **Resultados en la planificación y estrategia**

- En qué medida las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa han influido en la planificación y la estrategia del centro.
- En qué medida la planificación y la estrategia se ha basado en los análisis de los resultados de las propias prácticas de mejora del centro.
- En qué medida se ha revisado y actualizado la planificación y estrategia.
- En qué medida la planificación y estrategia se ha desarrollado identificando procesos clave.
- En qué medida la planificación y estrategia se ha comunicado e implantado.

— **Resultados de la gestión de los recursos y de las colaboraciones.**

- Resultados de la gestión de las colaboraciones externas.
- Resultados de la gestión de los recursos económicos.
- Resultados de la gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos.
- Resultados de la gestión de la tecnología.
- Resultados de la gestión de los recursos de la información y del conocimiento.

9b. Indicadores clave del rendimiento del centro.

Son medidas internas que realiza el centro sobre las distintas fases que conforman los procesos. Estas mediciones deben compararse con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir los propios resultados.

Áreas: Estas áreas deberán ser expresadas por el centro a través de indicadores. Con dichos indicadores se realizarán las mediciones de los resultados. Ejemplos de traducción de alguna de estas áreas a indicadores podrían ser los siguientes:

Áreas	Posibles indicadores
Funcionamiento y gestión de la biblioteca escolar	<ul style="list-style-type: none">— Número de horas en las que permanece abierta.— Horas en las que es más solicitada y en las que lo es menos.— Número de volúmenes existente.— Volúmenes utilizados de entre todos los existentes..— Volúmenes prestados mensualmente.
Alumnos repetidores	<ul style="list-style-type: none">— Número de alumnos que repiten.— Materias por las que fundamentalmente repiten los alumnos
Los datos obtenidos gracias a los indicadores requerirían:	
<ul style="list-style-type: none">• Comparaciones con otros datos de cursos anteriores, para ver las tendencias que se manifiestan.• Comparaciones con objetivos fijados, para ver el nivel de cumplimiento.• Comparaciones con otros centros educativos.• Realizar cruces entre los datos de los distintos indicadores de una misma área.	

* Procesos clave:

— Organización del centro

- Criterios para la adscripción del personal.
- Criterios para la determinación de los horarios.
- *Criterios para la organización de las guardias.*
- Criterios para la organización de las sustituciones.

- Criterios para el agrupamiento de los alumnos.
- Funcionamiento y gestión del transporte.
- Funcionamiento y gestión del comedor escolar.
- Funcionamiento y gestión de la biblioteca escolar.
- Criterios para la realización de actividades complementarias y extraescolares.
- Criterios para organizar los espacios del Centro.
- Funcionamiento y organización del área administrativa.
- Relaciones con la Administración Educativa.

— **Clima Escolar**

- Control de las faltas de asistencia y retrasos de los alumnos.
- Organización de las entradas y salidas de los alumnos.
- Existencia de planes para la inserción de los nuevos alumnos en el centro.
- Existencia de planes elaborados para mejorar las relaciones con los padres y los alumnos.
- Consecución de actitudes cívico-sociales en los alumnos.

— **Proceso de enseñanza-aprendizaje**

- Cumplimiento de las programaciones didácticas.
- Evaluación positiva de los alumnos.
- Alumnos repetidores.
- Abandono del centro por el alumnado.
- Éxito de los alumnos en pruebas externas.
- Aplicación de los programas de diversificación curricular.
- Aplicación de los programas de educación compensatoria.
- Aplicación de los programas de integración.

— Evaluación de los alumnos

- Cumplimiento del carácter integrado y continuo de la evaluación.
- Aplicación de los criterios de evaluación aprobados en las programaciones didácticas.
- Cumplimiento de las decisiones de las juntas de evaluación.
- Modificaciones de los criterios y procesos de evaluación como resultado del proceso de evaluación continua.

— Orientación y tutoría

- Criterio de actuación de los Departamentos de orientación.
- Criterio de actuación de los equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica.
- Aplicación de los objetivos planificados en las tutorías de los cursos y de los grupos de alumnos.
- Aplicación de los objetivos elaborados en la tutoría de padres.
- Aplicación de los objetivos planificados en la tutoría con los equipos de profesores.
- Aplicación de los objetivos planificados en la tutoría en los centros de trabajo.

— Gestión del equipo directivo.

- Iniciativas adoptadas por el equipo directivo para la consecución de los objetivos planificados por el centro.
- Reuniones promovidas por el equipo directivo para la implantación de la práctica de la mejora continua.
- Efectos de mejoras conseguidas como consecuencia de estas reuniones.
- Ayuda y dotación de recursos por parte del equipo directivo para dinamizar las prácticas de mejora continua.

- Encuentros y actividades del equipo directivo con otros centros educativos del entorno.
- Efectos de mejora producido en el centro como consecuencia de estos encuentros y actividades.

— **Consecución de los fines, objetivos y valores del centro educativo.**

- Consecución de los fines previstos en el proyecto educativo.
- Consecución de los objetivos previstos en el proyecto curricular.
- Aplicaciones concretas que realizan las Asociaciones de padres del proyecto educativo del centro (en sus estatutos, en el planteamiento de sus demandas, en sus relaciones con el centro, etc.).
- Aplicaciones concretas que realizan las Asociaciones de alumnos del proyecto educativo del centro (en sus estatutos, en el planteamiento de sus demandas, —en sus relaciones con el centro, etc.).
- Modificaciones realizadas en los proyectos institucionales como resultado de las revisiones sobre su aplicación.

— **Gestión de los recursos y de las colaboraciones**

- Gestión y control del presupuesto.
- Ejecución del presupuesto.
- Gestión de las colaboraciones externas.
- Rendimiento de los recursos materiales.
- Criterio de distribución de los recursos en función de los fines y objetivos del centro.
- Gestión de los recursos de información y del conocimiento.
- Gestión del material y equipamiento.
- Mantenimiento de las instalaciones.

4. El proceso general de autoevaluación

La autoevaluación es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización usando un modelo como guía, en este caso el Modelo Europeo de excelencia, adaptado a los centros educativos.

4.1. Esquema lógico REDER

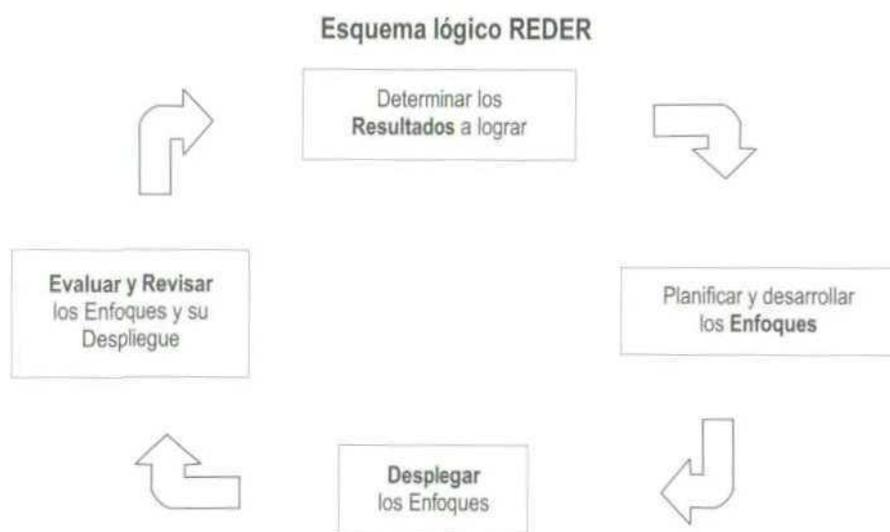
En los fundamentos del Modelo se encuentra un esquema lógico denominado **REDER**. Lo forman los siguientes elementos, **Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión**, cuyas iniciales conforman las siglas.

Este esquema lógico establece el proceso simple que una organización, en el caso que nos ocupa un centro educativo, necesita realizar para autoevaluarse:

- En primer lugar, determinar los **Resultados** que se quieren conseguir como parte del proceso de elaboración de su planificación y estrategia. Estos resultados son los logros del centro educativo, en todos sus ámbitos de gestión, así como las percepciones de todos los grupos de interés del mismo.
- Posteriormente, planificar y desarrollar **enfoques** sólidamente fundamentados e integrados que lleven al centro a obtener los resultados requeridos *ahora y en el futuro*.
- Seguidamente, **desplegar** los enfoques, de manera sistemática, para asegurar una implantación completa.
- Por último, **evaluar y revisar** los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo ello, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

El sistema de autoevaluación, siguiendo el esquema lógico REDER, funciona como una acción de carácter circular mediante la cual se van incorporando y consolidando

sucesivamente los avances conseguidos y se progresa en la definición de nuevas áreas de mejora. Mediante la autoevaluación se introduce al centro educativo en una dinámica de mejora continua.



4.2. Evaluación de los criterios Agentes, teniendo en cuenta los elementos propios del esquema REDER

Los cinco criterios Agentes reflejan los aspectos sobre los que hay que actuar para conseguir una gestión eficaz en cualquier centro educativo. La evaluación de los mismos nos va a mostrar **cómo** funciona la organización.

Cada criterio Agente se subdivide en una serie de subcriterios que matizan y definen mejor el criterio. Cada subcriterio se despliega en una relación de áreas que pueden tratarse. En la autoevaluación no es necesario responder a todas las áreas, sino sólo a aquellas que sean aplicables al centro educativo. Además, pueden introducirse otras nuevas que se consideren oportunas.

Los elementos del esquema REDER, que se abordan en los cuadros matrices (ver final del capítulo 6) y que sirven de base para la evaluación de cada subcriterio, son los siguientes:

- **Enfoque:** es la forma que la organización tiene de afrontar los problemas concretos y a través de la cual prevé alcanzar los objetivos que pretende. El enfoque, por una parte, debe estar sólidamente fundamentado, es decir tener una lógica clara, los procesos bien definidos y desarrollados, y una clara orientación hacia las necesidades de todos los grupos de interés, por otra, ser preventivo; por último, estar integrado, es decir, apoyar la planificación y estrategia y, cuando así convenga, estar vinculado a otros enfoques.
- El **Despliegue** muestra cómo se extiende el enfoque en la organización. En una organización considerada excelente, el enfoque se implantará en las áreas relevantes y de un modo sistemático.
- **Evaluación y Revisión:** es lo que hace una organización para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una organización considerada excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos a mediciones regulares y se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose el resultado de ello para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.

4.3. Evaluación de los criterios Resultados, teniendo en cuenta los elementos propios del esquema REDER

Los criterios Resultados sirven para conocer **qué** ha obtenido o está alcanzando el centro educativo.

Al igual que sucede con los criterios Agentes, los criterios Resultados también se encuentran divididos en subcriterios, que a su vez cuentan con las áreas orientativas que pueden ayudar a identificar y comprender cuáles han sido los resultados conseguidos por el centro.

Los elementos del esquema REDER que deben abordarse en la matriz o tabla que sirve de base para la evaluación de cada subcriterio Resultado son la magnitud y el ámbito de aplicación

- **Magnitud:** Es la medida de los resultados. En la valoración de la magnitud se considerarán la tendencias de los resultados, la comparación con los objetivos previstos, la comparación con los resultados de otras organizaciones y el grado de conexión causal entre resultados y enfoque.
- En el **ámbito de aplicación o alcance** se analiza el grado de cobertura y la relevancia de los resultados reflejados en cada una de las áreas.

Se seleccionarán indicadores que muestren la relevancia de los resultados y de su aplicación.

En los criterios resultados se valoran percepciones y, al mismo tiempo, se realizan medidas objetivas. Es muy conveniente que todos los datos se expresen numéricamente y que puedan presentarse en forma de tablas conteniendo valores absolutos o relativos, o bien en forma de gráficos que muestren la evolución de los resultados en series temporales.

4.4. Vínculos derivados de la aplicación del Modelo entre la autoevaluación, el proceso de planificación y los planes de acción para la mejora en un centro educativo público

La organización y gestión de los centros educativos se ha convertido en ciertos casos en la mera administración de proyectos institucionales que se suceden sin solución de continuidad y que, sin embargo, no están conectados entre sí.

La utilización del Modelo obliga a reflexionar sobre los objetivos de cada uno de los proyectos y sobre si todos ellos responden a una concepción coherente y común del proyecto general del centro educativo. Los procesos de enseñanza-aprendizaje suelen encontrarse fijados esencialmente en el proyecto educativo del centro y en los proyectos curriculares. A su vez, la gestión de los demás procesos se encuentra recogida

en las normas de funcionamiento del centro, los presupuestos y la programación general anual del centro.

El Modelo sirve, entre otras cosas, para comprender si todos los proyectos institucionales forman un conjunto coherente, si el presupuesto está elaborado de acuerdo con los objetivos del centro y si todos ellos responden a la planificación y estrategia del centro.

La autoevaluación proporciona un diagnóstico preciso de la situación del centro y señala si, efectivamente, su planificación y estrategia son las adecuadas. El centro educativo adoptará, en caso necesario, el plan o planes de mejora que corrijan los posibles desajustes de planificación que puedan existir. Al mejorar la planificación y la estrategia, se hace posible también la mejora de los procesos que se llevan a cabo en el centro educativo. Se comprende, por tanto, la importancia de la autoevaluación como motor de mejora general de un centro educativo.

En todo caso, dado el potencial que se contiene en el Modelo, hay que acercarse a los resultados de la autoevaluación con el fin de obtener la mejor información y el mayor número de datos posible. De todas las áreas de mejora que se detecten, habrá que buscar las que sean verdaderamente críticas y vitales para el centro, las que, si efectivamente son mejoradas, pueden introducir cambios positivos.

Ha de tenerse en cuenta que, inicialmente, no será posible acometer todas las áreas de mejora que aparezcan como consecuencia de la autoevaluación. No habría capacidad humana ni tiempo material para ello, por lo que es necesario que, como se ha expresado anteriormente, se concentre el esfuerzo del centro en acometer únicamente los planes que sean alcanzables y se perciba que pueden aportar los mayores beneficios.

El desarrollo de los planes de mejora tiene también un componente motivador para todo el personal que participa en su ejecución. La elección de planes con los que se puedan ir obteniendo resultados positivos contribuirá a reforzar la motivación de las personas implicadas y servirá, asimismo, para atraer a otras personas, poco convencidas de la virtualidad de la autoevaluación según el Modelo.

Se recomienda que cuando se lleve a cabo una autoevaluación, se asegure que las personas que participen en el proceso estén adecuadamente formadas e informadas sobre el Modelo. Para numerosas organizaciones, pedirle a su personal que comience a estructurar sus planes de trabajo y los proyectos institucionales en función de los resultados de la autoevaluación, siguiendo los nueve criterios del Modelo, constituye un cambio radical. Las posibilidades de éxito aumentarán si los participantes en el proceso están totalmente implicados y comprenden la estructura y el funcionamiento del Modelo Europeo de Excelencia.

4.5. Puntos clave a recordar una vez finalizada la autoevaluación

- Para que el ejercicio tenga éxito, es fundamental consolidar los resultados de la autoevaluación en el momento adecuado y de manera clara. Es preciso elaborar un informe completo de la misma que contenga: los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación obtenida.
- Se priorizarán las áreas de mejora y, a partir de las áreas priorizadas, se elaborarán los planes de mejora.
- El establecimiento de prioridades entre las acciones garantiza el mantenimiento de un nivel alto de motivación una vez realizada la autoevaluación e impide que la moral se hunda rápidamente por el excesivo número de temas pendientes de resolución.
- El uso de herramientas, como el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), puede facilitar la identificación de aquellas áreas de mejora vitales para un centro educativo, así como subrayar aquellos puntos fuertes del centro que deben conservarse o desarrollarse aún más.
- Es necesario coordinar la planificación e implantación de acciones y debe establecerse una responsabilidad visible y específica. Estas acciones deben ser reconocidas e integradas en el ciclo de planificación del centro.

- Al igual que las demás actividades, la evolución de la implantación de las acciones de mejora debe revisarse con regularidad. El proceso de vinculación de la autoevaluación a la planificación del centro educativo, también, debe revisarse y mejorarse con vistas a la siguiente autoevaluación.

En conclusión, la autoevaluación permitirá detectar las acciones necesarias para la mejora del centro. La planificación y la ejecución de las acciones constituyen las fases más críticas del proceso; por ello se recomienda responder a las siguientes preguntas una vez concluida la autoevaluación:

- De los puntos fuertes identificados, ¿cuáles se pueden desarrollar más aún, debido a su interés?
- ¿Qué áreas de mejora identificadas se consideran prioritarias para abordar?
- ¿Sobre qué áreas de mejora identificadas no se trabajará de inmediato, por estimar que no son críticas para el centro educativo?
- ¿Cómo se va a realizar el seguimiento de las acciones de mejora acordadas?

A todo ello se responderá con el Plan de Mejora o Plan de Acción que se elabore.

5. La autoevaluación mediante el cuestionario

5.1. Cuestiones generales

El presente cuestionario constituye uno de los instrumentos elaborados por el Ministerio de Educación Cultura y Deporte para ayudar a los centros públicos en la mejora de su gestión. Con el se puede realizar la autoevaluación del centro de acuerdo con el Modelo Europeo de Excelencia. Su contenido ha sido especialmente diseñado para los centros educativos.

El cuestionario se compone de 108 preguntas. Constituye una base muy útil y un elemento orientador fundamental para posibles desarrollos futuros. Se ha elaborado a partir de los elementos contenidos en los nueve criterios del Modelo Europeo de excelencia.

La utilización del cuestionario comporta las ventajas siguientes:

- Es de fácil uso.
- Es un buen instrumento introductorio a la autoevaluación.
- La presentación de los resultados es sencilla.
- Ayuda al centro a determinar su posición actual así como las orientaciones y prioridades futuras.
- Permite comparaciones con los resultados de otros centros y de otras organizaciones.
- Estimula, en el centro, la cultura de la mejora continua mediante la autoevaluación periódica, la medida de sus progresos y las consiguientes correcciones.

5.2. Objetivos de la autoevaluación mediante el cuestionario

La autoevaluación del centro mediante el empleo del cuestionario puede parecer inicialmente una tarea difícil, aunque el cuestionario sea un instrumento sencillo. Es preciso por ello detenerse en cada pregunta y comprender todo su significado. Así será más fácil llevar a cabo la evaluación más objetiva y realista posible. No

cabe duda que al evaluador le resultará a veces difícil ser objetivo al tratarse de una organización en la que trabaja todos los días. Sin embargo, es especialmente recomendable ser lo más riguroso posible en la evaluación. El cuestionario es muy útil, tanto para reconocer los éxitos del pasado como para identificar el potencial de progreso de cara al futuro.

El propósito del cuestionario es ayudar a evaluar la situación de la organización en los aspectos cubiertos por las preguntas. Cada una de las preguntas reviste una importancia idéntica y contribuye en la misma proporción al resultado final. A su vez, cada pregunta proporciona la oportunidad de evaluar la eficacia de los esfuerzos realizados por el centro en la satisfacción de los requisitos expuestos en ella.

A la hora de efectuar la autoevaluación las cuestiones referentes a los criterios Agentes nos muestran **cómo** ha actuado la organización, las cuestiones referentes a los criterios Resultados nos muestran **qué** se ha conseguido.

En los criterios Agentes se tiene en cuenta, tal como se ha indicado en el capítulo 4, 2, el enfoque, el despliegue y la evaluación y la revisión de uno y otro.

Con el enfoque se pretende saber lo que un centro educativo ha planificado hacer y las razones para ello. Hay que detectar si:

- Está sólidamente fundamentado.
- Tiene una lógica clara.
- Los procesos están bien definidos y desarrollados.
- Está integrado en la planificación y estrategia del centro.

Con el despliegue se pretende saber lo que hace el centro educativo para desarrollar el enfoque. Se pretende comprobar si el enfoque está implantado:

- en todas las áreas relevantes
- se hace de modo sistemático.

Con la evaluación y revisión se pretende saber lo que hace el centro educativo para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue. Se pretende comprobar si el enfoque y su despliegue están sujetos a:

- mediciones regulares (y si como consecuencia de ellas)
- se planifican e implantan mejoras.

En los criterios Resultados se valorará la magnitud de los logros alcanzados por el centro educativo y el ámbito de aplicación de los mismos, tal como se ha indicado en el capítulo 4. 3. Se pretende:

- comprobar si los resultados muestran tendencias positivas
- establecer la comparación de los resultados con los objetivos previstos
- establecer la comparación con otros centros educativos
- ver si los resultados abarcan las áreas relevantes

5.3. Puntuación

Cada una de las 108 preguntas del cuestionario contribuye de igual manera a la evaluación global. Para que la autoevaluación resulte más fácil, se han asignado sólo 4 posibilidades de respuesta a cada pregunta. A continuación, se define lo que significa cada uno de los valores de puntuación 1, 2, 3, 4. Estas definiciones es preciso no olvidarlas a lo largo del proceso de evaluación.

Puntuación	Progreso	
1	ningún avance	<ul style="list-style-type: none">— ninguna acción se ha realizado aún.— quizás algunas ideas buenas que no se han concretado.
2	cierto avance	<ul style="list-style-type: none">— parece que se está produciendo algo.— análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras.— con algunas prácticas se han logrado resultados aislados.

Puntuación	Progreso	
3	avance significativo	<ul style="list-style-type: none"> — clara evidencia de que se ha planteado y tratado este tema de manera adecuada. — revisiones sistemáticas y frecuentes que logran mejoras. — existe la preocupación de que ciertas aplicaciones aún no han llegado o no se ha aprovechado todo su potencial.
4	objetivo logrado	<ul style="list-style-type: none"> — planteamiento muy excelente o resultado aplicado en su extensión máxima. — solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que pueda ser mejorado.

5.4. Cómo rellenar el cuestionario

En el proceso de autoevaluación mediante el uso del cuestionario han de seguirse los siguientes pasos para su cumplimentación:

1. Se determina quién cumplimentará el cuestionario (el evaluador, el equipo de evaluadores).
2. Se delimita el ámbito sobre el que se realizará la autoevaluación.
3. El evaluador, o el equipo de evaluadores, lee y comprende la definición del sistema de puntuación.
4. El evaluador, o el equipo de evaluadores, debe estar familiarizado con el Modelo E.F.Q.M de excelencia y conocer la «Guía para la autoevaluación», el desarrollo de los criterios los subcriterios y las áreas orientativas para su despliegue. Una vez comprendido el sentido de cada uno de los criterios, se lee y examina cada una de las preguntas de este cuestionario y se procede a su valoración de acuerdo con las indicaciones relativas a la forma de llevar a cabo la autoevaluación, según se trate de los criterios Agentes (enfoque, despliegue y evaluación y revisión), o de los criterios

Resultados (magnitud de los resultados y ámbito de aplicación). A continuación, se asigna una puntuación a cada una de las preguntas.

5. Se trasladan las puntuaciones obtenidas en cada criterio a las tablas de evaluación que figuran al final del presente capítulo.

El proceso de autoevaluación se desarrollará individualmente por cada uno de los evaluadores que participen en el proceso. Una vez completada esta fase de análisis, se reunirán los evaluadores y realizarán la puesta en común. Cada evaluador explicará y justificará la puntuación que ha otorgado. El grupo ha de volver a puntuar hasta conseguir el consenso. Del rigor con el que se proceda en esta fase, dependerá el que posteriormente se puedan articular los planes de mejora más adecuados para el centro educativo.

Una vez efectuada la autoevaluación, procede establecer planes de mejora. (ver punto 9 y siguientes del capítulo 7).

En el cuestionario, a la izquierda de cada una de las cuestiones, se indica el subcriterio al que la cuestión hace referencia.

5.5. Cuestionario de autoevaluación

Crterio 1. LIDERAZGO

Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuaci3n del equipo directivo y del resto de los responsables guiando el centro hacia la mejora continua.

El criterio ha de reflejar c3mo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo desarrollan y facilitan la consecuci3n de los fines y objetivos, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el 3xito e implantar todo ello en el centro mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gesti3n hacia la mejora continua se desarrolla y establece en el centro.

A continuaci3n aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguientes escala:

1. Ning3n avance.
2. Cierta avance.
3. Avance significativo.
4. Objetivo logrado.

- | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 1a | El equipo directivo, en sus actuaciones tiene siempre presente la consecuci3n de los fines y los objetivos del centro. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1a | El equipo directivo anima al personal a que asuma responsabilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1a | El equipo directivo establece prioridades entre las actividades de mejora. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1b | El equipo directivo y los dem3s responsables se implican activamente en actividades de mejora. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1b | El equipo directivo asegura el desarrollo de procesos que permiten la implantaci3n, actualizaci3n y revisi3n de la planificaci3n y la estrategia del centro | 1 | 2 | 3 | 4 |

- | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 1b | El equipo directivo, en el momento oportuno, toma las decisiones adecuadas que le competen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1b | El equipo directivo estimula para que se revisen y mejoren las actividades mediante la creatividad, innovación y resultado del aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1c | El equipo directivo tiene entre sus prioridades la atención a padres y alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1c | El equipo directivo establece relaciones institucionales beneficiosas para la organización y funcionamiento del centro. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1d | El equipo directivo establece canales adecuados de información para transmitir los fines, objetivos y valores del centro. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1d | El equipo directivo es accesible y escucha al personal. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1d | El equipo directivo reconoce los esfuerzos y logros de individuos y equipos de todos los niveles del centro educativo | 1 | 2 | 3 | 4 |

Criterio 2. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

Se entiende por planificación y estrategia el conjunto de fines, objetivos y valores del centro educativo, así como la forma en la que estos se formulan e integran en los proyectos institucionales.

Este criterio ha de reflejar como en la planificación y estrategia del centro educativo se asume el concepto de mejora continua y como sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora de los mismos.

1. Ningún avance
2. Cierta avance
3. Avance significativo.
4. Objetivo logrado.

2a	Se diseña el procedimiento que permite recoger y analizar las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa.	1	2	3	4
2a	El análisis de las necesidades de la comunidad educativa es la base para elaborar los proyectos institucionales del centro educativo.	1	2	3	4
2b	La evaluación que realiza el centro de sus resultados se utiliza para la elaboración de la planificación y la estrategia.	1	2	3	4
2b	Se tienen en cuenta y se aprovechan las actividades de formación del personal.	1	2	3	4
2c	El personal conoce los factores más relevantes para la mejora del centro, incluidos en la planificación y estrategia.	1	2	3	4
2c	Se establecen indicadores para actualizar y revisar la planificación y estrategia.	1	2	3	4
2c	Los resultados de la aplicación de los indicadores sirven para modificar y mejorar la planificación y la estrategia.	1	2	3	4
2d	Se identifican los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia.	1	2	3	4

- | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| 2d | Se definen los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2d | Se nombran los responsables de los procesos clave. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2e | Se establecen mecanismos para que todos los sectores de la comunidad educativa conozcan los proyectos institucionales del centro. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2e | Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los sectores de la comunidad educativa con respecto a la planificación y la estrategia. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Criterio 3: PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO

Este criterio se refiere a como gestiona, desarrolla y aprovecha el centro educativo la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto; y como organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Se considera personal del centro a cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y especialidad, que presta sus servicios en él.

1. Ningún avance
2. Cierta avance.
3. Avance significativo.
4. Objetivo logrado.

3a	El personal está organizado de acuerdo con la oferta educativa, con los fines y objetivos del centro educativo y según sus capacidades e intereses.	1	2	3	4
3a	Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del centro educativo.	1	2	3	4
3a	Se utilizan estrategias adecuadas para mejorar los métodos de trabajo.	1	2	3	4
3b	Se promueven y se realizan planes de formación para todo el personal, de acuerdo con las necesidades del centro y del personal.	1	2	3	4
3b	Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo.	1	2	3	4
3c	Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los equipos docentes y del resto del personal.	1	2	3	4
3c	Se estimula al personal para tomar decisiones.	1	2	3	4
3d	El equipo directivo transmite y recibe información del personal docente y de administración y servicios.	1	2	3	4

- 3d Existe una adecuada comunicación entre las personas, equipos y departamentos del centro educativo. 1 2 3 4
- 3e Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua. 1 2 3 4
- 3e Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional. 1 2 3 4

Criterio 4. COLABORADORES Y RECURSOS

Este criterio se refiere al modo en que el centro educativo gestiona eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia establecidas en el centro.

Por recursos se entiende el conjunto de medios económicos, instalaciones, equipamiento, recursos didácticos, la información y las nuevas tecnologías, utilizados por el centro en el proceso educativo.

Los colaboradores externos en un centro educativo son, entre otros, la Inspección de Educación, las Unidades de Programas Educativos, los centros de Profesores y Recursos, los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica, las Asociaciones de Padres y Madres de alumnos, los Ayuntamientos, las Empresas, los proveedores y los encargados del mantenimiento, etc.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. Ningún avance.
2. Cierta avance.
3. Avance significativo.
4. Objetivo logrado.

4a	Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas.	1	2	3	4
4a	Los colaboradores clave están identificados	1	2	3	4
4a	Se estructuran las relaciones con los colaboradores para incrementar la eficacia y las posibilidades del centro.	1	2	3	4
4a	Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro.	1	2	3	4
4b	Se gestionan de forma eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia.	1	2	3	4

- | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 4b | Se exploran nuevas actividades, propias del centro educativo, para la obtención de recursos adicionales a la dotación presupuestaria que el centro recibe. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4c | Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamiento de acuerdo con la planificación y la estrategia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4c | Se desarrollan usos alternativos, propios del centro educativo, de los edificios, instalaciones y equipamientos para que todos los sectores de la comunidad educativa los aprovechen mejor. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4c | Se establecen criterios para evitar el despilfarro. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4d | Se establecen los mecanismos para actualizar y mejorar el material tecnológico existente. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4d | Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4e | La información es adecuada y accesible y se facilita su uso al personal del centro educativo. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4e | Se genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4e | Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información, en función de la estrategia y la planificación del centro educativo | 1 | 2 | 3 | 4 |

Criterio 5. PROCESOS

Se entiende por proceso el conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo.

Este criterio alude a cómo se identifican, gestionan y evalúan los procesos y a cómo se revisan para asegurar la mejora continua.

En un centro educativo hay una serie de procesos significativos que necesitan ser identificados y requieren una atención singular. Entre ellos están:

- La organización del centro
- El clima escolar.
- La enseñanza y aprendizaje.
- La evaluación de los alumnos.
- La Orientación y la tutora.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. Ningún avance.
 2. Cierta avance
 3. Avance significativo.
 4. Objetivo logrado.
- | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 5a | Los proyectos institucionales del centro permiten garantizar el desarrollo coordinado de todas las actividades educativas, el ejercicio de las funciones de los distintos órganos y la participación de todos los sectores de la comunidad educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5a | Se designan los responsables de los procesos y se establecen procedimientos para su gestión. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5a | Se establecen sistemas de medición de los procesos a través de los indicadores pertinentes. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5b | Se establecen prioridades de mejora a partir de la revisión de los procesos. | 1 | 2 | 3 | 4 |

- | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| 5b | El centro promueve iniciativas para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5b | El centro promueve y apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y de nuevas tecnologías para simplificar los procedimientos. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5b | Se establecen procedimientos para modificar los procesos | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5c | Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los usuarios. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5d | Se proporciona asesoramiento y atención a los usuarios sobre los servicios prestados. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5e | Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones | 1 | 2 | 3 | 4 |

Criterio 6. RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO

Este criterio se refiere a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio educativo.

El usuario del servicio educativo es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro. Son usuarios directos el alumno y su familia.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. Ningún avance.
2. Cierta avance
3. Avance significativo
4. Objetivo logrado.

6a	Existe conocimiento de los padres y de los alumnos del Proyecto Educativo del centro.	1	2	3	4
6a	Hay identificación de los padres y de los alumnos con el Proyecto Educativo del centro.	1	2	3	4
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos por la comunicación entre ellos y el centro educativo.	1	2	3	4
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos con los procesos implantados que se dan en el centro: (Evaluación, acción tutorial, orientación académica y profesional).	1	2	3	4
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos con la organización y el funcionamiento del centro.	1	2	3	4
6a	Accesibilidad del Equipo Directivo	1	2	3	4
6a	Accesibilidad del Profesorado y los Tutores.	1	2	3	4
6a	Accesibilidad del Personal de Administración y Servicios.	1	2	3	4
6a	Deseo de los alumnos y los padres por continuar en el centro.	1	2	3	4

- | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| 6b | Las entrevistas solicitadas por los alumnos y los padres han sido atendidas. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6b | Las quejas presentadas por los padres y los alumnos han sido atendidas. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6b | Hay participación de alumnos y padres en actividades extraescolares. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6b | Se producen bajas voluntarias de los alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6b | Existe equilibrio entre las solicitudes de admisión y las plazas ofertadas. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Criterio 7. RESULTADOS EN EL PERSONAL

Este criterio se refiere a los logros que está alcanzando el centro en relación con el personal que lo integra.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. Ningún avance.
2. Cierta avance
3. Avance significativo.
4. Objetivo logrado.

7a	Implicación del personal en los procesos que el centro tiene establecidos	1	2	3	4
7a	Participación del personal en los planes de mejora y en la gestión del cambio.	1	2	3	4
7a	Asunción de responsabilidades individuales por parte del personal.	1	2	3	4
7a	El personal presenta iniciativas.	1	2	3	4
7a	Satisfacción del personal por la pertenencia al centro.	1	2	3	4
7a	Satisfacción del personal por los reconocimientos recibidos.	1	2	3	4
7a	Satisfacción del personal por los resultados que se obtienen	1	2	3	4
7b	Participación del personal en programas y actividades de mejora.	1	2	3	4
7b	Tasas de absentismo del personal (profesorado y otro personal).	1	2	3	4
7b	Satisfacción por el tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de las respuestas.	1	2	3	4
7b	Participación del personal en los objetivos y fines del centro educativo.	1	2	3	4
7b	Relación del personal con los usuarios del servicio educativo.	1	2	3	4

Criterio 8. RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO

Los resultados en el entorno se entienden los logros y la eficacia del centro, a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. Ningún avance.
2. Cierta avance
3. Avance significativo.
4. Objetivo logrado.

8a	Comportamiento de los alumnos y del personal en el entorno del centro.	1	2	3	4
8a	Relaciones del centro con otros centros educativos y otras instituciones.	1	2	3	4
8a	Impacto del centro en el nivel cultural de la localidad en que está ubicado.	1	2	3	4
8a	Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno	1	2	3	4
8b	Reconocimientos explícitos recibidos por el centro.	1	2	3	4
8b	Quejas realizadas por personas e instituciones del entorno.	1	2	3	4
8b	Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad en la respuesta.	1	2	3	4

Criterio 9. RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO

Por resultados clave se entiende los que consigue el centro respecto a los objetivos previstos en la planificación y la estrategia, concretados en los procesos más significativos, utilizando los medios de que dispone.

Son por tanto resultados del centro educativo cualquier logro en el terreno de la educación, de la gestión o de la acción social, a corto, medio y largo plazo, que contribuya al éxito del mismo.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. Ningún avance.
2. Cierto avance.
3. Avance significativo.
4. Objetivo logrado.

9a	Implantación de los fines y valores del centro en la gestión del equipo directivo.	1	2	3	4
9a	Revisión y actualización de la planificación y estrategia del centro en función de los análisis de los resultados de las prácticas de mejora del centro.	1	2	3	4
9b	Cumplimiento de los horarios fijados.				
9b	Cumplimiento de la organización de las guardias y los sustituciones.	1	2	3	4
9b	Los resultados obtenidos en la realización de actividades complementarias y extraescolares son los fijados.	1	2	3	4
9b	El área administrativa ha funcionado según lo previsto.	1	2	3	4
9b	En lo referente a faltas de asistencia y retrasos de los alumnos se han cumplido los objetivos previstos.	1	2	3	4
9b	El grado de consecución de la mejora en las actitudes cívico-sociales de los alumnos es el fijado.	1	2	3	4

- | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 9b | El grado de cumplimiento de las programaciones didácticas es el fijado. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9b | Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos con evaluación positiva. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9b | Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos repetidores. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9b | El funcionamiento de los departamentos de orientación y de los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica ha llevado a conseguir los objetivos previstos. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9b | Se han conseguido los objetivos previstos en los Proyectos Institucionales. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9b | Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión, control y ejecución del presupuesto. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9b | Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión de las colaboraciones externas. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9b | Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión del material y equipamiento. | 1 | 2 | 3 | 4 |

5.6. Cómo analizar los resultados

Cada una de las 108 preguntas del cuestionario contribuye de igual manera a la puntuación final del centro. Consecuentemente, la distribución de las marcas en las columnas del mismo ofrece una visión rápida de conjunto de los puntos «fuertes» y de las «áreas de mejora» de la organización. Si el cuestionario ha sido rellenado por varias personas, la dispersión de sus valoraciones mostrará las áreas donde tienen lugar diferencias de percepción relevantes. Dado que todas las preguntas tienen la misma importancia, aquellas que reciban una menor puntuación señalan los objetivos potenciales donde aplicar medidas correctivas. No obstante, las decisiones finales sobre las acciones de mejora dependen de muchos factores que deben ser valorados por el propio centro educativo. El propósito del cuestionario es proporcionar una idea fundada sobre su situación actual.

Al final de este capítulo se incluye un conjunto de tablas con casillas en las que se incluirán las marcas decididas. La forma más sencilla de obtener una idea global de la puntuación y del perfil de la organización es completar estas tablas de evaluación utilizando la información del cuestionario rellenado.

En primer lugar, se completan las columnas de cada uno de los criterios del cuestionario, marcando una de las posibilidades que se muestran —1, 2, 3, 4—, y sus resultados se transfieren a continuación a las tablas de evaluación de cada uno de los criterios, Agentes y Resultados. Por último, se rellena la tabla resumen, con el fin de completar el perfil del centro.

La lógica de los cuestionarios de evaluación se basa sencillamente en que una marca de la columna 1 puntúa 0%, una marca en la columna 2 puntúa 33%, una marca en la columna 3 puntúa 67% y una marca en la columna 4 puntúa 100%. Dado que cada pregunta tiene el mismo peso estadístico en la valoración final, la puntuación de cualquiera de las secciones del cuestionario se calcula sumando los porcentajes «marcados» y dividiendo por el número de preguntas respondidas, obteniéndose así el resultado o puntuación «promedio».

5.7. Tablas para anotar las marcas o puntuaciones obtenidas en cada uno de los criterios

1. Liderazgo _____

	1	2	3	4				
Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a × b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 12 =	<input type="text"/>	% Logrado						

2. Planificación y Estrategia _____

Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a × b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 12 =	<input type="text"/>	% Logrado						

3. Personal _____

Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a × b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 11 =	<input type="text"/>	% Logrado						

4. Colaboradores y Recursos

	1	2	3	4				
Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a × b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 14 =	<input type="text"/>	% Logrado						

5. Procesos

Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a × b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 10 =	<input type="text"/>	% Logrado						

6. Resultados en los usuarios

Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a × b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 14 =	<input type="text"/>	% Logrado						

7. Resultados en las Personas

	1	2	3	4				
Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a × b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 12 =	<input type="text"/>				% Logrado			

8. Resultados en la Sociedad

Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a × b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 7 =	<input type="text"/>				% Logrado			

9. Resultados clave del centro

Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Factor (b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Valor (a × b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Total
Total: 16 =	<input type="text"/>				% Logrado			

5.8. Perfil del centro

Indique el n.º de marcas

	1	2	3	4	% logrado
Liderazgo	<input type="text"/>				
Planificación y Estrategia	<input type="text"/>				
Personal	<input type="text"/>				
Colaboradores y Recursos	<input type="text"/>				
Procesos	<input type="text"/>				
Resultados en el usuario	<input type="text"/>				
Resultados en las Personas	<input type="text"/>				
Resultados en la sociedad	<input type="text"/>				
Resultados clave del centro	<input type="text"/>				

Número de marcas (a)

Factor (b)

Valor (a × b) + + +

Total: 108 = % De logro de la organización

6. La autoevaluación mediante el formulario

6.1. Introducción.

El otro enfoque, que se presenta en esta publicación, para realizar la autoevaluación de conformidad con el Modelo Europeo de Excelencia, es el enfoque del **Formulario**. En este capítulo se expone cómo se realiza la autoevaluación por Formulario y cual es la estructura del mismo. Aunque no se muestra el Formulario elaborado, se indica cómo hacerlo, tal como se describe en el apartado 6.3, y los materiales necesarios para ello que se aportan en este mismo capítulo.

La autoevaluación, según este enfoque, se realiza por comparación con los nueve criterios que componen el Modelo. Ya se ha indicado anteriormente que los criterios se agrupan en dos categorías: Agentes y Resultados. Los cinco criterios Agentes tratan sobre el funcionamiento del centro, mientras que los cuatro restantes, Resultados, hacen referencia a los logros obtenidos por el centro educativo como consecuencia directa de la actuación de los Agentes. También se han indicado los elementos a tener en cuenta en la evaluación de unos y otros.

Debe examinarse el centro a la luz de todos los criterios y subcriterios, y desde todas y cada una de las áreas que se crea pertinentes. Desde ellas comienza el análisis. En cada subcriterio se procederá a detectar los puntos fuertes, o aspectos mejor desarrollados en el centro, y las áreas de mejora, o aspectos sobre los que urgiría un cambio. A continuación, se efectuará la valoración numérica del subcriterio puntuándose, separadamente, el enfoque, el despliegue y la evaluación y revisión, si se trata de un criterio Agente; del mismo modo se puntúa separadamente la magnitud o resultado y el ámbito de aplicación, si se trata de un criterio Resultado. Posteriormente habrá que llegar a una puntuación final del subcriterio.

El Formulario puede ser utilizado durante el proceso de formación en el modelo para valorar el «caso práctico» objeto de estudio, si ese fuese el procedimiento utilizado. Este Formulario sirve como herramienta de autoevaluación de cualquier centro, estableciendo las comparaciones pertinentes entre las áreas en que se desglosa cada subcriterio y las realizaciones del propio centro.

Una de las ventajas de la autoevaluación mediante el Formulario es que informa de manera bastante exhaustiva —al menos más exhaustiva que a través del Cuestionario— de los puntos fuertes y de las áreas de mejora del centro, al analizar todas las áreas relevantes.

6.2. Puntuación en el proceso de autoevaluación

Una vez detectados los puntos fuertes y las áreas de mejora, hay que llegar a la valoración cuantitativa de la situación en la que se encuentra el centro. La puntuación obtenida presenta la ventaja de permitir compararla con la de otros centros educativos u otras organizaciones, o con puntuaciones de posteriores autoevaluaciones que el centro pueda realizar.

En el proceso de puntuación, el primer paso consiste en utilizar las **matrices de puntuación según el modelo REDER** para asignar una valoración a cada subcriterio de los criterios del grupo de Agentes y del de Resultados. Al final de este capítulo se presentan la matriz para los criterios Agentes y la matriz para los criterios Resultados. Una vez decidida la puntuación, se anota en la hoja correspondiente a cada uno de los subcriterios, (ver modelos de hoja al final del capítulo). Finalmente, con el fin de hallar la puntuación global en una escala de 0 a 1000 puntos, se trasladan las puntuaciones asignadas a las tablas de puntuación, tal como se indica a continuación.

En el Modelo todos los subcriterios correspondientes a un mismo criterio, en el **caso de los Agentes**, tienen el mismo valor; de ahí que para el cálculo de la puntuación, expresada en términos porcentuales, correspondiente a un criterio dado, se efectúa la media aritmética de los porcentajes relativos a cada subcriterio, según aparece en la Tabla 1.

No obstante, varía la forma de proceder en los **criterios resultados**. Es la siguiente:

- a) *El subcriterio 6a tiene un peso del 75% de los puntos asignados al Criterio 6.
El subcriterio 6b tiene un peso del 25% de los puntos asignados al Criterio 6.*
- b) *El subcriterio 7a tiene un peso del 75% de los puntos asignados al Criterio 7.
El subcriterio 7b tiene un peso del 25% de los puntos asignados al Criterio 7.*
- c) *El subcriterio 8a tiene un peso del 25% de los puntos asignados al Criterio 8.
El subcriterio 8b tiene un peso del 75% de los puntos asignados al Criterio 8.*
- d) *El subcriterio 9a tiene un peso del 50% de los puntos asignados al Criterio 9.
El subcriterio 9b tiene un peso del 50% de los puntos asignados al Criterio 9.*

Tabla 1. Descripción de la mecánica de la puntuación de los criterios 1 al 5 sobre un caso figurado

Criterios Agentes

N.º de criterio	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subcriterios	1a	40	2a	60	3a	60	4a	45	5a	50
Subcriterios	1b	60	2b	60	3b	60	4b	45	5b	40
Subcriterios	1c	30	2c	60	3c	40	4c	40	5c	40
Subcriterios	1d	30	2d	60	3d	50	4d	35	5d	60
Subcriterios					3e	40	4e	35	5e	60
Suma subcriterios		160÷4		240÷4		250÷5		200÷5		250÷5
Puntuación		40		60		50		40		50

Nota: La puntuación concedida es la media aritmética de las puntuaciones porcentuales de los subcriterios. En el proceso de puntuación, si se presentan razones válidas de que algún subcriterio no es aplicable a la organización, se permite calcular el promedio en relación con el número de subcriterios respondidos. Para evitar la confusión con una puntuación de cero, las partes del criterio aceptadas como no relevantes deben marcarse como «NR» en la tabla anterior.

Tabla 2. Descripción de la mecánica de la puntuación de los criterios 6 al 9 sobre un caso figurado

Criterios Resultados

N.º de criterio	6	%	7	%	8	%	9	%
Subcriterios	6a	$60 \times 0,75 = 42$	7a	$40 \times 0,75 = 30$	8a	$20 \times 0,25 = 5$	9a	$40 \times 0,50 = 20$
Subcriterios	6b	$60 \times 0,25 = 15$	7b	$40 \times 0,25 = 10$	8b	$60 \times 0,75 = 45$	9b	$60 \times 0,50 = 30$
Puntuación		57		40		50		50

Una vez obtenida la puntuación en cada uno de los criterios, se procede a ponderar estas puntuaciones con arreglo a los valores asignados en el Modelo a cada uno de los criterios, tal como se indica en la Tabla 3.

Tabla 3. Integración de las puntuaciones correspondientes a los nueve criterios del Modelo

Cálculo total de puntos

Criterio	Puntuación	Factor	Puntos
1. Liderazgo	40	× 1,2	48
2. Planificación y estrategia	60	× 1,0	60
3. Personas	50	× 0,7	35
4. Recursos y Colaboradores	40	× 0,7	28
5. Procesos	50	× 1,4	70
6. Resultados en los usuarios	57	× 1,5	85,5
7. Resultados en el personal	40	× 1,1	44
8. Resultados en la sociedad	50	× 1,0	50
9. Resultados clave en el centro	50	× 1,4	70
Total Puntos			490,5

Procedimiento de integración de puntuaciones:

- Introduzca la puntuación concedida a cada criterio (Tablas 1 y 2).
- Multiplique cada puntuación por el factor indicado para calcular los puntos.
- Sume los puntos de cada criterio para hallar el total.

Concluida la autoevaluación con la ayuda del formulario, se pasará a la elaboración del plan o planes de mejora una vez priorizadas y seleccionadas las áreas de mejora correspondientes, tal como se desarrolla en el capítulo 7, desde el punto 9 y siguientes.

6.3. Estructura del Formulario de Autoevaluación aplicando el esquema lógico REDER

La base del Formulario es la Guía para la Autoevaluación del Modelo Europeo de Excelencia adaptado a los centros educativos públicos, siguiendo los criterios, subcriterios y áreas que aparecen en el capítulo 3 de esta publicación

Para su elaboración se sugiere que cada subcriterio conste de dos páginas. En una de ellas se recoge la definición del criterio, la del subcriterio y las áreas que contiene cada subcriterio, con casillas específicas y con sus elementos propios, según sea criterio Agente o Resultado, para incluir la puntuación del subcriterio (ver los **cuadros 1** al final de este capítulo). La otra página sirve para anotar los puntos fuertes, áreas de mejora y evidencias, que constituirán la base para la elaboración del plan de mejora que se considere oportuno establecer en el centro educativo (ver los **cuadros 2** al final de este capítulo).

Una vez incluidas todas las páginas referentes a cada uno de los subcriterios, se incluirán las tablas referentes a la puntuación de los criterios agentes, de los criterios resultados y la tabla con la puntuación final: **Tablas 1, 2 y 3**, ya descritas más arriba. Asimismo, se incluirán **las dos matrices REDER**, la de Agentes y la de Resultados, que aparecen también al final de este capítulo.

Con todos estos elementos se habrá elaborado un cuaderno o **Formulario** que servirá para la realización de la autoevaluación completa del centro.

Cuadro 1. Agentes

1.	LIDERAZGO
	El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo desarrollan y facilitan la consecución de los fines y objetivos, los valores necesarios para alcanzar el éxito e implantan todo ello en el centro mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión hacia la mejora continua se desarrolle e implante en el centro.
1a.	Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.
	<p>Áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan los fines y objetivos del centro. • Desarrollan, dando ejemplo, los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua. • Revisan y mejoran la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas en función de las necesidades que se planteen en asuntos de liderazgo. • Estimulan y animan la asunción de responsabilidades del personal y la creatividad e innovación. • Animar, apoyan y emprenden acciones a partir de lo conseguido como consecuencia del aprendizaje obtenido de la formación y del trabajo diario. • Establecen prioridades entre las actividades de mejora. • Estimulan y fomentan la colaboración dentro de la organización.
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN	
ENFOQUE	
DESPLIEGUE	
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	
GLOBAL	

Cuadro 2. *Agentes*

1.	LIDERAZGO
1a	Identificación de Puntos Fuertes
1a	Identificación de Áreas de Mejora
1a	Muestras o evidencias

Cuadro 1. Resultados

6.	RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO	
	Qué logros está alcanzando el centro educativo en relación con sus usuarios.	
6b.	Mediciones internas de los resultados en los usuarios.	
	<p>Son medidas internas que utiliza el centro, comparando las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones de sus usuarios (padres y alumnos). Se pueden medir entre otros los siguientes aspectos:</p> <p>— La imagen externa del centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número y naturaleza de premios y reconocimientos externos concedidos a alumnos, a profesores o al centro educativo. • Número y carácter de las apariciones del centro en los medios informativos. • Número de solicitudes de admisión en relación con las plazas ofertadas por el centro. <p>— Procesos del centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados académicos. • Número y naturaleza de los proyectos en los que participa el centro educativo. • Número de entrevistas personales con alumnos. • Número de entrevistas personales con familias. • Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta. • Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas. • Rectificaciones a partir de las sugerencias e iniciativas que se han recibido. • Innovaciones que han contribuido a la mejora de la formación del alumnado y/o de los resultados del centro educativo. • Logros en comparación con los objetivos previstos. <p>— Organización y funcionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número y tipo de las demandas de información por parte de los usuarios. • Grado de participación de los alumnos en las actividades del centro educativo. • Grado de participación de los padres en las actividades del centro educativo. • Grado de colaboración de antiguos alumnos. • Número y porcentaje de alumnos que al finalizar su estancia en el centro educativo acceden a los estudios deseados o consiguen un puesto de trabajo. • Número de incidencias disciplinarias. <p>— Arraigo de los usuarios en el centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de alumnos que solicitan su ingreso en el centro por sugerencia de otros alumnos y familias del centro. • Familiares de antiguos alumnos que solicitan su ingreso en el centro. • Número de bajas voluntarias. • Grado de colaboración de los antiguos alumnos. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RESULTADOS		
ÁMBITO DE APLICACIÓN		
GLOBAL		

Cuadro 2. Resultados

6.	RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL CENTRO EDUCATIVO
6b	Identificación de Puntos Fuertes
6b	Identificación de Áreas de Mejora
6b	Muestras o evidencias

Matriz 2. Cuadro REDER referente a Criterios Resultados

Magnitud	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Tendencias	Sin resultados o anecdóticas	Tendencias positivas o resultados satisfactorios en algunas áreas	Tendencias positivas durante al menos tres años en algunas áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos tres años en la mayoría de las áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos cinco años en todas las áreas
Objetivos Los objetivos se alcanzan Los objetivos son apropiados	Sin resultados o anecdóticas	Favorables en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Favorables en la mayoría de las áreas	Excelente en la mayoría de las áreas
Comparación con otras organizaciones y con la media del sector	No hay comparación. Sin resultados o la información es anecdótica	Existen comparaciones en algunas áreas	Comparaciones favorables en algunas áreas	Comparaciones favorables en muchas áreas	Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y es el mejor en muchas
Resultados causados por el enfoque	Sin resultados o con información anecdótica	Algunos resultados son consecuencia del enfoque	Muchos resultados son consecuencia del enfoque	La mayoría de resultados son consecuencia del enfoque	Todos los resultados son consecuencia del enfoque. La organización mantendrá la posición de líder
Puntuación		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85 90 95 100

Alcance	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Ámbito de aplicación Los resultados abarcan las áreas relevantes	No abarca ningún área relevante	Se abarcan algunas áreas relevantes	Se abarcan muchas áreas relevantes	Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes	Se abarcan todas las áreas relevantes
Puntuación		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85 90 95 100
Puntuación Global		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85 90 95 100

7. Procedimiento para la implantación del modelo europeo de gestión de calidad en un centro educativo

De modo orientativo, en este capítulo, se indica cuáles pueden ser los pasos que han de darse para la implantación del Modelo Europeo de Excelencia en cualquier centro educativo.

Cada centro, sin embargo, puede necesitar un ritmo diferente en este proceso. El carácter abierto del Modelo permite precisamente su adaptabilidad y flexibilidad en función de las características del centro, las enseñanzas que imparta, el profesorado y alumnado que tenga, la comunidad educativa, el medio social, etc.

La propia experiencia en la aplicación del Modelo y en la metodología de la mejora continua producirá también modificaciones en la forma de implantarlo.

El Modelo supone un instrumento útil para la mejora de un centro educativo. El principal beneficiario de su implantación es el propio centro, es decir, los alumnos sus familias y el personal que allí presta sus servicios. Para la implantación del Modelo se requiere un convencimiento pleno, por parte del equipo directivo y de una parte suficiente del personal del centro, de que, efectivamente, es necesario mejorar y de que mediante su aplicación se puede conseguir la mejora.

Los pasos básicos para la implantación del Modelo, que pueden modularse convenientemente en cada caso concreto, serían los siguientes:

ETAPA PREVIA:

- 1. Compromiso y liderazgo de las autoridades educativas:** en la aplicación del Modelo deben encontrarse dos impulsos decididos. Por una parte, el de la Administración educativa y el de los titulares de los centros, que han de trabajar por una permanente mejora de la calidad en la enseñanza; por otra, el del centro que se une a ese objetivo, con un compromiso explícito por parte del equipo directivo, que acuerda, con la Administración, en el caso de los centros públicos, o con su titular, en el caso de los centros privados, cómo hacer realidad esta preocupación por la mejora.
- 2. Sensibilización:** el profesorado y el personal de administración y servicios debe estar informado y sensibilizado sobre el Modelo y su funcionamiento y sobre cómo pueden ellos incorporarse a un proyecto de mejora.

3. Facilitación: debe existir un equipo que ayude en el proceso de implantación que además de conocer en la práctica el Modelo, conozca también el mundo de la educación. Son los facilitadores que van a ayudar a lo largo de todo el proceso de implantación.

4. Equipo de calidad: las personas del centro interesadas en el proyecto y el equipo directivo en pleno forman el equipo de calidad. Ellos recibirán la formación inicial del grupo de facilitadores y realizarán la primera autoevaluación.

PRIMERA ETAPA: FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO

5. Formación en el Modelo: se establecerá un plan de formación en el Modelo para el equipo de calidad. Consistirá, fundamentalmente, en un estudio de los criterios y subcriterios del Modelo, a la vez que se realiza un entrenamiento en la evaluación de un «caso práctico» y en la utilización de herramientas complementarias al Modelo. Esta formación es conveniente integrarla en los planes de formación que tenga el centro. La duración de esta fase puede ser de un trimestre, con reuniones semanales de dos horas a lo largo de las doce semanas del trimestre.

6. Divulgación del Modelo: el equipo de calidad y el equipo directivo explicarán al resto del personal del centro y a la comunidad educativa los planteamientos sobre la gestión de calidad, las actuaciones para la mejora del centro que desean desarrollarse y el compromiso decidido del equipo de calidad y del equipo directivo por la mejora del centro mediante el empleo del Modelo.

SEGUNDA ETAPA: AUTOEVALUACIÓN DEL CENTRO

7. Realización de la autoevaluación: el equipo directivo y el equipo de calidad efectuarán la autoevaluación del centro y analizarán los puntos fuertes y las áreas de mejora encontrados.

Para realizar la primera autoevaluación se podrá utilizar el enfoque del Cuestionario, que es el más sencillo. Ahora bien, es importante que la autoevaluación sea completa, es decir, abarque todos los criterios del Modelo.

El cuestionario puede ser contestado por todos los miembros del equipo de calidad por separado, para lo que se pueden constituir varios subgrupos. Posteriormente el equipo al completo rellenará el cuestionario a partir de las contestaciones de los subgrupos y discutirá las diferencias hasta lograr el consenso.

Para cada criterio se elaborará un listado de puntos fuertes y de áreas de mejora en coherencia con las puntuaciones que se vayan obteniendo. Todo ello mostrará un primer perfil del centro.

No obstante, si el centro se sintiese lo suficientemente maduro, resulta recomendable efectuar la autoevaluación siguiendo el enfoque del Formulario, que aportará una visión del centro más amplia, detallada y completa y posibilitará, en consecuencia, un mejor diagnóstico para la realización del plan de mejora posterior.

Como resultado de la autoevaluación es importante la redacción de un documento que incluya los puntos fuertes, las áreas de mejora y las puntuaciones.

8. Selección de las áreas de mejora prioritarias: las áreas de mejora encontradas se ordenan según su relevancia para el centro. Para ello, posiblemente, sea necesaria la utilización de alguna herramienta que, con capacidad sistematizadora, ayude a realizar la selección.

Entre los indicadores que se pueden utilizar para realizar la priorización de las áreas de mejora se encuentran: el grado de impacto en el funcionamiento del centro, en sus procesos y en sus resultados; el grado de autonomía del centro para la realización de la acción; el número de personas afectadas por la mejora; la complejidad del trabajo a realizar, posibilidades de desarrollo y tiempo necesario para su cumplimiento.

Una vez detectadas y seleccionadas las áreas, que podemos denominar áreas críticas, el equipo directivo las presenta al Claustro y, posteriormente, al Consejo Escolar quien, utilizando criterios de selección análogos a los ya señalados, establecerá el área o áreas de mejora sobre las que se elaborará el Plan de Mejora para el centro.

TERCERA ETAPA: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

9. Constitución de los equipos de mejora: en función de la decisión del Consejo Escolar el equipo directivo invitará a las personas interesadas en las actividades de mejora a formar los equipos o el equipo de trabajo correspondiente.

10. Elaboración del plan o planes de mejora: el equipo directivo con los miembros de los equipos de mejora elaborarán el plan o planes de mejora que se haya decidido que debe adoptar el centro. Se indicarán los objetivos, los procesos, sus responsables, el calendario de actuaciones, las personas implicadas, los recursos que han de ser utilizados, el seguimiento a realizar y el procedimiento de evaluación. El plan o planes elaborados han de estar en consonancia con los Proyectos Institucionales del centro, es decir, con el proyecto educativo, con la programación general anual, con el presupuesto, etc.

11. Aprobación de los planes de mejora: el equipo directivo presentará al Consejo Escolar el plan o planes de mejora elaborados para su aprobación. Se acordará con la Administración educativa, o con el titular del centro, la realización de los planes aprobados.

12. Ejecución y seguimiento del plan o planes de mejora aprobados: de acuerdo con lo establecido en el plan o planes (responsable/s, objetivos, procesos y actividades, personas implicadas y medios a utilizar, calendario, indicadores para el seguimiento y evaluación).

13. Verificación de los resultados obtenidos y realización de una nueva autoevaluación: Cuando se haya ejecutado el plan o planes, el centro se someterá a una segunda autoevaluación. En esta ocasión deberán buscarse los medios para conseguir un mayor rigor en su realización. Esta evaluación deberá permitir verificar el progreso del centro y los resultados conseguidos desde la anterior autoevaluación. A partir de los nuevos datos obtenidos (puntos fuertes y áreas de mejora) se determinará un nuevo Plan de Mejora.

14. Renovación de todo el proceso: el centro educativo adopta el principio de mejora continua como concepción propia de actuación. El personal se involucra en la gestión de calidad para la mejora continua del centro educativo.

8. El premio a la calidad en educación

Por Orden de 14 de septiembre de 1998 (B.O.E. de 2 de octubre) el Ministerio de Educación y Cultura creó el Premio a la Calidad en Educación, cuya segunda convocatoria se ha resuelto en diciembre de 2000.

Los objetivos pretendidos con la creación del Premio fueron, entre otros, promover la mejora de la educación a través de la mejora en la gestión de los centros, extender las ideas sobre gestión de calidad, que vehicula el Modelo Europeo de Excelencia, ofreciéndolas a los centros como marco orientador, facilitar el uso de un referente común que permita el intercambio de experiencias y facilitar la difusión de las buenas prácticas de gestión educativa y los beneficios asociados.

El Premio, en su tercera convocatoria, aún no resuelta, tiene cuatro modalidades. La primera dirigida a centros de titularidad pública que impartan enseñanzas regladas de educación infantil y primaria, la segunda para centros de titularidad pública que impartan educación secundaria, formación profesional, enseñanzas artísticas, educación de adultos y Escuelas Oficiales de Idiomas, la tercera para centros de educación especial y la última modalidad para centros docentes de titularidad privada que impartan las enseñanzas indicadas anteriormente.

Para presentarse al Premio los centros elaboran una memoria en la que en su primera parte, de manera breve, describen su historia, el contexto y entorno en el que está ubicado, su organigrama y, posteriormente, dan cuenta de su funcionamiento tomando como referente el Modelo Europeo de Excelencia adaptado a los centros educativos, o cualquiera de las otras formas de evaluación propuestas en la convocatoria.

Las memorias presentadas son evaluadas por un grupo de personas seleccionadas por el propio Ministerio, conocedoras del mundo de la educación y del funcionamiento del Modelo. Los datos de la evaluación son, a su vez, valorados por un Jurado, nombrado a tal efecto por el propio Ministro, al que le presenta una propuesta definitiva para la concesión de los Premios.

El Premio consiste en una cantidad en metálico, más un diploma y una medalla. También se pueden conceder Menciones Honoríficas.

9. Glosario de términos más usuales

Para comprender mejor el contenido de este documento y poder apreciar correctamente el funcionamiento del Modelo, se incorpora un glosario de los términos más usuales:

Benchmarking: la acción por la que un centro educativo se compara con otros centros para tratar de emularles en sus puntos fuertes.

Calidad total en la gestión o gestión de calidad: la manera en que se gestiona un centro para lograr la excelencia. Se basa en conceptos tales como la orientación hacia el usuario, el desarrollo y compromisos del personal, las relaciones de asociación con colaboradores, etc.

Colaborador o Proveedor: todo aquel que suministra al centro educativo productos o servicios, tales como conocimientos, recursos materiales, servicios de mantenimiento, etc.

Costes de la falta de calidad: aquellos (cuantificables o no en dinero) en los que se incurre como consecuencia de la realización errónea de un trabajo o de las actividades que no añaden valor a los usuarios internos o externos.

Dirección estratégica: constituye la orientación a medio plazo de los planes y objetivos del centro, con el fin de lograr sus fines (*Misión*) y alcanzar sus objetivos a largo plazo (*Visión*) mediante las sucesivas Programaciones Generales Anuales.

Estándar operativo: resultado deseado de un proceso. Los estándares se fijan a partir de la experiencia histórica propia y ajena, son modificables y sirven para establecer objetivos y medir el progreso.

Fin o Fines (*Misión*, dice la E.F.Q.M.): la razón de ser del centro, la que justifica su existencia continuada. Se despliega en planes que se denominan Proyectos Institucionales.

Indicador: característica o rasgo medible o cuantificable.

Interesados: además de los usuarios y del personal del centro, son todos los que tienen un interés en los resultados educativos del centro.

Líderes: los que dirigen, coordinan, o supervisan el trabajo que se realiza a cualquier nivel dentro del centro. Están incluidos el equipo directivo y todos aquellos que ocupan puestos de dirección de equipos.

Objetivo: a largo plazo o **Visión:** imagen deseada y alcanzable del centro en un futuro mediato/lejano.

Personal del centro: cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.

Planificación y estrategia: el marco de referencia, al más alto nivel, en el que se definen los fines (Misión), los objetivos (Visión) y los valores, así como las estrategias del centro.

Proceso: conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor y que sirven para prestar el servicio educativo y conseguir los resultados del centro.

Proceso crítico clave: aquel conjunto de actividades, que aporta valor añadido, sobre las que se apoya principalmente el éxito en los objetivos a largo plazo del centro.

Resultados del centro: cualquier resultado educativo o de gestión.

Servicio educativo: la enseñanza al alumno de los conocimientos y habilidades que le sirvan para su formación y para su desarrollo personal, así como la prestación de los servicios complementarios a la enseñanza que resulten necesarios.

Usuario (beneficiario o cliente): todo aquel que se beneficia directamente del servicio prestado por el centro. Son usuarios o clientes directos el alumno y su familia. También son usuarios o clientes las instituciones y las empresas en las que van a integrarse estos alumnos, así como la comunidad de la que forman parte.

Valor añadido: en el servicio prestado, el valor que añade el personal con su trabajo.

Valores: ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro y determinan todas sus relaciones.

Anexo: Caso práctico de autoevaluación de un centro educativo

1. Introducción.
2. Características generales del instituto de educación secundaria «Los Zumaques».
3. Descripción del caso del instituto de educación secundaria, «Los Zumaques», teniendo en cuenta los nueve criterios y todos los subcriterios del Modelo Europeo de excelencia, adaptado a los centros educativos.

Criterio 1. Liderazgo.

Criterio 2. Planificación y Estrategia.

Criterio 3. Personas.

Criterio 4. Colaboradores y Recursos.

Criterio 5. Procesos.

Criterio 6. Resultados en los usuarios.

Criterio 7. Resultados en las personas.

Criterio 8. Resultados en la sociedad.

Criterio 9. Resultados clave del Centro.

1. Introducción

La implantación del Modelo Europeo de excelencia en la enseñanza requiere de la existencia de materiales especialmente adaptados para su utilización por los centros educativos. Por tal motivo, y con objeto de hacer más fácil la formación y el aprendizaje de las personas que han de realizar la implantación del Modelo, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte ha confeccionado un caso práctico propio del ámbito educativo público.

Este documento refleja un supuesto hipotético, pero representativo de un instituto de educación secundaria genérico, y ha sido elaborado teniendo en cuenta las características propias de estos centros.

La descripción se ha efectuado siguiendo los nueve criterios del Modelo Europeo de excelencia, adaptado a los centros educativos, todos los subcriterios y las áreas correspondientes. Se recogen muchos datos del caso del I.E.S. «Las Rocas», elaborado para la anterior adaptación del Modelo.

Con la exposición de este caso se ofrece al lector lo que podrían considerarse comportamientos reales en un centro, por lo que se encontrarán tanto puntos fuertes como áreas de mejora.

Para trabajar con el caso es preciso conocer, previamente, los aspectos fundamentales del Modelo, que se describen a lo largo de esta publicación, en particular la «Guía para la autoevaluación».

2. Características generales del instituto de educación secundaria «Los Zumaques» *

El instituto «Los Zumaques» es un antiguo centro de formación profesional transformado en instituto de educación secundaria. Es uno de los cuatro institutos de la ciudad de La Puebla de los Montes (algo más de 50.000 habitantes), que también cuenta con otros dos centros privados que tienen concertado el nivel de educación secundaria obligatoria.

Aunque el instituto «Los Zumaques» vio aumentada su matrícula con la incorporación del primer ciclo de educación secundaria obligatoria, últimamente ha comprobado, con preocupación, que ha sufrido un descenso del 10 % en la misma.

La Asociación de Padres de Alumnos es especialmente activa y su Junta Directiva cuenta con algunos miembros que contribuyen a generar continuamente nuevas exigencias en el centro.

Estas y otras circunstancias han llevado al Equipo Directivo a pensar en la necesidad de un Plan Anual de Mejora. Para facilitar la redacción y el diseño del mismo, se ha elaborado el presente documento que describe la situación actual del centro. Se procede siguiendo los nueve criterios del Modelo Europeo de excelencia que permiten identificar puntos fuertes y áreas de mejora que sirvan de base para la elaboración del Plan.

El I.E.S. «Los Zumaques» está situado en Campollano, un barrio periférico habitado por familias de clase media y media-baja. En Campollano, el desempleo es superior al habitual en la comarca. El nivel cultural es más bien bajo, aunque parece ir en ascenso.

El centro tiene 700 alumnos (15 de ellos de integración y 9 pertenecientes a minorías étnicas), que se distribuyen en 24 grupos. Existen 2 grupos de diversificación.

La plantilla es estable. Cuenta con 52 Profesores y tiene un Departamento de Orientación completo. De su personal docente, 10 son Maestros; 36, Profesores de Educación Secundaria y otros 6, Profesores Técnicos de Formación Profesional.

El personal no docente está integrado por 2 Administrativos, 2 Conserjes y 3 personas que se ocupan de la limpieza.

En el I.E.S. «Los Zumaques» se imparte educación secundaria obligatoria y bachillerato, con dos modalidades: Humanidades y Ciencias Sociales, y Tecnológico. La oferta educativa se completa con formación profesional reglada: ciclos formativos de grado medio y superior de la familia de Administración y Gestión.



Está en marcha un Programa de Nuevas Tecnologías y un Proyecto de Formación en Centros, en el que participan 12 Profesores.

Se presta servicio de transporte escolar no urbano y gratuito a 50 alumnos de educación secundaria obligatoria.

Las instalaciones del I.E.S. «Los Zumaques» incluyen 20 aulas para las clases habituales más un aula de Tecnología, otra de Plástica y otra de Audiovisuales, una sala de Informática y una sala de Música. También hay una Biblioteca, tres Laboratorios y un Gimnasio. Se utilizan, además, las antiguas instalaciones de formación profesional, que han sido adaptadas para los ciclos formativos. Para actividades deportivas, el centro tiene acceso al polideportivo local. Además existen los servicios de Secretaría, un despacho para el Director y otro amplio que comparten el Jefe de Estudios y el Secretario. Otro despacho grande se ha fraccionado en tres pequeños. Uno sirve para la A.P.A. y los otros dos para que los tutores reciban a padres y alumnos. La Sala de Profesores es diáfana y con espacio suficiente para todo el profesorado.

* Zumaque; arbusto de unos tres metros de altura con tallos leñosos, con flores primero blanquecinas y posteriormente rojas. De él se extrae un jugo, rico en tanino, que emplean los zurradores como curtiente. Crece en grandes conjuntos.

3. Descripción del caso del instituto de educación secundaria «Los Zumaques»

CRITERIO 1: LIDERAZGO

1a. Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.

El instituto «Los Zumaques» tiene establecidos con claridad sus objetivos desde marzo de 1996 en el proyecto educativo de centro. El equipo directivo elaboró el borrador de objetivos y consensuó su redacción definitiva con los órganos de coordinación docente, con la junta directiva de la asociación de padres y con la junta de delegados de alumnos.

A principio de curso, en las primeras reuniones de los órganos de coordinación docente, se acuerdan los objetivos específicos para el curso. De las actas de estas reuniones se deduce que el centro mantiene como objetivos prioritarios la integración del primer ciclo de la educación secundaria (alumnos, padres y profesores), la reformulación del proyecto curricular de etapa y la revisión del proceso de evaluación del alumnado.

El equipo directivo participó en las jornadas sobre calidad en educación organizadas por el Ministerio de Educación y Cultura, desconoce cómo impulsar la gestión de la mejora y se muestra interesado en recibir mayor información en estos temas. Con algún miembro del claustro, que ha tenido acceso a través de páginas *web* a temas relacionados con la gestión de calidad, el equipo directivo ha comentado la posibilidad de participar en cursos de formación.

La consecución de objetivos se revisa anualmente y los resultados de la revisión se reflejan en una memoria, previa recogida de datos de los miembros de la comunidad educativa. En dicha memoria se dedica un apartado a la revisión de los objetivos propuestos por la dirección en la programación general anual (ver 5b).

Después de la valoración del grado de consecución de los objetivos se ha decidido proponer un plan anual de mejora para perfilar algunos aspectos de esos objetivos.

A través de las reuniones de la comisión de coordinación pedagógica y de su proyección en los departamentos se pretende implicar a todos los profesores en el conocimiento de los objetivos y en la programación de actividades que conduzcan a su consecución.

Con el fin de potenciar la creatividad e innovación el equipo directivo ha propuesto al consejo escolar que se establezca un concurso entre los alumnos y se premien sus ideas para mejorar el funcionamiento del instituto (ver 5b).

1b. Implicación personal del equipo directivo y otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en el centro.

El equipo directivo, a la vista de la nueva estructura que presentaba el centro con la incorporación del primer ciclo de secundaria y la aplicación de la LOGSE, hizo un esfuerzo de coordinación entre los distintos sectores de la comunidad educativa para reunir toda la información posible con el fin de tenerla en cuenta para fijar los objetivos del centro y adecuar la estructura a las nuevas necesidades (ver 2a).

Se han tenido en cuenta particularmente todas las propuestas de los maestros y de los componentes del departamento de orientación que suponían algún tipo de mejora sobre el funcionamiento del centro.

Por la jefatura de estudios se ha facilitado una hora semanal para reuniones de coordinación entre tutores del primer ciclo y de los componentes del departamento de orientación con el fin de atender de modo especial la problemática de los alumnos (ver 2b).

Dado que la información sobre planificación no llegaba desde los representantes de padres y alumnos del consejo escolar a sus representados, el equipo directivo organizó reuniones en el primer trimestre con la asociación de padres y con la junta de delegados de alumnos para asegurar dicha información (ver 2e).

El equipo directivo se ha propuesto mantener reuniones informativas periódicas con los padres de alumnos y tutores con el fin de detectar las inquietudes y mejorar los procesos de gestión y evaluación.

Entre los objetivos prioritarios se ha propuesto revisar la adecuación del proyecto curricular (ver 5b), realizar un estudio comparado de las calificaciones de todas las materias y un seguimiento de las calificaciones por trimestres (ver 5a y 9a).

1c. Implicación del equipo directivo y otros responsables con los beneficiarios del servicio educativo, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con la Administración Educativa.

El equipo directivo destaca en su gestión la importancia del establecimiento de canales de participación e información con padres y alumnos. Ha establecido también relaciones de cooperación con las empresas de la zona (ver 2b).

El equipo directivo, mediando entre los intereses del profesorado y de los padres, afrontó la disparidad de criterios en el establecimiento de horarios de tutoría, problema que venía de antaño (ver 3a). Antes de dar una respuesta al tema, se estableció una comisión de estudio formada por dos padres y dos profesores que presentó propuestas para solucionar esta cuestión teniendo en cuenta las necesidades de las familias y sin menoscabar los derechos legítimos del profesorado respecto a su horario de trabajo.

En la última reunión que el director mantuvo con la asociación de padres les planteó la importancia y las razones para subvencionar la participación de varios alumnos del instituto con falta de recursos económicos en algunas actividades extraescolares y complementarias. La asociación de padres, en respuesta, ofreció una aportación económica que habría de aparecer como una partida más del presupuesto del centro en el epígrafe «Aportaciones de la A.P.A. para actividades extraescolares».

Las dificultades que plantea la integración en el centro de los alumnos con necesidades educativas especiales han llevado al equipo directivo a encargar al jefe del departamento de orientación que mantenga contactos con algunos de los centros adscritos de educación infantil y primaria con el fin de recibir información y comentar esos casos.

Para la elaboración del Reglamento de Régimen Interior solicitó asesoramiento al centro de profesores y recursos.

En la Dirección Provincial, ante su unidad de alumnos y servicios complementarios, el equipo directivo planteó la urgente necesidad de estudiar en común la situación con la actual empresa de transportes de los alumnos de educación secundaria obligatoria, debido a las continuas quejas recibidas a lo largo del curso.

1d. Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en el centro educativo.

El equipo directivo, tras considerar la normativa vigente, se atuvo, en la elaboración de los horarios del centro, a los siguientes criterios prioritarios: responsabilidad y esfuerzo manifestado por el profesorado en su trabajo, y necesidades planteadas por la planificación y estrategia del centro. Este planteamiento ha causado un cierto malestar entre varios miembros del claustro (ver 9b).

Una de las medidas adoptadas por el director fue la instalación de un buzón de sugerencias como manifestación de su preocupación por conocer, lo más rápidamente posible, las opiniones sobre el centro de todas las personas que trabajan, estudian o tienen a sus hijos en él.

También se ha propuesto al consejo escolar premiar a los alumnos que aporten las mejores ideas sobre el funcionamiento del instituto (ver 1a).

En una reunión con la asociación de padres el equipo directivo ofreció las instalaciones y el material del centro para su utilización; además, manifestó su apoyo hacia el interés que la asociación de padres ha mostrado por potenciar las actividades deportivas, extraescolares y de colaboración.

En el último claustro del curso el director aprovechó la ocasión para reconocer y manifestar la satisfacción por el éxito conseguido en la Olimpiada Matemática y por las clasificaciones de los equipos deportivos del centro en las competiciones en que habían participado (ver 3e y 8a).

El director agradece a los tutores los esfuerzos y metas alcanzadas en la orientación académica y profesional, con especial énfasis en el cuarto curso de educación secundaria obligatoria.

En la última sesión del consejo escolar el director felicitó, a través del representante del personal no docente, al servicio de limpieza del centro, por el esfuerzo y resultados obtenidos.

CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

2a. La planificación y la estrategia del centro educativo se basan en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal de administración y servicios.

La localidad tiene ocho centros de educación infantil y primaria, otros tres institutos de enseñanza secundaria y dos centros concertados de secundaria.

Partiendo de los escasos y poco fiables datos disponibles en la secretaría del instituto, además de los obtenidos del Ayuntamiento, del Instituto Nacional de Estadística y del Instituto Nacional de Empleo, se constató que el nivel de desempleo en La Puebla de los Montes era del 18 %. Entre las familias del centro era del 22 %. El nivel socio-cultural de las familias es medio-bajo (ver 4a).

De los informes finales de etapa, enviados por los centros adscritos de educación primaria, se constató que los alumnos no tienen motivación e interés hacia los aprendizajes. Las familias tampoco muestran preocupación por esta situación salvo un pequeño porcentaje de los pertenecientes a la asociación de padres de alumnos.

Los servicios sociales del Ayuntamiento de La Puebla de los Montes, a petición del centro, informaron que la familia tipo de la zona de influencia del instituto está formada por dos o tres hijos y las viviendas, generalmente de protección oficial, no superan los 70 m². No existen en el barrio facilidades para poder acceder a bibliotecas y espacios abiertos.

El profesorado del instituto es relativamente joven, con edades comprendidas entre los 35 y 49 años. La proporción de mujeres en el claustro es superior a la de hombres. La mayoría del profesorado reside en la localidad.

Existe además un centro de profesores y recursos que presta su colaboración y ayuda a todo el profesorado y centros de La Puebla de los Montes, impulsando la formación y realizando actividades culturales de todo tipo.

Toda esta información se ha tenido en cuenta a la hora de fijar los objetivos del centro. Está previsto después de una primera valoración del grado de consecución de los objetivos, que estos datos, junto con las conclusiones del diagnóstico, llevarán al centro a establecer un plan de mejora para perfilar o corregir algunos de los aspectos de esos objetivos (ver 1b).

2b. La planificación y la estrategia se basan en la información procedente de las mediciones que realiza el centro sobre sus resultados y sobre el aprendizaje del personal.

El centro está trabajando en varios proyectos y sus coordinadores, animados por el equipo directivo, tienen la intención de establecer un calendario de actuaciones para ampliar el uso de las tecnologías que los proyectos propician, por el mayor número de profesores.

Toda la información sobre legislación, normas etc., que llega al centro por el BOE, Boletín de la Comunidad Autónoma..., es recogida por el secretario y expuesta en el lugar reservado a tal efecto del tablón de anuncios de los profesores o entregada a cada departamento según el caso por si resulta de su interés (intercambios, proyectos, convocatorias...). A través del profesor representante del centro en el centro de profesores y recursos, se difunden los cursos y actividades de formación del profesorado y se les anima a participar en ellos.

Desde la comisión de coordinación pedagógica se fijan a principios de curso y tras el análisis de la memoria del curso anterior, los criterios para la determinación de: horarios, organización de las guardias de aula y de biblioteca, agrupamiento de alumnos, organización de actividades complementarias y extraescolares, organización de

espacios, revisión de los criterios de adscripción del personal, organización de faltas y retrasos de los alumnos y de su justificación.

También al comienzo de cada curso se reúnen los equipos educativos de cada grupo para tomar decisiones conjuntas para la integración de los alumnos, fundamentalmente para los de nueva incorporación, organización de los apoyos dentro del aula para los alumnos con necesidades educativas especiales y para los de minorías étnicas, determinación de medidas de atención a la diversidad, etcétera.

A lo largo del curso los tutores mantienen reuniones semanales con el departamento de orientación del instituto para fijar con detalle las actuaciones a realizar dentro del plan de acción tutorial y para intentar canalizar las sugerencias y peticiones de los alumnos (ver 1b).

Para este curso y por iniciativa de cinco profesores del claustro, se ha previsto realizar un proyecto de educación medioambiental en colaboración con la concejalía de medioambiente de la localidad.

Para que los alumnos de los ciclos formativos puedan realizar las fases de prácticas en empresas, el director y el coordinador de las mismas se han puesto en contacto con los gerentes de diferentes empresas de la localidad, llegando a establecer convenios de colaboración con las más adecuadas (ver 1c).

2c. La planificación y la estrategia del centro educativo se desarrollan, se revisan y se actualizan.

Durante el último trimestre del curso pasado se realizó una encuesta a padres, alumnos, profesores y personal de administración y servicios con la intención de detectar los aspectos más relevantes que habría que mejorar.

Además se analizaron los resultados académicos de todos los alumnos y muy especialmente los de 4.º de enseñanza secundaria obligatoria, 2.º de bachillerato y los de los ciclos de grado medio y superior.

Respecto a los resultados de la encuesta, se ha decidido que la comisión de coordinación pedagógica se ocupe a lo largo del curso de la modificación de algunos de los indicadores de la misma, pues se consideran poco eficaces o irrelevantes.

En el análisis de los resultados académicos se observa:

- El alto índice de fracaso en los de 4.º de enseñanza secundaria y 2.º de bachillerato, por lo que se ha previsto la organización de una comisión integrada por padres, profesores y alumnos que estudie las causas y proponga actuaciones para mejorarlos. Esta comisión se reunirá trimestralmente para comprobar la eficacia de las medidas adoptadas.

Al finalizar el curso valorará la adecuación de las citadas medidas al objetivo inicial de mejora de los resultados.

- Asimismo, se constata que aquellos alumnos que siguieron el consejo orientador que ofrecieron los equipos educativos en 4.º de educación secundaria y optaron por acceder a los estudios de formación profesional de grado medio, han obtenido excelentes resultados en el mismo.

Desde la comisión de coordinación pedagógica se propone, también a la vista de los resultados académicos, la revisión de los proyectos curriculares de cada área y la del proyecto curricular de etapa.

2d. La planificación y estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.

Para el próximo curso el instituto ha previsto la revisión del plan de acción tutorial, incidiendo muy especialmente en lo relativo a la información académico-profesional. El claustro de profesores cree necesario que esa información llegue eficazmente sobre todo a los alumnos de 4.º de educación secundaria obligatoria y a sus familias. El departamento de orientación se ha comprometido a mejorar este aspecto.

Los procesos sobre los que habrá que centrarse en el presente y en un futuro próximo, teniendo en cuenta su incidencia en el centro, son los referidos a la integra-

ción del primer ciclo de la educación secundaria obligatoria, la reformulación de los proyectos institucionales y todo lo referido a la evaluación de alumnos.

Un grupo de profesores propone algún tipo de formación para aplicar diferentes metodologías en la educación secundaria obligatoria y un tratamiento más realista y serio de la diversificación curricular. Algunos compañeros piensan que todo ello no «sirve para nada» y que lo realmente necesario es que los alumnos «trabajen más».

Además, el claustro de profesores asume apoyar las actuaciones que proponga la comisión de coordinación pedagógica sobre «fracaso escolar» (ver 2c), y basarse en sus conclusiones para modificar los proyectos curriculares, en la medida en que fuera necesario.

2e. La planificación y la estrategia se comunican e implantan.

Las conclusiones aprobadas por el consejo escolar en lo concerniente a la elaboración del proyecto educativo de centro han sido expuestas puntualmente en el tablón de anuncios. No obstante, el equipo directivo se percató de que en el consejo escolar no se habían tomado las medidas necesarias para que la información más detallada fuera transmitida a padres y alumnos a través de sus representantes en el consejo. Esa circunstancia retrasaba la aprobación en el consejo escolar de algunos aspectos del proyecto y llevó consigo, que el director convocara algunas reuniones de la junta de delegados de alumnos y de la asociación de padres de alumnos para agilizar esas cuestiones (ver 1b).

El centro ha establecido canales de información con las familias y con los alumnos a través de los buzones de sugerencias, además de recoger sus opiniones en las diversas reuniones con los tutores y a través de alguna encuesta (ver 1d). Gracias a todo ello, el equipo directivo se ha dado cuenta de que en los objetivos del proyecto educativo de centro no se recogen aspectos relevantes que venían exigiendo padres y alumnos desde hacía algún tiempo. Por las últimas opiniones recogidas entre el profesorado, también se ha visto que hay alguna otra cuestión importante que crea malestar entre ellos y no ha sido suficientemente tomada en consideración.

CRITERIO 3: PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO

3a. *Planificación, gestión y mejora del personal.*

El equipo directivo del instituto «Los Zumaques», ha negociado con la Dirección Provincial la dotación de un cupo de profesorado mayor para poder atender adecuadamente sus necesidades. En concreto necesitaría dos profesores más de secundaria para poder efectuar los desdobles adecuados en Física y Química y en Inglés, así como un profesor técnico y un maestro para poder implantar un módulo de Garantía Social de la familia de Carpintería de Aluminio.

El instituto cuenta con personal de limpieza que cumple su cometido con eficacia (ver 1,d), por lo que ha sido felicitado en varias ocasiones por el equipo directivo y refrendado por el consejo escolar. La asociación de padres y las asociaciones de alumnos han manifestado recientemente que los trámites administrativos son demasiado lentos debido a la sobrecarga de trabajo que, sobre todo, en algunas épocas del año soporta la secretaria del centro.

El equipo directivo, cada año, intenta reorganizar las funciones y cometidos al objeto de conseguir una mayor efectividad, pero casi siempre choca con inconvenientes insalvables debido a posturas personales e incluso legales. La Comisión ha propuesto organizar los horarios docentes basándose en principios pedagógicos, para lo cual se ha pedido al departamento de orientación un estudio de las curvas de rendimiento de los alumnos así como una priorización de las materias que exigen un mayor esfuerzo intelectual, sin embargo no siempre se consigue por aquello de los «derechos adquiridos» y las antigüedades en el centro.

Las horas de atención a los padres dentro de las funciones de las tutorías se han distribuido teniendo en cuenta las aportaciones de los representantes de los alumnos y de los padres así como las disponibilidades legales del profesorado (ver 1.c).

El equipo directivo se muestra muy sensible a introducir cambios teniendo en cuenta el resultado de las encuestas de satisfacción del profesorado que se pasan cada año.

3b. Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas del centro.

Cada año en el primer claustro se invita a todos los profesores y sobre todo a los jefes de departamento para que hagan un estudio pormenorizado de los niveles que cada profesor debe impartir teniendo en cuenta sus inquietudes, características y capacidades didácticas, en un intento por evitar que sea solamente la antigüedad la que prime a la hora de elegir.

Por otro lado el representante de formación en el centro informa sobre las posibilidades de llevar a cabo actuaciones de formación dentro del centro adaptadas a las necesidades del grupo de profesores. Se pretende seguir y ampliar la labor, ya iniciada, del proyecto de formación en el que participan 12 profesores del centro. Se cuenta con la ayuda del centro de profesores para llevar a cabo estas iniciativas.

El equipo directivo tiene noticias a través del servicio de inspección, que la Administración intenta implantar el modelo de autoevaluación (Modelo Europeo de excelencia), como un instrumento de mejora continua y al proponerlo en el Centro la acogida no es demasiado favorable, pero sí hay un grupo de profesores que están dispuestos a participar, por lo que se ha decidido para el presente curso iniciar esta tarea (ver 1.a).

A principios de cada curso, en las primeras reuniones de los órganos de coordinación docente, se acuerdan los objetivos específicos para el curso y la consecución de estos objetivos se revisan y se valoran. Esta valoración se refleja en la memoria (ver 1.a).

El pasado curso la comisión de coordinación pedagógica se planteó la necesidad de establecer un plan de evaluación sobre su propio funcionamiento, pero hasta el momento no se ha llevado a cabo.

3c. Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del personal del centro.

Por iniciativa de un grupo de profesores preocupados por llevar de forma eficaz la tutoría se ha establecido un grupo de trabajo bajo la coordinación del de-

partamento de orientación con el fin de establecer un plan de actuación y de elaborar materiales para llevar a cabo esta función. El equipo directivo ha impulsado la actuación y se ha puesto a disposición del grupo para ofrecerles los recursos materiales que necesiten.

También en el seno de la comisión de coordinación pedagógica se ha debatido el ofrecimiento de la Unidad de Programas para participar en el programa «Construyendo salud» de prevención de drogodependencias. El equipo directivo está interesado en que el centro entre en dicho programa por lo que la decisión se llevará al claustro para su posible aprobación.

3d. Comunicación efectiva entre el personal del centro.

En el centro existen canales de información para facilitar una comunicación efectiva.

El equipo directivo transmite sus propuestas y decisiones a la comisión de coordinación pedagógica en reuniones mensuales, que tienen lugar fuera del horario lectivo. Por otra parte, recibe información fluida del resto de miembros de la comunidad educativa.

Cuando surgen temas concretos, la información circula de forma espontánea entre las diferentes unidades y equipos del centro; no obstante, aquella que el equipo directivo considera de mayor trascendencia se coloca en el tablón de anuncios de la sala de profesores, junto a otras informaciones.

La información sobre los resultados alcanzados por el centro se transmite a todas las personas implicadas, por los canales normativamente establecidos.

Los departamentos se reúnen semanalmente, en el horario fijado de antemano, para debatir distintos aspectos propios y para que el jefe de departamento transmita la información recibida en la comisión de coordinación pedagógica.

El centro ha considerado pertinente llegar a la identificación de las necesidades de comunicación con su entorno y ha constituido, dentro del consejo escolar, una

comisión que estudia, canaliza y transmite a través de la revista del centro, toda la información útil al mismo y necesaria para la comunidad.

Ante los problemas surgidos de coordinación horizontal entre el profesorado que imparte el mismo nivel académico y que legalmente no está recogido en la normativa, la comisión de coordinación está estudiando la posibilidad de proponer la realización de reuniones periódicas, diferentes a las juntas de evaluación, para mejorar la comunicación y eficacia entre los profesores que inciden sobre los mismos grupos de alumnos.

3e. Reconocimientos y atención al personal del centro.

El equipo directivo mantiene su empeño de mejorar la comunicación en todos los niveles tanto verticalmente como horizontalmente, con plena transparencia, convencido de que podrá mejorar el clima de trabajo.

Además del buzón de sugerencias que ya está en funcionamiento, el equipo directivo va a proponer, en reunión de claustro y una vez que lo haya estudiado, un horario de atención específica a profesores, para canalizar sus demandas, iniciativas o preocupaciones personales.

El departamento de actividades extraescolares ha propuesto extender su actividad, no sólo a actuaciones con alumnos sino también actuaciones lúdico culturales con los profesores y en colaboración con la asociación de padres. Esto ha sido muy discutido en el claustro, sobre todo en lo referente a la colaboración con los padres, en la actualidad no hay ningún plan establecido.

El director, en el último claustro del curso anterior, felicitó públicamente al departamento de Lengua y al de Matemáticas por su esfuerzo en mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje en estas materias, que han llevado a la consecución de algunas menciones y premios en concursos de ámbito local e incluso regional (ver 1.d y 5.b). A propuesta de otros departamentos se ha fijado una fecha para que los respectivos jefes de los departamentos de Lengua y Matemáticas expongan sus planes de actuación en este sentido.

CRITERIO 4: COLABORADORES Y RECURSOS

4a. *Gestión de colaboraciones externas.*

El centro tiene establecido un apartado específico en el proyecto educativo dedicado a las relaciones con otras instituciones y, en concreto, como objetivo prioritario para este curso, impulsar las relaciones con el entorno empresarial a través de actividades extraescolares, de formación en centros de trabajo y de las asignaturas optativas implantadas (ver 2b).

Para actividades deportivas el centro tiene convenido con el Ayuntamiento el uso del polideportivo local.

Las relaciones con la Dirección Provincial, particularmente con el Servicio de Inspección son muy estrechas, de continua colaboración en los procesos de admisión de alumnos, asignación de cupos, plantillas, presupuestos, estudio de resultados, etc. Igualmente se mantienen buenas relaciones con el centro de profesores, que ha asesorado a los profesores que lo han solicitado y los mantiene informados a través del representante de formación en el centro. El director provincial ha enviado al centro una carta de felicitación por haber aceptado participar en el plan anual de mejora.

Para la confección del borrador del proyecto educativo el centro se puso en contacto con el Ayuntamiento, con el Instituto Nacional de Estadística y con el Instituto Nacional de Empleo con el fin de que le aportaran datos relacionados con la localidad de La Puebla de los Montes (ver 2a).

Con cierta frecuencia las dependencias del centro son utilizadas por otras instituciones, particularmente el gimnasio y la biblioteca. También las instalaciones de los ciclos formativos han sido utilizadas para impartir cursos de Informática o para demostraciones por parte de las empresas que colaboran con el centro en prácticas de formación profesional.

Para cumplir los objetivos de temas transversales -medio ambiente, educación vial y educación para la salud- se ha colaborado con las iniciativas del Ayuntamiento poniendo contenedores de pilas y de papel en el recinto del centro y cuidando

las zonas ajardinadas. El instituto además fue felicitado por el Ayuntamiento por su participación en la campaña de plantación de árboles.

El centro ha presentado cuatro alumnos a la Olimpiada Matemática y tiene previsto la comparación de resultados de esta materia con el departamento correspondiente de los institutos que también han presentado alumnos a la citada Olimpiada.

El centro ha participado en los campeonatos deportivos de la localidad presentando varios equipos. Entre ellos el masculino de atletismo y el femenino de baloncesto han llegado hasta la final. El centro ampliará su participación el próximo curso.

Con los equipos directivos de otros institutos de la ciudad, a propuesta del Servicio de Inspección, se han organizado unas jornadas de trabajo para estudiar los resultados académicos de los alumnos (ver 9a).

El centro, a la vista de los problemas que surgían con el transporte de alumnos, ha constituido una comisión que se reúne mensualmente para encontrar soluciones. En ella participan representantes del centro, de la Dirección Provincial, de la empresa y un padre por cada uno de los pueblos afectados.

4b. Gestión de los recursos económicos.

En la elaboración del presupuesto de ingresos, el instituto «Los Zumaques» contabiliza los procedentes de la administración educativa y otros que se derivan de la percepción por la venta de bienes y prestación de servicios autorizados, así como de donaciones de empresas, de la asociación de padres y de otras instituciones. Las primeras son comunicadas por la administración educativa al comienzo del año natural y las demás son estimadas por la dirección del centro en la misma cuantía que el curso anterior, con un incremento equivalente al I.P.C. (ver 9a).

El proyecto de presupuesto es elaborado por el secretario del centro, ayudado por la comisión económica.

Para su elaboración en primer lugar se cuantifican todos los costes derivados de luz, teléfono, agua, calefacción y fotocopias del último año y se incrementan tenien-

do en cuenta el I.P.C. El consejo escolar, a propuesta del equipo directivo, aprobó hace algún tiempo una contención de los gastos por estos conceptos, y en este sentido ha exhortado a profesores y alumnos. Los departamentos didácticos reciben todos la misma cantidad, que es lo que resulta después de dividir a partes iguales lo que queda, tras descontar lo destinado a financiar las actividades extraescolares, a formar el fondo de reserva para afrontar planes a medio plazo y a completar el equipamiento de los ciclos formativos, a los que el centro dispensa un especial cuidado.

El proyecto de presupuesto así elaborado se eleva al consejo escolar para su aprobación. Previamente se ha facilitado a los consejeros para su estudio un resumen de los ingresos y gastos previstos.

El consejo escolar aprueba semestralmente la justificación de gastos. Por considerarlo innecesario, no suele ser convocado para aprobar modificaciones del presupuesto, a pesar de que es bastante habitual que los ingresos difieran de los previstos o que sea preciso habilitar alguna partida excepcional, por superar lo estipulado en alguno de los conceptos de gasto.

Al no coincidir el ciclo académico con el ciclo presupuestario, no se suele incluir en la memoria de fin de curso ninguna referencia valorativa de la efectividad y rendimiento de las inversiones, cobertura de gastos, etc.

La aprobación de la justificación del gasto por parte del consejo escolar se realiza habitualmente por unanimidad, tras presentar el director el resumen de gastos a los consejeros, precisando con detenimiento algunos de ellos, tales como dotación de biblioteca, adquisición de material inventariable para los ciclos y ayudas para la realización de actividades extraescolares a alumnos con necesidades económicas.

4c. Gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos.

Dada la relación entre el número de grupos y el de aulas polivalentes, no es posible que cada grupo tenga un aula fija, por lo que la jefatura de estudios tiene establecido un sistema mixto de aulas-materia y rotación de grupos, procurando que los movimientos, en particular los de los alumnos del primer ciclo de educación secundaria obligatoria, sean los menores posibles y únicamente salgan del aula reservada a

ellos para acudir a las específicas de Tecnología, Plástica, Música y a las clases de Educación Física. No rotan los alumnos de los ciclos formativos, que utilizan las dos aulas polivalentes, el aula de informática y el aula de simulación de procesos administrativos. Ambas se habilitaron en los espacios de las antiguas enseñanzas de formación profesional, debido a la fragilidad del equipamiento situado en esos locales y al especial cuidado que requiere.

Las dependencias del centro, en particular el gimnasio y la biblioteca, están abiertas al entorno y se ceden para su uso, especialmente por parte de la asociación de padres. Ocasionalmente las instalaciones de los ciclos formativos se han utilizado para impartir algún curso de informática o hacer demostraciones, sobre todo por parte de empresas relacionadas con el centro a través de la formación en centros de trabajo (ver 4a).

El edificio del instituto es relativamente reciente, por lo que no presenta desperfectos en su estructura, cierre y fachada. El centro no tiene un plan de mantenimiento preventivo con vistas a la conservación del edificio e instalaciones, y opta por solicitar de la Administración educativa la realización de las obras al margen de ciertas acciones puntuales que se indican en este informe. Así se ha solicitado recientemente la pintura de los pasillos y baños de la planta baja y el cierre de un hueco bajo la escalera para hacer un pequeño almacén de limpieza.

4d. Gestión de la tecnología.

El centro participa en varios programas relacionados con las nuevas tecnologías y desea incrementar y mejorar las dotaciones iniciales de los programas, equipando dos aulas completas, una de medios audiovisuales y otra de medios informáticos (al margen de las específicas de los ciclos formativos).

Para llevar a cabo este objetivo, el centro se ha propuesto hacer todos los años una reserva presupuestaria que le permita la adquisición de los correspondientes equipamientos. Igualmente, y al margen de la dotación que acompaña a la implantación de enseñanzas de formación profesional, el centro se propone adquirir videoproyectores, fax, conexión con internet, el software más avanzado, ampliar la memoria de trabajo de

los equipos informáticos que utilizan los ochenta alumnos del ciclo formativo. Esto plantea, en primer lugar, la necesidad de formación del profesorado, derivada de la utilización de las nuevas aplicaciones informáticas. Pero el centro considera que, incluso más allá del rendimiento real de todas estas inversiones, es un buen escaparate y lo prestigia (ver 9a).

Los representantes de los padres en el consejo escolar apoyan totalmente estas iniciativas, por considerar que colocan al instituto «Los Zumaques» en un nivel competitivo similar, o incluso superior, al de los centros privados de la localidad, muy en línea con lo pretendido en los objetivos prioritarios del centro.

El instituto «Los Zumaques» proviene de un antiguo centro de formación profesional donde no existían aplicaciones informáticas para la gestión administrativa. Por ello, los procesos de este tipo van sustituyendo gradualmente a los que se hacían de modo tradicional. Además el personal de secretaría apenas tiene formación informática ni presenta demasiadas inquietudes en este sentido.

4e. Gestión de los recursos de la información y del conocimiento.

El equipo directivo tiene como objetivo prioritario potenciar la participación de padres y alumnos en la vida del centro y para ello pretende ampliar los canales de información con padres y alumnos (ver 1c). Actualmente la transmisión habitual se limita a las notas informativas, las circulares, el boletín del centro, los partes de faltas y la revista.

Las conclusiones aprobadas por el consejo escolar en lo relativo al proyecto educativo han sido expuestas a medida que han ido produciéndose en el tablón de anuncios. Pero como la información no era suficiente se han establecido reuniones con los delegados de alumnos y con la asociación de padres. Se ha establecido además una comisión, dentro del consejo escolar, que estudia, canaliza y transmite toda la información útil y necesaria para la comunidad.

La información a profesores circula con frecuencia de forma espontánea entre las distintas unidades y equipos de centro. La de mayor trascendencia se coloca en

el tablón de anuncios de la sala de profesores. Pero lo habitual es la transmisión de la información a través de la comisión de coordinación pedagógica.

Con el fin de favorecer la propuesta de iniciativas por parte de los alumnos se ha colocado un buzón, se ha elaborado una encuesta y se ha recogido información a través de los tutores.

La información sobre resultados académicos se realiza mediante los canales normativamente establecidos.

La transmisión de información de los profesores, particularmente de los tutores, con las familias se realiza mediante contacto telefónico (ver 9b). Entre los centros, con la Administración y con las empresas, se usa con frecuencia el fax. Entre profesores del centro con profesores de otros centros se está generalizando la comunicación a través de Internet.

CRITERIO 5: PROCESOS

5a. Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en el centro educativo.

Tal como se ha indicado en el subcriterio 2d, el equipo directivo pensaba, a comienzo del curso, que la integración del primer ciclo de la enseñanza secundaria obligatoria seguía siendo un asunto prioritario, de ahí que se aúnen esfuerzos al respecto.

Otro aspecto que preocupaba era el de la necesaria reformulación del proyecto curricular de etapa, todavía insuficientemente elaborado. Se pensaba también que el trabajo en equipo podría ayudar a la integración del profesorado y como consecuencia a una mejora en los resultados. Analizada la situación del proyecto curricular de etapa, se detectó que había que insistir en la formulación de los objetivos generales de etapa y de área, y en unas orientaciones para adecuar a éstos los criterios de evaluación. Asimismo, se consideró necesario establecer los criterios de promoción, especialmente del primer ciclo y los de titulación para 4.º curso de enseñanza secundaria obligatoria.

El equipo directivo creía necesario dar a la comisión de coordinación pedagógica el papel que realmente debía tener y que fuera en este órgano, a principios de cada curso, donde se seleccionaran aquellos elementos fundamentales relativos a la organización del instituto que permitieran un mejor funcionamiento del centro y una mejora constatable de sus resultados. Los elementos propuestos por la comisión de coordinación pedagógica serían estudiados posteriormente por el consejo escolar e *integrados en la programación general anual y en los proyectos institucionales en los que fueran necesarios.*

Por otra parte se consideraba que los proyectos institucionales del centro a los que anteriormente nos hemos referido, no incluían un seguimiento pormenorizado de su ejecución.

Como consecuencia de lo referido, el equipo directivo se propuso las siguientes actuaciones respecto a la integración del primer ciclo de educación secundaria obligatoria:

- Coordinar estrechamente la acción tutorial en este ciclo, con atención especial a la problemática de los alumnos. Labor que correspondería durante todo el curso a la jefatura de estudios y al departamento de orientación.
- Mantener reuniones informativas trimestrales con los padres de los alumnos. El tutor comunicará las inquietudes detectadas al equipo directivo.
- Mejorar la integración de los maestros en el centro con su participación en todos los órganos en igualdad de condiciones que el resto del profesorado.
- Dinamizar, a través de los tutores, a los delegados de los grupos de este ciclo, para lograr la total integración en la junta de delegados.

Para la reformulación y el trabajo de los proyectos institucionales se desarrolló el siguiente proceso:

- La comisión de coordinación pedagógica estableció un calendario de actuación.

- Sus miembros formaron equipos para elaborar los borradores de los documentos.
- Esos borradores se revisaron en la propia comisión.
- Posteriormente fueron estudiados en los departamentos.
- El equipo directivo reelaboró un nuevo documento con las aportaciones recibidas.
- Este documento fue revisado por la comisión de coordinación pedagógica.
- Se pasó posteriormente a la aprobación del claustro de profesores y se puso en conocimiento del consejo escolar.

Como se consideró el proceso de evaluación de los alumnos muy importante por las repercusiones que tiene en el resto de los procesos educativos, la comisión de coordinación pedagógica realizó las siguientes actuaciones:

- Un estudio trimestral comparado de las calificaciones en todas las materias (ver 1b).
- El seguimiento de las calificaciones de las distintas etapas.

En lo que hace referencia a la información académico-profesional dentro del plan de acción tutorial, entre otras actuaciones, se ha propuesto a la comisión de coordinación pedagógica la modificación de los términos del consejo orientador que se ofrece al final de esta etapa para que los alumnos y sus familias lo consideren más seriamente.

5b. Se introducen en los procesos las mejoras necesarias, mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a los usuarios interesados.

En la memoria del centro correspondiente a este curso aparecen algunas referencias a los procesos indicados en el 5a. Se dice: «Podemos estar satisfechos con lo realizado en la acción tutorial de primer ciclo de educación secundaria obligatoria (tanto con padres, como con alumnos), ya que los temores que se tenían a comienzo de curso, han desaparecido».

Consta que el centro ha llevado a cabo la mayor parte de las tareas referidas a la reformulación del proyecto curricular de etapa, pero no han sido suficientemente satisfactorias (ver 1b). De hecho, ha habido un exceso de reuniones y la percepción del profesorado ha sido de una cierta pérdida de tiempo. Sobre este punto, el equipo directivo propuso a la comisión de coordinación pedagógica reflexionar acerca de las causas que motivaron esa disfunción, llegándose a la conclusión de que el trabajo encomendado a los departamentos no había sido realizado con instrumentos adecuados (cada departamento devolvía la información requerida sin atenderse a ningún tipo de esquema previo o común).

También se refleja en la memoria un comentario sobre las actividades de revisión de los resultados académicos. Destaca sobre todo la necesidad de alguna referencia externa para poder valorar su situación. A estos efectos y como consecuencia de la implantación del primer ciclo, tuvo que comparar sus resultados con las calificaciones obtenidas por los alumnos de 7.º y 8.º curso de enseñanza general básica en los centros adscritos al instituto durante los últimos años. Igualmente obtuvo información sobre los resultados del resto de centros de la localidad.

En la parte final de la memoria, «propuestas de mejora», consta: «dado que los fallos en el proceso de elaboración del proyecto curricular de etapa nos han impedido alcanzar una conclusión satisfactoria, lo terminaremos el próximo curso. Este trabajo no se realizará sin que el equipo directivo haya elaborado de antemano los instrumentos adecuados, para lo cual solicitará ayuda externa».

Varios departamentos (inglés, plástica, educación física) han creado, apoyados por el equipo directivo, un aula de teatro como actividad complementaria para alumnos del primer ciclo de enseñanza secundaria obligatoria que tiene como objetivos finales fomentar el acercamiento de los alumnos a la cultura y desarrollar en ellos hábitos creativos y participativos. Además, y gracias a la iniciativa de varios profesores, existe en el centro una revista que se edita con carácter trimestral y que incide también en los objetivos anteriores a la vez que sirve de instrumento metodológico a los profesores.

Para potenciar la creatividad y la participación de los alumnos el equipo directivo y algunos departamentos han convocado diversos concursos.

Los departamentos de lengua y matemáticas han elaborado planes de actuación para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje que han supuesto una mejora evidente en el rendimiento global de los alumnos en estas áreas (ver 3e), entre los planes citados se incluyen la participación de los alumnos en concursos de ámbito local y regional (ver 1a).

Se comunican puntualmente a todo el profesorado las convocatorias referentes a la formación y experimentación en innovación educativa.

El equipo directivo tras la valoración del grado de consecución de los objetivos ha propuesto un plan anual de mejora para perfilar algunos aspectos de esos objetivos (ver 1a). Para ello ha establecido a través de la comisión de coordinación pedagógica las acciones oportunas para que el conocimiento de este plan llegue a todo el profesorado y en él se impliquen todos los profesores de cada departamento.

Del seguimiento y evaluación de este plan se encarga la citada comisión y se comunica posteriormente los resultados al consejo escolar del centro.

5c. Los servicios y prestaciones del centro se diseñan y desarrollan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios.

Los servicios que presta el centro son los propios de cualquier centro educativo. Ahora bien, el equipo directivo ha preparado un plan para recoger las demandas de los alumnos y de las familias con el fin de mejorar dichos servicios.

Otra consulta que se realizará a los alumnos y personas del barrio es sobre la utilización de la biblioteca y de otras zonas del centro fuera del horario escolar, teniendo en cuenta la carencia de espacios de encuentro en el entorno del instituto. Si se descubre que hay un interés por la utilización de estos espacios, se estudiarán las formas de hacerlo factible.

Tanto en las reuniones del Consejo Escolar, como en los contactos, institucionales o no, que el Director mantiene con el APA, siempre les ha manifestado la disponibilidad del centro (ver 1d), dentro de sus posibilidades, para implantar servicios o actividades que puedan ser útiles para la mejora de la educación de los alumnos.

5d. Los servicios y prestaciones del centro se gestionan sistemáticamente.

El equipo directivo es cada vez más sensible a todos los temas referentes a la mejora continua y a la gestión de calidad en el centro. Por ello cada vez es mayor su preocupación por la atención a las familias y, por supuesto, a los alumnos.

Desde hace dos años, al inicio de curso, se informa por carta a las familias de todos los servicios existentes en el centro.

El claustro de profesores considera necesario que esa información llegue eficazmente sobre todo a los alumnos de 4.º de enseñanza secundaria obligatoria y a sus familias. El departamento de orientación se ha comprometido a mejorar este aspecto. Algunos profesores han sugerido que para la mejor comprensión del proyecto educativo por las familias y alumnos y para que se pueda evaluar mejor su efectividad año a año, se haga el esfuerzo de reelaborarlo en formato Carta de Servicios del centro, en la que cada año se incluirían los elementos destacables del Plan General Anual. Se entregará a todos los alumnos a principio de curso y se evaluará su cumplimiento al final del mismo, utilizando los indicadores decididos a tal efecto. La idea parece válida, pero aún existen algunas reticencias en algunos miembros del Claustro. El equipo de calidad del centro con el equipo directivo comenzará a estudiar su viabilidad.

5e. Gestión, revisión y mejora de las relaciones con alumnos y padres, en relación con los servicios que ofrece el centro.

Con el fin de mejorar la atención a los alumnos y a las familias, además de recoger los datos de las encuestas que se realizan periódicamente desde hace algunos años (ver 6a), el equipo directivo ha establecido, después de haberlo planteado y aprobado en el Claustro a final del curso pasado, que, después de cada contacto que los profesores o tutores mantengan con los alumnos y los padres, elaboren una breve nota para la Dirección en la que hagan constar las quejas y sugerencias que parezcan importantes y puedan ser útiles para la mejora del centro.

Por otra parte el Secretario del centro insistirá al personal de secretaría y resto del personal de servicios para que elaboren una nota semejante.

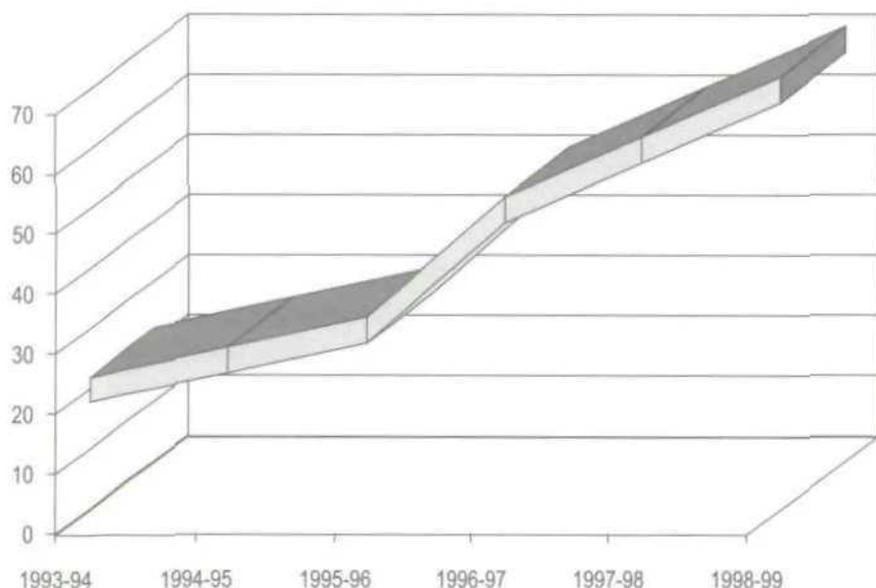
El Equipo Directivo estudiará la mejor forma para proceder al seguimiento de este plan.

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO

6a. Medidas de percepción.

Los tutores, mediante las encuestas que realizan periódicamente a sus respectivos alumnos, han percibido que el nivel de confianza y satisfacción de pertenencia al centro es cada vez más elevado. De un 20 % en el curso escolar 93/94, se pasó a un 70 % en el 98/99, como aparece en el gráfico n.º 1.

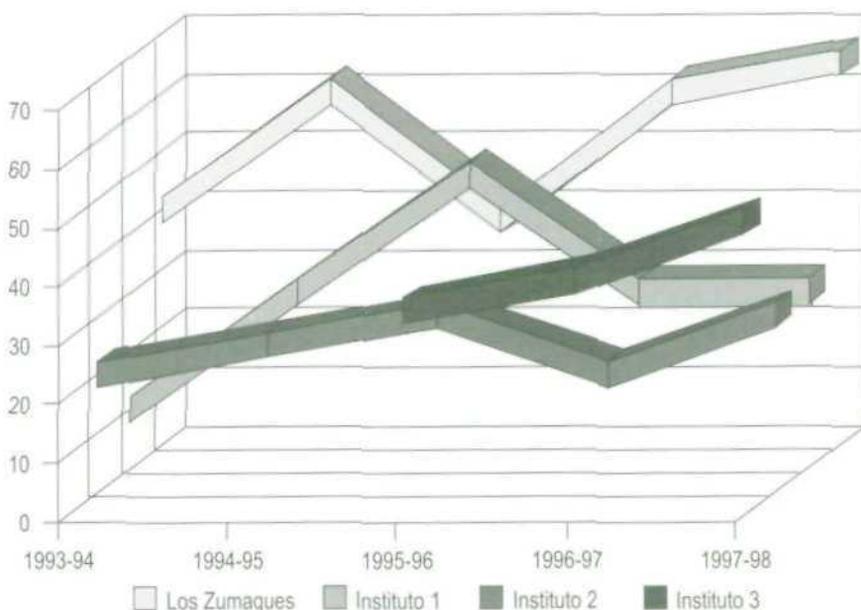
Gráfico 1. *Confianza y satisfacción por pertenecer al centro*



El equipo directivo pasó una encuesta a la junta de delegados sobre la imagen que tenían respecto al grado de limpieza de las instalaciones del instituto, en especial los servicios. La opinión de dicha junta no fue positiva.

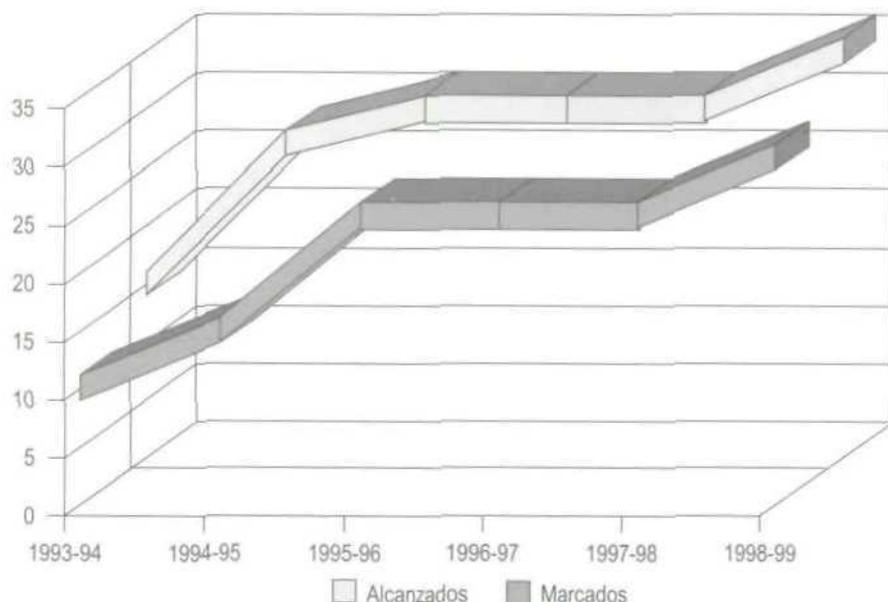
El número de alumnos del centro que encuentra empleo al finalizar sus estudios o dejar el instituto, en comparación con el de los alumnos de los otros tres institutos de la localidad, es el que aparece en el gráfico n.º 2. Los padres están satisfechos con esta situación.

Gráfico 2. Alumnos de los cuatro institutos de la localidad que encuentran empleo



El jefe del departamento de actividades complementarias y extraescolares, mediante una encuesta pasada a los alumnos de educación secundaria obligatoria, ha medido el grado de crecimiento y satisfacción de las actividades desarrolladas en el centro y ha constatado que el objetivo que se planteó al principio de este curso se ha conseguido sobradamente, igual que en los pasados, tal como se muestra en el gráfico 3.

Gráfico 3. Grado de satisfacción de los alumnos con las actividades complementarias y extraescolares



El equipo directivo, a través de encuestas efectuadas a las familias de alumnos con necesidades educativas especiales, quiere percibir el grado de satisfacción y marginación de estos alumnos en las actividades del centro.

Asimismo va a pasar otra encuesta a las familias de alumnos que utilizan el transporte escolar para detectar el grado de satisfacción con el servicio.

El equipo directivo ha mantenido conversaciones periódicas con la junta directiva de la asociación de padres sobre la idoneidad de la oferta formativa del centro y, teniendo en cuenta que uno de los objetivos prioritarios es la orientación académica y profesional, ha realizado una encuesta a los padres de los alumnos para medir su grado de satisfacción al respecto en los últimos años. Se están tabulando los resultados, que se entregarán en un próximo informe.

En la última reunión del equipo directivo se decidió que para el curso próximo se recogerán datos, aunque no se ha decidido cómo, sobre la efectividad de los medios de información (circulares, notas informativas, consejo orientador, partes de faltas, boletín del centro) desde los últimos tres años.

Por último conviene señalar que los tutores, mediante una encuesta pasada a los padres de los alumnos, han constatado que los cambios introducidos en los horarios de tutoría, aunque o hayan sido muchos, han satisfecho en buena medida a los padres.

6b. Indicadores de rendimiento.

Sobre la imagen externa del centro consideran positiva la evolución del número de solicitudes de admisión en relación con las plazas ofertadas a pesar de que han comprobado con preocupación el descenso en un 10 % de la matrícula respecto al curso anterior:

CURSO	OFERTA	SOLICITUDES NUEVAS	ALUMNOS
1993-94	220	147	809
1994-95	110	78	812
1995-96	110	83	798
1996-97	110	98	785
1997-98	110	105	771
1998-99	110	118	703

De los resultados académicos, en comparación con otros centros de la localidad, se ha realizado un estudio cuya valoración se refleja en 9a.

Durante los tres últimos cursos se ha controlado el número de entrevistas personales realizadas con padres y alumnos mediante encuesta a profesores, tutores y departamento de orientación (ver 9b). Estos son los resultados:

	TUTORES		PROFESORES		DPTO. ORIENTACIÓN	
	Padres	Alumnos	Padres	Alumnos	Padres	Alumnos
1996-97	543	640	1.320	1.826	90	380
1997-98	575	673	1.375	1.924	106	418
1998-99	608	685	1.403	2.053	128	469

De las quejas y las consiguientes rectificaciones se ofrecen datos en los indicadores de rendimiento del criterio 7b.

El número de sugerencias o propuestas de innovación a través de los buzones o a través de otros canales de transmisión no se ha controlado, aunque las propuestas han aumentado respecto al curso anterior y a partir de dichas propuestas se han rectificado diversos aspectos de organización y funcionamiento.

El porcentaje de participación de los alumnos en las actividades extraescolares, controlado por el departamento correspondiente, es muy alto y el nivel de satisfacción se ha mantenido alto en los últimos cursos (ver gráfico 3).

El número de alumnos del centro que encuentra empleo tras sus estudios en el instituto es más alto que en los otros institutos de la localidad según se muestra en el gráfico n.º 2.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN EL PERSONAL

7a. Medidas de percepción.

El profesorado del instituto «Los Zumaques», a través de los departamentos, se manifiesta satisfecho con los cauces que el centro le proporciona para dar a conocer sus opiniones y sugerencias.

Por las manifestaciones orales del profesorado en las juntas de evaluación de alumnos y en las reuniones de departamento, se detecta un alto grado de insatisfacción con el tipo de alumnado que escolariza el instituto

En general el claustro intenta estar actualizado en metodologías diversas que le permitan abordar la motivación del alumnado para mejorar su aprendizaje. Doce profesores de diferentes departamentos, para mejorar su cualificación profesional, se han incorporado desde hace dos años a la oferta de formación en el propio centro, mediante el proyecto titulado «La transversalidad en el currículo de educación secundaria obligatoria», que después de su primer año fue evaluado positivamente, se proponen aumentar el número, hasta quince, de profesores adscritos al proyecto. Por otro lado ya es sabido el interés por mejorar la tutoría (ver 3.a).

El equipo directivo realiza al final de cada curso una encuesta para conocer la satisfacción del profesorado sobre el grado de transmisión de la información, sobre la coincidencia entre sus objetivos personales con los del centro, sobre el trabajo en equipo y sobre el estilo de dirección, cuyos resultados aparecen a continuación:

Gráfico 4. Satisfacción del profesorado con la información

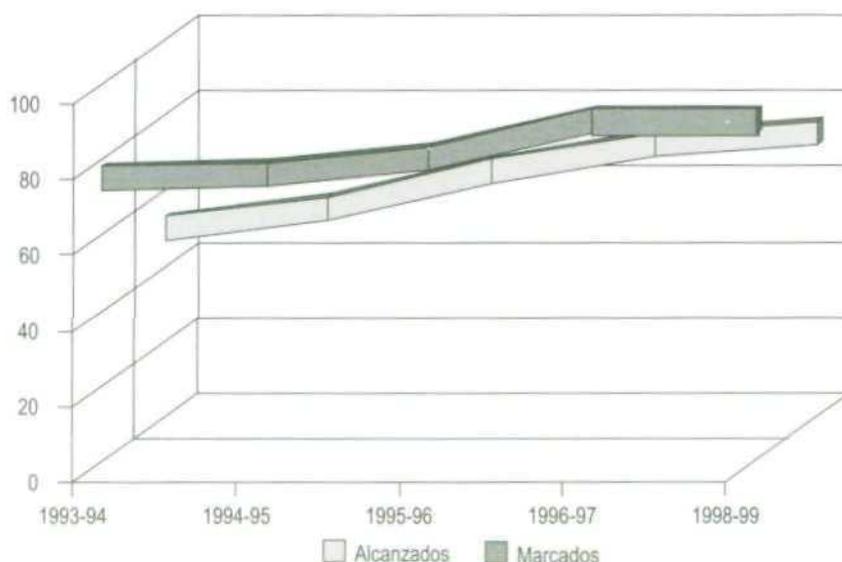


Gráfico 5. Coincidencia objetivos personales y de centro

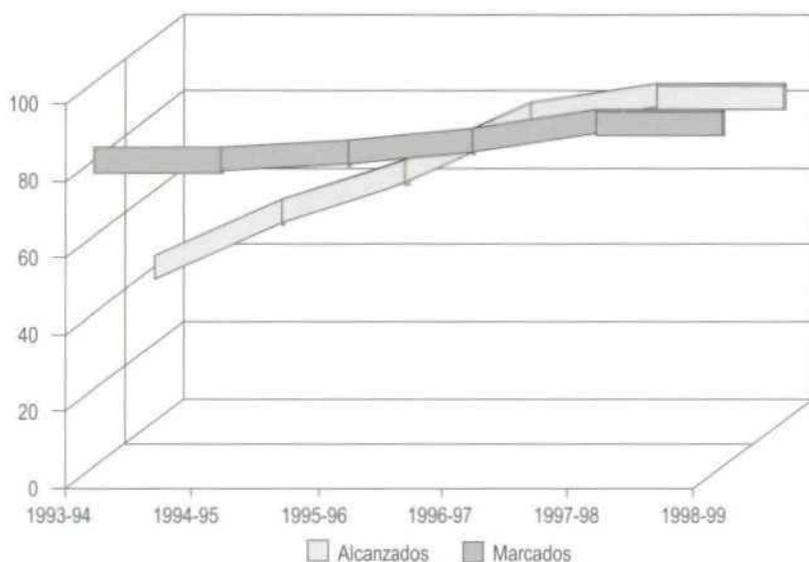


Gráfico 6. Satisfacción sobre trabajo en equipo

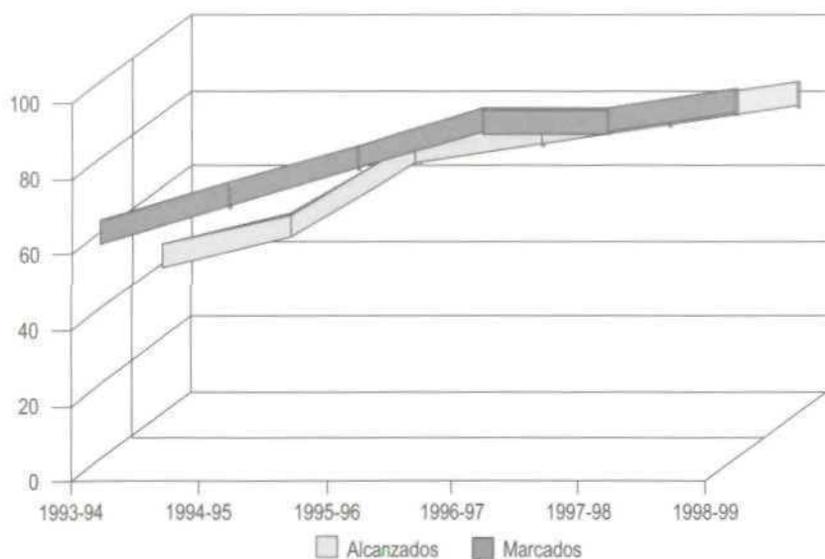
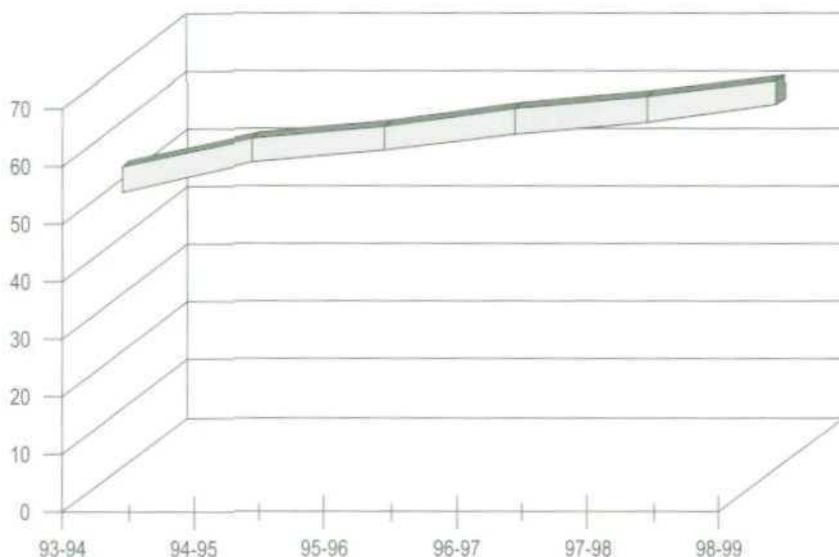


Gráfico 7. Valoración del estilo de dirección



El grupo de profesores mantiene un clima de trabajo bastante aceptable y tan sólo uno de los compañeros no se presta a la colaboración y no participa en las iniciativas y preocupaciones de los demás. Su lema es «los chicos no estudian y lo que tienen que hacer es estudiar».

El centro cuenta con suficientes recursos para poder llevar a cabo un trabajo adecuado. Los medios informáticos han recibido un empuje importante con una nueva dotación de cinco ordenadores conectados en red que este curso ha enviado la Dirección Provincial.

Los resultados del presupuesto del centro se recogen en 9a.

7b. Indicadores de rendimiento.

El Centro ha presentado la siguiente tabla de resultados.

Curso	Actividades de formación	Programas y planes de mejora	% de participación en comisiones y equipos	% de Absentismo del profesorado	N.º quejas y reclamaciones	Modificaciones realizadas por las quejas	% de estabilidad profesorado	Conflictos entre el personal docente	Conflictos con los usuarios
93-94	1	1	30	20	25	8	40	1	8
94-95	1	1	35	15	37	7	35	0	5
95-96	1	2	50	20	24	5	47	0	2
96-97	2	1	55	10	20	7	65	1	1
97-98	2	2	60	8	21	10	70	0	3
98-99	3	2	58	10	25	6	80	2	5

CRITERIO 8: RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO

8a. *Medidas de percepción.*

El centro está considerado por la comunidad educativa como el que posee más barreras arquitectónicas de la localidad. Por parte de las familias existe una percepción de peligrosidad y riesgo.

El número de alumnos que se ha producido lesiones en el patio, sobre todo traumatismos en brazos y piernas, ha provocado un considerable número de quejas por parte de las familias. El consejo escolar aprobó que se suavicen las aristas de vallas y esquinas y se eliminen los desniveles y barreras. La unidad técnica de la dirección provincial ya ha elaborado un proyecto para corregir estos aspectos.

Se ha decidido que en caso de accidente se avise a la familia inmediatamente y, en su ausencia, se llame a un taxi o ambulancia, si la gravedad de la situación lo requiere, para el traslado de los alumnos.

Como resultado de la colaboración con el Ayuntamiento y para cumplir los objetivos de temas transversales —medio ambiente, educación vial, educación para la salud— se han colocado en los límites del centro contenedores de papel y pilas y se mantiene un cuidado continuo de las zonas ajardinadas, de los arbustos y de los árboles del centro (ver 9 a y 4 a).

En la última convocatoria de la olimpiada de matemáticas, han participado cuatro alumnos del centro y han conseguido situarse entre los puestos 10 y 20. Estos resultados han propiciado la idea de realizar un estudio por el departamento de esta materia, para comparar los resultados obtenidos con los de otros centros que también han presentado alumnos a la citada Olimpiada (ver 4 a y 1 d).

Los equipos masculino de atletismo y femenino de baloncesto, se han clasificado para las finales respectivas de sus categorías. Dado el éxito deportivo de

estos equipos, el centro se propone aumentar la ayuda al deporte y tratará de formar al menos dos equipos por actividad deportiva y categoría, de entre los que padres y alumnos elijan a través de una encuesta.

Como novedades más interesantes en el presente curso cabe destacar la participación del Instituto de Educación Secundaria en la Semana Cultural, organizada entre todos los centros educativos de la ciudad, con la realización de actividades conjuntas, la celebración de las I Jornadas de Puertas Abiertas, en las que durante dos días la sociedad en general ha podido observar de cerca el trabajo que se realiza en el centro. Las dos actuaciones han sido valoradas por el claustro como positivas, si bien hay algún obstáculo que es necesario solventar en futuras convocatorias.

El departamento de Inglés ha realizado un intercambio con un centro de Yorkside durante el mes de Abril en el que han participado veintidós alumnos de Bachillerato. Como consecuencia de la buena acogida de esta experiencia, el departamento está estudiando la posibilidad de solicitar en el próximo curso un programa Comenius.

El instituto a través de sus materias optativas creó un grupo de teatro que lleva funcionando ya dos años y este curso ha realizado dos representaciones teatrales en el Salón de Actos del Ayuntamiento, para todo el público en general. Las obras representadas, «*Historia de una escalera*» y «*La vida es sueño*», han supuesto un esfuerzo considerable pero los alumnos participantes han estado muy motivados.

El instituto ha sido felicitado públicamente por la Alcaldía de La Puebla de los Montes por su colaboración en la campaña de plantación de árboles promovida por el Ayuntamiento.

El Director provincial de Educación y Cultura ha enviado una carta de felicitación por haber aceptado participar en el Plan Anual de Mejora.

Los vecinos del barrio en el que se ubica el instituto se han quejado repetidamente por los ruidos de las motos de los alumnos cuando a diferentes horas

se acercan al mismo. Estas quejas han aumentado en el primer trimestre del curso, llegándose a contabilizar hasta doce, lo que supone un incremento considerable con respecto al curso anterior.

8b. Indicadores de rendimiento.

El Centro presenta los siguiente datos.

Curso	Premios	Reconocimientos	Quejas y reclamaciones	Accidente escolares	% Alumnos de Ciclos que encuentran trabajo
93-94	0	1	25	12	sin datos
94-95	1	1	37	3	sin datos
95-96	2	0	24	4	23
96-97	1	1	20	15	28
97-98	3	2	21	10	25
98-99	5	2	25	11	sin datos

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO

9a. Resultados clave del rendimiento del centro educativo.

Desde la comisión de coordinación pedagógica y partiendo de los resultados académicos de los alumnos se organizó una comisión integrada por padres, alumnos y profesores que ha propuesto una serie de actuaciones para mejorarlos: la revisión de los proyectos curriculares de cada área especialmente en lo que se refiere a metodología y evaluación, del seguimiento de estas actuaciones se ocupa la anteriormente citada comisión.

El departamento de orientación ha realizado una encuesta entre los alumnos y los profesores para valorar el grado de aceptación del plan de acción tutorial y de la

validez de la información académico-profesional. De los datos que la citada encuesta ofrezca se extraerán los aspectos más importantes para la modificación del plan de acción tutorial en el próximo curso.

Se ha realizado una jornada de trabajo, a propuesta del servicio de inspección educativa de la zona, para analizar los resultados académicos de los alumnos en la que participaron todos los institutos de la localidad. Nuestro centro está situado en tercer lugar respecto a los centros públicos de educación secundaria y en quinto lugar respecto al total de centros de la localidad (ver 4a).

Tras este estudio, el equipo directivo someterá al análisis del claustro los siguientes resultados de promoción de alumnos y titulación en educación secundaria obligatoria:

— primer ciclo:	79
— segundo ciclo:	139
tercero:	69
cuarto:	70

Como consecuencia de la ejecución del proyecto de educación mediam-ambiental en colaboración con la concejalía de medioambiente del Ayuntamiento, se han colocado en el centro contenedores de papel, vidrio, latas y pilas que son muy utilizados por los alumnos y profesores (ver 4a y 8a).

Las previsiones de ingresos procedentes de la percepción por la venta de bienes y servicios autorizados, donaciones de empresas, de la asociación de padres de alumnos y de otras instituciones, se ha cumplido en un alto porcentaje (ver 4b).

El crédito para gastos de funcionamiento del segundo semestre librado por la administración educativa en el mes de septiembre ha sido inferior a lo que se comunicó al comienzo del año, debido a la reducción del número de alumnos, lo que ha obligado a la dirección a modificar el presupuesto.

El grado de ejecución del presupuesto ha sido relativamente satisfactorio, aunque, como siempre, se ha rebasado el concepto de gastos en comunicaciones,

sobre todo en teléfono, y en fotocopias, a pesar de las reiteradas llamadas desde la dirección para que el profesorado se controle en estos aspectos.

Debido al rigor climático de este último invierno, a la insuficiente adecuación de nuestras instalaciones (instalación de calefacción, deficiente aislamiento...) y a la subida del precio del gasóleo, los gastos de carburante presupuestados se han visto totalmente desfasados y han desequilibrado notablemente el presupuesto.

El departamento de tecnología, y en concreto uno de sus profesores, ha vuelto a poner de manifiesto que las asignaciones económicas a su departamento, tanto para material inventariable como fungible, es claramente insuficiente, sobre todo con la incorporación del primer ciclo de educación secundaria obligatoria. En la reunión del consejo escolar que aprobó el presupuesto ya se trató este asunto, prevaleciendo el criterio de reparto uniforme entre departamentos, expresado fundamentalmente por los profesores representantes del claustro (ver 4b).

No se han podido realizar algunas de las actividades extraescolares previstas en la programación general anual. Al elaborarse ésta al comienzo del curso académico, no se hizo la valoración económica de algunas actividades, y al confeccionarse el presupuesto a comienzo del año natural, la asignación económica presupuestaria correspondiente se hizo globalmente.

En la planificación, se ha previsto dotar a medio plazo al centro de un aula completa de medios audiovisuales, para lo que ha decidido reservar todos los años una cantidad. Este año no ha sido posible debido a los desfases presupuestarios señalados anteriormente.

Se han adquirido, al margen de la dotación que acompaña a la implantación de las enseñanzas de formación profesional, dos video-proyectores, dos fax y el software más avanzado, 2 conexiones con internet (ver 4d), además de ampliar la memoria de trabajo de todos los equipos informáticos que utilizan los alumnos.

9b. Indicadores clave del rendimiento del centro.

Para la adscripción del personal se utiliza el criterio de «voluntariedad», no obstante se comprueba en ocasiones que la adecuación y preparación específica, la responsabilidad y el esfuerzo también son imprescindibles para lograr una labor eficaz (ver 1d).

Se observa que se prima excesivamente el criterio de preferencias horarias del profesorado a la hora de la determinación de los horarios del centro en detrimento de criterios didácticos.

Cada año las juntas de evaluación, en las reuniones que mantienen al comienzo y final del curso, valoran la adecuación de los criterios para el agrupamiento de alumnos y proponen las modificaciones oportunas en función de los resultados.

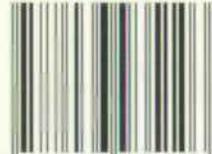
Hacia el final del curso y en función de los objetivos de la programación general anual, el equipo directivo elabora encuestas dirigidas a los usuarios de la biblioteca, comedor, transporte y actividades complementarias y extraescolares para conocer su grado de satisfacción (ver 6a). A la vista de los resultados se plantean los objetivos de futuro en estas áreas.

Después de las reuniones iniciales de coordinación de equipos educativos realizadas al comienzo del curso, los tutores valoran mensualmente la asistencia de los alumnos, las comunicaciones con los padres y todas aquellas actuaciones destinadas a mejorar el clima de convivencia con los alumnos (ver 4e). De todo ello ofrecen información puntual a jefatura de estudios.

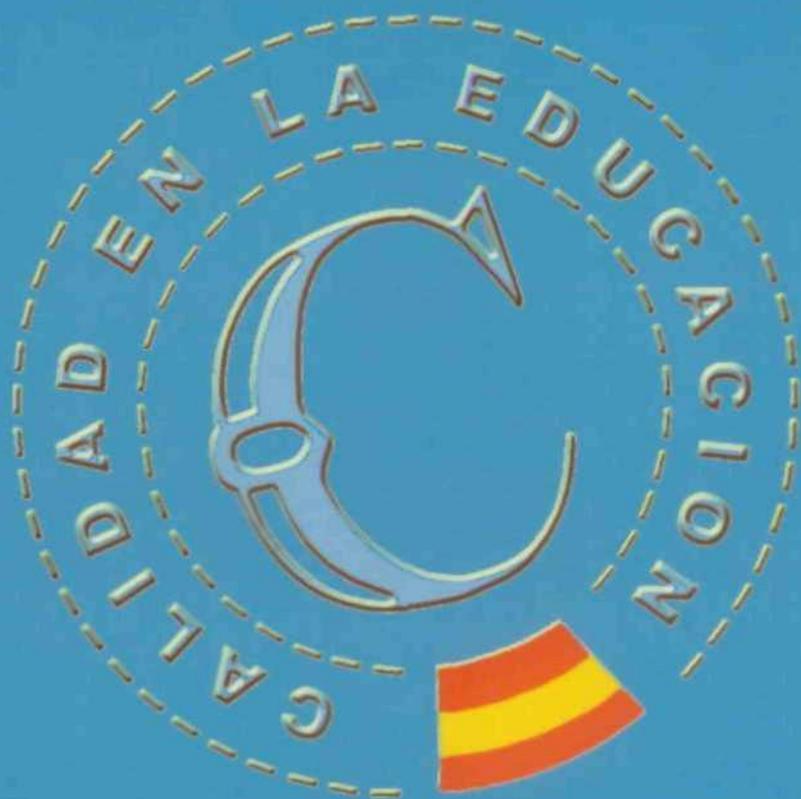
Finalizadas las evaluaciones que con carácter trimestral realizan los equipos educativos de cada grupo, la comisión de coordinación pedagógica traslada al claustro el análisis de los resultados de las mismas para la adopción de las medidas pertinentes relativas al mantenimiento o modificación de los criterios de evaluación de los alumnos.

Desde el departamento de orientación, al igual que se ha hecho con alumnos y profesores, se ha consultado a los padres sobre la validez del plan de acción tutorial y de información académico profesional. Del estudio de estas consultas se derivarán los cambios necesarios para la actualización y modificación del plan de acción tutorial.

ISBN 84-369-3510-1



9 788436 935103



MINISTERIO
DE EDUCACIÓN,
CULTURA Y DEPORTE