

MÁSTER UNIVERSITARIO EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS DOCENTES

PROPUESTA DE MEJORA A PARTIR DEL MODELO EFQM EN UN CENTRO EDUCATIVO DE LA
COMUNIDAD DE MADRID

Presentado por:

GI SELA ROCÍO TORRES RODRÍGUEZ

Dirigido por:

PAULA ESPINOZA DE LEÓN

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. JUSTIFICACIÓN	5
3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CENTRO.....	7
4. EL MODELO EFQM	9
4.1 PRINCIPIOS DEL MODELO EFQM	9
5. ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS EN LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO.	10
6. OBJETIVOS.....	21
6.1 OBJETIVO GENERAL	21
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
7. LÍNEAS DE ACTUACIÓN Y PLANES DE MEJORA.....	21
8. LÍNEA DE ACTUACIÓN DE CARÁCTER INNOVADOR Y CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD	27
9. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	29
9.1 TIPO DE EVALUACIÓN	29
9.2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	30
9.3 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.....	31
10. CONCLUSIONES	31
ANEXO I.....	37
ANEXO II.....	41

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. <i>CRITERIO 1: LIDERAZGO</i>	10
TABLA 2. <i>CRITERIO 2: ESTRATEGIA</i>	12
TABLA 3. <i>CRITERIO 3: PERSONAL</i>	13
TABLA 4. <i>CRITERIO 4: COLABORADORES Y RECURSOS</i>	14
TABLA 5. <i>CRITERIO 5: PROCESOS</i>	15
TABLA 6. <i>CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO</i>	16
TABLA 7. <i>CRITERIO 7: RESULTADOS EN EL PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO</i>	17
TABLA 8. <i>CRITERIO 8: RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO</i>	18
TABLA 9. <i>CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO</i>	20
TABLA 10. <i>MEJORA DEL CRITERIO 1: LIDERAZGO</i>	22
TABLA 11. <i>MEJORA DEL CRITERIO 2: ESTRATEGIA</i>	22
TABLA 12. <i>MEJORA DEL CRITERIO 3: PERSONAL</i>	23
TABLA 13. <i>MEJORA DEL CRITERIO 4: COLABORADORES Y RECURSOS</i>	23
TABLA 14. <i>MEJORA DEL CRITERIO 5: PROCESOS</i>	24
TABLA 15. <i>MEJORA DEL CRITERIO 6: RESULTADO EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO</i>	25
TABLA 16. <i>MEJORA DEL CRITERIO 7: RESULTADOS EN EL PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO</i>	25
TABLA 17. <i>MEJORA DEL CRITERIO 8: RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO</i>	26
TABLA 18. <i>MEJORA DEL CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO</i>	26

Resumen

Este Trabajo de Fin de Máster del Máster Universitario en Organización y Dirección de Centros Educativos de la Universidad Europea de Valencia se enfoca en proponer mejoras para la gestión administrativa de una escuela localizada en Quintana en Madrid. En este proyecto se busca impulsar cambios sustanciales y perdurables en la estructura escolar tomando como referencia los contenidos y conocimientos adquiridos durante el máster, una revisión de buenas prácticas en gestión de centros, tanto en España como en otros países de referencia.

La propuesta se fundamenta tanto en motivos personales como profesionales porque la práctica en Educación Infantil ha puesto de manifiesto que una dirección efectiva y abiertamente innovadora es crucial para lograr una educación de alta calidad para todos los individuos. El estudio tiene en cuenta los diversos retos presentes en la gestión escolar en España como la rigidez normativa vigente dentro de la sociedad, las disparidades sociales existentes, la limitada autonomía de las instituciones educativas y la lentitud en la implementación de mejoras.

Palabras clave:

Gestión administrativa escolar, dirección educativa, mejora educativa, innovación, educación infantil, calidad educativa, autonomía escolar, rigidez normativa, disparidades sociales.

Summary

This Master's Thesis for the Master's Degree in Organization and Management of Educational Centers at the European University of Valencia focuses on proposing improvements for the administrative management of a school located in Quintana, Madrid. This project seeks to promote substantial and lasting changes in the school structure, using the successful educational practices of Finland, Estonia, and the Netherlands as models.

The proposal is based on both personal and professional reasons, as practice in early childhood education has shown that effective and openly innovative management is crucial to achieving high-quality education for all individuals. The study highlights various

challenges in school management in Spain, such as the current regulatory rigidity within society, existing social disparities, the limited autonomy of educational institutions, and the slow implementation of improvements.

Keywords:

School administration, educational management, educational improvement, innovation, early childhood education, Finland, Estonia, Netherlands, educational quality, school autonomy, regulatory rigidity, social disparities.

1. Introducción

Este máster prepara a quienes lo cursan para asumir roles de un liderazgo educativo, brindando las herramientas necesarias para transformar de manera positiva la gestión y el funcionamiento de los centros escolares. En este sentido, el Trabajo Final de Máster (TFM) es una propuesta práctica que busca mejorar la dirección y gestión administrativa mediante un análisis de la gestión de un centro de educación infantil concreto, a partir de un modelo de altamente reconocido a nivel europeo, “European Foundation for Quality Management (EFQM en adelante)”.

En este estudio se resalta la relevancia del liderazgo y la innovación en la educación y la equidad. Teniendo en cuenta las aportaciones de Bolívar y Fullan junto a Murillo. Se hace referencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente al ODS 4 referente a una educación de calidad; al ODS 10 para reducir las desigualdades; y al ODS 17 que promueve alianzas para alcanzar metas comunes.

2. Justificación

La motivación para abordar este tema en el Trabajo Final de Máster surge de un compromiso tanto personal como profesional, el cual tiene por objetivo aportar soluciones reales para disminuir las desigualdades educativas. Se considera que una gestión escolar cercana, flexible y realmente inclusiva puede impulsar transformaciones profundas y sostenibles. La trayectoria en educación infantil ha demostrado que la excelencia educativa depende en gran parte de un liderazgo pedagógico capaz de motivar e impulsar transformaciones que sean sostenibles. Por eso, es fundamental

cuestionar los métodos administrativos tradicionales y mirar con atención aquellos modelos internacionales que han resultado exitosos, ya que han sabido adaptarse y responder eficazmente a las particularidades de distintos contextos.

En el marco de la mejora educativa, resulta fundamental tomar como referencia las aportaciones de Bolívar, Fullan y Murillo, quienes han profundizado en el liderazgo, la innovación y la transformación escolar. Bolívar (2012) señala que el liderazgo compartido es clave para transformar las instituciones educativas desde dentro. Fullan (2002) resalta que la innovación y los cambios integrales ayudan a atender las demandas de una sociedad en constante evolución. Por otro lado, Murillo (2015) brinda herramientas para analizar y mejorar de forma continua, insistiendo en la necesidad de aplicar estrategias inclusivas que aseguren el acceso igualitario a la educación.

El origen detrás de este proyecto nace también de observar de cerca los retos específicos de la gestión escolar en España: normas excesivamente rígidas, desigualdades sociales persistentes, autonomía limitada en los centros y una lentitud palpable al implementar mejoras. Frente a este panorama, se pretende generar propuestas que den una nueva visión a la gestión a través de una organización más flexible, innovadora y que dé mayor autonomía a los centros educativos tal y como lo plantean diversos países europeos, como por ejemplo: Finlandia, Países Bajos, Estonia, los cuales han sabido transformar los desafíos en oportunidades, fomentando la inclusión y el compromiso de toda la comunidad (Sahlberg, 2015; Halinen & Jokela, 2016; Education Estonia, 2023; Inspectorate of Education, 2022).

Resulta relevante analizar experiencias de países como Finlandia, Estonia y Países Bajos, ya que demuestran que apostar por la innovación, una organización más flexible y una mayor autonomía puede conducir a una educación más equitativa y de calidad. En estos contextos, la labor directiva ha sabido transformar los desafíos en oportunidades, fomentando la inclusión, la evolución pedagógica y el compromiso conjunto de toda la comunidad educativa.

Conviene destacar también que esta propuesta se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular el ODS 4, que promueve una educación de calidad para todas las personas; el ODS 10, centrado en reducir las desigualdades; y el ODS 17, que resalta la importancia de construir alianzas para alcanzar metas comunes. Estos objetivos internacionales otorgan al proyecto un fundamento ético y social que va más allá del contexto local, reforzando la necesidad de buscar soluciones innovadoras dentro de la gestión y organización escolar.

El barrio de Quintana en Madrid evidencia la importancia de implementar soluciones que sean ajustadas a la diversidad social y cultural que caracteriza la zona. El abandono escolar y las dificultades llegan allí donde más falta hacen apoyos y acompañamiento. Por eso, este proyecto se enfoca en adaptar cada propuesta a las necesidades reales del centro y de quienes lo habitan. La intención es construir sistemas de gestión flexibles y eficaces que respondan a los retos de hoy y preparen el camino para los que vendrán, poniendo en el centro a las personas y sus posibilidades de crecer.

En resumen, este trabajo representa una oportunidad real para aportar algo innovador al cambio en la gestión educativa. La intención no es solo poner parches administrativos o resolver problemas aislados, sino poder transformar la escuela en un espacio donde cada persona tenga la oportunidad de crecer y aprender en igualdad de condiciones, sin importar su origen o circunstancias.

3. Contextualización del centro

Esta sugerencia de acción se enmarca en un colegio ubicado en Quintana, un barrio situado en La Comunidad de Madrid, en el distrito de Ciudad Lineal. Esta área se caracteriza por su combinación de zonas residenciales tradicionales junto a su proximidad a negocios y servicios urbanos, lo que lo convierte en un entorno sociocultural diverso y activo.

La institución educativa brinda todos los niveles de formación académica desde la etapa inicial de educación infantil hasta el bachillerato; garantizando una transición educativa que facilitará a los alumnos crecer y evolucionar en un ambiente escolar constante a lo largo de su trayectoria educativa.

En la etapa inicial de la enseñanza infantil se establecen las ratios de la siguiente forma:

Para los niños menores de un año se asigna un profesorado para cada 8 estudiantes; para los niños de 1 a 2 años la asigna un profesorado por cada 14 alumnos y en el segundo ciclo de educación infantil las clases suelen tener alrededor de 20 alumnos por aula.

Después de completar la educación inicial de los niños pequeños en la escuela primaria comienza un ciclo de seis años académicos consecutivos en los que suele haber entre 20 y 25 alumnos por aula; esto facilitando el seguimiento cercano del avance individual de cada estudiante.

Luego continúa la enseñanza de la educación secundaria obligatoria (ESO), que se divide en cuatro cursos y donde las ratios pueden aumentar un poco más llegando generalmente entre 25 y 30 estudiantes por grupo; todo dependiendo de las necesidades específicas del grupo y de los recursos disponibles en el centro educativo. Este período es crucial para afianzar habilidades fundamentales y preparar a los jóvenes para enfrentar los próximos desafíos académicos o laborales.

Finalmente el instituto ofrece un programa de bachillerato que dura dos años y se organiza en grupos más pequeños de entre 15 a 25 estudiantes debido a las diferentes opciones de cursos específicos que generan divisiones más reducidas. Esto permite una atención personalizada mejorada y brinda apoyo en la orientación tanto académica como profesional durante la transición de los estudiantes hacia la educación superior o el ámbito laboral

Quintana es un barrio que refleja una diversidad socioeconómica notable. Aunque cuenta con zonas de residentes de clase media, también alberga familias en situaciones un poco más vulnerables que enfrentan desafíos económicos. Este contexto impulsa al centro educativo a trabajar en iniciativas inclusivas y adaptativas, garantizando una igualdad de acceso a recursos y oportunidades para todos los estudiantes, independientemente de su condición como se había mencionado anteriormente.

Este barrio se encuentra caracterizado por su diversidad socioeconómica. Si bien hay áreas donde residen personas de clase media en la zona mencionada anteriormente,

también viven familias en circunstancias más precarias que enfrentan dificultades económicas. Dentro de este contexto específico, la institución educativa se ve impulsada a implementar programas inclusivos y flexibles, asegurando la equidad en el acceso a recursos y oportunidades para todos los estudiantes, independientemente de su situación socio-económica antes mencionada.

4. El Modelo EFQM

Para la realización de esta propuesta, se tendrá en cuenta el Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) y se llevará a cabo un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) DAFO en adelante, del centro Nueva Vida, localizado en Quintana, previamente detallado.

El Modelo EFQM, es una herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones a mejorar su rendimiento. En otras palabras es como una guía que muestra cómo se puede hacer que una organización funcione mejor, identificando áreas donde se puede mejorar y desarrollando estrategias para alcanzar la excelencia. Este modelo se basa en la autoevaluación y en la mejora continua, promoviendo una cultura de calidad y excelencia en todas las áreas de la organización.

4.1 Principios del Modelo EFQM

Este modelo se basa en varios principios fundamentales:

-Liderazgo: Los líderes no solo tienen que inspirar y motivar a su equipo, sino que también, deben establecer una visión clara y fomentar una cultura de confianza y transparencia.

-Estrategia: La organización debe contar con una estrategia que esté bien definida y alineada con sus objetivos y valores.

-Personas: Es fundamental que la organización valore y fomente el desarrollo de su personal, incrementando su participación y compromiso.

-Colaboradores y Recursos: Para tener un resultado exitoso, es necesario una gestión eficiente de los recursos y la colaboración con socios estratégicos.

-Procesos, Productos y Servicios: Para poder ofrecer servicios de alta calidad, el centro debe gestionar y mejorar continuamente sus procesos.

-Resultados en los Usuarios del Servicio Educativo: Uno de los indicadores del éxito del centro, es la satisfacción de los usuarios, en este caso, comunidad educativa.

-Resultados en el Personal del Centro Educativo: Para un buen rendimiento del centro, la satisfacción y el bienestar del personal son cruciales.

-Resultados en el Entorno del Centro Educativo: El centro debe tener un impacto positivo en su comunidad y el entorno en el que opera.

-Resultados Clave del Centro Educativo: La organización tiene que medir y analizar sus resultados para poder identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias que resulten efectivas.

5. Análisis de los aspectos positivos y negativos en la organización y el funcionamiento del centro.

El análisis DAFO, servirá como diagnóstico integral del centro. Con esto, no solo se puede encontrar los aspectos que se necesitan mejorar, sino también sacar provecho de las posibles ventajas que se tiene a nivel local y global. De esta forma se entiende bien la situación y se puede tomar decisiones acertadas. Una vez se ha realizado el análisis, lo siguiente es la elaboración de una línea de actuación y planes de mejora sólidos que permitan superar los problemas y retos actuales y así, mejorar la calidad de la gestión y dirección del centro. Es fundamental asegurarse de que estas mejoras tengan un impacto real y duradero en toda la comunidad escolar.

Este proyecto no solo permitirá abordar los desafíos detectados, sino que, además abrirá la puerta al intercambio de buenas prácticas y experiencias sirviendo de ejemplo para otros centros.

Tabla 1. Criterio 1: Liderazgo

Liderazgo	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> -Equipo directivo accesible y comprometido con los valores institucionales (integridad, responsabilidad social). - Comunicación clara de misión, visión y principios éticos dentro de la comunidad educativa. -Experiencia en la coordinación de proyectos internos y participación en procesos de mejora (vinculación EFQM).
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Tendencia a plantear demasiados objetivos simultáneos, lo que supone un obstáculo para prioridades y recursos. -Rotación en puestos clave que dificulta la continuidad de proyectos estratégicos. -Dependencia significativa de financiación externa para iniciativas relevantes; falta de un plan formal de sucesión.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> -Interés de la comunidad educativa por implicarse y posibilidad de aprovechar colaboraciones locales y universitarias. -Programas de formación y liderazgo (referencias internacionales como Finlandia) que pueden adaptarse al centro. -Agenda 2030 y convocatorias públicas que favorecen iniciativas de sostenibilidad y financiación.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> -Cambios legislativos o normativos que limitan la autonomía directiva. -Expectativas elevadas por parte de familias y entornos que presionan por resultados

	<p>inmediatos.</p> <p>-Contexto político o económico inestable que puede reducir recursos disponibles.</p>
--	--

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2. Criterio 2: Estrategia

Estrategia	
Fortalezas	<p>-Planificación estratégica estructurada con indicadores y revisiones periódicas.</p> <p>-La comunidad educativa participa en la elaboración y seguimiento de proyectos institucionales.</p> <p>-Integración de criterios de sostenibilidad (ODS) en la estrategia del centro.</p>
Debilidades	<p>-Documentación de tipo estratégica extensa y compleja, que supone de difícil lectura para toda la comunidad.</p> <p>-Recopilación de información poco estructurada para anticipar necesidades futuras en ciertos ámbitos.</p> <p>-Limitado uso de herramientas visuales los cuales faciliten la comprensión y seguimiento por familias y profesorado.</p>
Oportunidades	<p>-Posibilidad de convenio con universidades y centros de investigación para fomentar los análisis estratégicos.</p> <p>-Disponibilidad de herramientas digitales y paneles de control que permiten un seguimiento en tiempo real.</p>

	-Convocatorias y subvenciones públicas alineadas con proyectos sostenibles e innovadores.
Amenazas	<p>-Incertidumbre económica la cual condiciona la sostenibilidad de la estrategia a medio plazo.</p> <p>-Presión por resultados a corto plazo que puede afectar al enfoque de objetivos estratégicos.</p> <p>-Cambios regulatorios, los cuales exigen adaptaciones rápidas y recursos adicionales.</p>

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3. Criterio 3: Personal

Personal	
Fortalezas	<p>-Profesorado comprometido con la misión del centro y con predisposición a la mejora continua.</p> <p>-Existencia de iniciativas formativas internas y reconocimiento de buenas prácticas.</p> <p>-Cultura de colaboración que facilita el desarrollo de proyectos conjuntos o en equipo.</p>
Debilidades	<p>-Comunicación entre etapas y departamentos mejorable en situaciones de cambio.</p> <p>-Falta de un sistema integral y continuo de evaluación del personal que incluya tanto al docente como no docente.</p>

	-Carga burocrática y falta de formación en gestión de procesos y digitalización.
Oportunidades	<p>-Programas de mentoring y coaching que pueden profesionalizar la carrera de los docentes.</p> <p>-Itinerarios formativos personalizados y microcréditos de formación para áreas que sean críticas.</p> <p>-Uso de datos comparativos para definir objetivos reales de desarrollo de plantilla.</p>
Amenazas	<p>-Sobrecarga laboral y riesgo de agotamiento entre el profesorado.</p> <p>-Escasez de perfiles que estén especializados en áreas importantes (tecnología, inclusión).</p> <p>-Restricciones presupuestarias que limitan las oportunidades formativas externas.</p>

Nota. Elaboración propia.

Tabla 4. Criterio 4: Colaboradores y Recursos

Colaboradores y Recursos	
Fortalezas	<p>-Relaciones estables con proveedores y colaboradores locales; gestión con criterios de transparencia.</p> <p>-Políticas de sostenibilidad, las cuales están aplicadas al uso de recursos y buenas prácticas de gestión.</p> <p>-Capacidad para gestionar fondos y proyectos con agentes externos.</p>

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Equipamiento tecnológico con necesidad de renovación y actualización periódica. -Falta de sistematización en la evaluación del impacto de las colaboraciones externas. -Algunas oportunidades de colaboración y financiación no se aprovechan plenamente.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> -Acceso a subvenciones públicas de la Comunidad de Madrid y convocatorias europeas. -Red de universidades y algunas entidades sociales que facilitan convenios de colaboración. - Interés del exalumnado para colaborar en proyectos y mentorías.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento generalizado de costes y restricciones en la contratación pública. -Dependencia de proveedores clave que puede suponer un riesgo. -Recortes presupuestarios que limiten la ejecución de proyectos estratégicos.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 5. Criterio 5: Procesos

Procesos	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> -Procesos clave están identificados, medidos y sujetos a revisiones periódicas. -Existencia de indicadores que permiten evaluar la eficacia y orientar mejoras. -Impulso institucional hacia la mejora continua.

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Convivencia de formatos papel/digital que dificulta la gestión documental eficiente. -Escasa formación específica del personal en el área de gestión de procesos y uso de herramientas.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> -Digitalización responsable como una herramienta de palanca para mejorar la eficiencia. -Implicación de alumnos y familias en evaluación de procesos que aumente la satisfacción. -Convocatorias y ayudas que pueden financiar proyectos de modernización administrativa.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> -Burocracia administrativa externa que limita la capacidad de innovación interna. -Riesgos tecnológicos (fallos, ciberseguridad) vinculados a la digitalización. -Resistencia al cambio por parte de algunos colectivos del centro.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 6. *Criterio 6: Resultados en los usuarios del servicio educativo*

Resultados en los usuarios del servicio educativo	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento e identificación de familias y alumnado con el Proyecto Educativo del centro. -Accesibilidad y cercanía del equipo directivo y profesorado en general. -Participación en las actividades

	extracurriculares y sensación de continuidad en la oferta educativa.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de un sistema de sugerencias y también de reclamaciones con tiempos de respuesta claros. -Falta de una medición sistemática y periódica del grado de satisfacción de familias y alumnado en las distintas áreas. -Deficiencias en algunos servicios puntuales que afectan la percepción de calidad.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> -Herramientas digitales para encuestas y seguimiento de percepciones (paneles, formularios). -Metodologías inclusivas y detección temprana que mejoran resultados educativos. -Mayor implicación familiar a través de talleres y formación dirigida a progenitores.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> -Oferta externa (actividades privadas) que compite con las propuestas del centro. -Cambio en las expectativas familiares que puede generar desafección si no se gestiona. -Problemas operativos puntuales que dañen la reputación y la confianza comunitaria.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 7. *Criterio 7: Resultados en el personal del centro educativo*

Resultados en el personal del centro educativo	
Fortalezas	-Personal comprometido y cultura de colaboración que facilita la implementación de

	<p>proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reconocimiento interno de iniciativas y presencia de instrumentos de valoración puntual. -Participación del personal en procesos de mejora institucional (EFQM como referencia).
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Indicadores de clima laboral insuficientes y falta de sistematización en su seguimiento. -Comunicación interna desigual y escasa participación en ciertas decisiones estratégicas. -Necesidad de planes de acogida y desarrollo profesional más estructurados para nuevos empleados.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> -Benchmarking internacional para mejorar prácticas de gestión del personal. -Desarrollo de itinerarios de carrera e incentivos por innovación interna. -Programas de bienestar y concienciación que mejoren la retención y motivación.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> -Escasez de profesionales cualificados en áreas clave. -Riesgo de burnout por sobrecarga y condiciones laborales complicadas. -Limitaciones presupuestarias que dificultan la implementación de medidas de apoyo.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8. *Criterio 8: Resultados en el entorno del centro educativo*

Resultados en el entorno del centro educativo	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> -Evolución positiva en resultados académicos y planificación económica alineada con objetivos. -Alineación parcial con ODS y procedimientos de evaluación formativa y sumativa bien definidos. -Capacidad de análisis y recopilación de datos que permiten tomar decisiones.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Indicadores no suficientemente segmentados por etapa, dificultad para analizar por grupos específicos. -Falta de un sistema de alertas tempranas formalizado para detectar descensos en rendimiento. -Necesidad de informes más accesibles y comparables para la comunidad educativa.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> -Implantación de paneles de control y segmentación de indicadores por etapa y dimensión. -Sistemas de alerta temprana (thresholds) que permitan intervenciones rápidas. -Publicación de informes anuales en versiones ejecutiva y técnica para rendición de cuentas.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> -Factores externos (situación familiar...) que inciden en el rendimiento escolar. -Cambios en los sistemas de evaluación externos que demandan adaptaciones rápidas. -Restricciones presupuestarias que limitan la implantación de sistemas de seguimiento.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 9. *Criterio 9: Resultados clave del centro educativo*

Resultados clave del centro educativo	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> -Evolución positiva en resultados académicos y planificación económica alineada con objetivos. -Alineación parcial con ODS y procedimientos de evaluación formativa y sumativa bien definidos. -Capacidad de análisis y recopilación de datos que permiten tomar decisiones.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Indicadores que no están suficientemente segmentados por etapa, y la dificultad para analizar por grupos específicos. -Falta de un sistema de alertas tempranas formalizado para detectar descensos en el rendimiento. -Necesidad de informes más accesibles y comparables para la comunidad educativa.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> -Implantación de paneles de control y la segmentación de los indicadores por etapa y dimensión. -Sistemas de alerta temprana (thresholds) que permitan intervenciones que sean rápidas. -Publicación de informes anuales en versiones ejecutiva y técnica para rendición de cuentas.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> -Factores externos (situación familiar...) que inciden en el rendimiento escolar. -Cambios en los sistemas de evaluación externos que demandan adaptaciones rápidas.

	-Restricciones presupuestarias que limitan la implantación de sistemas de seguimiento.
--	--

Nota. Elaboración propia.

6. Objetivos

6.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora de la gestión pedagógica y organizativa de un centro educativo del barrio de Quintana (Madrid), a partir de un análisis de la realidad del centro en base al modelo EFQM.

6.2 Objetivos específicos

Es importante señalar que estos objetivos se han formulado tomando como base las debilidades y amenazas identificadas en el análisis DAFO previo para que sirvan como guía para decidir qué acciones tomar y cómo mejorar teniendo en cuenta la realidad del centro.

-Establecer un liderazgo distribuido y profesionalizado, que sea capaz de fomentar el desarrollo docente y la mejora del clima laboral.

-Introducir herramientas de gestión organizativa modernas, alineadas con las necesidades del contexto y con un enfoque estratégico.

-Mejorar los procesos de evaluación institucional para favorecer la toma de decisiones basada en datos reales.

7. Líneas de actuación y planes de mejora

Estas estrategias han sido elaboradas específicamente para abordar cada uno de los criterios identificados en el análisis DAFO realizado previamente, de modo que respondan de manera directa a las debilidades y amenazas detectadas, buscando mejorar la calidad educativa en el centro, la cual afecta a toda la comunidad educativa.

Con ello, se pretende fomentar un entorno escolar más eficiente, colaborativo y centrado en la mejora continua.

Tabla 10. *Mejora del criterio 1: Liderazgo*

Inspiración	La gestión escolar no puede recaer en exclusiva sobre la figura de la dirección, por el contrario, un liderazgo compartido aumenta la cohesión y la eficacia.
Propuesta	Constituir equipos de nivel autónomos que cuenten con capacidad para coordinar metodologías y proyectos innovadores, siempre en colaboración directa y transparente con la dirección. A sí como designar coordinadores pedagógicos en cada equipo quienes velarán tanto por el desarrollo académico como por el clima laboral, promoviendo el bienestar y la resiliencia institucional.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 11. *Mejora del criterio 2: Estrategia*

Inspiración	Algunas prácticas positivas de estrategias de calidad concentran pocos indicadores en aspectos claves que deben ser actualizados trimestralmente.
Propuesta	Implantar en el centro un sistema de planificación estratégica basado en un cuadro de mando digital, es decir, crear un panel digital accesible para toda la comunidad educativa, en el que se recojan un número reducido de indicadores clave (por ejemplo, resultados académicos, asistencia, satisfacción de la comunidad y desarrollo profesional del profesorado). Este cuadro de mando se actualizará trimestralmente y servirá para monitorizar de manera transparente los avances y retos del centro. Así como elegir herramientas digitales asequibles y de fácil implementación, minimizando la carga burocrática y adaptándose rápidamente a cambios regulatorios o económicos.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 12. *Mejora del criterio 3: Personal*

Inspiración	Fomentar la autoevaluación y feedback entre pares promoviendo la participación del equipo.
Propuesta	<p>Establecer procesos regulares de autoevaluación y feedback, donde los profesores puedan reflexionar sobre su práctica y recibir opiniones constructivas de sus compañeros. Este sistema debe incluir indicadores claros, recogidos en un cuadro de mando digital accesible para toda la comunidad educativa y actualizado trimestralmente, facilitando así la transparencia y la participación de todos los implicados.</p> <p>Ofrecer también microcréditos de formación para facilitar la actualización continua en competencias digitales y de gestión, adaptándose a las restricciones presupuestarias.</p>

Nota. Elaboración propia.

Tabla 13. *Mejora del criterio 4: Colaboradores y recursos*

Inspiración	Énfasis en el desarrollo profesional continuo y bienestar integral del profesorado mediante el uso de tecnología y colaboración.
Propuesta	Diseñar e implementar un Plan Integral de Bienestar Digital para los docentes, que contemple recursos y actividades orientados a la gestión saludable del tiempo, la prevención del estrés tecnológico y la promoción de hábitos saludables en entornos híbridos de enseñanza. Este plan debe recoger herramientas para el autocuidado y el acceso a servicios de apoyo psicológico y asesoramiento personalizado.

	<p>Realizar además un plan plurianual de actualización del equipamiento tecnológico, priorizando herramientas que faciliten la docencia, la gestión y la colaboración digital, teniendo en cuenta la reutilización y reciclaje de equipos, siguiendo modelos de sostenibilidad como el aplicado en Estonia. De la misma manera,</p> <p>buscar acuerdos con varios proveedores para reducir la dependencia de uno solo y aprovechar economías de escala.</p>
--	---

Nota. Elaboración propia.

Tabla 14. *Mejora del criterio 5: Procesos*

Inspiración	<p>Crear un sistema educativo altamente eficiente y transparente gracias a la integración de plataformas digitales únicas que gestionan de manera centralizada todos los procesos escolares. Esta estrategia permitirá reducir la carga burocrática, mejorar la coordinación interna y ofrecer una comunicación fluida y accesible para toda la comunidad educativa.</p>
Propuesta	<p>Se propone la implantación de una plataforma digital única que gestione de manera eficiente y transparente todos los procesos escolares. Esta solución permitirá automatizar tareas administrativas, facilitar el seguimiento en tiempo real y optimizar la comunicación interna. Se promoverá también la asignación de responsables digitales para cada proceso clave, favoreciendo la trazabilidad y la mejora continua en la gestión escolar. Además, establecer un plan de comunicación interna que explique los beneficios del nuevo sistema, fomente la participación activa del personal y recoja sugerencias para adaptar la implementación a las necesidades reales del centro.</p>

Nota. Elaboración propia.

Tabla 15. *Mejora del criterio 6: Resultado en los usuarios del servicio educativo*

Inspiración	Considerar el bienestar de los profesores como un pilar clave para lograr la excelencia educativa.
Propuesta	<p>Desarrollar una plataforma accesible web o app móvil donde familias, alumnado y personal puedan presentar sugerencias y quejas de manera anónima o identificada y establecer unos plazos máximos de respuesta y seguimiento personalizado para cada caso.</p> <p>Implementar también protocolos de actuación rápida ante incidencias, minimizando el impacto negativo en la percepción de calidad, además de organizar regularmente espacios de conversación horizontal como reuniones educativas informales o debates abiertos que fomenten la interacción entre los diferentes departamentos de la escuela y posibiliten el intercambio de vivencias preocupaciones y sugerencias para mejorar.</p>

Nota. Elaboración propia.

Tabla 16. *Mejora del criterio 7: Resultados en el personal del centro educativo*

Inspiración	La calidad y el bienestar del profesorado, son elementos fundamentales para el éxito educativo.
Propuesta	<p>Crear un sistema regular de evaluación del clima laboral en los centros educativos. Este sistema consistiría en la realización de encuestas anónimas semestrales dirigidas a todo el personal del centro, con el objetivo de identificar fortalezas y áreas de mejora en aspectos como la satisfacción laboral, la colaboración entre departamentos, el liderazgo, la carga de trabajo y el bienestar general.</p> <p>Los resultados obtenidos se analizarán de manera conjunta en sesiones de feedback abiertas, promoviendo la participación activa de los equipos docentes y la dirección. A partir de estos datos, se diseñarán planes de</p>

	acción específicos para abordar las necesidades detectadas y se realizará un seguimiento sistemático de los avances, garantizando así un proceso de mejora continua en el entorno laboral escolar.
--	--

Nota. Elaboración propia.

Tabla 17. *Mejora del criterio 8: Resultados en el entorno del centro educativo*

Inspiración	Resaltar la relevancia de la participación de las familias en la educación (según Sahlberg en 2015), es esencial reforzar la cooperación entre las familias y la comunidad circundante.
Propuesta	Implantar un sistema digital que analice las calificaciones y la asistencia de los alumnos en tiempo real. De manera que si detecta que un estudiante baja de un determinado umbral de notas o acumula varias ausencias injustificadas en un periodo corto, el sistema genere automáticamente un aviso dirigido al tutor, al equipo docente y a la dirección. Este aviso podría incluir un informe detallado con gráficos sobre la evolución del rendimiento y la participación familiar, facilitando así la intervención inmediata y coordinada por parte del centro educativo.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 18. *Mejora del criterio 9: Resultados clave del centro educativo*

Inspiración	La eficacia en la gestión de datos y la integración de tecnología al servicio de la educación representa un elemento transformador clave en los centros escolares actuales.
Propuesta	Implantar una plataforma digital de análisis de datos educativos, basada en herramientas escalables que permita segmentar los indicadores clave (calificaciones, asistencia, participación, etc.) por etapa, grupo, género o cualquier variable relevante, facilitando una visión precisa y personalizada

	<p>de la evolución del alumnado. La plataforma integrará filtros dinámicos y visualizaciones intuitivas, adaptadas tanto para equipos directivos como para docentes.</p> <p>La plataforma integrará variables contextuales (situación sociofamiliar, apoyo externo, etc.) en el análisis de datos. Así, los informes reflejarán no solo resultados académicos, sino también el impacto de factores externos, permitiendo un diagnóstico más completo y orientando mejor los recursos de apoyo.</p> <p>Además, se pueden establecer protocolos flexibles para la actualización rápida del sistema ante modificaciones en los criterios o modelos de evaluación externos</p>
--	--

Nota. Elaboración propia.

8. Línea de actuación de carácter innovador y contribución a la sostenibilidad

La propuesta presentada apuesta por reinventar la gestión pedagógica y organizativa del centro educativo, siempre con una mirada adaptada a las particularidades sociales y culturales del barrio de Quintana, en Madrid. Más que replicar fórmulas foráneas, se trata de construir una ruta propia, en la que la innovación y la sostenibilidad tomadas de la mano puedan asegurar que los cambios sean realmente aplicables y duraderos en el tiempo.

Lo que hace que este proyecto sea tan especial es que ve la dirección escolar como pieza clave para transformar la forma en que se aprende y se enseña, buscando siempre mejorar. Al igual que ocurre en sistemas educativos exitosos, como señala Sahlberg (2025), es fundamental reforzar el liderazgo del centro y fomentar el trabajo conjunto entre quienes enseñan, porque de ahí surgen avances duraderos en el aprendizaje de quienes asisten al colegio. Pero no solo se trata de cambiar lo que pasa dentro de las aulas, es decir, la idea es que la innovación alcance también la manera en que se lidera,

evalúa y también colabora, así como el bienestar de quienes enseñan, logrando un cambio real en la calidad educativa. Además, se apuesta por una forma de dirigir compartida (Pont et al., 2008), en la que participan los directivos, los docentes, las familias y la comunidad, alejándose de los modelos más rígidos y jerárquicos para que todas las personas se involucren en las decisiones importantes y se sientan parte del proceso.

Un aspecto a destacar y novedoso es el uso de evaluaciones participativas y variadas, en las que también se toma en cuenta la perspectiva de quienes estudian y de sus familias. Esto contribuye a fortalecer la transparencia y también fomenta una cultura de mejora constante. Esta manera de actuar va acorde con lo que recomienda la OCDE (2019), que anima a que toda la comunidad educativa se involucre activamente en valorar la calidad de la enseñanza. Del mismo modo, el bienestar del profesorado ocupa un lugar central, tal como lo propone el modelo de calidad EFQM, buscar la sostenibilidad de un centro contribuye a fomentar una cultura organizacional de mejora continua en la cual todos los participantes se sienten responsables y activos (Inspectorate of Education, 2022).

Esta línea de actuación promueve la sostenibilidad desde varias perspectivas:

- Social: Se busca asegurar que todas las personas tengan acceso a oportunidades equitativas, garantizando atención a la diversidad, alineándose con el ODS 4 y reforzando los valores de cohesión y justicia social, en línea con los objetivos internacionales sobre educación de calidad y reducción de desigualdades alineándose con el ODS 10.
- Organizativa: Al digitalizar los procesos, simplificar trámites y establecer pautas claras, se optimizan los recursos del centro, lo que permite que las mejoras se mantengan a pesar de cambios en el equipo directivo.
- Ambiental: Se fomenta el uso eficiente de materiales y energía, disminuyendo el consumo de papel y promoviendo el respeto al entorno mediante iniciativas culturales y comunitarias (CEDEFOP, 2020).

- Económica: Se aprovechan los recursos internos y el apoyo del entorno abarcados en el ODS 17, incentivando la construcción de alianzas y facilitando el acceso a fondos de mejora educativa (European Commission, 2021).

De este modo, la propuesta no solo persigue una mejora inmediata, sino que busca instaurar un cambio profundo y perdurable, en donde la innovación y la sostenibilidad son los principios esenciales. Así, las transformaciones impulsadas logran adaptarse y evolucionar junto a las necesidades de estudiantes, docentes y toda la comunidad educativa. Este enfoque sienta las bases para una gestión como se menciona anteriormente, perdurable en el tiempo.

Considerando todo lo planteado anteriormente, se ha creado una propuesta de actividades específicas, cuidadosamente adaptadas al contexto y a las particularidades del centro educativo, cuyo propósito es fortalecer el enfoque innovador y aportar a la sostenibilidad. Estas propuestas están pensadas para aplicarse en distintos niveles y fomentar la implicación activa de toda la comunidad escolar.

Estas actividades pueden consultar en el Anexo I, bajo el nombre “Propuesta de actividades para impulsar la innovación y avanzar hacia la sostenibilidad”.

9. Procedimiento de evaluación del proyecto

Puesto que se pretende asegurar que la dirección escolar y la puesta en marcha de este proyecto de mejora respondan a los estándares de calidad y sostenibilidad que se han planteado, se implementará un enfoque de evaluación integral que está basado en el Modelo de Excelencia EFQM. Este modelo promueve una cultura de la mejora continua y la corresponsabilidad entre toda la comunidad educativa. Además, se prevé la participación activa del alumnado, profesorado y familias en distintas fases, garantizando que la evaluación sea no solo transparente, sino colaborativa y además orientada al crecimiento conjunto de la comunidad.

9.1 Tipo de evaluación

En el marco propuesto por el modelo EFQM, uno de los aspectos más significativos es la evaluación, esta tiene una gran importancia y se considera como un proceso dinámico que está en evolución permanente, dicho proceso incorpora diversos tipos de análisis.

En primer lugar, es imprescindible realizar una evaluación diagnóstica, ya que es la que permite conocer la realidad del centro y de la misma manera, identificar tanto aquellos puntos fuertes como los que requieren mayor atención.

Después, cuando el proyecto se está llevando a cabo, es cuando toma el relevo la evaluación formativa, esta se realizará de manera continua durante todo el desarrollo del proyecto. Su propósito principal es identificar los progresos, para detectar posibles obstáculos y realizar ajustes a tiempo en las estrategias y actividades propuestas. Para ello, se recopilará información de manera periódica a través de observaciones, cuestionarios, reuniones de seguimiento y el análisis de diversos indicadores intermedios. Este seguimiento constante ayudará al equipo a anticiparse a los desafíos y a corregirlos cuando fuese necesario, contribuyendo así a una mejora continua y sostenible.

Por último, al concluir el ciclo, tiene lugar la evaluación sumativa, es la que ofrece una visión global sobre los logros alcanzados y su correspondencia con los objetivos propuestos al principio, esto último es fundamental para la transparencia y la mejora del centro. Esta visión integral convierte sin duda a la evaluación en una herramienta clave para el desarrollo sostenible y la mejora constante de la organización educativa.

La combinación de los enfoques diagnóstico formativo y sumativo permite que la evaluación del proyecto sea tanto precisa como útil para el crecimiento de la organización. Involucrar a toda la comunidad escolar en estos procesos refuerza la transparencia y el compromiso colectivo, creando un ambiente donde la mejora constante es una responsabilidad de todos.

9.2 Metodología de evaluación

Con el fin de evaluar de manera completa e integral el proyecto, se emplearán métodos tanto cuantitativos como cualitativos. Los instrumentos cuantitativos brindan datos numéricos que ayudan a evaluar y comparar resultados de forma precisa, lo cual permite llevar un seguimiento claro de los progresos. Por su parte, las herramientas cualitativas exploran las experiencias, opiniones y vivencias de quienes participan, añadiendo profundidad al análisis al captar detalles que los números no muestran por sí solos. Esta perspectiva combinada asegura que el proceso de revisión refleje fielmente la realidad

del centro educativo y proporciona una base sólida para la toma de decisiones sobre futuras mejoras.

9.3 Instrumentos de evaluación

La evaluación se estructurará poniendo atención en los siguientes aspectos clave:

- Liderazgo: Se observará el grado de implicación, la coherencia en la gestión y la capacidad de inspirar al equipo educativo.
- Estrategia: Se valorará la claridad y viabilidad de las metas propuestas, así como su alineación con los objetivos del proyecto y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Personas: Se analizará el compromiso, la satisfacción y el crecimiento profesional de quienes forman parte de la comunidad educativa.
- Alianzas y recursos: Se examinará cómo se aprovechan los recursos y calidad de las colaboraciones con entidades externas.
- Procesos, productos y servicios: Se revisará la eficiencia en la gestión, el grado de digitalización y la implementación de prácticas innovadoras.
- Resultados en las personas: Se tendrá en cuenta la opinión de estudiantes, familias y personal sobre las mejoras alcanzadas.
- Resultados en la sociedad: Se evaluará el impacto positivo que genera el centro en su entorno y comunidad local.
- Resultados clave: Se medirán indicadores relacionados con logros académicos, organización interna y bienestar general.

Asimismo, el informe que se utilizará para sistematizar y documentar los resultados de la evaluación se puede consultar en el anexo bajo el nombre de: Anexo II “Informe EFQM”.

10. Conclusiones

El desarrollo de este Trabajo de Fin de Máster ha permitido cumplir con el propósito principal planteado, es decir, diseñar una propuesta de mejora siguiendo el modelo EFQM para la gestión pedagógica y organizativa de un centro educativo de Madrid. El proceso llevado a cabo ha favorecido un análisis profundo del contexto, se ha conseguido

identificar las necesidades reales y se ha facilitado la creación de un plan de acción orientado a fortalecer la calidad educativa desde un enfoque inclusivo, participativo y sostenible.

Los objetivos específicos establecidos al inicio del trabajo también han sido alcanzados con éxito. La propuesta incorpora un modelo de liderazgo más colaborativo, que se basa en la implicación de todos los miembros de la comunidad educativa, integrando herramientas de gestión ajustadas a las demandas del centro.

En resumen y para finalizar, este proyecto busca fomentar una comunidad escolar más innovadora en la que la dirección y la colaboración entre los diferentes grupos sean fundamentales para un desarrollo continuado. Se prevé que las estrategias planteadas promoverán la participación activada de profesores estudiantes y familias apoyando así una cultura escolar adaptada a los retos presentes y futuros.

Se espera que el enfoque completo de evaluación propuesto implique la participación de toda la comunidad y la recopilación organizada de pruebas para poder reconocer los logros alcanzados y las áreas que aún necesitan mejoras.

Mediante evaluaciones regulares y la colaboración de toda la comunidad educativa, la escuela puede potenciar sus iniciativas, fortalecer la cooperación entre el personal y contribuir al desarrollo de habilidades fundamentales para todos.

Cabe señalar que la mejora continua y el compromiso compartido para implementar cambios que sean efectivos, solo se logran mediante una evaluación rigurosa, la documentación sistemática de los progresos y la disposición constante tanto al diálogo como a la autocrítica. El Informe EFQM, facilita este proceso de análisis y reflexión, actuando como una herramienta clave para la toma de decisiones fundamentadas y el diseño de nuevas estrategias de acción.

El futuro de este proyecto dependerá de la continua formación del personal docente y del compromiso colectivo junto al uso responsable de la tecnología en el centro educativo. Es fundamental que el ambiente educativo sea un espacio donde se fomente siempre el aprendizaje y la búsqueda constante de mejoras que se adapten tanto a las necesidades de los estudiantes como a los cambios en la sociedad. Mantener un enfoque en la innovación y en la mejora continua contribuirá significativamente no solo a enriquecer la experiencia educativa para toda la comunidad escolar sino que también garantizará una enseñanza más valiosa y equitativa para todos.

Finalmente con este proyecto, el impacto del centro en la comunidad local trascenderá los límites de la institución, es decir, proyectará un modelo de escuela abierta, equitativa e innovadora.

Bibliografía

Bolívar, A. (2010). *Liderazgo y mejora de la escuela*. Madrid: Editorial Morata.

CEDEFOP. (2020). *Green skills and environmental awareness in vocational education and training*. Publications Office of the European Union. Recuperado de: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c05be81a-73b7-4bfa-a4ee-fefd8c5986bd/language-e>

Comisión Europea. (2021). *Digital Education Action Plan (2021–2027)*. Publications Office of the European Union. Recuperado de: <https://education.ec.europa.eu/es/focus-topics/digital-education/plan>

Education Estonia. (2023). *Success stories and key components of Estonian education*. Recuperado de: <https://www.educationestonia.org>

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Boletín Oficial del Estado, núm. 106, pp. 17158–17199. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/lo/2006/05/03/2/con>

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). Boletín Oficial del Estado, núm. 340, pp. 122868–122953. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/lo/2020/12/29/3>

Fullan, M. (2002). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Fullan, M. (2011). *Cambio educativo*. Barcelona: Octaedro.

Halinen, I., & Jokela, J. (2016). Curriculum reform in Finland: Focusing on school culture and competence-based education. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2016(2–3), 1–7. <https://doi.org/10.3402/nstep.v2.31801>

Inspectorate of Education. (2022). *The state of education in the Netherlands*. Utrecht: Ministry of Education, Culture and Science.

Inspectorate of Education, Netherlands. (2019). *The state of education in the Netherlands: Annual report 2018/2019*. Recuperado de: <https://english.onderwijsinspectie.nl>

Marchesi, A., & Martín, E. (2018). *Calidad, equidad y reformas en la educación*. Fundación Santillana.

Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2023). *PISA 2022: Informe español del Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes*. Instituto Nacional de Evaluación Educativa. Recuperado de: <https://www.educacionyfp.gob.es/inee/evaluaciones-internacionales/pisa/pisa-2022/pisa-2022-informes-es.html>

Murillo, F. J. (2015). La mejora de la escuela: Una revisión de sus principales dimensiones. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(4), 5–29.

OCDE. (2019). *PISA 2018 Results. What school life means for students' lives*. OECD Publishing.

OCDE. (2020). *Panorama de la educación*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/centrodemexico/publicaciones/panoramaeducativo.htm>

OECD. (2020). *Education Policy Outlook: Finland*. OECD Publishing.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2022). *Educación para el desarrollo sostenible: Hoja de ruta*. Recuperado de: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802_spa

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership, Volume 1: Policy and practice*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>

- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Volumen 1 – Políticas y prácticas*. Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación de España. Recuperado de: <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/mejorar-el-liderazgo-escolar-volumen-1-politicas-y-practicas/politica-educativa/educacion-infantil/20328>
- Sahlberg, P. (2015). *El cambio educativo en Finlandia y sus lecciones para el mundo*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Sahlberg, P. (2015). *Finnish lessons 2.0: What can the world learn from educational change in Finland?* Teachers College Press.
- UNESCO. (2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Objetivos de aprendizaje*. UNESCO Publishing. Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252423>
- Zabala, A., & Arnau, L. (2014). *Cómo aprender y enseñar competencias*. Barcelona: Graó.

Anexo I

Propuesta de actividades para impulsar la innovación y avanzar hacia la sostenibilidad.

Tal y como se menciona en el punto 8. Línea de actuación de carácter innovador y contribución a la sostenibilidad, se ha realizado una propuesta de actividades que responden tanto a las necesidades detectadas como a las posibilidades de innovación educativa y compromiso social, favoreciendo una transformación integral en el centro. Estas acciones se alinean directamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible que están enfocados particularmente en la calidad educativa (ODS 4), la reducción de las desigualdades (ODS 10), y la colaboración para lograr metas comunes (ODS 17), promoviendo de esta manera, una escuela más inclusiva y equitativa que refleje un compromiso hacia su comunidad.

8.1 Utilizando el agua de manera responsable

Esta frase aboga por la importancia de la educación ambiental en un enfoque práctico. Se sugiere la idea de llevar a cabo proyectos interdisciplinarios en los que los estudiantes investiguen el consumo de agua en su institución educativa, realizando mediciones reales y elaborando propuestas para optimizar su uso. Además se planean crear campañas de concienciación por parte de los propios alumnos, fomentando así la creatividad, el pensamiento crítico y la responsabilidad ambiental compartida.

Objetivos:

Promover prácticas sostenibles en el manejo del agua y fortalecer habilidades científicas y de comunicación.

Recursos:

Es necesario incluir herramientas de medición, flyers informativos, servicios de tutoría y coordinación del profesorado.

Duración:

A decisión de los participantes

Evaluación:

Se realizará a través de las presentaciones de resultados y la reducción estimada del consumo; también considerando las encuestas de percepción realizadas.

8.2 ¡Todos formamos parte de una comunidad!

Con el propósito de mejorar la convivencia y el sentido de comunidad en el centro educativo se podría plantear una campaña visualmente atractiva y participativa ideada por estudiantes de diversos niveles académicos. Mediante textos ingeniosos, mensajes orales y materiales audiovisuales se promoverá la valoración de la diversidad, respeto por la inclusión y la relevancia del esfuerzo grupal en un ambiente de interacción armoniosa.

Objetivo:

Promover el respeto mutuo y la empatía en todos los miembros de la comunidad educativa.

Recursos: material visual atractivo y áreas de exposición bien dispuestas junto al respaldo del equipo de asistencia designado.

Duración:

A decisión de los participantes

Evaluación:

Se realizará mediante el análisis de la participación de los alumnos y alumnas en clase junto a observaciones directas y encuestas.

8.3 Plantar huertos escolares

El huerto escolar se considera un proyecto integral que aborda todas las etapas educativas de manera conjunta y colaborativa. Los estudiantes estarán implicados de forma activa en cada etapa del proceso: desde la planificación y siembra hasta el mantenimiento y la cosecha. Esta iniciativa facilita la exploración de los contenidos curriculares de una forma vivencial y promueve la conciencia medioambiental, el trabajo en equipo y el desarrollo de la autonomía.

Objetivo:

Promover la experiencia de aprendizaje sobre sostenibilidad y alimentación saludable.

Recursos:

Incluyen un espacio apropiado para el jardín y herramientas de jardinería adecuada junto a la colaboración de familias y asociaciones locales del vecindario.

Duración:

A decisión de los participantes

Evaluación:

Práctica en terreno de trabajo; presentación de productos y evaluación en grupo.

8.4 Paseo de aprendizaje

Esta sugerencia fusiona la enseñanza sobre el medio ambiente con la experiencia práctica en terreno cercano como parques o plazas del vecindario; allí grupos reducidos de alumnos podrán admirar la diversidad biológica y analizar cómo se aprovecha el espacio público para luego plantear posibles mejoras en él. Luego de estas salidas al exterior se compartirán los descubrimientos realizados con el resto de la comunidad estudiantil para crear conciencia crítica acerca de su entorno.

Objetivo:

Fomentar la observación activada y el pensamiento crítico con conciencia ecológica.

Recursos:

Cuaderno o libreta para registrar datos y coordinación estrecha tanto con los docentes de ciencias como sesiones de tutoría para respaldar el proceso académico.

Duración:

A decisión de los participantes

Evaluación:

Presentaciones verbales recibiendo retroalimentación por parte de los profesores.

8.5. Convivencia y mediación

Se llevarán a cabo talleres para resolver conflictos y actividades de mediación entre compañeros y eventos temáticos en los que participarán profesores, familias y alumnos/as. Una iniciativa destacada será el desafío “Un día sin conflictos”, donde toda la comunidad educativa se comprometerá a utilizar habilidades de comunicación asertiva, escucha activa y empatía. La jornada finalizará con una reflexión colectiva.

Objetivo:

Promover relaciones armoniosas a través del fortalecimiento de competencias sociales y emocionales.

Recursos:

Materiales didácticos y espacios para la reflexión y discusión en grupo.

Duración:

A decisión de los participantes

Evaluación:

Registro de eventos ocurridos en la escuela y recopilación de opiniones mediante encuestas para medir el ambiente escolar junto al análisis y discusión en grupo.

8.6 Digitalización responsable

Se propone la idea de organizar talleres colaborativos entre profesores y alumnos para explorar el uso ético y creativo de herramientas digitales de manera inclusiva, fomentando habilidades digitales en los estudiantes y facilitando la creación de presentaciones y proyectos en grupo. Además se busca promover discusiones sobre los beneficios y peligros de la tecnología en el ámbito escolar y personal.

Objetivo:

Desarrollar habilidades digitales con un enfoque crítico y ético.

Recursos:

Ordenadores funcionales y software educativo sin costo adicional además del apoyo de un equipo de tecnología de la información y comunicación.

Duración:

A decisión de los participantes

Evaluación:

Se puede realizar a través de debates reflexivos y rúbricas de competencia digital.

Estas propuestas están vinculadas al Plan de Convivencia, al Plan Digital y al Proyecto Educativo. Se busca fomentar la innovación, la sostenibilidad y el compromiso social, convirtiéndolos en pilares clave para cambiar la educación en el centro educativo.

Anexo II

Informe EFQM.

	Modelo EFQM Comunidad de Madrid	Comunidad de Madrid. (2010). <i>Aproximación a la Excelencia en la Comunidad de Madrid</i> (edición 12-10) (Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano, coords.). Consejería de Cultura y Deporte y Portavocía del Gobierno, Vicepresidencia. Recuperado de: https://www.madrid.org/bvirtual/BVCM010631.pdf
	Modelo EFQM adaptado a los centros educativos	García de la Torre, M., de Mingo Sarto, L. A., Sáez de Eguilaz Larreta, M. J., Arteaga Fernández, L., Labarta Aizpún, M., Aragón Marín, L., Ambrosio Flores, P., & Piernavieja Marrón, E. (2001). <i>Modelo europeo de excelencia. Adaptación a los centros educativos del modelo de la fundación europea para la gestión de calidad</i> . Secretaría General de Educación y Formación Profesional. Recuperado de: https://www.libreria.educacion.gob.es/libro/modelo-europeo-de-excelencia-adaptacion-a-los-centros-educativos-del-modelo-de-la-fundacion-europea-para-la-gestion-de-calidad_143899/
	Elaboración Propia	-

Criterio 1. Liderazgo

Criterio 1. Liderazgo		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	Total puntaje
1a	El equipo directivo promueve los valores del centro y es modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente.						
1a	El equipo directivo favorece el desarrollo del centro promocionando los valores compartidos, un comportamiento responsable y ético y una cultura de confianza y transparencia.						

1a	El equipo directivo establece y comunica una clara dirección y orientación estratégica; logra unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objeto fundamental del centro y sus objetivos.						
1a	El equipo directivo asegura el futuro del centro al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la visión, valores, principios éticos y cultura						
1b	El equipo directivo desarrolla y mejora el sistema de gestión del centro, que incluye evaluar los resultados para mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a los grupos de interés.						
1c	El equipo directivo identifica alianzas estratégicas y operativas para el centro en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de las fortalezas de ambas partes y sus capacidades.						
1c	El equipo directivo asegura transparencia en la información a los grupos de interés clave, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.						
1d	El equipo directivo es fuente de inspiración para las personas y crea, a todos los niveles, una cultura emprendedora, de mejora, implicación, pertenencia, delegación y responsabilidad.						
1e	El equipo directivo es flexible; revisa, adapta y corrige el rumbo del centro, cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento.						
1a	El equipo directivo, en sus actuaciones tiene siempre presente la consecución de los fines y los objetivos del centro.						
1a	El equipo directivo anima al personal a que asuma responsabilidades.						
1a	El equipo directivo establece prioridades entre las actividades de mejora.						
1b	El equipo directivo y los demás responsables se implican activa mente en actividades de mejora						
1b	El equipo directivo asegura el desarrollo de procesos que permiten la implantación, actualización y revisión de la planificación y la estrategia del centro						
1b	El equipo directivo, en el momento oportuno, toma las decisiones adecuadas que le competen.						
1b	El equipo directivo estimula para que se revisen y mejoren las actividades mediante la creatividad, innovación y resultado del aprendizaje.						
1c	El equipo directivo tiene entre sus prioridades la atención a padres y alumnos.						
1c	El equipo directivo establece relaciones institucionales beneficiosas para la organización y funcionamiento del centro.						

1d	El equipo directivo establece canales adecuados de información para transmitir los fines, objetivos y valores del centro.						
1d	El equipo directivo es accesible y escucha al personal						
1d	El equipo directivo reconoce los esfuerzos y logros de individuos y equipos de todos los niveles del centro educativo						

Criterio 2. Estrategia

Criterio 2. Estrategia		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	Total puntaje
2a	El equipo directivo recoge las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permanecien constantemente atentas a cualquier cambioótico, tanto interna como externamente.						
2a	El equipo directivo comprende y anticipa el impacto a largo y corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento.						
2b	El equipo directivo analiza los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los partners actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades del centro						
2b	El equipo directivo analiza los datos y la información disponible para determinar de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modelos de gestión al rendimiento de la Organización.						
2c	El equipo directivo crea y mantiene una estrategia y políticas de apoyo claras para hacer realidad su misión y visión.						
2c	El equipo directivo adopta mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos						
2c	El equipo directivo comprende los factores clave que impulsan y desarrollan su actividad: equilibran las necesidades del centro y las de sus grupos de interés a la hora de planificar el logro de los objetivos actuales y futuros.						
2c	El equipo directivo asegura la sostenibilidad económica, social y ambiental.						
2d	El equipo directivo mantienen una estructura organizativa y un esquema de procesos clave alineados para hacer realidad la estrategia de manera que añada valor real para sus grupos de interés, logrando un equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia						

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

Criterio 3. Personal

Criterio 3. Personal		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	Total puntaje
3a	El equipo directivo alinea los planes de gestión del personal con la estrategia y estructura del centro, las nuevas tecnologías y los procesos clave.						
3a	El equipo directivo implica a los empleados y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, políticas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores cuando conviene.						
3a	El equipo directivo gestiona la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión con apoyo de las políticas adecuadas, para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades.						
3b	El equipo directivo se asegura de que el personal dispone de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para maximizar su contribución.						
3b	El equipo directivo evalúa y ayuda al personal a mejorar sus resultados con el fin de mejorar y mantener su movilidad y capacidad de empleo.						

3c	El equipo directivo crea una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las personas.						
3d	El equipo directivo desarrolla la estrategia, políticas, planes y canales de comunicación basándose en las necesidades y expectativas de comunicación.						
3d	El equipo directivo permite y anima a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en todo el centro						
3e	El equipo directivo lineal los temas de remuneración, beneficios, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la estrategia y políticas del centro y fomentan y mantienen el nivel de implicación y asunción de responsabilidades de las personas.						
3e	El equipo directivo fomenta una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y equipos.						
3a	El personal está organizado de acuerdo con la oferta educativa con los fines y objetivos del centro educativo y según sus capacidades e intereses						
3a	Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del centro educativo.						
3a	Se utilizan estrategias adecuadas para mejorar los métodos de trabajo.						
3b	Se promueven y se realizan planes de formación para todo el personal, de acuerdo con las necesidades del centro y del personal.						
3b	Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo.						
3c	Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los equipos docentes y del resto del personal.						
3c	Se estimula al personal para tomar decisiones.						
3d	El equipo directivo transmite y recibe información del personal docente y de administración y servicios						
3d	Existe una adecuada comunicación entre las personas, equipos y departamentos del centro educativo.						
3e	Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.						
3e	Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional.						

Criterio 4. Colaboradores y Recursos

Criterio 4. Colaboradores y recursos		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	Total puntaje
4a	El equipo directivo construye una relación sostenible con partners y proveedores basada en la confianza y el respeto mutuos y en la transparencia.						
4a	El equipo directivo trabaja con sus partners para lograr beneficios mutuos, apoyándose entre sí. con experiencias, recursos y conocimientos a fin de alcanzar objetivos compartidos.						

4b	El equipo directivo desarrolla e implanta estrategias, políticas y procesos económico-financieros en apoyo de la estrategia general del centro.						
4b	El equipo directivo se asegura de que la planificación económica y financiera a corto plazo se adecua a los objetivos a largo plazo y apoya su consecución.						
4c	El equipo directivo optimiza el uso y gestionan eficazmente el ciclo de vida y la seguridad física de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.						
4c	El equipo directivo mide y gestiona cualquier impacto negativo de sus operaciones sobre la comunidad y las personas del centro.						
4c	El equipo directivo adopta e implanta políticas, iniciativas y procesos necesarios para minimizar su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos para satisfacer y exceder los estándares y requisitos legales.						
4d	El equipo directivo utiliza la tecnología, incluidos los procesos facilitados por las Tecnologías de la Información y la Comunicación, para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades del centro.						
4d	El equipo directivo implica a las personas y otros grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.						
4d	El equipo directivo identifica y evalúa las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto sobre el rendimiento y las capacidades del centro, y el medio ambiente.						
4d	El equipo directivo aprovecha la tecnología para apoyar la innovación y la creatividad.						
4d	El equipo directivo proporciona y controla un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes para las personas del centro y los usuarios externos, al tiempo que garantiza la protección de la propiedad intelectual del centro y la seguridad de la información y el conocimiento.						
4d	El equipo directivo utiliza la innovación de modo que va mucho más allá de los cambios tecnológicos y que revela nuevos modos de aportar valor a los clientes, nuevas maneras de trabajar y nuevas formas de aprovechar las alianzas, recursos y competencias.						
4a	Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas.						
4a	Los colaboradores clave están identificados						
4a	Se estructuran las relaciones con los colaboradores para incrementar la eficacia y las posibilidades del centro.						
4a	Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro.						
4b	Se gestionan de forma eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia						

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

Criterio 5. Procesos

Criterio 5. Procesos		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	Total puntuaje
5a	El equipo directivo analiza, clasifica y prioriza sus procesos completos (de principio a fin) como parte del sistema global de gestión y aplican los enfoques adecuados para gestionarlos y mejorarlos eficazmente, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites del centro.						
5a	El equipo directivo establece para los procesos indicadores de rendimiento y de resultado que sean relevantes y estén vinculados claramente a los objetivos estratégicos.						
5a	El equipo directivo evalúa el impacto y valor añadido de las innovaciones y mejoras en los procesos.						
5b	El equipo directivo utiliza la investigación de mercado, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios.						
5b	El equipo directivo considera el impacto del ciclo de vida de los productos y servicios sobre la sostenibilidad económica, social y ambiental.						
5c	El equipo directivo define claramente sus proposiciones de valor equilibrando las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para asegurar la sostenibilidad.						
5c	El equipo directivo implanta el modelo empresarial y la proposición de valor definiendo los puntos de venta que les						

	diferencian, su posicionamiento en el mercado, grupos de clientes a los que se dirigen y canales de distribución.						
5c	El equipo directivo pone eficazmente en el mercado su cartera de productos y servicios para los clientes actuales y potenciales.						
5d	El equipo directivo produce y distribuye productos y servicios que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la proposición de valor que ofertan.						
5d	El equipo directivo implican a su personal, clientes, partners y proveedores en la optimización de la eficacia y eficiencia de su cadena de valor.						
5e	El equipo directivo determina y satisface los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con el centro.						
5e	El equipo directivo supervisa y revisa continuamente las experiencias y percepciones de los clientes y responden rápida y eficazmente a cualquier información que éstos les remiten.						
5a	Los proyectos institucionales del centro permiten garantizar el desarrollo coordinado de todas las actividades educativas, el ejercicio de las funciones de los distintos órganos y la participación de todos los sectores de la comunidad educativa.						
5a	Se designan los responsables de los procesos y se establecen procedimientos para su gestión.						
5a	Se establecen sistemas de medición de los procesos a través de los indicadores pertinentes.						
5b	Se establecen prioridades de mejora a partir de la revisión de los procesos.						
5b	El centro promueve iniciativas para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.						
5b	El centro promueve y apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y de nuevas tecnologías para simplificar los procedimientos.						
5b	Se establecen procedimientos para modificar los procesos						
5c	Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los usuarios.						
5d	Se proporciona asesoramiento y atención a los usuarios sobre los servicios prestados.						
5e	Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones						

Criterio 6. Resultado en los usuarios del Servicio Educativo

Criterio 6. Resultado en los usuarios del Servicio Educativo		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	Total puntuaje
6a	El equipo directivo se preocupa por las percepciones del centro que tienen las familias, a través de una serie de						

	fuentes como, por ejemplo, encuestas a familias, grupos focales, felicitaciones y quejas.						
6b	El equipo directivo cuenta con medidas internas que utiliza el centro para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de familias y para predecir sus percepciones.						
-	El equipo directivo se preocupa por una apropiada accesibilidad del personal del centro y servicios.						
-	El equipo directivo se preocupa por la percepción sobre la satisfacción del alumnado con el proceso de enseñanza aprendizaje del centro.						
-	El equipo directivo vela por la apropiada accesibilidad de los alumnos a tutorías						
-	Nivel de satisfacción de las familias con la gestión de. los recursos del centro.						
-	El equipo directivo vela por la participación de las familias en los distintos órganos del centro así como les motiva a ser parte de propuestas o proyectos.						
-	Nivel de satisfacción de las familias con las relaciones que se establecen entre alumnos y profesores del centro.						
-	Nivel de satisfacción de los alumnos en relación con el proceso de enseñanza-aprendizaje del centro y los métodos que seutilizan.						
-	Nivel de satisfacción de los alumnos en cuanto a actividades realizadas fuera del centro educativo.						
6a	Existe conocimiento de los padres y de los alumnos del Proyecto Educativo del centro.						
6a	Hay identificación de los padres y de los alumnos con el Proyecto Educativo del centro.						
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos por la comunicación entre ellos y el centro educativo.						
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos con tos procesos implantados que se dan en el centro: (Evaluación, acción tutorial, orientación académica y profesional).						
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos con la organización y el funcionamiento del centro.						
6a	Accesibilidad del Equipo Directivo						
6a	Accesibilidad del Profesorado y los Tutores.						
6a	Accesibilidad del Personal de Administración y Servicios.						
6a	Deseo de los alumnos y los padres por continuar en el centro.						
6b	Las entrevistas solicitadas por los alumnos y los padres han sido atendidas.						
6b	Las quejas presentadas por los padres y los alumnos han sido atendidas.						
6b	Hay participación de alumnos y padres en actividades extraescolares.						
6b	Se producen bajas voluntarias de los alumnos.						
6b	Existe equilibrio entre las solicitudes de admisión y las plazas ofertadas.						

Criterio 7. Resultados en el personal del Centro Educativo

Criterio 7. Resultados en el personal del Centro Educativo		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	Total puntaje
7	El equipo directivo establece objetivos claros para los resultados clave en el personal basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.						
7	El equipo directivo desarrolla y acuerda un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas del personal, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.						
7	El equipo directivo entiende cómo se comparan los resultados clave en el personal con los de centros similares y, donde sea relevante, utiliza estos datos para establecer objetivos.						
7	El equipo directivo segmenta los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas del personal del centro.						
7a	El equipo directivo vela por la satisfacción, implicación y compromiso.						
7a	El equipo directivo vela por el sentido de pertenencia y realización de su trabajo.						
7a	El equipo directivo vela por formación y desarrollo.						
7a	El equipo directivo vela por una comunicación eficaz						
7a	El equipo directivo vela por justas condiciones de trabajo.						
7b	El equipo directivo vela por la implicación y compromiso.						
7b	El equipo directivo vela por el establecimiento de objetivos, gestión de las competencias y del rendimiento.						
7b	El equipo directivo vela por una buena comunicación interna.						
-	El equipo directivo vela por un correcto plan de actuación frente a la resolución de conflictos.						
-	El equipo directivo vela por la seguridad del personal del centro.						
-	El equipo directivo hace parte al personal en la revisión y mejora de la eficacia y eficiencia de sus procesos.						
7a	Implicación del personal en los procesos que el centro tiene establecidos						
7a	Participación del personal en los planes de mejora y en la gestión del cambio.						
7a	Asunción de responsabilidades individuales por parte del personal.						
7a	El personal presenta iniciativas.						
7a	Satisfacción del personal por la pertenencia al centro.						
7a	Satisfacción del personal por los reconocimientos recibidos.						
7a	Satisfacción del personal por los resultados que se obtienen.						
7b	Participación del personal en programas y actividades de mejora.						

7b	Tasas de absentismo del personal (profesorado y otro personal).						
7b	Satisfacción por el tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de las respuestas.						
7b	Participación del personal en los objetivos y fines del centro educativo.						
7b	Relación del personal con los usuarios del servicio educativo.						

Criterio 8. Resultados en el entorno del Centro Educativo

Criterio 8. Resultados en el entorno del Centro Educativo		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	Total puntaje
8a	El equipo directivo supervisa, entiende, predice y mejora el rendimiento de la gestión de su impacto en la sociedad y su percepción.						
8a	Imagen y reputación del centro en el entorno.						
8a	Impacto del Centro Educativo en la sociedad						
8a	Impacto del Centro Educativo en el lugar de trabajo.						
8a	Impacto del Centro Educativo en el medioambiente						
-	Impacto del Centro a nivel cultural						
8b	Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales.						
8b	Resultados del centro educativo respecto a la salud y seguridad						
-	Conexiones del centro con otros centros educativos y otras instituciones.						
-	Reconocimientos obtenidos provenientes de instituciones externas al centro						
-	Nivel de satisfacción del entorno del centro en relación con la administración.						
-	Nivel de satisfacción del entorno del centro en relación con los resultados obtenidos de los objetivos propuestos inicialmente.						
-	Nivel de satisfacción del entorno frente a las soluciones dadas por la dirección del centro a las sugerencias que el entorno realiza.						
8a	Comportamiento de los alumnos y del personal en el entorno del centro.						
8a	Relaciones del centro con otros centros educativos y otras instituciones.						
8a	Impacto del centro en el nivel cultural de la localidad en que está ubicado.						
8a	Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.						
8b	Reconocimientos explícitos recibidos por el centro.						
8b	Quejas realizadas por personas e instituciones del entorno.						
8b	Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad en la respuesta.						

Criterio 9. Resultados clave del Centro Educativo

Criterio 9. Resultados clave del Centro Educativo		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	Total puntaje
9	El equipo directivo segmenta los resultados para entender el rendimiento y los resultados estratégicos del centro en áreas o niveles específicos del mismo.						
9a	El equipo directivo se preocupa, analiza y toma medidas sobre los resultados económico-financieros del centro.						
9a	El equipo directivo se encarga de la gestión y control del presupuesto del centro.						
9a	El equipo directivo estudia los resultados de los procesos clave y toma medidas de refuerzo o de mejora.						
9b	El equipo directivo es responsable de la documentación e información de los movimientos presupuestales que se realicen en relación con el centro.						
-	El equipo directivo vela por el índice del progreso individual por estudiante a través de evaluaciones internas.						
-	El equipo directivo vela por el incremento de las competencias digitales de los alumnos frente a la continua evolución de la tecnología.						
-	Nivel de satisfacción frente a las medidas llevadas a cabo para inclusión del alumnado nuevo o con necesidades específicas de apoyo educativo.						
-	El equipo directivo vela por la adaptación de los materiales y recursos para la diversidad cultural y lingüística.						
9a	Implantación de los fines y valores del centro en la gestión del equipo directivo.						
9a	Revisión y actualización de la planificación y estrategia del centro en función de los análisis de los resultados de las prácticas de mejora del centro.						
9b	Cumplimiento de los horarios fijados.						
9b	Cumplimiento de la organización de las guardias y los sustituciones.						
9b	Los resultados obtenidos en la realización de actividades complementarias y extraescolares son los fijados.						
9b	El área administrativa ha funcionado según lo previsto.						
9b	En lo referente a faltas de asistencia y retrasos de los alumnos se han cumplido los objetivos previstos.						
9b	El grado de consecución de la mejora en las actitudes cívico-sociales de los alumnos es el fijado.						
9b	El grado de cumplimiento de las programaciones didácticas es el fijado.						
9b	Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos con evaluación positiva.						
9b	Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos repetidores.						
9b	El funcionamiento de los departamentos de orientación y de los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica ha llevado a conseguir los objetivos previstos						
9b	Se han conseguido los objetivos previstos en los Proyectos Institucionales.						

9b	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión, control y ejecución del presupuesto.						
9b	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión de las colaboraciones externas.						
9b	9b Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión del material y equipamiento.						