

En marzo de 2008 fui invitado como director del IES Misteri d'Elx a las jornadas sobre *Buenas Prácticas: Planes de Mejora* para hablar sobre *la mejora continua como base para alcanzar la excelencia en la gestión de centros educativos*, mi disertación finalizó con una diapositiva con la frase del estadounidense Ralph W. Emerson: "nunca se ha logrado nada sin entusiasmo". Estas palabras las he utilizado desde entonces en diferentes ocasiones cuando se me ha pedido disertar sobre la gestión de los centros educativos. No fue una frase que eligiera al azar con el ánimo de rellenar una diapositiva y así acabar con cierta brillantez, las palabras de Emerson eran el fiel reflejo de todo el camino que he tenido que recorrer junto a un grupo de entusiastas en *Nuestro viaje a la calidad*¹.

Al recurrir a esta frase recordé mi escepticismo cuando en el año 2000, Emilio Clemente, director de IES y un entusiasta de la gestión, me invitó a varias conferencias patrocinadas por la CAM en las que se nos explicó que la gestión en calidad no consistía, únicamente, en saber cómo apretar bien tuercas y tornillos, que los clientes no solo compraban automóviles, gafas o productos textiles,... No obstante, lo más trascendente fue que nos expusieron el significado de las normas ISO y EFQM y su aplicación en el sistema educativo. Poco más tarde, el IVECE comenzaba su andadura e intentaba extender sus redes por los centros públicos, redes en las que rápidamente caímos, participando en el Proyecto de implantación del Catálogo de Indicadores para Centros que imparten FP (programa GesEncuestas) y en la asistencia a diferentes jornadas de formación. Sin embargo, la persona que me convenció de la necesidad de introducir en los centros educativos públicos el sistema de gestión de calidad fue Ángel Carrillo, director en aquel momento del IES Donapea instituto que pertenecía a la Red de Calidad de Navarra. Cuando Ángel nos explicaba los problemas de convivencia que tuvo que solventar, del liderazgo, del trabajo en equipo, pero, sobre todo, de convicción, entusiasmo y defensa de unos ideales y valores. Él nos hablaba con el corazón sobre el futuro de su instituto que se estaba gestando en el presente e intuí que era a través de su liderazgo. Un liderazgo se plasmaba en una actitud de firmeza que transmitía optimismo y seguridad para motivar a sus compañeros y alejarlos de la sempiterna inercia hacia el derrotismo que azotaba y azota a un buen número de docentes. Ángel Carrillo nos invitaba a probarlo y a intentarlo y, sobre todo, a que realizáramos un balance de lo que teníamos y hacíamos bien, pero también de lo que creíamos que nos hacía falta. Con este bagaje emprendí en 2002 la difícil tarea de implantar un sistema de gestión de calidad en el IES Misteri d'Elx², junto a otros seis directores de la ciudad de Elche que compartían la visión sobre la calidad.

¹ Título del libro que nos ha servido de referencia a muchos de nosotros para iniciarnos en la implantación de un sistema de gestión de calidad Intauxpi, K., Elola, JM^a, Larrañaga, JM^a y Mújika, I (1999): *Nuestro viaje a la calidad*, Guipúzcoa, Iceberg-Taldeka.

² El día 2 de febrero de 1999 se publicaba en el Diario Oficial de la Generalitat el Decreto del Gobierno Valenciano, por el que se creaba el Instituto de Educación Secundaria núm 8. Pocos días más tarde el Conseller de Cultura, Educación y Ciencia, Manuel Tarancón, firmaba la Orden de 25 de febrero de 1999 en la que disponía su funcionamiento con efectos para el curso 1998/1999, era el nacimiento de lo que hoy conocemos como IES Misteri d'Elx. Las aulas se ubicaron en un espacio cedido por el Ayuntamiento de Elche, la antigua fábrica de Jayton. el lunes 13 de octubre de 2003 las clases comenzaron en sus nuevas instalaciones

Durante varios años, y hasta su desaparición, contamos con el apoyo del CEFIRE de Elche, del IVECE³ y de la Universidad Miguel Hernández (Servicio de Planificación y Calidad) para formarnos en el modelo EFQM y en la Autoevaluación del Perfil V4.0 del Club de Gestión de Calidad (hoy Club Excelencia en Gestión, licenciario EFQM para España) para entidades educativas. Fue una primera etapa de sensibilización que culminó el 28 de junio de 2004, cuando el Claustro y el Consejo Escolar del Centro acordaron por unanimidad la participación del Instituto en la implantación de un sistema de Gestión de Calidad y Mejora Continua. Se analizaron y estudiaron los modelos de gestión ISO y EFQM, se realizó la simulación de una autoevaluación, entramos en contacto con centros reconocidos en gestión de calidad y realizamos el primer borrador de mapa de procesos y comenzamos a documentar de forma sistemática para alcanzar la excelencia educativa a través de un proceso de mejora continua.

Fueron momentos difíciles para el grupo de gestión de calidad, porque nos costaba encontrar lo positivo de la implantación de un SGC y cómo transmitirlo al resto del claustro de profesores. Así apareció el principal enemigo de este modelo de gestión en la escuela pública: el miedo, y a su vez una pregunta ¿cómo combatirlo? Evidentemente ni existían ni existen fórmulas mágicas, pero sí que nos asimos a dos ideas primordiales: la voluntad de superación y hacer frente a los problemas. Conseguirlo sólo fue posible a través del liderazgo educativo y es algo que hoy los directores y directoras deben afrontar para concebir a la escuela como una unidad de cambio, mejora, innovación y desarrollo institucional. En ese instante pudimos optar por dos caminos: uno, **aceptar la realidad**, diagnosticándola y utilizar si era necesario “medicinas/cirugías” imprescindibles para mejorarla; el otro, saber que teníamos que tomar ciertas “medicinas”, pero que podíamos **buscar excusas** para retrasar su ingesta y paralizar un proceso que más pronto o más tarde llegaría. Afortunadamente, optamos por la primera vía. Así el 22 de marzo de 2005 la Conselleria de Educación creaba la Red de Centros Educativos de Calidad de la Comunidad Valenciana y el IES Misteri d'Elx fue adscrito al nivel III.

El reconocimiento del IVECE fue la firma definitiva de un compromiso que se cimentó en la aceptación de que la mejora continua se basaba en las personas, en su aportación activa y en su colaboración. El liderazgo era confiar en las personas y en su creatividad, utilizando las herramientas que nos proporcionaba la calidad y el trabajo en equipo, cambiando el enfoque hacia los procesos y el cliente como receptor del servicio ya fueran los alumnos, las familias, los profesores, el PAS, las empresas, la Universidad o la propia sociedad en general.

• ¿Qué debemos hacer para avanzar hacia la excelencia?

El camino hacia la excelencia se corresponde, como no podía ser de otra manera, con la secuencia de actividades descritas en el ciclo PDCA. Ello se plasmó, desde el primer momento, en la necesidad de un liderazgo y una coherencia en los objetivos que conducen a la gestión por procesos y hechos. Todas las organizaciones necesitan un liderazgo para dibujar el futuro de las mismas y hacerlo realidad ejerciendo como modelo desarrollando la misión, visión y valores respaldado por la Comunidad Educativa del instituto. Este enfoque se desplegó con

³ Tanto la Dirección General de Educación, el IVECE y la Dirección General de Innovación nos subvencionaron seis programas para la implantación del SGC.

el desarrollo e implicación de las personas, con un aprendizaje, innovación y mejora continua, desarrollando alianzas enmarcadas en la responsabilidad social, orientada a resultados que incidan en nuestros clientes, revisándose en dos ocasiones una en 2006 y otra en 2010.

En conclusión, diseñamos procesos y definimos objetivos para los mismos, dispusimos de procedimientos para ejecutarlos, medimos el grado de consecución de los objetivos planificados, mejoramos procesos como consecuencia del análisis de los resultados y de las actividades de aprendizaje.

Tabla 1

Procesos		Propietario
Estratégicos	P00 – Liderazgo y dirección	Dirección
	P01 – Política y estrategia	Dirección
Operativos	P02 - Oferta educativa y planificación general	Dirección Jefatura de Estudios
	P03 – Gestión administrativa y académica	Secretaría
	P04 – Enseñanza-aprendizaje	Jefatura de Estudios
De apoyo	P05 – Calidad y mejora continua	Coordinador de calidad
	P06 – Organización y funcionamiento del Centro	Secretaría
	P07 – Gestión de las personas	Vicedirector
	P08 – Alianza, recursos económicos, instalaciones y equipamientos	Secretaría

• ¿Qué priorizamos en nuestra organización?

Establecimos cuatro temas esenciales basados en nuestro Mapa Estratégico: 1. Recursos económicos, equipamiento e instalaciones; 2. Proceso de enseñanza-aprendizaje; 3. Liderazgo del personal del Centro; 4. Satisfacción de los grupos de interés.

• ¿Cómo lo hicimos?

Primera fase: 2001-2003.

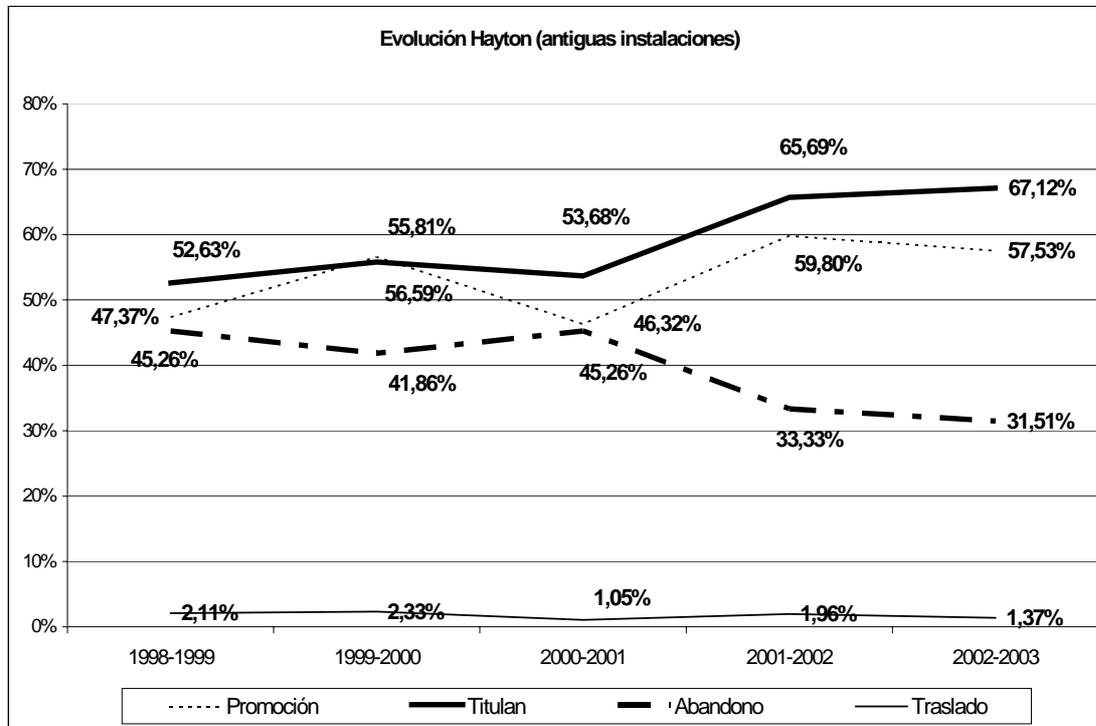
Comenzamos con la identificación de las **causas** que provocaban las debilidades detectadas y que eran: la carencia de un plan estratégico de centro; alumnado muy heterogéneo; alto índice de abandono/fracaso escolar, por lo tanto, bajo nivel de titulación; huida de nuestros graduados en secundaria a otros Institutos, como se puede ver en la tabla 1 y en la gráfica 1. El **objetivo** prioritario fue estabilizar el Centro afianzando la plantilla orgánica y consolidando al alumnado.

Tabla 2. Primeras Variables

Curso	Alumnos matriculados en 3º ESO	Número origen CEIP	Graduados	Se quedan
1998-1999	95	26	50	52,00%
1999-2000	129	23	76	57,99%

2000-2001	95	16	53	81,13%
2001-2002	102	7	73	79,45%
2002-2003	146	6	96	77,08%

Gráfica 1



Segunda fase: 2004-2007

Durante el curso 2003-2004 se produjo el traslado a las nuevas instalaciones y se tradujo en un considerable cambio en la estructura del Instituto. El curso comenzaba con 33 grupos pasándose de 437 a 918 alumnos, también se incorporó lo que denominábamos en aquel momento Primer Ciclo de Educación Secundaria y el Ciclo Formativo de Grado Superior de Edificación y Construcción, y desde ese instante se constató un imparable crecimiento de la matriculación de alumnos y del número de profesores. Durante el curso 2007/2008, último de esta segunda fase, el IES Misteri d’Elx contaba con 29 grupos de ESO y 751 alumnos; 10 grupos de Bachillerato y 281 alumnos y, por último 33 alumnos del CFGS de Desarrollo y aplicación de proyectos de construcción, es decir 41 grupos y 1098 alumnos.

La primera actuación consistió en realizar una autoevaluación. ¿Autoevaluación indefinida? **NO**, utilizamos una herramienta que facilitó nuestra labor: **Perfil V4.0** para entidades Educativas, del Club Gestión de Calidad. Igualmente, se empleó el Programa **GesEncuestas**, aplicación del IVECE para el catálogo experimental de indicadores para centros que impartíamos Formación Profesional. Merece la pena reseñar que se detectó algo muy importante que ya sospechábamos: la necesidad de contar con **indicadores**. Un 30 % de los *planes de actuación* que eran considerados necesarios se refirieron a contar con INDICADORES.

La segunda gran intervención que emprendimos fue la de una macro encuesta para conocer en qué había cambiado nuestro Centro. La mayoría de los estudios nacionales e internacionales de evaluación indican que el grado de adquisición de competencias básicas por el alumnado tiene relación con una serie de variables como son: nivel de estudios de los padres, números de libros existentes en casa, formación y expectativas de futuros estudios, lugar de nacimiento, tipología del alumnado, nivel socioeconómico de las familias, equipamiento en nuevas tecnologías, intereses...El resultado fue que el IES Misteri d'Elx era un centro con familias mayoritariamente de nivel medio, alrededor de un 10% de nivel medio-alto y un 5% de familias con problemas económicos. El nivel sociocultural nos dibujaba un Centro con alto porcentaje de padres con titulación media y universitaria. Igualmente, la mayoría nos respondió que podía comunicarse de forma *virtual*⁴ con el Centro. Conocer las necesidades y expectativas de los nuevos grupos de interés se convirtió en una información significativa que nos permitió ofrecer mejores servicios y diseñar una nueva estrategia ante el conocimiento de otros indicadores muy positivos sobre la organización interna que nos mostraron:

1. *La convivencia interpersonal.* Los padres estaban informados y hablan con sus hijos de su actividad escolar y las familias estaban muy satisfechas con la comunicación que mantenían con el tutor y el profesorado de sus hijos. Igualmente, valoraban positivamente la información que el Centro les proporcionaba, al igual que con la formación académica que recibían sus hijos.

2. *Disciplina:* Las familias se consideraban muy satisfechas con el clima de convivencia (respeto, tolerancia, ayuda, apoyo) que había en el Centro. Del mismo modo valoraban positivamente el procedimiento que realizaba el Centro para el control de asistencia y puntualidad de sus hijos y su comunicación.

3. *Relación con el entorno y el material:* Estaban muy satisfechos con el estado de conservación, limpieza y orden de las instalaciones y espacios, así como de los recursos y servicios que se ponían a su disposición.

Ello provocó una revisión del plan de actuación y se realizaron una serie de cambios e innovaciones con nuevas prioridades. Necesitábamos implantar nuestra misión y visión que giraran alrededor de los grupos de interés: alumnado, familias, empresas, Universidad, personal docente y PAS y así formulamos los nuevos **objetivos** que pretendíamos conseguir:

- Mejorar el rendimiento académico del alumnado.
- Satisfacer las necesidades de nuestros grupos de interés.
- Aplicar los cambios legislativos.
- Mejorar la convivencia en el Centro.
- Optimizar los espacios.
- Mejorar el equipamiento e instalaciones del Instituto.

⁴ Pusimos en marcha un sistema de comunicación permanente a través del SGD de TECNAUSA y el sistema RIU de la UMH. Ello potenció la tutoría virtual, constantes comunicaciones, registro de incidencias por alumno a las 15 h. 30 m. visibles por los padres, materiales y actividades de los Dep. Didácticos, organización y previsión de la matriculación con antelación,...

- Mejorar el proceso de acogida del profesorado.
- Profundizar en los proyectos institucionales y alianzas externas.
- Reorganizar el presupuesto.

A continuación, se determinaron las **acciones de mejora** que aplicaríamos, marcando **las prioridades y estrategias** en nuestra intervención. Ello sólo fue posible tras analizar la **viabilidad** de las actuaciones y la **organización de los recursos**, diferenciando las **actuaciones propias** que dependían de los recursos con los que contaba el Instituto cuya disponibilidad, obviamente, fue inmediata y las **actuaciones externas** que gestionó el equipo directivo al no disponer el centro de esos recursos. Por último, se creó un **sistema de seguimiento** y control con un objetivo prioritario y básico: **Incrementar la calidad de la enseñanza**.

¿Por dónde comenzamos? Iniciamos nuestras intervenciones con el apuntalamiento de la POLÍTICA y la ESTRATEGIA como motores de mejora continua. Nuestra VISIÓN era la de ser un centro educativo de referencia al cual fuera un orgullo pertenecer, a través de un PLAN ESTRATÉGICO que sería la guía para alcanzar dicha VISIÓN, a través de cuatro TEMAS ESTRATÉGICOS que ya hemos enunciado anteriormente.

1. Recursos económicos, equipamiento e instalaciones. Hubo un cambio del modelo económico anterior por insatisfacción del profesorado y se consensuó un modelo presupuestario con los departamentos didácticos que desembocara en la autogestión. Para ello aprovechamos el margen que nos daba la normativa vigente, siempre garantizando el equilibrio económico del Centro asignando los recursos necesarios para la prestación de los servicios básicos. Se aplicaron criterios proporcionales con el compromiso del Director de aumentar los recursos económicos mediante alianzas externas⁵ y proyectos institucionales⁶. La asignación económica reservaba el 20% del presupuesto global a los departamentos didácticos, repartidos en aplicación de coeficientes por enseñanzas, horas de alumnos y horas de profesores y una asignación fija para primar a departamentos pequeños como los de Latín, Griego, Francés,...

El Plan de Mejora que se determinó para la tercera fase fue: nuevas alianzas externas. En 2004 nos habíamos asociado con otros centros de la ciudad en la red RIESQ para la gestión de calidad, en 2005 nos adherimos al grupo CONVIELX para trabajar de forma colaborativa en la mejora de la convivencia en las aulas. En realidad buscábamos establecer y consolidar nuestra relación con empresas públicas y privadas.

Por lo que se refiere al proyecto aula-materia surgió ante el crecimiento de la demanda de plazas escolares que incrementó el número de grupos y varios de ellos se convirtieron en itinerantes. La solución que se adoptó fue convertir los espacios en aulas-materia y dar un paso más en cambios metodológicos, ya que cada

⁵ Algunos no cuantificables como los ofrecidos por instituciones como la UMH, la UA, el Ayuntamiento de Elche, Escuela Internacional de Protocolo, Rotary Club, Consejo Superior de Deportes, Consell Valencià de l'Esport que impartieron cursos o nos cedieron ordenadores, impresoras, proyectores y todo tipo de material.

⁶ Ascendió a unos 12.000 € hasta 2007 y alrededor de 48.000 € entre 2008 y 2011.

departamento se responsabilizó de “sus aulas” recibiendo una asignación proporcional, el descenso del gasto en reparaciones en las aulas fue muy importante.⁷

2. *Proceso de enseñanza-aprendizaje.* Se adoptaron nuevas medidas en la organización de los desdobles, refuerzos, tutorías, plan de convivencia, etc. Ello produjo una mejora en la promoción del alumnado por encima del 75% en 1º y 2º de ESO, recuperando al 25% de los repetidores; sin embargo, nos estancamos en 3º de ESO, aunque se pasó de una promoción del 50% en el 2003 al 60% en 2007. La trazabilidad del número de alumnos de 4º de ESO sobre el total que promocionaba y obtenían el título pasó del 66% en 2003 al 79% en 2007 e, igualmente, se redujo el porcentaje de alumnos que abandonaron sus estudios el 5,3% y se incrementó el porcentaje de titulados el 2,45%.

Por lo que se refiere a las pruebas de acceso a la Universidad los resultados del alumnado se mantuvieron en niveles óptimos en cuanto al porcentaje de aptos (100%), nota final (entre el 7,05 y 7,26) y su diferencial con el expediente académico (0,31 y 0,21) En Formación Profesional, alta satisfacción de las empresas con la FCT y se mantuvo el 100% de empleo del alumnado tras finalizar sus estudios.

Por lo que respecta a la convivencia, un grupo de trabajo realizó un estudio sobre los partes de incidencias y expedientes abiertos entre los años 2004 y 2006 y qué profesores los notificaban llegándose a las siguientes conclusiones:

1. Durante el primer trimestre era dónde más partes de incidencias se acumulaban, es decir el primer contacto profesor-alumno, alumno-centro se dejaba sentir, cayendo las incidencias y los expedientes hacia el final de curso.
2. La conflictividad se localizaba en 1º y 2º de ESO. En algunos grupos los alumnos problemáticos “tiraban” de alumnos no conflictivos en primaria.
3. Convivencia positiva en 3º de ESO, el factor edad jugaba un papel primordial. Los alumnos conflictivos conocen el Centro y la puesta en marcha del PACG les abrió expectativas.
4. Escasas e insignificantes incidencias en 4º de ESO y Bachillerato, solo destacaron las que se produjeron en la modalidad del Bachillerato de Artes Plásticas. La mayoría de ellos no eran alumnos “criados” en el Instituto.

Estos indicadores provocaron una modificación del Plan de Convivencia del Centro al igual que su Reglamento de Régimen Interior y el Centro pasó de 62 expedientes abiertos en 2004 a 26 en 2007.

3. *Mejora continua en procesos.* Se realizaron cuatro versiones del mapa de procesos hasta que se ajustó a la realidad del Centro, con una destacada intervención en la gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia. El Enfoque de la práctica docente y la gestión del Centro se apoyó en la aplicación de las nuevas tecnologías desde el curso 2005-2006 con la finalidad de consolidar un

⁷ En esta fase se dotaron 35 aulas con proyectores, 25 con ordenadores y 20 con acceso a la Red.

Centro innovador fomentando las buenas prácticas y así participamos en un buen número de reuniones y jornadas. El Despliegue se produjo a través de 4 aulas: dos específicas para el Departamento de Informática y dos más en las que se instalaron pizarra digitales interactivas que se utilizaron para talleres monográficos y de investigación y para las materias que participaron en el programa de *pilotaje digital*. La Biblioteca, todos los departamentos didácticos y sobre todo la Secretaría se dotaron de considerables medios informáticos coordinados por el profesor Ricardo Nutz.

También se actuó en los procesos y subprocesos operativos, especialmente en el de enseñanza-aprendizaje:

- Coordinación pedagógica y departamental: estandarización de modelos de documentos.
- Convivencia y disciplina: reforma del Plan de Convivencia y elaboración del Plan de Mediación.
- Orientación y tutoría: mejora del Plan de Acción Tutorial.
- Evaluación-calificación: adaptación a los cambios legislativos.
- Promoción-titulación: Plan de mejora de promoción en todos los niveles.

Tercera fase: 2008-2011

Con una visión más completa, consolidada y varios cursos de funcionamiento del Centro comenzó el último plan de mejora que dirigí. El mismo se realizó siguiendo la sistemática REDER, acrónimo de **R**esultados, **E**nfoque, **D**espliegue, **E**valuación, **R**evisión. En este periodo el Instituto mantuvo las relaciones con diferentes entidades públicas y privadas con el objetivo de obtener beneficios mutuos y mantener la labor educativa fuera del Centro. Especialmente con la UMH y la aplicación de su sistema de gestión RIU, con la Escuela Internacional de Protocolo, con diferentes instituciones deportivas, colaborando con varias ONGS,...y concebimos que la relación con nuestra Conselleria no debería ser únicamente de dependencia sino como una "alianza" que ha permitido que el IES Misteri d'Elx pudiera desarrollar líneas de trabajo innovadoras⁸

ENFOQUE

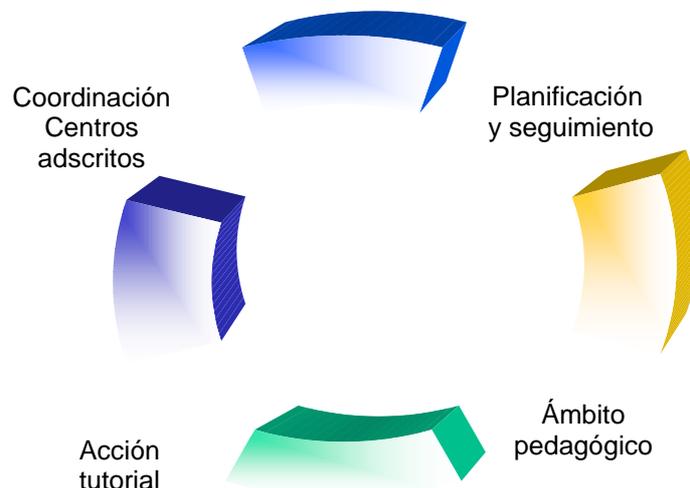
Tras conseguir, como hemos visto, una estabilidad y un equilibrio en la promoción por niveles, decidimos acometer el objetivo básico el de **mejorar el rendimiento académico del alumnado** desde una doble perspectiva:

- Reducir el porcentaje de abandono del alumnado y , por lo tanto, incrementar la titulación en secundaria, mejorando el nivel académico, sin repetición, del alumnado que titula.
- Sólo con el trabajo se consigue mejorar, adaptándonos a las posibilidades del alumno y con exigencia académica.

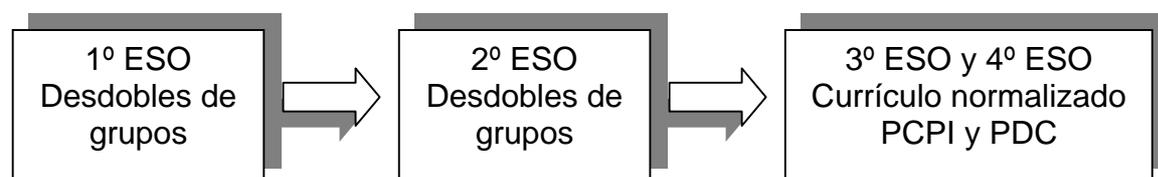
⁸ Pilotaje del programa ITACA en el Proyecto de Innovación Tecnológica Administrativa para Centros

Ambas actuaciones se convirtieron en objetivos estratégicos fundamentales en nuestra organización, desde la perspectiva de dar satisfacción a nuestros grupos de interés (recogido en el mapa estratégico) Obviamente, ello estaba alineado con la misión, visión y política de calidad del IES Misteri d'Elx.

La propuesta de trabajo giró alrededor de cuatro iniciativas:



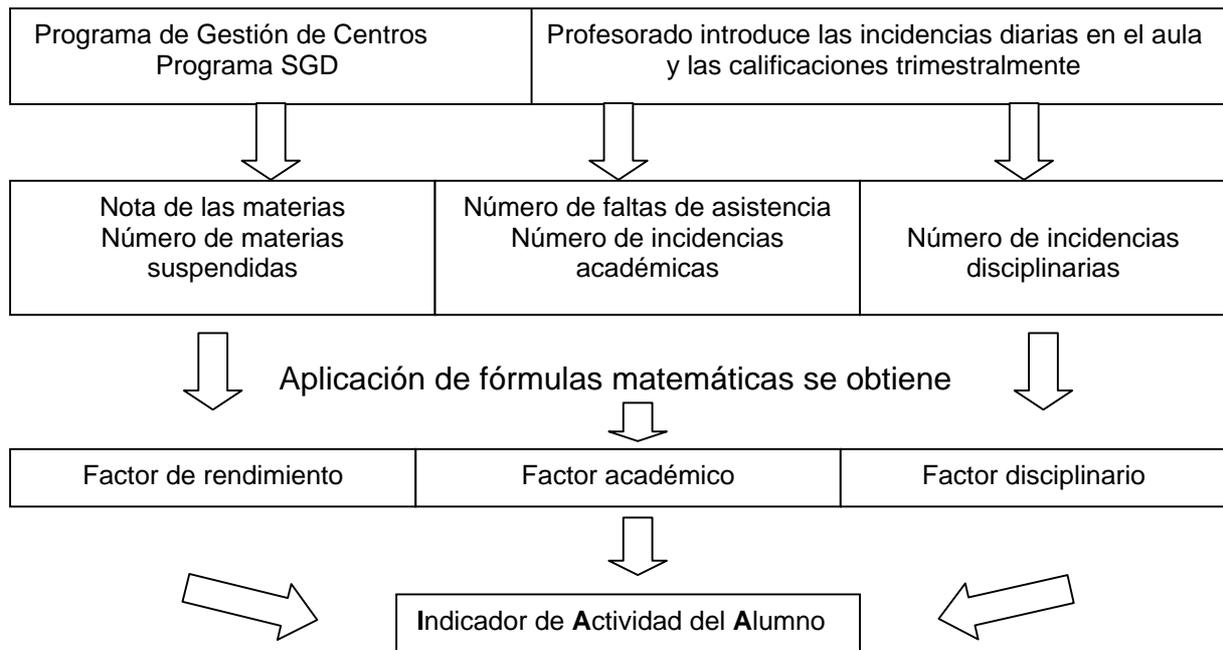
- Facilitar la adaptación del alumno al nuevo Centro.
- Trabajo en equipo con los centros adscritos de nuestros departamentos didácticos y tutores, planificado por parte del equipo directivo.
- Reducción de la ratio profesor/alumno, optimizando el gasto de recursos (humanos y de espacio) en los diferentes niveles y adaptando métodos de enseñanza y materiales..
- Habilitar las vías adecuadas que posibilitaran al alumno “trabajar” y llegar a titular con una planificación sólida, que se basaba en un conocimiento global del Centro registrando evidencias que más tarde se estudiaban.



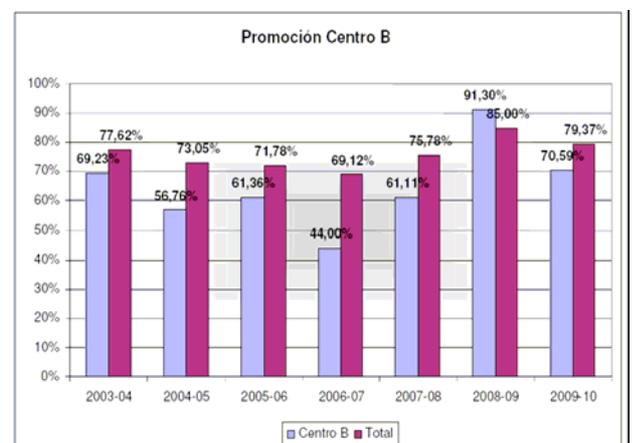
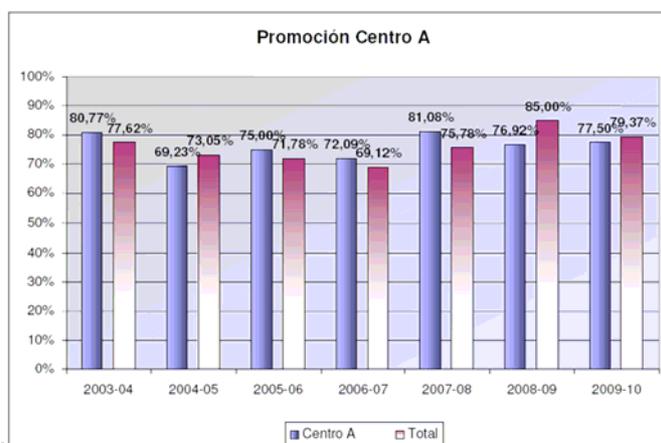
- Los desdobles se habilitaron en 1º de ESO en subgrupos con la participación del equipo docente y actuaciones por ámbitos-materias.
- La misma dinámica que en 1º de ESO se utilizó en 2º, pero se introdujo y experimentó el trabajo por ámbitos y la reducción del número de profesores en un grupo de 2º de ESO
- El análisis sistemático de la actividad del alumno que se elaboró obteniendo los datos a través de:
 - ✓ Registro de las clases anotadas en sistema de gestión informático SGD.

- ✓ Registro de las clases perdidas por grupos y materias y su recuperación.
- ✓ Listados con el Indicador de Actividad del Alumno⁹

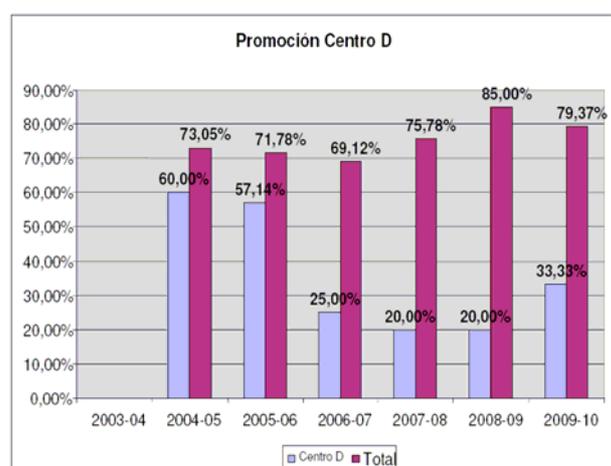
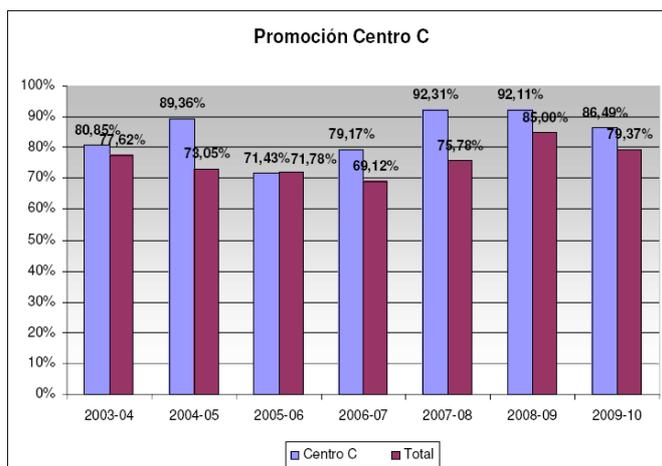
Este último fue puesto en marcha en 2008 y mostraba la actividad del alumno por trimestre o del curso anterior si se trataba de la primera evaluación, los resultados se entregaban a los tutores y jefes de departamentos que elaboraban propuestas de intervención, ya que plasmado en una gráfica comparativa se observa perfectamente la evolución del alumno.



• La coordinación con los cuatro centros adscritos se trabajó en dos líneas: una histórica en la que se le presentaba al Centro adscrito el % de titulación y abandono y una segunda en la que se presentaban los resultados de la primera evaluación y se analizaba la evolución positiva, negativa o posibles incidencias del alumnado. Esta actuación se emprendió ante la disparidad de los resultados de los cuatro centros:



⁹ Indicador elaborado por varios miembros del Departamento de Matemáticas en el que se introducen tres factores: el de rendimiento ponderado el 0,7; el académico ponderado el 0,2; y el disciplinario, ponderado el 0,1.



- Las actuaciones en el ámbito pedagógico, con los correspondientes documentos de seguimiento, se trasladaron a la adecuación del **aula-materia** con recursos para la atención a la diversidad y *dotación* de material para cada una de ellas (todas las aulas disponían en el curso 2011-2012 de proyector, ordenador, conexión a internet, varias pizarras digitales,...(42 aulas con proyectores, 35 con ordenador y 42 aulas conectadas a la red) Se realizaron diferentes **pruebas iniciales** para detectar los niveles académicos de los alumnos. Se elaboraron baterías de actividades en diferentes niveles: Refuerzo, Estándar y Profundización y Ampliación. Por último, se hicieron análisis de los resultados y propuestas de mejora.
- Introducción del **Enriquecimiento curricular y altas capacidades**, el IES Misteri d'Elx entró en el curso 2009-2010 a formar parte de un reducido número de centros que aplicarían dicho programa. Emprendimos una intensa formación con charlas impartidas por especialistas y cursos programados por la Dirección General de Evaluación, Innovación y Calidad Educativa¹⁰. Ello se completó con la habilitación de un espacio Moodle (intranet del Centro), se elaboraron materiales en diferentes áreas, se realizó un cuestionario para el profesorado (protocolo de detección), se utilizaron unidades de entrenamiento cognitivo-creativo, se adquirió el Wisc IV (pruebas de inteligencia)...¹¹

Julio Carabaña Morales¹², tras los resultados del informe PISA, elaboró un interesante documento de trabajo. La lectura del mismo nos dio varias pistas y nos sirvió de fundamento para diseñar y planificar estrategias de intervención en un centro educativo.

El objetivo estratégico al que debemos aspirar es la mejora del aprendizaje de **todos nuestros alumnos**, no de los que más carencias tienen ni de ningún grupo

¹⁰ Charlas impartidas por Mercé Guarinos: "Cómo son y cómo aprenden los chicos más capaces"; cursos on-line del Cefire de Sagunto y del Cefire de Alicante...

¹¹ La experiencia fue expuesta en el Cefire de Valencia y en diversos centros de Alicante patrocinado por el Cefire de Alicante.

¹² Titulado "De una escuela de mínimos a una de óptimos: la exigencia de esfuerzo igual en la enseñanza básica"

en particular, el gran problema era ¿cómo hacerlo? El principio de esfuerzo igual propone que todos los alumnos han de aprender tanto como puedan y, para ello, se debe exigir a todos un esfuerzo igual con una distribución de recursos acorde a las necesidades de los mismos, aunque no por ello podemos esperar que se vayan a conseguir resultados parecidos, éstos serán tan desiguales como lo son las capacidades de los alumnos. Desde el principio de esfuerzo igual resulta que hay un punto óptimo de igualdad cuando todos lo han hecho lo mejor posible, es decir, se han esforzado igualmente usando los métodos más adecuados. Con la aplicación de este principio se derivarán toda una serie de consecuencias que constituyen en sí mismas una nueva forma de trabajo para todos los miembros de la comunidad educativa. Por lo tanto, **fijar los objetivos en términos de competencias** y relativos a las posibilidades de cada uno de los alumnos parece una consecuencia clara derivada de dicho principio.

Gardner¹³, a través de su modelo propone que la inteligencia no puede ser vista como algo unitario, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes. Por otro lado, define la **inteligencia** como **una capacidad** y son muchos los factores sobre los que se podría influir para estimularla y desarrollarla. Relacionado con estos principios disponemos de los **programas de entrenamiento cognitivo** que desarrollan actividades y situaciones que favorecen un uso cada vez mejor de las habilidades intelectuales y creativas del alumnado, así como sus estrategias de aprendizaje y que inciden sobre factores tales como el razonamiento lógico, verbal, numérico, memoria, atención, percepción, creatividad y habilidades sociales. Mediante técnicas adecuadas los diferentes departamentos didácticos tienen capacidad para detectar y cuantificar en qué aspectos referidos a sus materias cometen más errores los alumnos. Si clasificamos dichos errores de acuerdo a la cantidad que se produce de cada uno de ellos y su repercusión en el rendimiento final del proceso de enseñanza-aprendizaje, podemos establecer un orden de prioridad para diseñar estrategias de intervención educativa. En ocasiones hablamos de intervenciones propias y específicas de un departamento y en otras de intervenciones que deben atacarse desde diferentes departamentos o incluso desde todo el centro.

El análisis del historial académico del alumno, de las actuaciones realizadas o emprendidas con el alumno y su posterior respuesta son elementos que debemos tener muy presentes. Ello nos permitirá **desde el apartado organizativo establecer las estructuras adecuadas** que nos garantizarán oportunidades para todos aquellos alumnos que lo intentan y la óptima gestión de recursos para atenderlos. El trabajo en sistemas de gestión de calidad está basado en una **cultura de evidencias** y los indicadores son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos planificados. Para cada uno de los **indicadores y metas** asociados deben definirse planes de acción o iniciativas que permitan conseguir alcanzar los objetivos marcados

La Educación Secundaria Obligatoria es una continuación de la Educación Primaria y ambas constituyen la educación básica. La coordinación en la **transición entre etapas** debe estar planificada de forma adecuada para que la incorporación

¹³ Gardner, Howard (2003): *Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*, Barcelona, Paidós e *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*, Barcelona, Paidós

del alumno a la Educación Secundaria Obligatoria sea gradual y positiva. La progresión curricular, la coordinación de la función tutorial, la atención a la diversidad, prevención de dificultades de integración y adaptación escolar, intercambio y manejo colegiado de información relativa al alumno, gestión de la convivencia y resolución de conflictos son puntos a los que debemos prestar especial atención.

DESPLIEGUE

Afectaba directamente a los diferentes grupos de interés: alumnos, familias, profesorado propio y profesorado de los centros adscritos. No debemos olvidarnos de que se apoya en los procesos de: liderazgo y dirección, planificación general anual, enseñanza-aprendizaje, funcionamiento de la comunicación, alianzas, recursos económicos, instalaciones y equipamientos. Las iniciativas de mejora que se desprendieron del **enfoque**, que hemos explicado anteriormente, las clasificamos en cuatro ámbitos:

1. Coordinación con los centros adscritos: Transición entre las etapas de primaria y secundaria.
2. Planificación y seguimiento: Estructura organizativa de enseñanzas y grupos; Convivencia en el centro y Política de comunicación.
3. Ámbito pedagógico: Competencias básicas; Técnicas de estudio; Entrenamiento cognitivo-creativo; Mejora pedagógica intra e interdepartamental; Ritmos de aprendizaje y capacidades.
4. Acción Tutorial: Seguimiento de la actividad.

Cada una de las iniciativas originó una serie de acciones de mejora cuya implantación sistematizamos, presentamos una muestra:

Objetivo: **Diseñar y desarrollar el currículo por competencias**

Acciones: *Definir los rasgos que identifican cada una de las competencias desde la autonomía de centro; Ponderar el porcentaje, en relación con la competencia, cada rasgo en cada curso; Asociar los criterios de evaluación de cada materia y de cada curso a los rasgos de competencias; Adaptar la evaluación al trabajo por competencias para que sea eficaz y eficiente; Diseñar metodologías que posibiliten el desarrollo del currículo en clave de competencias.*

Objetivo: **Estimular diferentes factores cognitivos en el alumno**

Acciones: *Elaborar materiales para el entrenamiento cognitivo según cursos y materias; Orientar en la implementación de dichos materiales en el aula; Introducir en la programación el entrenamiento cognitivo; Organizar el trabajo de entrenamiento cognitivo en los diferentes grupos y niveles; Velar por la puesta en la práctica del diseño y aportaciones de mejora.*

Objetivo: **Mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y los resultados obtenidos por el alumno.**

Acciones: *Elaboración y realización de pruebas diagnósticas basadas en competencias para determinar el nivel del alumno; Revisar periódicamente la coordinación entre diferentes profesores de la materia; Reunión periódica con Jefatura de Estudios para el seguimiento de las actuaciones propuestas; Acordar*

acciones conjuntas en 1º de ESO; Analizar los resultados de las diferentes promociones y grupos actuales emitiendo propuestas de mejora; Elaborar planes de mejora sobre los errores más frecuentes del alumnado; Promover actividades de fomento y animación a la lectura a través del plan de mejora de la Biblioteca.

Objetivo: ***Dotar al alumno de estrategias y habilidades que faciliten su estudio***

Objetivo: ***Adecuar el trabajo del alumno a sus capacidades y ritmos de aprendizaje para conseguir el óptimo.***

Objetivo: ***Mejorar el seguimiento y orientación del alumno implicando a la familia.***

Objetivo: ***Favorecer e impulsar la mejora en los resultados del alumnado del Centro.***

Objetivo: ***Favorecer el proceso de adaptación al nuevo Centro del alumnado de 1º de ESO***

Objetivo: ***Promover un clima de trabajo adecuado en el centro y en el aula.***

Objetivo: ***Establecer canales efectivos de transmisión de la información.***

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Era necesario para nuestro Plan de mejora disponer de unos indicadores específicos que nos permitieran su evaluación anualmente, unos objetivos y una “comparación” con otros para saber en qué situación se encontraba nuestro Centro, para replantear acciones en caso necesario, utilizamos los del Instituto de Evaluación¹⁴ y algunos diseñados:

- Porcentaje de abandono escolar y prematuro.
- Porcentaje de titulación en ESO.
- Idoneidad en la edad del alumnado.
- Nota media del alumnado que titula de acuerdo a su edad.
- Tasa bruta de graduados en ESO
- Porcentaje de promoción y repetición de cada año académico.
- Porcentaje de aprovechamiento de la repetición
- Indicador de actividad del alumno.

La evaluación se completó, tal como indicábamos en el despliegue de las iniciativas, con:

- Resultados de encuestas de satisfacción.
- Número de acciones llevadas a cabo en tiempo y forma

¹⁴ Instituto de Evaluación (2010) *Sistema estatal de indicadores de educación*, Ministerio de Educación. Madrid. Existe una edición reciente de 2011, aunque se han publicado ocho ediciones.

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Gráfico 1
Satisfacción de las familias con la acción tutorial

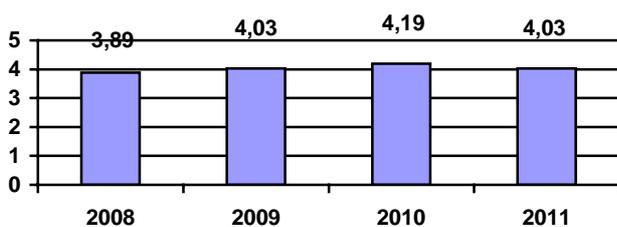


Gráfico 2
Empresas colaboradoras en la FCT

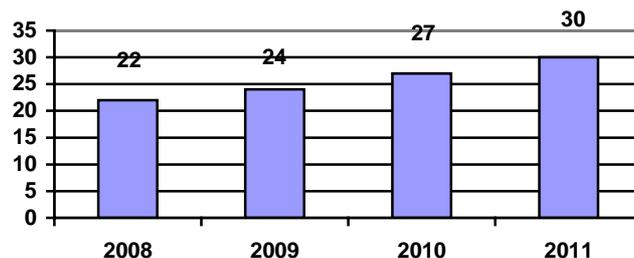


Gráfico 3
Satisfacción de las familias con el servicio de Secretaría

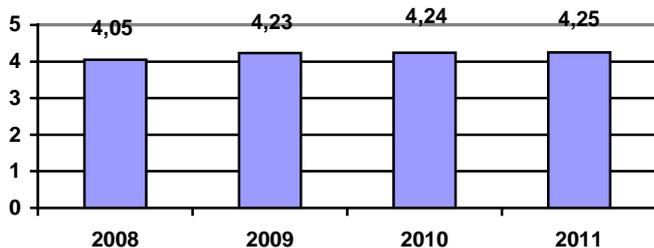


Gráfico 4
Número de expedientes disciplinarios al alumnado

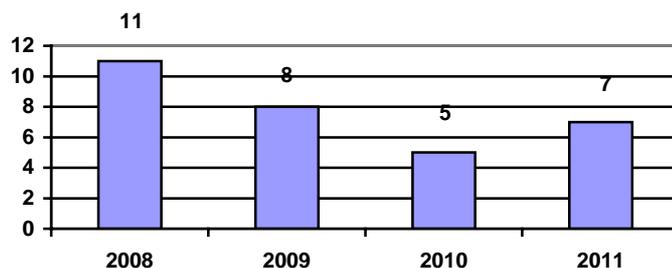
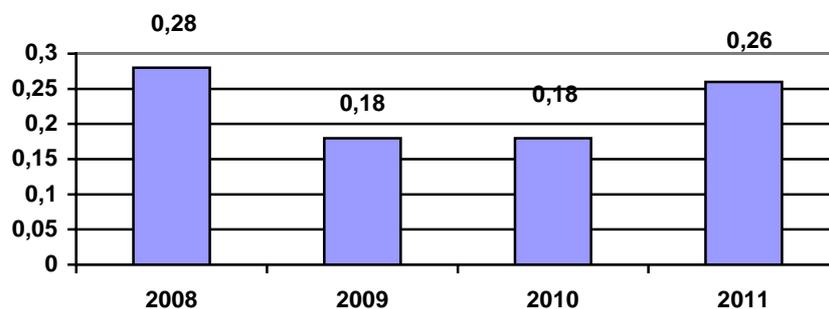


Gráfico 5
Porcentajes de bajas entre el alumnado



RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Gráfico 6
Satisfacción global con la gestión de las personas

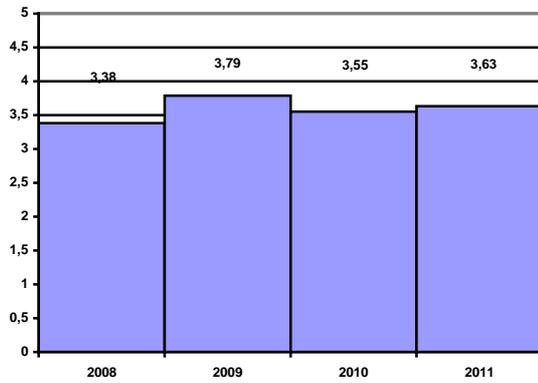


Gráfico 7
Satisfacción con el proceso de acogida

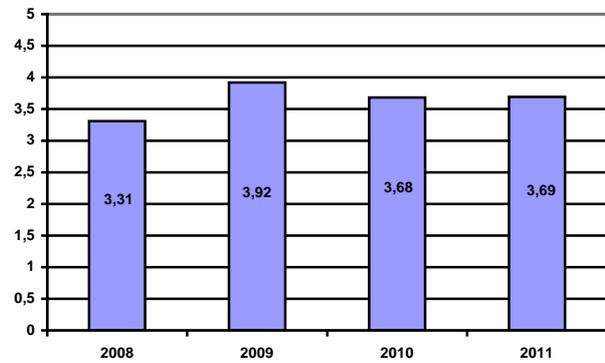
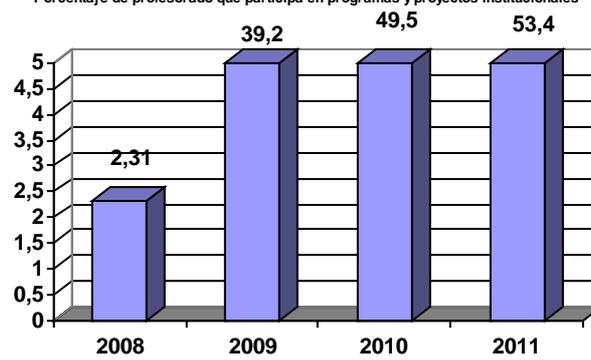


Gráfico 8
Porcentaje de profesorado que participa en programas y proyectos institucionales



RESULTADOS CLAVE

Gráfico 9

Porcentaje de alumnado que se encuentra matriculado en el curso teórico correspondiente a su edad.

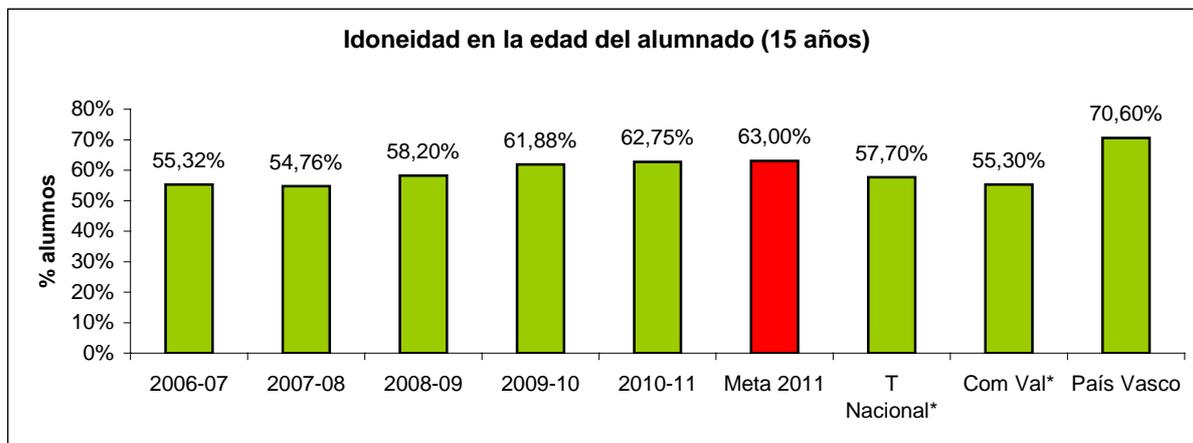


Gráfico 10

Porcentaje de alumnos que titulan en Secundaria, independientemente de su edad, y el total de la población de 15 años

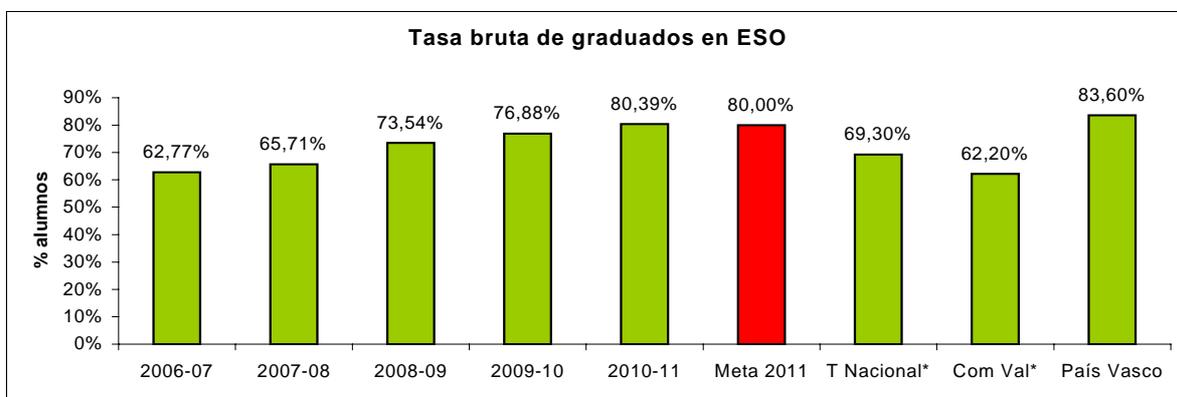


Gráfico 11

Porcentaje de alumnado que abandona sin constancia de continuación de estudios en otro centro

(Los datos referidos a las promociones 2005-08 y 2006-09 son incompletos. Aún quedan alumnos matriculados)

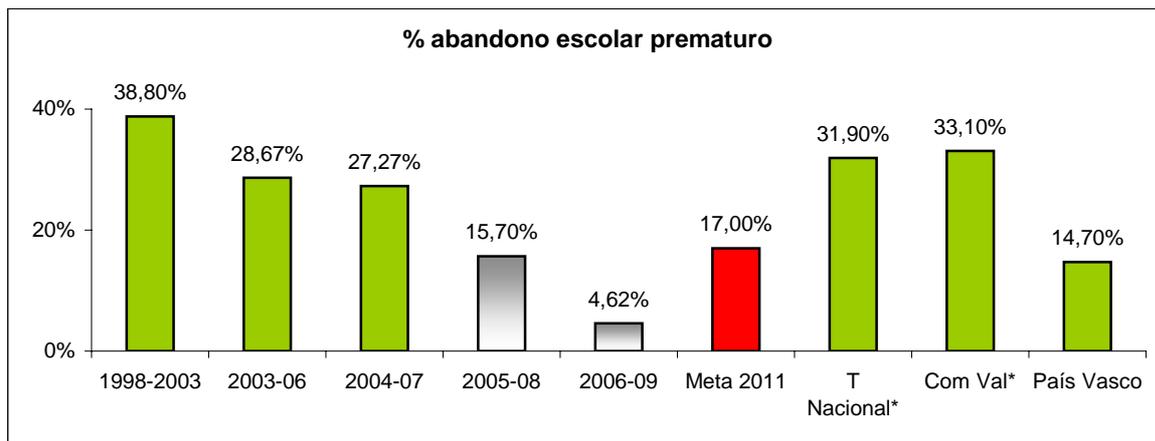


Gráfico 12

Porcentaje de alumnado que titula respecto de los que comenzaron 1ºESO sin repetición el año indicado restando las bajas que se han producido

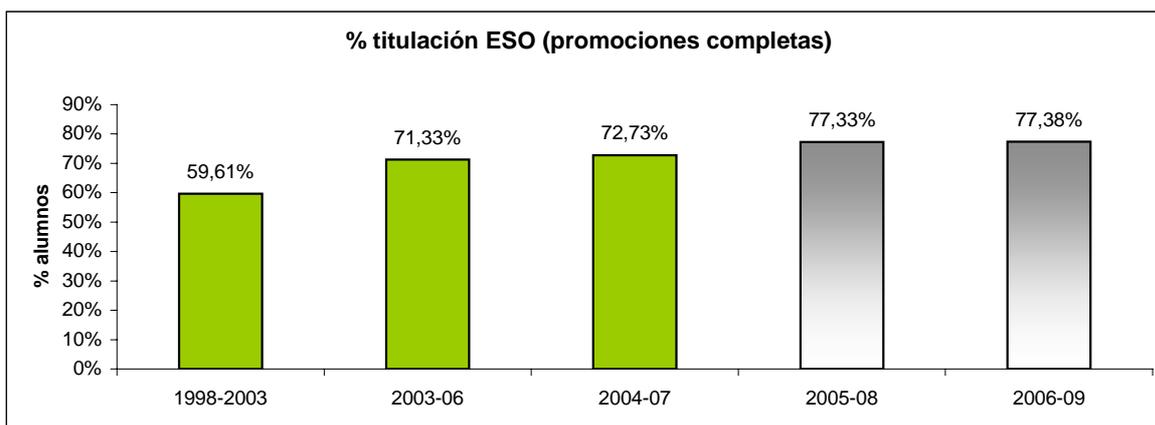


Gráfico 13

Alumnos cuyo nacimiento es anterior al del comienzo natural de promoción



Gráfico 14

Número de alumnos repetidores y porcentaje de aprovechamiento de la repetición en 1ESO

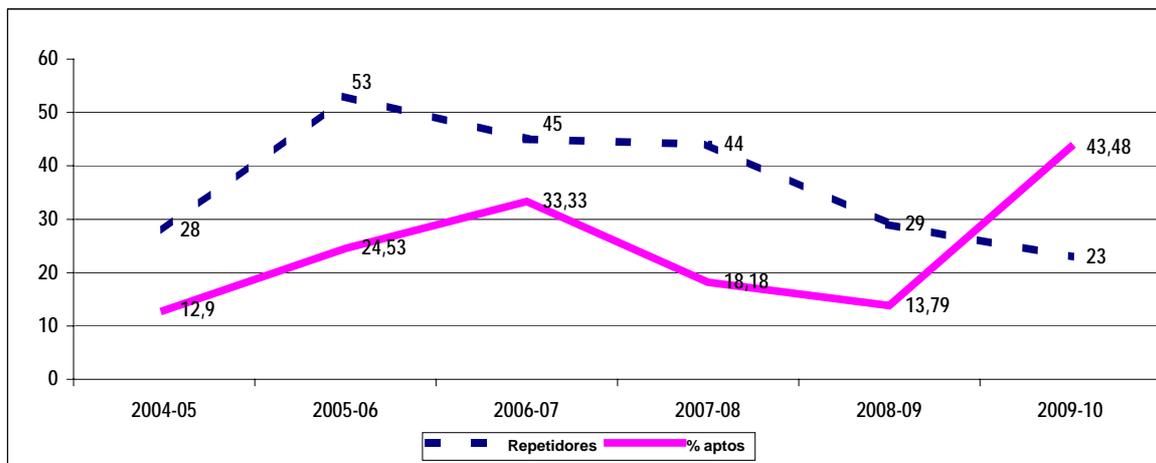


Gráfico 15

Número de alumnos repetidores y porcentaje de aprovechamiento de la repetición en 2ESO

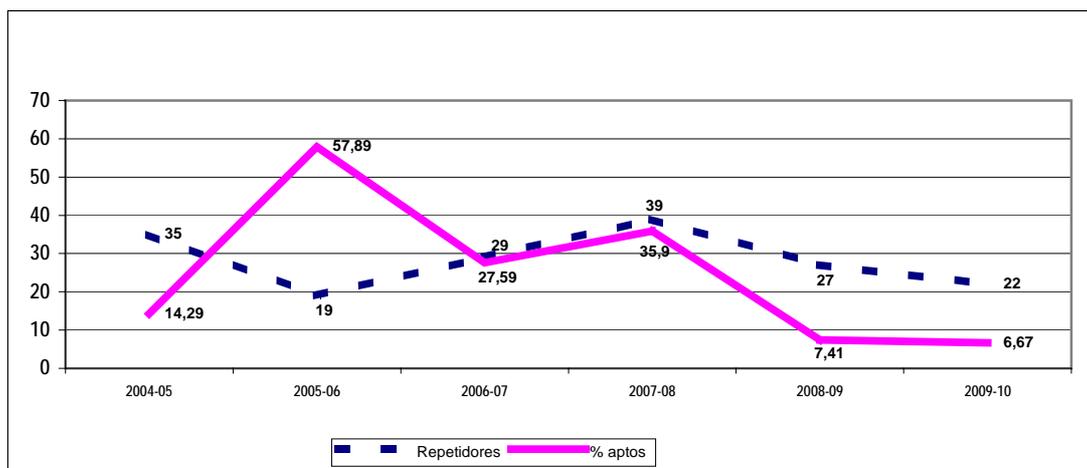
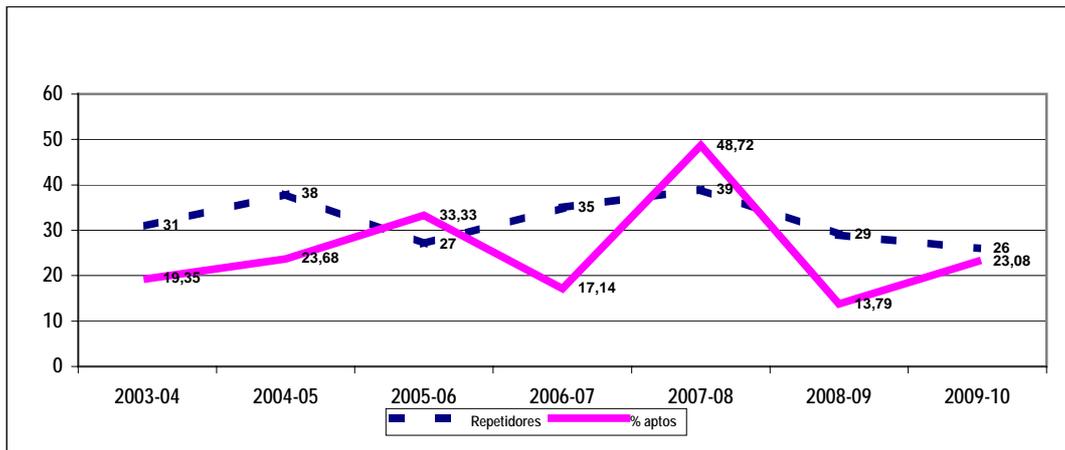
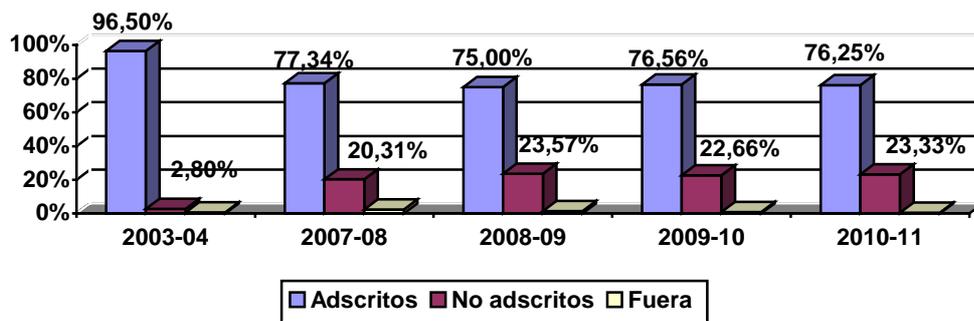


Gráfico 16

Número de alumnos repetidores y porcentaje de aprovechamiento de la repetición en 3ESO



Alumnos matriculados



Comentarios sobre los indicadores

Matriculación: se consiguió el objetivo de consolidar la adscripción de los cuatro centros con una “fuga” de alumnos que se situó alrededor del 3%. Por el contrario, la demanda externa se mantuvo entre 20 y 33 alumnos, es decir algo más del 20% del total de la oferta, de este modo se pudo atender la demanda de los alumnos del Conservatorio de Música. Es necesario mencionar que el porcentaje de promoción de alumnos de centros no adscritos se ha situado entre el 98% y 100%, es decir, el Instituto atrae alumnos de cierto “nivel”. El Instituto mantuvo una tendencia al alza durante todo el periodo

Promoción/Repetición de 1º de ESO: la promoción se asentó en torno al 75%, aunque se detectó que, aproximadamente, entre el 10% y 15% de los alumnos que repetían ya lo habían hecho en Primaria, por lo tanto el posible “fracaso” de Primaria a Secundaria estaba por debajo del 15%. El estudio por centros adscritos nos indicó que el Centro A era muy estable y que reflejaba la tendencia general del Instituto; el Centro B se encontraba por debajo de la media del Instituto, pero había comenzado una tendencia a la recuperación (coincidente con el cambio del Equipo Directivo); el Centro C tenía un nivel muy alto con un porcentaje de promoción superior a la tendencia general; el Centro D, resultados desastrosos.

Promoción General: en 2º de ESO era alta y con tendencia creciente, las medidas adoptadas en los grupos fueron positivas, mejorando, incluso la convivencia. En 3º de ESO la promoción era alta y estabilizada, fue muy positiva la aplicación del PDC y PCPI. En 4º de ESO el número de graduados se mantuvo muy estable, aunque se debería mejorar la promoción de junio.

Repetición: 1º de ESO, tendencia positiva al caer el número de repetidores, aunque era irregular el número de repetidores-aprobados, consideramos que las medidas adoptadas fueron acertadas. 2º de ESO, muy estable, bajo porcentaje de aprobados (alumnado que se decanta por el PCPI) aunque cayó el número de repetidores. En 3º de ESO descendió el número de repetidores, medidas adoptadas de atención a la diversidad positivas. La acción tutorial junto a la orientación académica ha permitido reducir el fracaso escolar (éxito escolar muy por encima a la media de la Comunidad)

Grupos de interés: la satisfacción de los grupos de interés manifestó una tendencia positiva durante todo el periodo, tanto del alumnado como de sus familias en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en la prestación de servicios. La calidad del alumnado de los centros adscritos y del Conservatorio junto con la implicación del profesorado y de las familias han sido claves en el éxito del Centro. Ello ha permitido que los porcentajes de promoción crecieran a pesar del aumento considerable de la matrícula provocando un efecto atracción permanente tanto en ESO como en Bachillerato (se imparten todas las modalidades en 12 grupos)

Adenda

Recientemente, al finalizar el curso 2012, el IES Misteri d'Elx ha conseguido el reconocimiento a la excelencia educativa con la Q de Bronce 300+ Sin duda es la recompensa al duro trabajo de años del "excelente equipo" formado por Ángel Zafrilla, Juan Ayala, Juan García, Ricardo Nutz, Tomás Martín, Roland Calvo, Vicente Pascual,... **"nunca se ha logrado nada sin entusiasmo"**.

A modo de reflexión

La misión fundamental de la Inspección educativa es la de contribuir con sus actuaciones a la mejora del sistema educativo en general, e, históricamente todas las leyes de educación le han asignado el control del cumplimiento normativo en los centros docentes. La LOE amplía y moderniza sus funciones en los Artículos 148 y 151. El Artículo 148 le añade un principio: la de ser garante de los derechos de toda la comunidad educativa, es más su Artículo 151 dice que la Inspección debe participar en la evaluación del sistema educativo y de sus elementos. Sin embargo, las actuaciones en materia de evaluación en la Comunidad Valenciana las tenemos poco desarrolladas y se han quedado en meras acciones burocráticas.

Todos los profesionales que estamos implicados en la enseñanza sabemos que la evaluación es una garantía para la mejora de la educación. El sistema educativo valenciano, al igual que han hecho la mayoría de los sistemas educativos europeos, debe entender que la evaluación está promovida tanto por motivaciones *externas* como *internas* al propio sistema. Las motivaciones *externas* aparecen en el momento en que nos comprometemos a rendir cuentas a nuestros conciudadanos sobre el uso de los recursos que ponen en nuestras manos y de la necesidad de divulgar el rendimiento escolar en el discernimiento de hacer público el nivel de competencia de nuestro alumnado. Las motivaciones *internas* surgen como herramientas de estudio y diagnóstico de la práctica y debemos saber decir qué, cuánto, cuándo, cómo, por qué y para qué mejorar.¹⁵

Por lo tanto, todos estos envites han abierto el camino a lo que se ha plasmado en el Título VI de la LOE con la puesta en marcha de las evaluaciones de diagnóstico que, al finalizar el segundo ciclo de Educación Primaria y el 2º curso de ESO, llevarán a cabo todos los centros. Esta evaluación es competencia de nuestra administración educativa y debe servir para orientar y formar a los centros e informar a las familias, es decir, su finalidad es la **mejora continua**.

Pronto se van a exponer los resultados de la última evaluación diagnóstica en la enseñanza básica¹⁶ y es aquí donde el cuerpo de inspectores e inspectoras de la

¹⁵ Murillo Estepa, P. (2008) La autoevaluación institucional: un camino importante para la mejora de los centros educativos. *OGE*, 1, enero-febrero, 13-17.

¹⁶ RESOLUCIÓN de 12 de marzo de 2012, de la directora general de Educación y Calidad Educativa, por la que se aprueba la realización de la evaluación diagnóstica en la enseñanza básica, durante el curso 2011-2012, en los centros educativos sostenidos con fondos públicos de la Comunitat Valenciana, así como su proceso de aplicación.

Comunidad Valenciana debemos jugar un papel esencial. No debemos olvidar que todos los inspectores e inspectoras hemos sido docentes y, en su mayor parte, hemos trabajado como componentes de equipos directivos, por lo que nuestro bagaje es un importante capital que no debe malograrse en sus dos itinerarios el didáctico-pedagógico y el organizativo. La Inspección educativa se halla en el rango más alto de la carrera profesional docente y por lo tanto le corresponde ser garantía de calidad y debe reclamar para sí el carácter técnico e independiente de los responsables políticos¹⁷ y asumir una actuación de liderazgo en estos momentos difíciles y convulsos. Es el tiempo de repensarnos el papel que jugamos y el que queremos jugar en estas circunstancias de perturbaciones que no se acercan que ya están aquí. El motor está en marcha, la pregunta es si a la hora de subir al tren habrá sitio en él para aquellos que sólo vieron pasar la transformación delante de ellos sin reaccionar. En la actual situación es indispensable aprovechar la experiencia, la creatividad y las habilidades de todos. Optimizar nuestro cometido entraña colmar las aspiraciones de todos los grupos que participan en el sistema educativo valenciano, debemos generar un ambiente que estimule la participación, de ahí la importancia de que la Inspección educativa subraye más las interacciones y vea al sistema educativo como un todo. Nunca se ha necesitado más un liderazgo con amplitud de miras, habilidades analíticas y una gestión eficiente y eficaz. El éxito del conjunto de nuestras instituciones educativas se basará en su lucidez para proyectar, sistematizar y gestionar sus asuntos, captar suficientes recursos humanos y financieros y utilizarlos eficaz y efectivamente, a medida que reestructuran sus funciones de docencia, investigación y servicio a la comunidad

Muchos son los tratados actuales sobre liderazgo¹⁸, la mayoría de ellos hacen hincapié en la eficacia para resolver los problemas, en la perseverancia para superar las dificultades, en recuperar la colaboración y en la valentía para tomar decisiones. Una vez presentados los resultados de la evaluación diagnóstica los centros educativos tendrán que poner en marcha sus planes de mejora y estos tendrán que estar impulsados y supervisados por la Inspección educativa. Ésta debe liderar el cambio, si queremos que tenga una incidencia real en el quehacer de los centros, porque el cambio ha de forjarse desde el centro, así como facultarlos para desplegar su propia cultura innovadora, para con ello involucrar a los docentes en un razonamiento reflexivo de lo que hace.

El ejemplo que hemos descrito en este artículo, el IES Misteri d'Elx, como otros muchos centros de la Comunidad Valenciana, demuestra que existe una cultura de la gestión de calidad y de la mejora continua¹⁹ y que debemos extenderla

¹⁷ Macho Aguillo, P.J. (2010) Inspección educativa: un modelo para el siglo XXI. OGE, 1, enero-febrero, 8-12.

¹⁸ Covey, Stephen R. (2008) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós. Barcelona. Gómez Dacal, G. (2006) *Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza*, Wolters Kluwer, Madrid. Lorenzo Delgado, M. (2008) Tendencias en los estudios del liderazgo organizacional en el ámbito hispano. En Organizaciones educativas al servicio de la sociedad, Wolters Kluwer, Madrid, 162-171. Hargreaves, A. y Fink, D. (2008) *El liderazgo sostenible*, Morata, Madrid. Andreu, J. Coordinador (2007) *Forjadores de líderes*, LID Editorial, Madrid.....

¹⁹ Es imprescindible la lectura de Ibarzabal, E. (2008) *La pasión de mejorar, Si seguimos igual solo conseguiremos lo mismo*, Díaz de Santos, Vitoria

como una mancha de aceite. Los procesos de cambio de mayor éxito son los que se hacen bajo una orientación grupal, donde se comparten experiencias y se proporciona la concienciación de esas experiencias. Como es bien conocido la mejor forma de predecir el futuro es crearlo, aunque no es nada fácil como nos dice Deming²⁰: "Usted cambia si quiere. Nadie le puede obligar. Después de todo, sobrevivir no es obligatorio" Es realmente grave que el sistema educativo valenciano ignore de dónde venimos, pero es aún más grave no saber hacia dónde vamos, porque ese desconocimiento supone la ausencia de objetivos de futuro y, por lo tanto, de funciones reales para el presente. Es aquí donde la Inspección educativa ante una crisis de suficiente magnitud debe asumir el liderazgo que le corresponde en el mejoramiento de la Calidad. Pero lo que es importante destacar es que para pensar en calidad se debe pensar en la interrelación de todos los aspectos que involucra el proceso como sistema es decir, los aspectos pedagógicos, los procesos de aprendizaje y la combinación de éstos con la gestión educativa y las exigencias de la sociedad. El concepto de calidad educativa ha evolucionado y hoy, una fuerte influencia es el alcance que ha tenido la calidad en el ámbito empresarial y los nuevos conceptos sobre **calidad total de la gestión**. Todo esto lleva a un cambio en el desarrollo del proceso educativo y sobre todo en la gestión del mismo, como bien nos apunta Myron Tribus: la calidad nunca es tu problema. La calidad es la solución a tus problemas

Si la Inspección educativa valenciana es capaz de aglutinar todos estos comportamientos bajo un clima de confianza, compromiso y esfuerzo estaremos creando el futuro a la excelencia del sistema educativo valenciano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andreu, J. Coordinador (2007) *Forjadores de líderes*, LID Editorial, Madrid.

Covey, Stephen R. (2008) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós. Barcelona.

Gardner, Howard (2003): *Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*, Barcelona, Paidós.

(2005) *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*, Barcelona, Paidós.

Gómez Dacal, G. (2006) *Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza*, Wolters Kluwer, Madrid.

Hargreaves, A. y Fink, D. (2008) *El liderazgo sostenible*, Morata

Ibarzabal, E. (2008) *La pasión de mejorar, Si seguimos igual solo conseguiremos lo mismo*, Díaz de Santos, Vitoria

Instituto de Evaluación (2010) *Sistema estatal de indicadores de educación*, Ministerio de Educación. Madrid

²⁰ El profesor norteamericano William Edwards Deming es uno de los padres de la calidad total.

Artículo: *Sí, es posible la gestión de calidad en un IES público.*

GARCÍA ANDREU, M.

Intauxpi, K., Elola, JM^a, Larrañaga, JM^a y Mújika, I (1999): *Nuestro viaje a la calidad*, Guipúzcoa, Iceberg-Taldeka

Lorenzo Delgado, M. (2008) Tendencias en los estudios del liderazgo organizacional en el ámbito hispano. En *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*, Wolters Kluwer, Madrid, 162-171.

Macho Aguillo, P.J. (2010) Inspección educativa: un modelo para el siglo XXI. *OGE*, 1, enero-febrero, 8-12.

Murillo Estepa, P. (2008) La autoevaluación institucional: un camino importante para la mejora de los centros educativos. *OGE*, 1, enero-febrero, 13-17.