

Inicio del proceso de calidad en un centro público de Educación Secundaria

Marta Bargay Juan¹ y M. Begoña Alfageme-González.

Universidad de Murcia

Resumen

El propósito de este estudio es implantar un sistema de gestión de la calidad (SGC) en un centro público de Educación Secundaria en dos etapas. La primera etapa, de carácter diagnóstico, pretende analizar la situación inicial del centro y justificar ante la comunidad educativa la necesidad de su implantación. La segunda etapa de tipo evaluativo, se centra en planificar la misión, la visión y los valores de la política de calidad y elaborar el mapa de procesos. Se ha llevado a cabo una investigación basada en un estudio de caso, dentro de un paradigma fenomenológico, haciendo uso de un enfoque puramente cualitativo. La muestra principal ha estado constituida por el comité de calidad del centro (miembros del equipo directivo junto a la jefa del departamento de orientación y la investigadora-coordinadora). Los datos se obtienen en grupos de observación y en cuestionarios anónimos. Los resultados demuestran que el trabajo realizado en el proceso de calidad ayuda en la mejora del liderazgo distribuido del centro, así como el desarrollo de una identidad propia.

Palabras clave: Educación Secundaria, gestión de la calidad, investigación en centro y liderazgo.

¹ Primera autora: Profesora de Secundaria. Segunda autora: Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Universidad de Murcia. alfageme@um.es

Beginning of the quality process in a public center of Secondary Education

Abstract

The purpose of this study is to set up a system of quality management (SQM) in a public centre of Secondary Education in two stages. The first one, of diagnosis character, intends to analyse the initial situation in a public centre and justify, before the educative community, the necessity of its implementation. The second stage, of evaluative type, is centred on planning the mission, the vision and the values of the quality politics and develop a processing map. An investigation based on a case study has been carried out within a phenomenologic paradigm, making use of a purely qualitative view. The sample has been formed by the Committee of Quality of the centre (members of the school management together with the chief of the Guidance Department). The data are obtained from discussion groups and from anonymous questionnaires. The results show that the work carried out in the process of quality helps in the improvement of the leadership distributed in the centre, as well as in the development of an own identity.

Keywords: Secondary education, quality management, research centres and leadership.

Introducción

La normativa española sobre educación siempre ha tratado el tema de la calidad del sistema educativo. Así la Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiación de la Reforma Educativa (LGE, 1970), cita en su preámbulo como pretensión mejorar el rendimiento y calidad del sistema educativo. Lo mismo ocurre con la normativa actual, la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOMLOE, 2020), que destaca el principio de calidad unido al de equidad como objetivos irrenunciables, siendo la evaluación continua del proceso una de las bases para contribuir a la mejora de la calidad. En la citada norma

aparece una novedad con respecto a las anteriores la consideración de la dirección de los centros como factor clave para la calidad del sistema educativo.

La necesidad de lograr la calidad total o la excelencia en una institución educativa es una meta entendida a largo plazo que, necesariamente, pasa por establecer en el centro escolar un sistema de gestión de la calidad, en adelante SGC, que funcione de manera adecuada, con las pertinentes regulaciones de las Comunidades Autónomas.

El hecho de implantar un SGC permitirá a los centros educativos regular su funcionamiento con el objetivo de alcanzar las necesidades y expectativas de todas las partes que intervienen en los procesos que en ellos se desarrollan, es decir, para el profesorado, el alumnado, el personal de administración y servicios, las familias, las empresas colaboradoras y la administración educativa, entre otras; y mejorar continuamente la calidad del servicio que prestan.

La investigación que aquí se presenta se lleva a cabo en un centro educativo de la Comunidad Valenciana, donde la implantación del SGC se realiza, tal y como se muestra en la Tabla 1, en tres fases consecutivas (Orden de 22 de marzo de 2005, por la que se regula el procedimiento para la implantación de sistemas de gestión de la calidad de los centros educativos no universitarios de la Conselleria de Cultura, Educación y Deporte de la Comunidad Valenciana). Cada fase da lugar a los tres niveles en los que se configura la Red de Centros de Calidad Educativa de la Comunidad Valenciana. En concreto, el centro educativo objeto de estudio se encuentra desde al año 2011 en el nivel I, integrado por todos aquellos centros que desean iniciar la planificación de la implantación de un SGC. Según la normativa, los centros cuentan con el apoyo técnico del Instituto Valenciano de Evaluación y Calidad Educativa (IVECE), y de los Centros de Formación, Innovación y Recursos Educativos (CEFIRE).

Tabla 1

Niveles y fases para la implantación de un SGC en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Valenciana. Orden de 22 de marzo de 2005

Nivel I	Fase 0 Memoria. Justificación inicial
	Fase 1 Memoria política de calidad e implantación y seguimiento

Nivel II	Fase 1 Memoria política de calidad e implantación y seguimiento
	Fase 2 Memoria autoevaluación del centro educativo
Nivel III	Fase 1 Memoria política de calidad e implantación y seguimiento
	Fase 2 Memoria autoevaluación del centro educativo
	Fase 3 Memoria Planes de Mejora y Proyectos de Mejora de Procesos

El interés de esta investigación es consolidar y avanzar en el proceso de calidad del centro educativo objeto de estudio siguiendo los pasos de la Conselleria competente, partiendo de un análisis de la realidad del centro y de una revisión teórica de los conceptos de calidad utilizados en el SGC de esta comunidad autónoma.

López Cabanes y Ruiz Gimeno (2004) estudian multitud de definiciones de calidad entre las que destacan las de las escuelas de Juran, Crosby, Deming y Taguchi, aunque se decantan por un concepto de calidad de un centro educativo, con el que estamos de acuerdo como punto de partida de nuestro trabajo. Así, citan que “la mejor definición de calidad es una hoja en blanco en la que sea el propio centro educativo quien la cree, siempre que sea confeccionada, compartida e interiorizada por las personas que lo componen” (p.51). Se trata de un concepto en permanente evolución, que se sigue perfilando de forma continua en el futuro.

Estos mismos autores, establecen dos modelos de Gestión de la Calidad con implantación mayoritaria en los centros educativos no universitarios: el definido por la familia de normas UNE-EN ISO 9000:2000 y el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM), siendo este último el más idóneo para los centros educativos, pues permite realizar un diagnóstico completo del centro y permite obtener un listado de fortalezas y debilidades sobre las que partir para elaborar el Plan de Mejora del Centro y originar un proceso cíclico cada cuatro o cinco años, bien de Shewhart o de Deming.

Según Femenía (2011), implantar un SGC no es una cuestión de moda, sino una necesidad para poder conseguir resultados óptimos en los principales grupos de interés mediante una gestión eficaz y eficiente del conjunto de recursos materiales, humanos, infraestructuras y procesos, analizando las necesidades y expectativas del alumnado. Para

ello se debe tener en cuenta que la calidad de la enseñanza no depende de una sola variable, sino de la adecuada combinación y equilibrio de numerosos elementos que actúan en el proceso educativo, para conseguir este equilibrio, es necesario diseñar, implantar y poner en marcha un sistema de indicadores, que sea un instrumento de información externa e interna del centro para la mejora y que sirva para la toma de decisiones sobre cada centro educativo. Destaca los tres colectivos que están afectados por el resultado de la gestión de un centro y les otorga sus correspondientes indicadores, los clientes del centro que es el alumnado, el personal del centro, diferenciando entre el colectivo del profesorado y el de administración y servicios, y finalmente la sociedad, distribuidos entre la inspección educativa, las empresas, el entorno de trabajo y la administración local. Además, esta autora menciona en las conclusiones de su investigación que el cuestionario es el instrumento de formación e implicación en la gestión de la calidad para el personal que participa, dado que comprende y muestra los aspectos importantes del funcionamiento de la organización y de sus relaciones, a la vez que aporta fechas y datos contrastados y no opiniones.

Entre los factores que mejoran la calidad de los centros, Cabrera y Rodríguez (2017) nos hablan del liderazgo distribuido, la comunicación intercentros, y la formación continua de los docentes, entendida esta como un liderazgo pedagógico. Además, señalan citando a Contreras y Castro (2013) la importancia del papel del liderazgo de los modelos de calidad en los centros de secundaria, recogiendo que el líder es un facilitador que favorece que la organización se autoorganice.

Método

El presente trabajo de investigación se enmarca dentro de un paradigma humanístico, interpretativo, constructivista, naturalista, fenomenológico y sociocrítico haciendo uso de un enfoque cualitativo donde, el objetivo principal es el de comprender los fenómenos, pero explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (Taylor y Bogdan, 2000).

Establecemos desde este punto de vista un método de investigación cualitativa, el estudio de casos, para comprender en profundidad la realidad educativa (Bisquerra, 2009). Siendo la particularidad más

REIF, 2021, 5, 55-73 (ISSN 2659-8345) Revista de Educación, Innovación y Formación

característica de este método el estudio intensivo y profundo de un/os caso/s con cierta intensidad, entendido éste como un “sistema acotado” por los límites que precisa el objeto de estudio, pero enmarcado en el contexto global donde se produce (Muñoz y Muñoz, 2001).

Algunas ventajas del uso socioeducativo del estudio de casos según Latorre, Del Rincón y Arnal (1996, p. 237) son que puede ser una manera de profundizar en un proceso de investigación a partir de unos primeros datos analizados; es apropiado para investigaciones a pequeña escala, en un marco limitado de tiempo, espacio y recursos; del mismo modo se trata de un método abierto a retomar otras condiciones personales o instituciones diferentes; lleva a la toma de decisiones, a implicarse, a desenmascarar prejuicios o preconcepciones; y es de gran utilidad para el profesorado que participa en la investigación, pues tal y como citan Muñoz y Muñoz (2001, p. 223) favorece el trabajo cooperativo así como contribuye al desarrollo profesional.

Objetivos

Los objetivos de la presente investigación se estructuran en torno a dos fases: una diagnóstica que engloba los dos primeros objetivos, y otra de desarrollo de la gestión de la calidad, que incluye a los dos restantes.

1. Analizar la situación inicial del centro objeto de estudio con relación a la calidad.
2. Justificar la necesidad de implantar y planificar el SGC.
3. Planificar la misión, la visión y los valores de una política de calidad en un centro educativo.
4. Elaborar el mapa de procesos de calidad del centro y establecer el procedimiento para la gestión de los procesos.

Contexto

Se realiza un estudio de caso de un centro educativo de titularidad pública que imparte las enseñanzas de Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato, Ciclo Formativo de Grado Medio en Gestión Administrativa y Ciclo Formativos de Grado Superior en Administración y Finanzas.

Se encuentra situado en una población en la Comunidad Valenciana, con una superficie de 61,54 km² y una densidad de población de 199,53 REIF, 2021, 5, 55-73 (ISSN 2659-8345) Revista de Educación, Innovación y Formación

hab/km², tal y como establece el Instituto Nacional de Estadística (INE) a fecha de 1 de enero de 2020. Esta población basa su actividad socioeconómica en la agricultura y el textil, sus principales motores junto con la venta ambulante. Destacar que en los últimos años tanto en la población como en el centro se está produciendo un cambio de tendencia en la población emigrante siendo la marroquí la más numerosa.

El centro atiende en exclusiva a las demandas educativas de la localidad en la que se encuentra emplazado, teniendo adscritos dos centros de Educación Primaria. En la actualidad, durante el curso 2020/2021 y teniendo en cuenta la situación de pandemia mundial, el centro consta de 88 docentes y 879 estudiantes.

Respecto al nivel socio cultural de las familias, tal y como establece el Proyecto Educativo de Centro del centro (PEC) es medio bajo, tan solo el 12% de los padres y de las madres disponen de estudios superiores, frente al 45% con estudios secundarios y el 35% con estudios primarios. La mayor parte de la población activa trabaja en el sector servicios, si bien la industria ha crecido gracias a la instalación de diversos polígonos industriales próximos a la localidad.

Población y muestra

La población y la muestra de esta investigación varía en cada una de las fases dependiendo del momento de la investigación en el que nos encontremos, siendo en algunos casos el equipo directivo, junto con la jefa del departamento de orientación y la asesora interna (investigadora-coordinadora), que constituyeron el equipo de calidad del centro formado por siete profesionales. Y en otros el equipo docente del centro educativo objeto de estudio con 88 profesionales, mientras que la muestra fluctúa, tal y como se desarrolla en la Tabla 2.

En la primera fase, se realizan entrevistas presenciales en diferentes momentos al director del centro para analizar la situación inicial en materia de calidad. El resultado nos lleva a justificar la necesidad de implantar y planificar el SGC en el centro educativo.

En la segunda fase, el equipo de calidad del centro lleva a cabo la definición de los conceptos de misión, visión y valores del centro, siendo estos últimos elaborados en base a los datos aportados en los dos conceptos anteriores. Mientras que, en un segundo momento de la segunda fase, la muestra invitada y participante se amplía a todo el

profesorado, al presentar públicamente alegaciones a las definiciones mencionadas mediante un cuestionario online, siendo la muestra real productora de datos e información el 50% de la población, 44 docentes.

En la tercera fase, de nuevo es el equipo directivo junto a la jefa del departamento de orientación, quienes en primer lugar participan en el análisis DAFO (D-debilidades, A-amenazas, F-fortalezas y O-oportunidades) del centro objeto de estudio para configurar la base para el análisis CAME (C-corregir, A-afrontar, M-mantener y E-explotar), creadas tras el análisis de los resultados anteriores y que configuran las líneas estratégicas que el centro puede adoptar.

Todos estos procesos son llevados a cabo siguiendo las pautas que establece la Guía de Planificación Estratégica de la Generalitat Valenciana (Hervás y otros, 2006) y con las declaraciones de consentimiento informado de los/as participantes firmadas, tanto de forma individual como a nivel de centro por parte del director, para que tenga lugar la recogida de información y pueda ser utilizada para cubrir los objetivos de la investigación, así como su difusión.

Instrumentos de recogida de información y cronograma

Las técnicas de recogida de la información son distintas dependiendo del momento de la investigación en la que nos encontremos, como se puede ver en la Tabla 2, aunque fundamentalmente se centran en entrevistas o reuniones presenciales individuales o en grupo de discusión, observación directa, cuestionarios online, bien por correo electrónico o con la herramienta *Google Forms*, y elaboración de plantillas DAFO y matrices CAME para identificar las diferentes líneas estratégicas que puede adoptar el centro objeto de estudio.

Todo el proceso fue realizado en un curso académico 2020/2021, un total de 8 meses. En todo momento la investigación fue coordinada y dirigida por la investigadora responsable del proyecto, una profesional docente del centro que actuaba como asesora interna.

Tabla 2

Cronograma de la investigación, instrumentos empleados, población y muestra

Objetivo	Fase	Instrumento	Población	Muestra
1 y 2	I. 1: Analizar la situación	Reunión.	Director	Director

	inicial del centro en materia de calidad	Presencial		
	I. 2: Justificar la necesidad de implantar y planificar un SGC	Reunión. Presencial	Director	Director
3	II. 1: Definir los conceptos de Misión y Visión	Cuestionario online	Equipo Calidad Centro	Equipo Calidad Centro
	II. 2: Definir los conceptos de Misión y Visión	Grupo de discusión. Presencial	Equipo Calidad Centro	Equipo Calidad Centro
	II. 3: Determinar los valores que definen al centro		Equipo Calidad Centro	Equipo Calidad Centro
	II. 4: Alegaciones a los conceptos de misión, visión y valores	Cuestionario online	88 profesores/as	44 profesores/as
4	III. 1: Análisis DAFO	Plantilla online	Equipo Calidad Centro	Equipo Calidad Centro
	III. 2: Elaborar el DAFO que define al centro	Grupo de discusión. Presencial	Equipo Calidad Centro	Equipo Calidad Centro
	III. 3: Análisis CAME		Equipo Calidad Centro	Equipo Calidad Centro
	III. 4: Establecer las líneas estratégicas		Equipo Calidad Centro	Equipo Calidad Centro

Análisis de datos y resultados

Los resultados de la presente investigación se analizan siguiendo los objetivos planteados e indicados en las etapas iniciales del estudio, teniendo para ello en cuenta la normativa tanto estatal como autonómica relacionada con el término de calidad educativa, centrándonos principalmente en las enseñanzas no universitarias.

Para dar respuesta a los dos primeros objetivos que se engloban en la

primera fase denominada diagnóstica se realiza en primer lugar, relacionado con el objetivo 1, un análisis de la situación inicial del centro objeto de estudio con relación a la calidad, donde el papel del director es imprescindible, tal y como establecen Cabrera y Rodríguez (2017) en lo señalado en la introducción del trabajo. Tras las diversas reuniones llevadas a cabo con el director, queda de manifiesto que a pesar de que el centro forma parte del Nivel I de la Red de Centros de Calidad Educativa de la Comunidad Valenciana desde el curso 2011, las bases sobre las cuales se asentó ese proyecto son muy débiles, y no permiten una adecuada implantación de SGC en niveles más avanzados, hecho totalmente inesperado y que nos hace replantear la investigación en los estadios iniciales, a la vez que justifica la necesidad de implantar y planificar el SGC correspondiente con el objetivo 2 del estudio.

Por lo que respecta al objetivo 3, planificar la misión, la visión y los valores de una política de calidad en un centro educativo, las decisiones asumidas por el centro sobre estos tres conceptos tras aplicar los distintos instrumentos, son los que se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3

Decisiones asumidas por el centro sobre los conceptos de misión, visión y valores

Misión	El IES ____ es un centro público, abierto, plural, inclusivo e innovador que fomenta el plurilingüismo así como los valores democráticos.
Visión	Queremos ser un referente en la calidad educativa a través de la innovación, la formación integral del alumnado y del profesorado, y la convivencia de toda la comunidad educativa.
Valores	<p>La formación integral del alumnado y del profesorado y la convivencia de toda la comunidad educativa, el cual está formada por los siguientes valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Espíritu de superación ● Transparencia ● Comunicación ● Respeto ● Modificación de conductas ● Solidaridad ● Ejemplaridad ● Respeto por el medio ambiente <p>La calidad e la innovación educativa, constituida por los valores que se muestran a continuación:</p>

- Mejora continua
- Coordinación
- Gestión por equipos
- Implicación
- Eficiencia
- Innovación

Para terminar, el objetivo 4 consiste en la elaboración de un mapa de procesos de calidad, así como, establecer el procedimiento para la gestión de los procesos. Para ello, en primer lugar, se realiza un análisis DAFO cuyos resultados se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4

Resultado final del análisis DAFO

ANÁLISIS DAFO IES ____	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas físicos: falta de salón de actos, tamaño de las dependencias y el amplio perímetro/aseos impiden una correcta vigilancia. • Problemas económicos: la orientación del centro hace necesario un elevado consumo eléctrico, luces encendidas en las aulas y mantenimientos de los equipos. • Problemas de coordinación interdepartamental y de nivel. • Limitada oferta educativa en los Ciclos Formativos. • Guardias: falta de profesorado en algunos tramos. • Falta de programa intensivo de atención al alumnado de nueva incorporación. • Carece de una comisión de convivencia real y efectiva. • Cantina deficiente: falta de desayunos y almuerzos saludables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca estabilidad de la plantilla sobre todo en determinados departamentos como es el de Valenciano. • Centro único de la localidad: diferencias socioeconómicas del alumnado. • Falta de compromiso/seguimiento de una minoría de las familias en la educación de sus hijos/as: ciertos problemas de absentismo con responsabilidad familiar. • Ingreso de alumnado recién llegado con dificultades idiomáticas una vez comenzado el curso. • Cambios continuos en las políticas educativas. • Currículum lineal, estandarizado, marcado por los tiempos y limitador de una pedagogía expansiva complementada con actividades extraescolares. • Gran volumen de burocracia por parte de la administración.

- Falta de un reglamento interno que gestione el uso del teléfono móvil por parte del alumnado.
- Falta de formación del profesorado en métodos inclusivos.
- Resistencia al cambio por parte del profesorado.
- Pocos recursos humanos para implantar estrategias inclusivas.
- Prácticamente inexistente implicación del AMPA.
- Falta de conexiones de transporte público para enseñanzas no obligatorias (Murcia, Elche y Alicante).

FORTALEZAS

- Participación del profesorado en proyectos y programas de innovación educativa (iRadio, música, Erasmus+).
- Equipo directivo con experiencia y bien coordinado.
- Buen clima en el Claustro, satisfecho con el centro.
- Buenas instalaciones educativas (aulas equipadas, biblioteca, zonas deportivas, zonas ajardinadas, espacios de lectura colectiva, huerto ecológico...)
- Buen uso de las TIC, destacando la web del centro y las RRSS.
- Departamento de Orientación competente e involucrado con toda la comunidad educativa.
- Alumnado que acepta las normas y se adapta a los cambios.
- Alta participación en actividades extraescolares y complementarias.
- Economía del centro saneada.
- Intención de reducir la burocracia, camino hacia la digitalización de los procesos.
- Profesorado motivado, con ganas de innovar y con un compromiso hacia la formación continua.

OPORTUNIDADES

- Centro único de la localidad: no hay competencia.
- La mayor parte de las familias tienen una gran implicación en la educación de sus hijos/as: alta participación en las reuniones, uso *WebFamilia* y encuestas a final de curso.
- Nuevas políticas educativas.
- Convenios con empresas para las prácticas Ciclos Formativos.
- Implantar otro ciclo CFGS de la misma familia.
- Coordinación externa con el Ayuntamiento y el Centro de Salud.
- Ofrecer un aprendizaje-servicio que repercuta positivamente en la localidad y proyecte la imagen de centro que se quiere.
- Colaboración con los centros de primaria asignados.

Y, en segundo lugar, un análisis CAME para poder identificar el conjunto de estrategias posibles derivadas del resultado del análisis DAFO, las cuales se clasifican en diferentes estrategias:

a) Estrategias ofensivas (unión de las fortalezas y oportunidades):

- Aumentar el nivel de inserción del alumnado de Ciclos Formativos desarrollando convenios de colaboración en empresas.
- Desarrollar un aprendizaje-servicio en la localidad dada la presencia de un departamento de orientación competente e involucrado que guíe el proceso, así como un profesorado motivado y con ganas de innovar.
- Implantar otro ciclo formativo de grado superior (CFGS) en administración de empresas aprovechando que el equipo directivo cuenta con las instalaciones y los recursos necesarios para ello.
- Aumentar la colaboración con los centros de Educación Primaria asignados aprovechando la capacidad de gestión y obtención de recursos de la dirección.
- Adaptar el funcionamiento del centro a las nuevas políticas educativas aprovechando el liderazgo de la dirección, así como el buen clima en el claustro, motivado y comprometido hacia la formación continua.
- Aumentar la coordinación externa con el Ayuntamiento y el Centro de Salud, gracias al papel del departamento de orientación y del profesorado en general.
- Aumentar la implicación de las familias en la educación de sus hijos/as a través del buen uso de TIC, así como la digitalización de los procesos, realizando talleres formativos para familias que lo necesiten en colaboración con el Ayuntamiento.
- Desarrollar nuevas líneas de innovación aprovechando como base los proyectos y programas ya existentes en el centro.

b) Estrategias defensivas (unión de las fortalezas y amenazas):

- Mejorar la comunicación y formación del AMPA y las familias en general, así como el buen clima en el claustro.
- Aprovechar el camino hacia la digitalización de los procesos del centro para reducir el gran volumen de burocracia por parte de la administración.
- Impulsar, por parte del equipo directivo, al profesorado motivado, innovador y comprometido con las nuevas políticas educativas como motor de cambio para el resto del Claustro.

- Aprovechar la alta participación en actividades extraescolares y complementarias para romper con el currículum lineal y estandarizado.
- Mejorar el ingreso del alumnado recién llegado con dificultades idiomáticas con la colaboración del departamento de orientación junto al resto profesorado interesado.

c) Estrategias de reorientación (unión de las debilidades y oportunidades):

- Aprovechar la coordinación con el Ayuntamiento para solventar ciertos problemas físicos, pidiendo la colaboración de las autoridades públicas competentes para una adecuada vigilancia en horas catalogadas de especial dificultad.
- Mejorar la oferta educativa de los Ciclos Formativos a través de la implantación de otro CFGS en administración de empresas.
- Mejorar los procesos de coordinación tanto interdepartamentales como de nivel.
- Desarrollar una Comisión de Convivencia real y efectiva, asesorada por la Concejalía del Ayuntamiento de la localidad.
- Establecer un programa intensivo de atención al alumnado de nueva incorporación en colaboración con los centros de primaria, apoyados por el Ayuntamiento.
- Aprovechar las nuevas políticas educativas para fomentar la formación del profesorado en métodos inclusivos haciendo del cambio una posibilidad de mejora.
- Mejorar la alimentación saludable y sostenibles en la cafetería del centro, con el apoyo del Centro de salud y el Ayuntamiento.
- Incluir en el reglamento interno del centro la gestión del uso del móvil entre el alumnado.

d) Estrategias de supervivencia (unión de las debilidades y amenazas):

- Mejora de la coordinación interdepartamental y de nivel para paliar la falta de estabilidad de la plantilla.
- Desarrollar en el centro un programa intensivo de atención al alumnado de nueva incorporación sobre todo con dificultades idiomáticas.
- Implicar activamente al AMPA para desarrollar una cantina saludable en almuerzos y desayunos.

- Desarrollar cursos de formación del profesorado en métodos inclusivos que fomenten el cambio del profesorado hacia otro tipo de estrategias educativas más innovadoras.

Discusión y conclusiones

El título de este trabajo, *el inicio del proceso de calidad*, no es arbitrario. Nuestra investigación comenzó de nuevo el proceso en el centro educativo porque, aunque el centro figuraba desde el año 2011 en la Red de Centros de Calidad Educativa de la Comunidad Valenciana, concretamente en el nivel I, la calidad no estaba implantada en él. De hecho, la memoria en la que se basaba el proceso de calidad presentaba serias deficiencias de base que impedían una continuidad estable y segura con el nivel II del SGC. Esto conllevó un replanteamiento general de los objetivos para sentar una base sólida centrándose en realizar un análisis exhaustivo y adecuado de la situación inicial del centro en materia de calidad, en justificar la necesidad de implantar un SGC y en su planificación, con la pertinente definición de los conceptos base en los que se centra la calidad, conceptos de misión, visión y los valores que marcarán la política de calidad del centro así como la elaboración de un mapa de procesos del calidad y sus correspondientes procedimientos de gestión.

Nuestro interés se centraba en comprender en profundidad el centro educativo, no solo en materia de calidad, sino también en otros campos anexos, así como a los agentes implicados en él. Queríamos que el centro y los participantes se sintieran implicados, que participaran del proceso y así ha sido. A lo largo de las diferentes etapas de la investigación, el equipo directivo ha participado motivado y de modo constructivo, viendo la utilidad de lo realizado. Hecho que demuestra la presentación de toda la información solicitada en tiempo y forma, pero también el asistir puntualmente y con ganas de trabajar a los diferentes encuentros de los grupos de discusión, esto sin duda ha facilitado y permitido realizar un correcto análisis de la situación inicial del centro. Pero nada de esto habría sido posible sin un liderazgo participativo, democrático y distribuido con una actitud positiva hacia la implantación del SGC; éste ha ido mejorando a lo largo de la investigación gracias a los diferentes encuentros que se han llevado a

cabo.

La parte más costosa para el trabajo en equipo ha sido la planificación de los conceptos base de calidad, quizás por la dificultad que de por sí atañen, pero también porque a pesar de la dirección y guía que tenían es el momento de ponerse de acuerdo, de aunar las ideas que de forma individual y anónima habían manifestado a través del cuestionario online, además era el primer grupo de discusión. Comprender los conceptos de misión y visión y reducirlos en pocas palabras no fue sencillo, pero la alta participación, así como el cruce constante de argumentaciones entre los participantes indicaba el interés colectivo en la mejora de la calidad educativa del centro.

Una vez conseguido, la investigadora coordinadora de las sesiones, en base a los resultados previos de misión y visión, establece los valores que se quieren potenciar desde el centro educativo y somete a estos tres conceptos a un periodo público de alegaciones dirigido a toda la comunidad docente, haciendo que todos se sientan partícipes de este proceso de calidad y de cambio. No solo se pedía opinión de su adecuación, también explicación con razones de sus afirmaciones o negaciones.

En estos resultados, las formulaciones catalogadas como no adecuadas (7%) son en la mayoría de los casos por falta de comprensión de los conceptos citados, bien por una pobre descripción de los mismos o por utilización de expresiones que conducen a error. Dentro de las alegaciones hay varias que merecen atención. Una de ellas hace referencia a los conceptos de visión y de los valores, centrados inicialmente en el alumnado y ampliados tras el estudio de la alegación al profesorado. El resto de alegaciones hacen referencia a los valores, destacando el del respeto, donde se indica que aún queda mucho por hacer pues un sector del profesorado, cito textualmente, *se encuentra menospreciado por el alumnado y sus familias*; también el valor inicial de corrección de conductas sufre una modificación tras el periodo de alegaciones pasando a denominarse modificación de conductas, ya que la denominación anterior tenía una connotación un tanto agresiva. Los valores más inadecuados hacen referencia al valor del respeto por el medio ambiente, donde los participantes solicitan expresamente al equipo directivo la creación de iniciativas y proyectos estables en torno al medio ambiente en los que participe toda la comunidad educativa.

Los resultados analizados y estudiados se han hecho públicos en el centro educativo, para que la comunidad educativa compruebe la importancia y la utilidad de su participación en los procesos del centro y fomentar de esta forma una cultura de la calidad. Este breve documento remueve inquietudes sobre todo dentro del equipo directivo y la jefa de orientación, pues hay aspectos que en origen nunca se habrían tenido en cuenta de no ser por los resultados de las alegaciones.

Los análisis DAFO, resultado del esfuerzo individual de todos, resaltan aspectos relevantes que fueron tratados en el siguiente grupo de discusión en la comisión de calidad del centro. Es el momento en el que la investigadora corrobora la importancia de incorporar a un miembro que no forma parte del equipo directivo, la jefa del Departamento de Orientación, pues aporta una visión distinta en muchos de los conceptos marcados. Los participantes se han sentido libres en sus respuestas, construyendo entre todos de forma colaborativa una visión, una misión y unos valores compartidos por toda la comunidad educativa.

El proceso de calidad en el centro y el esfuerzo realizado por todos para llegar a acuerdos no solo sirve en la presente investigación, sino que también refuerza una construcción de la propia cultura de centro y consolidación del equipo profesional que trabaja en él. Todos los agentes implicados en este proceso manifestaron su opinión sin importar el puesto que ocupan dentro de la jerarquía del IES.

Este análisis DAFO global refuerza la idea de, por ejemplo, modificar conductas a través de la creación de equipos de mediación que deben ser elaborados, dirigidos y tutelados por la comisión de convivencia, petición del análisis DAFO dentro del apartado de debilidades del centro. Tras dicha reunión, se reflejan las necesidades y las líneas de mejora del centro educativo estableciendo los niveles de importancia de las mismas.

Sin duda, la elaboración de este estudio, las diversas reuniones y encuentros, han ayudado a mejorar el liderazgo distribuido del centro, se ha observado una mayor capacidad de escucha, haciendo conscientes a los participantes de que con el trabajo en equipo se consiguen mejores resultados y que el fin último de todas las partes es la mejora educativa continua. Para ello, toda la comunidad educativa debe sentirse partícipe para así poder desarrollar el deseado sentimiento de identidad de centro, no solo entre el alumnado, sino también entre el profesorado y

el resto de agentes implicados, pues todos y todas aportan calidad al mismo.

Conviene destacar que el equipo directivo del centro ha asumido la implantación de dos de las líneas estratégicas analizadas y priorizadas en el análisis CAME durante el próximo curso académico 2021-2022. La primera de ellas hace referencia a la implantación de otro ciclo formativo de grado superior de la misma familia que el que hay en la actualidad en el centro; y la segunda, la creación de una comisión de convivencia real y efectiva integrada por dos docentes y dos alumnos/as y asesorada por el departamento de orientación del IES. Todo ello gracias al impulso que ha supuesto esta investigación. Por lo tanto, el trabajo ha conseguido sus frutos y la implicación del centro con la cultura de calidad va a tener su continuidad en los próximos cursos.

Agradecemos la participación y la implicación de todo el centro educativo porque sin ellos la calidad no puede llevarse a cabo. Así, en el sentido señalado por Femenía (2011), pensamos que los resultados de un centro y la gestión eficaz y eficiente de los recursos mejoran al analizar las necesidades y expectativas, y eso es lo que se ha hecho con esta implantación del proceso de calidad.

Referencias

- Bisquerra, R. (2009). Metodología de la investigación educativa. En I. Dorio Alcaraz, M. Sabariego Puig e I. Massot Lafon (Comps.), *Metodología cualitativa* (pp. 275-369). Madrid: La Muralla.
- Cabrera, L., y Rodríguez, M. J. (2017). Papel del liderazgo en el impulso de modelos de calidad en institutos de educación secundaria. En F. J. Murillo (Coord.), *I Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación*. Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Formación de Profesorado y Educación, Madrid.
- Femenía, O. (2011). Indicadores que mejoran la calidad en los centros educativos. En M. T. Tortosa Ybáñez, J. D. Álvarez Teruel, N. Pellín Buades (Coords.). *IX Jornades de xarxes d'investigació en docència universitària: disseny de bones pràctiques docents en el context actual*. Universidad de Alicante, Instituto de Ciencias de la Educación.

- Hervás, R., Moreno, M., Narbarte, C., y Sotos, P. (2006). *Guía de planificación estratégica. Materiales para el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad en centros educativos*. Generalitat Valenciana: Conselleria de Cultura, Educació i Esport.
- Latorre, A., Del Rincón, D., y Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Hurtado ediciones.
- LGE (1970). Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiación de la Reforma Educativa. *BOE (Boletín Oficial del Estado)*, 187, de 6 de agosto de 1970. 12525-12546.
- López Cabanes, A. y Ruiz Gimeno, J. (2004). Gestión de la calidad en centros educativos no universitarios ¿qué es?, ¿para qué vale?, ¿cómo se puede aplicar?. *Educación en el 2000: revista de formación del profesorado*, 8, 49-64.
- LOMLOE (2020). Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2 (2006, de 3 de mayo, de Educación. *BOE (Boletín Oficial del Estado)*, 340, 30 de diciembre de 2020, 122868-122953.
- Muñoz, P., y Muñoz, I. (2001). Intervención en la familia: estudio de casos. En G. Pérez Serrano (Coord.). *Modelos de investigación cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultural*. Madrid: Narcea.
- Orden de 22 de marzo de 2005, de la Conselleria de Cultura, Educación y Deporte, por la que se regula el procedimiento para la implantación de sistemas de gestión de calidad en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Valenciana, *DOCV (Diari Oficial de la Comunitat Valenciana)*, 4986, de 15 de abril de 2005, 12581-12585.
- Taylor, S. J., y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos* (3ª ed.). Barcelona: Paidós.