

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE INSPECCIÓN EDUCATIVA: ADAPTACIÓN AL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

/

QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSPECTION SERVICES: ADAPTATION TO THE EFQM EXCELLENCE MODEL

Alberto José Hontañón Talledo¹

Consejería de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de Cantabria

ahontanontalledo@educantabria.es

RESUMEN

La principal finalidad del presente trabajo es facilitar la reflexión sobre la incorporación de la recogida de información rigurosa orientada a la toma de decisiones de mejora de las actuaciones, el funcionamiento y los resultados de los servicios de Inspección Educativa, entendiendo que por su vinculación directa con la mejora de la práctica docente, dicha mejora redundará en el consiguiente beneficio para la educación, para el sistema educativo y para la propia sociedad. A lo largo del trabajo se realiza una aproximación a la gestión de la calidad aplicada a la mejora del impacto de las actuaciones desarrolladas por los servicios de Inspección Educativa, y se realiza una propuesta práctica que pretende suscitar la reflexión para la orientación hacia el cambio y la mejora continua en los propios servicios de supervisión escolar.

Palabras clave: calidad de la educación, evaluación, inspección educativa, mejora continua, organización, sistema de gestión de la calidad, supervisión escolar.

¹ Maestro. Licenciado en Psicopedagogía. Máster de Innovación e Investigación en Educación. Coordinador Técnico de Calidad y Emprendimiento. Unidad Técnica de Innovación Educativa

ABSTRACT

The main purpose of this project work is to facilitate reflection on the incorporation of rigorous data gathering oriented to the decision making in order to improve the procedure carried out by the Educational Inspection Services, its operation and its results. By my understanding, due to their direct connection with the improvement in teaching practice, this improvement will thereupon result in significant benefits to education, the educational system and society itself. Throughout the project work, an approach to quality management is applied to improve the impact of the actions carried out by the Educational Inspection Services and a practical proposal, which sets out to encourage reflection in order to bent on change, is achieved together with a continuous improvement in the school supervision services themselves.

Key words: education quality, assessment, educational inspection, continuous improvement, organization, quality management system, school supervision.

1. INTRODUCCIÓN

"El cambio no llegará si esperamos a otra persona u otro momento.

Éramos nosotros a quienes estábamos esperando.

Somos el cambio que buscamos".

Barack Obama

En la actualidad, habiendo conquistado ya en los países desarrollados los objetivos de escolarización plena en las etapas educativas obligatorias, y la ampliación progresiva de la edad obligatoria de escolarización, el objetivo que se nos plantea desde diferentes frentes con carácter prioritario es el de realizar todas las aportaciones posibles para la mejora de la *calidad de la educación y la calidad en la educación*, en palabras del profesor Pérez Juste (2005a), sin obviar que la calidad de la educación sin equidad, es decir, sin que ésta se dirija al conjunto de nuestro alumnado, no puede ser considerada como una verdadera educación de calidad. Y éste es, sin duda, uno de los mayores retos a los que nos enfrentamos en el futuro: *alcanzar cada vez mayores cotas de calidad y equidad, y una mejora significativa de los resultados educativos.*

Analizaremos en este artículo cómo una de las organizaciones con mayor protagonismo y relevancia para posibilitar el alcance del reto planteado, los servicios de Inspección Educativa, pueden y deben servir como modelo y referente del cambio de paradigma que la propia sociedad nos exige. Consideramos, además, que el cambio y la orientación a la mejora continua debe comenzar siempre por uno mismo, y en consecuencia, si pretendemos que los servicios de Inspección Educativa puedan ser facilitadores del cambio, éstos deben comenzar por reflexionar sobre el impacto de sus actuaciones, como ya lo hacen, reorientando en función de las evidencias correspondientes todos aquellos aspectos que les permitan ser cada vez más eficaces y eficientes en el desarrollo de las valiosas funciones que tienen encomendadas.

Para ello, no partiremos de la actuación concreta de ningún servicio de Inspección Educativa, pretendiendo de esta forma que el trabajo planteado pueda servir para suscitar un proceso de reflexión compartido en aquellos servicios que valoren la posibilidad de apostar por un cambio metodológico en esta dirección. Nos consta, por otra parte, que algunas comunidades autónomas ya han comenzado a implantar sistemas de gestión de la calidad en sus servicios de Inspección Educativa, y en otro tipo de servicios, razón que sin duda es muestra de las posibilidades de este enfoque.

Nos hemos basado en la filosofía de la gestión de la calidad propia del modelo EFQM, en su versión de 2013, si bien cabe destacar que cualquiera de los modelos existentes pueden resultar igualmente válidos para lograr el objetivo planteado. Por tanto, tómesese solo como lo que es, una propuesta más entre las múltiples que tenemos hoy en día a nuestro alcance y entre las múltiples que surgirán en estos tiempos de reflexión y cambio.

En conclusión, pretendemos con el presente trabajo suscitar la apertura de un proceso profundo de reflexión sobre lo que pretenden lograr y sobre lo que realmente logran los servicios de Inspección Educativa en nuestro país, como base para plantear su transformación en *organizaciones que aprenden* (Bolívar, 2000), partiendo de la recogida de información *rigurosa (válida, valiosa y fiable)*, en palabras del profesor Pérez Juste (2006), organizando la planificación para la toma de decisiones consensuada con miras a la mejora continua y la excelencia, e institucionalizando dichas mejoras en ciclos de refuerzo continuo.

2. JUSTIFICACIÓN

Plantear la necesidad de impulsar un proceso sistemático y planificado de mejora orientado a la excelencia es algo que cualquier profesional, de cualquier ámbito, debiera procurar. Máxime en el caso de los funcionarios que prestamos nuestros servicios a los ciudadanos.

De hecho, así lo establece la *Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público* (BOE del 13 de abril de 2007) que en su artículo 52 hace la siguiente mención: “*Los empleados públicos deberán desempeñar con diligencia las tareas que tengan asignadas y velar por los intereses generales con sujeción y observancia de la Constitución y del resto del ordenamiento jurídico, y deberán actuar con arreglo a los siguientes principios: objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, honradez, promoción del entorno cultural y medioambiental, y respeto a la igualdad entre mujeres y hombres, que inspiran el Código de Conducta de los empleados públicos configurado por los principios éticos y de conducta regulados en los artículos siguientes*”.

La misma Ley, en su artículo 53.8, establece que los funcionarios “*actuarán de acuerdo con los principios de eficacia, economía y eficiencia, y vigilarán la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos de la organización*”.

Por tanto, lo que aquí proponemos, aunque se pueda plantear como un trabajo de innovación pedagógica, se integra también en el ámbito de las obligaciones inherentes al ejercicio de la función pública.

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, regula la inspección del sistema educativo en su Título VII atribuyendo a las Administraciones educativas, en su artículo 154, la regulación de la estructura y funcionamiento de los órganos que establezcan para el desempeño de la inspección educativa en sus respectivos ámbitos territoriales.

Por otra parte, teniendo también presente lo que establece a tal efecto la *Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación* en su art. 2.2 (artículo no modificado por la también vigente *Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa*), la inspección educativa es “uno de los factores que favorecen directamente la mejora de la calidad de la enseñanza”, aspecto por el cual bien merece realizar una seria aportación a su mejora.

De forma concreta, el anterior artículo establece que “los poderes públicos prestarán una atención prioritaria al conjunto de factores que favorecen la calidad de la enseñanza y, en especial, la cualificación y formación del profesorado, su trabajo en equipo, la dotación de recursos educativos, la investigación, la experimentación y la renovación educativa, el fomento de la lectura y el uso de bibliotecas, la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión, la función directiva, la orientación educativa y profesional, la inspección educativa y la evaluación”.

El análisis minucioso del enunciado de este artículo justifica, por sí mismo, la necesidad de apostar firmemente por la mejora de la calidad de la Inspección Educativa como vía que permita mejorar, no solo la calidad de la educación, sino también la propia sociedad.

3. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN Y CALIDAD EN LA EDUCACIÓN: LA NECESIDAD DE APOSTAR POR UN ENFOQUE INTEGRADOR.

Partimos de la tesis de Pérez Juste (2005a), entendiendo que no es lo mismo plantear la *calidad de la educación* que la *calidad en la educación*. Y procede, por tanto, detenernos en esta reflexión para construir la propuesta que nos ocupa sobre unos cimientos sólidos.

En este sentido, según Pérez Juste (2005a), “la cuestión fundamental reside en diferenciar claramente entre fines y objetivos, por un lado, y medios y recursos por otro”. La *calidad de la educación*, por tanto, haría referencia a la primera cuestión, a los fines y objetivos, concretados en los Proyectos educativos de los centros, que recogen el conjunto de aspiraciones de la comunidad educativa. Ahora bien, como dice el referenciado autor, “es evidente que con sólo proyectos educativos de calidad no se logra la calidad, pero (...) con sólo medios y recursos, tampoco (...)”.

Pensamos, por tanto, que aspirar a la *calidad de la educación* desde el paradigma del funcionamiento de un servicio de Inspección Educativa, nos obliga también a detenernos en los fines y medios previstos, ya sea en la normativa vigente o en el propio *Plan de actuación* que determina la organización del servicio, y en el análisis de las diferentes formas que permitan evaluar el alcance y el impacto de sus actuaciones de forma objetiva.

La *calidad en la educación*, por ende, estará referida a la calidad propia de los elementos del sistema, que se ponen en funcionamiento para lograr los fines y objetivos establecidos, es decir, a los medios y recursos de que dispone la organización, y a su optimización, principalmente.

Nuestra propuesta, por tanto, en sintonía con la de Pérez Juste (2005a), pretende integrar ambas cuestiones, situándose los elementos que forman parte del sistema (recursos y medios, principalmente) al servicio de las metas previstas, y estableciendo un sistema de indicadores que permitan recoger información rigurosa para orientar la toma de decisiones de mejora, facilitando así la transformación del servicio de Inspección Educativa en una organización que aprende (Bolívar, 2000).

3.1. Acerca del concepto de calidad

El concepto de calidad, en sí mismo, se trata de un término confuso. Es un constructo complejo que puede definirse en función de cuestiones filosóficas, ideológicas o antropológicas, que dependen directamente del pensamiento humano, y que, como tal, está sujeto a continuas discusiones sobre su propia esencia y características.

Por esta razón, creemos que procede comenzar definiendo brevemente el término. De las innumerables acepciones del concepto nos parece oportuno destacar las siguientes aportaciones que representan, precisamente, la coexistencia de diferentes enfoques:

“Calidad” según la Real Academia Española (2001): *“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Buena calidad, superioridad o excelencia. Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas”.*

“Calidad” según ISO 9000 (AENOR): *“La facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas”.*

“Calidad” según EFQM (2013): *“Todas las formas a través de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, su personal, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general”.*

“Calidad” según Senlle (1994): *“La calidad es competitividad”.*

“Calidad” según Schergel (1997): *“La calidad en educación es un proceso que supone incidir en lo siguiente: cumplir y superar las expectativas del cliente, mejora continua, compartir responsabilidades y reducir los desechos y la reelaboración”.*

“Calidad” según la OCDE (1991): *“Dificultad sobresaliente es que el concepto de calidad resulta tan ampliamente interpretado, tanto dentro y a través de los países, como para desafiar un análisis preciso. Habida cuenta de ello, resultaría fútil que la OCDE propusiera una definición estricta y universalmente aceptada (...) El concepto de calidad es complejo”.*

Como vemos, los diferentes enfoques que encontramos sobre el concepto de calidad evidencian lo que anticipábamos. Se trata de un término confuso sobre el que no existe consenso. Estamos de acuerdo con Senlle (1994), cuando afirma que *“la calidad es competitividad”*, siempre y cuando entendamos por competitividad la orientación a la mejora continua y la búsqueda de la excelencia. También estamos en sintonía con Schergel (1997), que si bien recoge parte de la filosofía de ISO y EFQM, a nuestro parecer incompleta en ambos casos, añade el concepto de *“mejora continua”* y *“reelaboración”*, que desde nuestro enfoque se configuran, junto con la recogida de información rigurosa, como pilares básicos para garantizar la mejora de la calidad de la educación.

Pero con todo, en nuestra opinión, falta un elemento fundamental que permita concebir la calidad de la educación desde un enfoque integrador, pues la calidad está, ante todo, en la calidad de los fines y objetivos de la organización, siempre que estos sean en verdad de calidad, en la evaluación sistemática y planificada del grado de alcance de estos fines y objetivos mediante la recogida de información rigurosa, y en la toma de decisiones colegiada orientada a la mejora continua, la excelencia y la institucionalización de dichas mejoras en ciclos de refuerzo continuo.

3.2. La calidad en una organización que aprende

Como vemos, la calidad reside, ante todo, en la definición de los fines y objetivos de la organización, en su alcance y mejora continua mediante la recogida de información rigurosa y la adopción de medidas consensuadas, satisfaciendo con ello las necesidades y expectativas de los clientes, del personal de la organización y de la propia sociedad, e institucionalizando la mejora en ciclos de refuerzo continuo.

Así, una organización que se caracterice por cumplir o satisfacer ciertos estándares de calidad será aquella que cumpla con las finalidades previstas de modo adecuado, bien sea para alcanzar unos objetivos concretos, para elaborar un producto o para prestar un servicio como el que presta la Inspección Educativa, pudiendo aspirar a mayores cotas de calidad, cuanto más se oriente a la toma de decisiones de mejora sobre sus procedimientos y sus

resultados a partir de la obtención de información rigurosa, y cuanto más satisfaga las expectativas y necesidades de sus clientes y de la propia sociedad.

Especial atención merece, llegados a este punto, matizar lo que entendemos por cliente, concepto omnipresente en el ámbito de la calidad. En el caso que nos ocupa, al estar vinculado este trabajo al campo de la supervisión escolar, y por ende, de la educación, el concepto de cliente hará referencia siempre a las partes destinatarias e interesadas en las funciones que desarrolla un servicio de Inspección Educativa. Principalmente, en el caso que nos ocupa, al profesorado, a los miembros de los equipos directivos, a las familias y, como es lógico, al propio alumnado.

Por otra parte, para ISO 9000, según se cita textualmente en el texto del profesor Pérez Juste (2005b), una organización es *“un conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones”*. Es, por tanto, y según el referenciado autor *“una entidad, por lo general, compleja y multidimensional, además de diversa”*. Según Porter, Lawler y Hackman (1975), en el texto del profesor Pérez Juste (2005b) *“las organizaciones están compuestas por individuos o grupos, con vistas a conseguir determinados fines y objetivos a través del ejercicio de funciones diferenciadas, racionalmente coordinadas y dirigidas, y dotadas de cierta estabilidad o continuidad en el tiempo”*. Para nosotros, como ya hemos reiterado en cada caso, la calidad estaría precisamente en la definición de dichos fines y objetivos, siempre y cuando estos sean en verdad de calidad, cuestión que habrá que comprobar de forma sistemática mediante la recogida de información rigurosa, la toma de decisiones consensuada, y la institucionalización de dichas mejoras en ciclos de refuerzo continuo.

De esta forma, los servicios de Inspección Educativa pueden y *“deben ser considerados también como organizaciones, es decir, como entidades dotadas de cierta estabilidad en las que su personal puede desempeñar funciones diferentes, pero armonizadas al servicio de determinados fines y objetivos”* (Pérez Juste, 2005b).

Así, entendiendo que un servicio de Inspección Educativa, como organización al servicio de la mejora de la educación y de la sociedad, tiene también la obligación de regirse por ciertos estándares de calidad orientados a la institucionalización de las mejoras en la propia organización, como de hecho lo establece la *Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público* (BOE del 13 de abril de 2007), y a partir de la anterior definición de Porter, Lawler y Hackman (1975), podríamos definir a las organizaciones que centran el desarrollo del presente trabajo como un *“conjunto de profesionales que forman parte de un equipo de trabajo, orientados a la consecución de determinados fines y objetivos social y educativamente valiosos, vinculados principalmente al control, evaluación y asesoramiento*

de los centros educativos, a través del ejercicio de funciones diferenciadas, racionalmente coordinadas y dirigidas, dotadas de cierta estabilidad o continuidad en el tiempo, y orientadas a la mejora continua y la excelencia mediante la utilización de determinados sistemas y procedimientos de evaluación de sus procesos y de sus resultados”.

Pero, siguiendo a Bolívar (2000), no basta solo con que la organización educativa esté orientada a la mejora continua y la excelencia para poder considerarla una organización que aprende, como pretendemos. La clave es, precisamente, la institucionalización de la mejora de las propias organizaciones educativas, que permite hacerlas crecer de forma continua como organización. *“Aprender cómo aprender”*, siguiendo la tesis de Senge (1992), o *“aprender de los errores”*, en palabras de Argyris (1993), citados ambos en el texto de Bolívar (2000), suponen competencias claves que los miembros de la organización tendrán que impulsar, muy especialmente sus líderes, que en estos procesos de transformación de una simple organización educativa, a una organización que aprende, tienen un papel fundamental.

Por otra parte, conviene destacar que dicha transformación no es tarea sencilla, pues existen una serie de obstáculos que lo dificultan en mayor o menor medida, y que señala el propio Santos Guerra (2000), *“como la rutinización de las prácticas profesionales, la descoordinación de los profesionales, la burocratización de los cambios, la supervisión temerosa, la dirección gerencialista, la centralización excesiva, la masificación de alumnos, la desmotivación del profesorado o la acción sindical sólo reivindicativa, entre otras”*. En el ámbito de actuación de un servicio de Inspección Educativa podríamos señalar otros, como la paradoja de la doble dependencia (funcional y orgánica), o el amplio porcentaje de inspectores accidentales en los servicios de Inspección Educativa, lo que obviamente puede favorecer la resistencia a la crítica y a la propuesta de cambios.

En conclusión, para que una organización educativa en general, y un servicio de Inspección Educativa en particular, pueda transformarse en una organización que aprende, la clave está en la recogida de información rigurosa sobre el alcance de los fines y objetivos previstos, la orientación a la mejora continua y la excelencia, y en la institucionalización de dichas mejoras en ciclos de refuerzo continuo, aprendiendo de los errores, trabajando de forma colegiada y proponiendo fórmulas creativas que permitan obtener mejores resultados en la supervisión escolar y, también, en los propios recursos (humanos, materiales y ambientales) de la organización. Seguimos a Mayo y Lank (2000), cuando afirman que *“la supervivencia en un mundo rápidamente cambiante depende de la adaptabilidad, la adaptabilidad depende de la capacidad de aprender, y la capacidad de aprender depende de la motivación para el aprendizaje continuo de todo el personal de una organización en un entorno de apoyo al aprendizaje”*.

Esta es, principalmente, la reflexión que queremos suscitar con el desarrollo del presente trabajo, una vez justificada y fundamentada su necesidad, entendiendo que los servicios de Inspección Educativa, por la dificultad y relevancia de las funciones que asumen, tienen la obligación de configurarse como organizaciones que aprenden (Bolívar, 2000).

3.3. La gestión de la calidad en la función pública

Llegados a este punto, parece más que razonable comenzar definiendo lo que entendemos por gestión de la calidad. Entendemos que un sistema de gestión de la calidad se puede entender, a la luz del concepto de calidad del que partimos, como *un conjunto de normas o indicadores establecido por una organización mediante los cuales se diseña, administra, organiza y evalúa, de forma ordenada, la calidad de la misma, en la búsqueda de la superación de los fines y objetivos previstos, la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y de la propia sociedad, y la organización de la toma de decisiones consensuada que permitan la mejora continua, la excelencia y la institucionalización de dichas mejoras en ciclos de refuerzo continuo.*

Los sistemas de gestión de la calidad suponen, por tanto, una forma de gestionar la organización basada en el liderazgo democrático, donde todas las personas de la organización son importantes, y donde se busca constantemente la eficacia en la consecución de los resultados esperados mediante la *recogida de información rigurosa* (Pérez Juste, 2006) y la consiguiente toma de decisiones consensuada orientada a la mejora continua. No obstante, aunque el consenso es siempre positivo, y algunos autores lo apuntan incluso como variable de progreso de la organización (Purkey y Smith, 1983), en caso de no haberlo será necesario un fuerte liderazgo de los responsables de la organización, en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades definidas por la normativa de referencia.

La propia sociedad reclama de las Administraciones públicas, cada vez más, una prestación de servicios de mayor calidad: más eficaz y más eficiente. Para ello, resulta imprescindible la introducción de sistemas de gestión de la calidad en su funcionamiento, incorporando en todos los elementos de su propia arquitectura la metodología de la evaluación, la mejora continua y la excelencia.

En el ámbito de la gestión de la calidad, las administraciones públicas de nuestro país cuentan con múltiples experiencias, pudiendo destacar, entre otras, las Cartas de Servicios, la autoevaluación de las organizaciones – donde destaca el Modelo Europeo de Gestión de

Calidad (EFQM) que aquí hemos situado como referente- y los Premios a la Calidad y a las Mejores Prácticas.

Hace algunos años, con el objetivo de que los ciudadanos puedan visualizar de manera clara cuáles son los fines de los distintos organismos públicos y los resultados de la gestión que se han encomendado a cada uno de ellos, así como la forma en que se responsabilizan sus gestores por el cumplimiento de los objetivos fijados, se publicó la *Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos* (BOE de 19 de julio de 2006), que promueve la constitución y el funcionamiento de Agencias estatales para la gestión de los programas correspondientes a políticas públicas de la competencia del Estado.

4. EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA (EFQM, 2013): CONCEPTOS FUNDAMENTALES APLICADOS A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

El Modelo Europeo de Excelencia es, fundamentalmente, un modelo de autoevaluación; un instrumento de valoración que las organizaciones se pueden aplicar a sí mismas. Siguiendo la propuesta evaluativa de Nevo (1986), procede comenzar el diseño de un sistema de gestión de la calidad planteando lo que entendemos por evaluación, puesto que en esencia, lo que aquí pretendemos es realizar la aproximación a un sistema de autoevaluación para las organizaciones encargadas de la supervisión escolar. Así, de las múltiples definiciones de evaluación que podrían servirnos de partida tiene un especial valor para nosotros, por ser la que más se ajusta a nuestra filosofía evaluativa, la definición de evaluación de programas del profesor Pérez Juste (2000), que la define como: *“el proceso sistemático de recogida de información rigurosa (valiosa, válida y fiable) orientado a valorar la calidad y los logros de un programa, como base para la posterior toma de decisiones de mejora tanto del programa como del personal implicado”*.

En este sentido, pretendemos que mediante el sistema de autoevaluación propuesto cada servicio de Inspección Educativa, con las mejoras y adecuaciones oportunas a su propia idiosincrasia, pueda conocer cuál es su situación respecto de los criterios que componen el Modelo EFQM (Gemoets, 2009); a partir de dicha comparación se permite la comprensión, en cada momento, acerca de cuáles son los puntos fuertes y también cuáles son aquellas áreas donde se hace más necesario implantar planes o actuaciones de mejora específicos en una organización. Así, planteamos la autoevaluación como guía para la transformación de la organización en una organización que aprende, para que sea capaz de aprender de sí misma y de sus errores, orientándose a la mejora de forma continua, y siendo capaz de institucionalizar las mejoras en ciclos de refuerzo y evaluación continuos.

Gracias al sistema de autoevaluación que esbozamos en este trabajo, y que presentamos más adelante, se podrán evaluar, a través de un análisis sistemático y minucioso, todos sus aspectos por comparación con el Modelo EFQM (2013), que le sirve de referencia. El diagnóstico se efectúa una vez realizada la evaluación, desde el análisis de las áreas y sobre cada uno de los subcriterios en que se dividen los criterios. Se detectan así los puntos fuertes y las áreas de mejora, a la vez que se pueden medir y puntuar cada uno de los subcriterios. De los resultados de la autoevaluación debería surgir un Plan de mejora del *Servicio de Inspección Educativa* correspondiente, que será integrado en su *Plan de Actuación*. Sería, sin duda, una paradoja de difícil justificación que quien está encargado de impulsar la mejora en los centros y en el sistema educativo, no se aplique a sí mismo las bondades de la implantación de un Plan de mejora.

El proceso de autoevaluación, por otra parte, no solo dará como resultado una imagen ajustada de la organización, sino que también podrá mostrar la evolución e institucionalización de las mejoras que se vayan introduciendo a lo largo del tiempo, al tomar en consideración la información resultante de anteriores autoevaluaciones, permitiendo así a la organización aprender de los aciertos y de los errores, ordenando sus estrategias a fin de satisfacer al personal de la organización y a las partes interesadas, y avanzando en la consecución de los fines, las metas y los objetivos de la institución.

La realización de la autoevaluación, a través de la comparación sucesiva con los criterios que definen el Modelo, conduce a una focalización de la atención sobre los resultados obtenidos para cada uno de estos (Gemoets, 2009). Las actividades de mejora y los procesos que hayan de ser revisados se encontrarán también ordenados y sistematizados en referencia con el Modelo, otorgando coherencia a toda la planificación de la organización y haciendo posible la integración de los fines y objetivos encomendados en la normativa de referencia y en el *Plan de Actuación del Servicio de Inspección Educativa*, a cuya consecución en conjunto se deben dirigir las actuaciones de forma planificada y sistemática, y cuya consecución debe también ser evaluada de forma procesual y sumativa.

En resumen, las ventajas de la autoevaluación, según el Modelo EFQM (2013), para la mejora de la actuación de los servicios de inspección educativa, podrían quedar resumidas, basándonos en las aportaciones de Aragón (2001), de la siguiente manera: a) Abarca todos los aspectos importantes de la organización y ordena todos los factores que hacen referencia a la gestión de calidad; b) Se basa en hechos y en experiencias contrastadas, no en opiniones personales, al realizar el diagnóstico del centro en base a la recogida de información rigurosa (Pérez Juste, 2006); c) Es un marco de referencia que otorga una base conceptual común a todo

el personal de la organización; d) Constituye un instrumento de formación e implicación en la gestión de calidad para todo el personal; e) Descubre las áreas críticas en las que se debe mejorar y facilita la evaluación y reelaboración del Plan de actuación; f) Muestra cuál es la evolución de la situación del servicio en su proceso de mejora a lo largo del tiempo, y hace posible la conducción inteligente de la institución; g) Ordena las acciones de mejora en procesos sistemáticos.

Por su parte, los criterios fundamentales de la Excelencia en su aplicación al funcionamiento de las Administraciones públicas, según establece el propio Modelo en su versión de 2013, y que recoge también el *Documento de Interpretación del Modelo EFQM (2013) para las Administraciones Públicas (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 2013)*, quedarían ilustrados de la siguiente forma:



Figura 1

Fuente: Documento de Interpretación del Modelo EFQM (2013) para las Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2013).

5. FASES PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE INSPECCIÓN EDUCATIVA



Figura 2

Fuente: Elementos a considerar en los procesos de innovación institucional (Gairín, 1996).

Para que la propuesta pueda ser aplicada adecuadamente en un servicio de Inspección Educativa, consideramos que se debe seguir una secuencia lógica. Para ello, nos basamos en los elementos a considerar en los procesos de innovación institucional propuestos por Gairín (1996), en la *Propuesta global de intervención para la implantación de innovaciones y mecanismos* de Ana Ballester, en Medina (2009), y en la propuesta de fases para la implantación de sistemas de gestión de la calidad recomendado por las profesoras Martínez Mediano y Riopérez Losada (2005).

A partir de ello, consideramos oportuno que se sigan, al menos, las siguientes fases:

a) Fase previa: sensibilización del personal de la organización

En primer lugar, parece adecuado iniciarse en la filosofía de la gestión de la calidad informando al personal de la organización sobre su necesidad e importancia. Para ello, resulta prioritario que exista un claro compromiso y liderazgo por parte de los representantes de la Administración educativa y de la Jefatura del Servicio correspondiente.

b) Fase de acomodación: la formación del personal de la organización

Una vez desarrollada la fase previa de sensibilización, procede realizar una fase de formación de todo el personal de la organización, en la que se priorice el conocimiento de los conceptos básicos de la gestión de la calidad en las organizaciones, y cómo su implantación mejora las actuaciones y satisfacción del personal y de los propios usuarios del servicio.

c) Fase de planificación: creación del Departamento de Calidad

Una vez que el personal de la organización sea plenamente consciente de la necesidad de apostar por la filosofía de la calidad, se haya formado en sus aspectos esenciales, y estén mínimamente comprometidos y motivados, procede crear un Equipo o Departamento de Calidad, que se configurará, de inicio, a partir de la participación voluntaria del personal. No parece imprescindible, en principio, que todo el personal de la organización participe directamente en dicho Departamento para que sus actuaciones sean eficaces, pero sí parece idóneo que quienes tendrán la compleja misión de implantar un sistema de gestión de la calidad en la organización, reciban una formación complementaria, de mayor nivel que la realizada inicialmente por todos los miembros de la organización, en el conjunto de los aspectos vinculados a la eficacia del proyecto.

d) Fase de diseño: reelaboración consensuada de los indicadores del sistema

Una vez realizada la creación y formación del Departamento de Calidad, y bajo la dirección o coordinación de aquel miembro de la organización que se considere que dispone de mayores competencias para el asesoramiento al personal de la organización sobre los sistemas de gestión de la calidad, procede revisar y reelaborar el diseño del sistema de gestión de la calidad, a partir de las opiniones, sugerencias y valoraciones de todos los miembros del Departamento, teniendo especialmente en cuenta la misión, los fines, los valores y los objetivos que se deben alcanzar, y la forma de conseguirlo y evaluarlo.

En dicho proceso es importante construir un Modelo de Calidad que recoja el sentir, las opiniones e ideas de todos los miembros de la organización, y no únicamente la de los miembros del Departamento de Calidad, pues consideramos que gran parte del éxito de la tarea estará en el compromiso y la motivación de todo el personal.

e) Fase de evaluación: detección de necesidades, expectativas, disfunciones o errores a partir de la opinión de los usuarios del servicio, y de las personas que forman parte de la organización o están relacionadas con su funcionamiento

Una vez decido y consensuado el *Modelo de Calidad* (compuesto por la visión del personal de la organización sobre la misión, los fines, valores y objetivos a alcanzar, y cómo conseguirlo y evaluarlo), procede realizar la autoevaluación del funcionamiento del Servicio de Inspección Educativa con el fin de recoger datos rigurosos de las partes interesadas

(usuarios del servicio y personas que forman parte de la organización, o están más vinculadas con su funcionamiento, principalmente, como los directivos de los centros educativos, el profesorado, las familias y el alumnado).

f) Fase de reflexión y toma de decisiones: sobre los datos obtenidos tras la evaluación

Finalmente, y a partir de los resultados obtenidos, se debe trabajar en la identificación de las áreas prioritarias de mejora, reflexionando sobre las medidas que podrían mejorar dichos resultados, y adoptando las decisiones oportunas para lograrlo de forma eficaz y eficiente. Dichos acuerdos o decisiones deben formar parte del *Plan de mejora*, e integrarse sucesivamente en la elaboración del *Plan de Actuación*. Pretendemos con ello que se institucionalicen las mejoras en ciclos de refuerzo continuo, aprendiendo de los errores y mejorando las actuaciones y los resultados en cada curso académico.

g) Renovación sistemática del proceso e institucionalización: el Servicio de Inspección Educativa como organización que aprende.

Se plantea la necesidad de poner en práctica las actuaciones de mejora y correcciones consensuadas por el Departamento de Calidad, y por todo el personal de la organización, comenzando de nuevo todo el proceso desde el inicio y recogiendo de forma sistemática en los documentos de organización y planificación del servicio dichas mejoras. Procede, por tanto, transformar el *Plan de Actuación* del Servicio de Inspección Educativa en un *Manual de la Calidad*, que integre el conjunto de aspiraciones y objetivos de la organización, la metodología de funcionamiento, los conocimientos adquiridos por el personal, la revisión de la documentación, el sistema de evaluación y las oportunas propuestas de mejora en ciclos de refuerzo continuo.

En este sentido, se recomienda apostar por procedimientos de evaluación cíclicos, realizando las mejoras oportunas en cuanto a la autoevaluación de la organización, y decidiendo de forma consensuada si procede someterse a procedimientos de Certificación de la Calidad mediante la auditoría de entidades acreditadas.

6. GUÍA PARA LA AUTOEVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS ACTUACIONES DE UN SERVICIO DE INSPECCIÓN EDUCATIVA

Siguiendo las orientaciones de Aragón (2001) y de Pérez Juste (2010), en alineación con los criterios rectores del Modelo EFQM (2013), hemos elaborado nuestra propia *Guía para la autoevaluación del impacto de las actuaciones de un Servicio de Inspección Educativa*.

El modelo de excelencia que proponemos para los Servicios de Inspección Educativa, según los agentes facilitadores y resultados del Modelo EFQM (2013), quedaría representado de la que aparece en la figura 2.

Así, según el modelo propuesto, hemos llegado a concretar de forma esquemática, dadas las limitaciones espaciales del presente trabajo, los criterios del Modelo EFQM (2013), con sus correspondientes definiciones, subcriterios e indicadores, adecuados a las particularidades genéricas de las organizaciones que nos ocupan y en función de todos los extremos que hemos ido exponiendo a lo largo del trabajo con la intención de que se puedan adecuar a la idiosincrasia y particularidades de cada una de ellas, dando como resultado el siguiente:



Figura 3:

Fuente: Documento de Interpretación del Modelo EFQM (2013) para las Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Entendemos por liderazgo el comportamiento y la actuación de la Jefatura del Servicio de Inspección Educativa, guiando a la organización hacia la mejora continua y garantizando su éxito. El criterio de liderazgo ha de reflejar, de forma objetiva, cómo todos aquellos que

tienen alguna responsabilidad en el funcionamiento del Servicio de Inspección Educativa desarrollan, facilitan y evalúan la consecución de los principios, finalidades, objetivos y funciones previstos para alcanzar el éxito e implantan todo ello en la propia organización, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión hacia la mejora continua se desarrolle, se implante y se institucionalice.

Subcriterios:

1a. Desarrollo y evaluación de los principios, finalidades, objetivos y funciones previstas en la normativa vigente y en el Plan de actuación, por parte de la Jefatura del Servicio y máximos responsables de la supervisión escolar, y actuación de éstos, teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Desarrollan con diligencia las tareas que tienen asignadas y velan por los intereses generales de la organización con arreglo a los principios mencionados en el artículo 52 y 53.8 de la *Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público*.
- Desarrollan los principios, fines, objetivos y funciones previstos por el marco regulador del Servicio de Inspección Educativa y evalúan su alcance y grado de superación.
- Desarrollan, dando ejemplo, los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua en el servicio de inspección educativa.
- Estimulan y animan la asunción de responsabilidades por parte del personal y el necesario carácter creativo e innovador de la organización.
- Animam, apoyan y emprenden acciones concretas a partir de los logros obtenidos.
- Estimulan y fomentan de forma continua la colaboración y la participación de los agentes vinculados al funcionamiento de la organización.

1b. Implicación personal de la Jefatura del Servicio de Inspección Educativa y máximos responsables de la supervisión escolar para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en el servicio a través de su compromiso con la gestión de la calidad.

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Se implican activa y personalmente en las actividades de mejora y en la gestión de la calidad.
- Adecúan, en la medida de lo posible, la estructura del servicio para apoyar la implantación de su planificación y estrategia.
- Aseguran que se desarrolle e implante un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos.
- Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita apreciar, revisar y mejorar los resultados clave.
- Aseguran que se implanten procesos para potenciar el impacto de la función inspectora que realiza el servicio mediante la creatividad, la innovación y la mejora continua.
- Se favorece la sensibilización del personal del servicio hacia la gestión de la calidad y se llevan a cabo acciones formativas concretas sobre el mencionado ámbito.

1c. Implicación de la Jefatura del Servicio y máximos responsables de la supervisión escolar, con los centros educativos e instituciones vinculadas a su desempeño profesional y con la propia Administración educativa.

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Establecen prioridades para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de directivos, profesorado, familias y alumnado, y de instituciones educativas.
- Establecen relaciones de colaboración con agentes externos al servicio participando en acciones conjuntas de mejora.
- Participan en actividades de formación de toda índole, como congresos, conferencias y seminarios, especialmente en aquellos relacionados con su ámbito de actuación, fomentando y apoyando su organización y su mejora continua.
- Participan activamente en actividades dirigidas a la mejora directa del sistema educativo y de la propia sociedad (planes, programas, proyectos, actuaciones concretas, etc.).

1d. Reconocimiento y valoración oportuna por parte de la Jefatura del Servicio y máximos responsables de la supervisión escolar de los esfuerzos y los logros de todas las personas o instituciones interesadas en la mejora de las actuaciones del propio Servicio de Inspección Educativa.

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Definen, concretan y comunican claramente la finalidad, los principios, objetivos y funciones encomendadas a la organización, a todas aquellas personas que la integran.
- Son accesibles, escuchan activamente y responden adecuadamente las demandas y necesidades de las personas que integran el servicio de inspección educativa.
- Ayudan y apoyan a las personas a realizar sus planes, y a alcanzar sus objetivos.
- Animar y permiten a las personas que forman parte de la organización a participar en actividades de formación continua.
- Reconocen, oportuna y adecuadamente, los esfuerzos de individuos y equipos, de todos los niveles de la organización.

CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

Entendemos que este criterio está orientado a desarrollar el conjunto de resultados clave necesarios para controlar el progreso respecto a la visión, la misión y la estrategia, permitiendo a los líderes adoptar decisiones eficaces y oportunas. Ha de reflejar, por tanto, cómo en la planificación y la estrategia del Servicio de Inspección Educativa se asume el concepto de mejora continua y cómo sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora de las mismas. La misión (finalidad y principios) expresa la razón de ser del Servicio de Inspección Educativa, lo que justifica su existencia y necesidad. La visión (objetivos) manifiesta la imagen deseada y alcanzable del servicio en un futuro mediato. Los valores están referidos a las ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del servicio y que influyen en sus relaciones y en sus logros. La dirección estratégica, por su parte, constituye la orientación a medio plazo de los planes y objetivos del servicio, con el fin de lograr su misión y alcanzar su visión a largo plazo mediante la elaboración y reelaboración en ciclos de refuerzo continuo de los Planes de actuación del propio Servicio de Inspección Educativa.

Subcriterios:

2a. La planificación y la estrategia del Servicio de Inspección Educativa se basa, principalmente, en las necesidades y expectativas de la comunidad educativa y de la sociedad.

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Se efectúa la recogida y el análisis de la información sobre las necesidades y las expectativas de la comunidad educativa y de la sociedad.
- Se comprenden y priorizan las necesidades y expectativas de la comunidad

educativa y de la sociedad en la elaboración del Plan de actuación del Servicio.

- La elaboración del Plan de actuación del Servicio se ha efectuado en base al análisis de las necesidades y expectativas de la comunidad educativa y de la sociedad.
- En su caso, se difunden públicamente y se actualizan los informes sobre las propias necesidades y expectativas de la comunidad educativa y de la sociedad.

2b. La planificación y la estrategia del Servicio de Inspección Educativa se basa en la información procedente del análisis y de las valoraciones que realiza el propio servicio sobre sus resultados y sobre el impacto de las actuaciones que lleva a cabo.

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- El Servicio de Inspección Educativa ha establecido procedimientos para la recogida de información rigurosa de las actividades que desarrolla y su impacto para la mejora de la educación y del sistema educativo.
- El Servicio de Inspección Educativa dispone de procedimientos destinados a conocer la satisfacción de la comunidad educativa sobre las actuaciones que organiza y desarrolla.
- El Servicio de Inspección Educativa revisa e integra sistemáticamente, en su planificación y funcionamiento, la información relativa a las directrices administrativas, la normativa educativa, y la investigación científica e innovaciones en el ámbito de la Educación.
- Se recoge y se tiene en cuenta el resultado final de los indicadores internos de funcionamiento del servicio (autoevaluación) en la elaboración de la planificación de actuaciones.
- Se tienen en cuenta y se aprovechan las actividades de formación realizadas por el propio personal para favorecer la mejora de las competencias de todo el personal.
- Se analizan y se tienen en cuenta las ideas y sugerencias de todos los sectores de la comunidad educativa, especialmente de aquellos vinculados a la mejora de la calidad del servicio prestado.

2c. La planificación y estrategia del Servicio de Inspección Educativa se desarrollan, se revisan y se actualizan de forma continua.

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Se identifican los factores más relevantes para la mejora del Servicio de Inspección Educativa y se integran de forma continua y sistemática en la planificación del servicio (Plan de actuación).
- Se armonizan las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa en la planificación del servicio.
- Se desarrollan planes o actuaciones de mejora, integrados en el Plan de actuación, de acuerdo con los principios, finalidades, objetivos y funciones establecidos en el marco de referencia.
- Se desarrollan y evalúan las actuaciones previstas en el Plan de actuación, y se tienen en cuenta los datos obtenidos para reorientar la elaboración de sucesivos planes de actuación.
- Se utilizan adecuadamente los recursos asignados (humanos, ambientales y materiales) para realizar la planificación y la estrategia prevista.
- Se establecen indicadores y se prevén revisiones sistemáticas en el Plan de actuación para actualizar y mejorar la planificación y la estrategia.
- Se evalúa la eficacia de los indicadores establecidos en el Plan de actuación, si los hubiera, sirviendo para la modificación, en su caso, de la planificación y la estrategia.

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

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Se identifican los procesos clave necesarios para llevar a efecto la planificación y estrategia.
- Se establecen claramente los responsables de los procesos clave, se delimitan sus funciones y se evalúa su cumplimiento.
- Se definen los procesos clave, incluyendo el lugar y las responsabilidades que ocupan en los mismos los distintos miembros de la organización (Jefe de Servicio, Coordinadores de zona, Equipos de Área, PAS, etc.).
- Se revisa la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a efecto la planificación y estrategia.

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

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Se comunican los aspectos principales del Plan de actuación y se verifica que son conocidos por todos los miembros de la organización.
- Se establecen prioridades, se definen de forma colegiada los elementos del Plan de actuación, principalmente sus principios, finalidad, objetivos y funciones.
- Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los miembros de la organización con respecto a la planificación y la estrategia.
- Se evalúa el cumplimiento de los aspectos principales del Plan de actuación, especialmente sus principios, finalidad, objetivos y funciones.

CRITERIO 3: GESTIÓN DEL PERSONAL

Este criterio se refiere a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el Servicio de Inspección Educativa la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza las actuaciones que tiene encomendadas en apoyo de su planificación y estrategia, y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Se considera personal del Servicio de Inspección Educativa a cualquier persona sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en él. La autoevaluación deberá mostrar cómo se actúa para mejorar las condiciones del personal y el modo en que éste se implica y participa en actividades para la mejora continua del servicio.

Subcriterios:

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

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Se organiza al personal de acuerdo con las funciones que desempeña en la organización, previstas y establecidas en la normativa vigente.
- La selección del personal se realiza en función de su adecuación a las funciones que se desarrollan en el Servicio de Inspección Educativa, y sobre la base de su experiencia y méritos académicos, profesionales y personales, a través de los preceptivos sistemas de acceso que establece la normativa vigente, y en virtud de los principios de igualdad, mérito y capacidad.
- Se estimula el desempeño óptimo de las funciones y el compromiso de todo el

personal, y se toman las oportunas medidas de mejora.

- Los horarios del personal se adaptan a las necesidades del servicio.
- Se investiga la satisfacción del personal y los datos obtenidos se utilizan para programar la mejora.
- El personal participa activamente en actividades de formación y reciclaje, relacionadas con las funciones que desempeña en la propia organización.
- Se fomenta el trabajo en equipo entre los miembros de la organización y se potencian las relaciones cordiales entre compañeros y un clima adecuado de trabajo.

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

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Se identifican y adecúan el conocimiento y la competencia de las personas a las necesidades del servicio.
- Se promueven y desarrollan planes de formación específicos para mejorar el desempeño profesional de los miembros de la organización.
- Se incorpora la cultura de la mejora continua al diseño, desarrollo y evaluación del Plan de Actuación del Servicio de Inspección Educativa.
- Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el servicio.
- Se revisa la efectividad del Plan de actuación del servicio.
- Se hacen compatibles los objetivos individuales y de equipo con los objetivos del servicio.
- Se revisa y actualiza sistemáticamente la congruencia entre los objetivos de la organización y las funciones asignadas al personal del servicio.
- Los diferentes miembros de la organización revisan y evalúan sistemáticamente su funcionamiento, estableciendo y poniendo en práctica medidas orientadas a la mejora.

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

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Se estimula al personal del servicio para participar en acciones de mejora.
- Se utilizan las actividades programadas por el servicio para fomentar la participación de su personal en la mejora continua.
- Se faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa su eficacia.
- Se anima a las personas de la organización a trabajar en equipo.
- Se reconoce al personal por su implicación en la mejora continua.
- Se apoya la formación del personal en mejora continua.

3d. Comunicación efectiva entre el personal del servicio, y entre éstos y los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Se identifican las necesidades de comunicación de la comunidad educativa y los canales más eficaces para compartir información.
- Se diversifican los canales de comunicación entre el servicio y la comunidad educativa.
- Se evalúa la eficacia del intercambio de información entre el servicio y la comunidad educativa.
- El Jefe del Servicio y máximos responsables de la supervisión educativa reciben información del personal de la organización.
- El Jefe del Servicio y máximos responsables de la supervisión educativa transmiten información al personal de la organización.
- Existe comunicación entre las personas que forman parte de la organización.
- Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.
- Se comparten las mejores prácticas y el conocimiento entre los miembros de la organización.
-

3e. Reconocimiento y atención al personal del servicio de inspección educativa.

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.
- Se tiene en consideración la situación física, psíquica y familiar de cada persona en la

organización del trabajo.

- Se fomenta la concienciación e implicación en temas de salud, seguridad, higiene laboral, medio ambiente y cuidado del entorno.
- Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional.
- Se fomenta la participación del personal del centro en actividades sociales y culturales.
- Se facilitan los medios e instalaciones adecuados para el mejor desempeño de las funciones del personal del centro.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Este criterio se refiere al modo en que el Servicio de Inspección Educativa gestiona eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia establecidas en el propio centro. En la Guía de Transición al Modelo EFQM – 2010 (Gemoets, 2009), se reconoce también la necesidad de *“desarrollar e involucrarse en redes y hacer participar a todos los grupos de interés como fuentes potenciales de creatividad e innovación”*. Por recursos se entiende el conjunto de medios económicos, instalaciones, equipamientos, recursos didácticos, la propia información y las TIC, utilizados por el Servicio de Inspección Educativa en el desempeño de sus actuaciones. La autoevaluación deberá mostrar cómo el servicio distribuye eficazmente los recursos disponibles, cómo actúa para mejorar la gestión y el modo en que cada uno de ellos contribuye a la mejora continua del servicio, con especial atención a la potenciación de la creatividad y la innovación como elemento que orienta a la organización a la mejora continua. Podemos considerar colaboradores externos a otros Servicios de Inspección de Educación, a las diferentes Unidades Técnicas o Departamentos de la Consejería de Educación o Departamento de Educación correspondiente, a los Centros de Profesores, al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España, a otras Consejerías, entidades e instituciones de la Administración, a las asociaciones y fundaciones con interés en la mejora de la Educación, a determinadas Empresas y Organizaciones No Gubernamentales que colaboren con las finalidades de la organización, etc.

Subcriterios:

4a. Gestión de las colaboraciones externas y alianzas para obtener un beneficio sostenible.

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

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

4b. Gestión sostenible de los edificios, instalaciones, equipamientos y tecnología.

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Se seleccionan los recursos, medios y técnicas adecuados a la planificación y estrategia
- Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamientos de acuerdo con la planificación y la estrategia.
- Se establecen programas adecuados de mantenimiento de las instalaciones del servicio.
- Se establece una gestión eficaz del inventariado del material del servicio, que se mantiene actualizado.
- Se establecen criterios para evitar el despilfarro y favorecer el ahorro, la sostenibilidad y el cuidado de los recursos disponibles.
- Las instalaciones cumplen las condiciones de seguridad e higiene adecuadas para el

personal de la organización.

- Se reducen y se reciclan los residuos convenientemente.
- Existe un Plan de Evacuación o de Seguridad en caso de accidente, incendio, etc.
- Se identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de la planificación y estrategia y de su impacto en la educación, en el propio servicio y en la sociedad.
- Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes en el servicio.
- Los medios tecnológicos de que dispone el servicio están actualizados y funcionan convenientemente.
- Se aprovecha la tecnología para apoyar la mejora del funcionamiento del servicio y la innovación educativa.
- Existe una persona responsable de la gestión de los recursos tecnológicos.
- En su caso, la persona responsable de la gestión de los recursos tecnológicos, cumple adecuadamente con sus funciones.

4c. Gestión de los recursos de información (especialmente, de los administrativos, normativos y pedagógicos).

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información en función de la estrategia y la planificación del servicio.
- Se mantiene la información actualizada para el uso del personal y se asegura su validez e integridad.
- La información es adecuada y accesible, y se facilita su uso al personal del servicio.
- Se prepara adecuadamente la información para responder a las necesidades de los miembros de la propia organización.
- Se facilitan enlaces de comunicación con la administración educativa, con los centros y con otras fuentes externas al servicio.
- Se facilitan los recursos e información necesarios para favorecer la innovación educativa y la mejora continua.
- Se genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de la información y del conocimiento.

- El centro dispone de un espacio (p. ej. biblioteca o archivo) donde sea posible acceder a la base de datos legislativa, documentación administrativa, información y recursos pedagógicos.
- En su caso, la información y recursos pedagógicos (libros, revistas, materiales didácticos,...) está actualizada.
- En su caso, existe un sistema de préstamo y devolución de materiales eficaz.
- En su caso, existe una persona responsable de la organización y mantenimiento del archivo.
- El funcionamiento de la página web institucional, de existir, es adecuado.
- La información de la página web del servicio, de existir, se actualiza de forma sistemática.
- Existe una plataforma digital que facilite el trabajo del personal. En su caso, dicha plataforma funciona adecuadamente.
- Existe, en su caso, una persona responsable del mantenimiento y administración de dicha plataforma.

CRITERIO 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Entendemos por proceso el conjunto de actuaciones que sirve para lograr las finalidades y objetivos previstos, y la prestación de los servicios que ofrece la organización. Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus grupos de interés. Así, este criterio alude a cómo se gestionan y evalúan los procesos y a cómo se revisan, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actuaciones del servicio, en consonancia con la planificación y la estrategia del mismo y para satisfacer plenamente a sus usuarios y colaboradores. En el Servicio de Inspección Educativa existen una serie de procesos clave que necesitan ser diseñados en su Plan de actuación y requieren, en este caso, de una atención singular. Son los referentes a las actuaciones generales y específicas:

- **Organización del servicio:** adscripción del personal y determinación de funciones, diseño y desarrollo de las actuaciones (tanto las generales como las específicas), realización de desplazamientos y visitas a centros, elaboración de actas e informes, asesoramiento, evaluación, control, mediación e información.

- **Clima de trabajo en la organización:** convivencia adecuada entre los miembros de la organización, acogida y formación de los nuevos compañeros de trabajo, control de asistencia del personal, trabajo en equipo, creatividad e innovación, sostenibilidad, etc.
- **Mejora de los procesos y de los resultados:** procedimientos de asesoramiento, difusión de experiencias y buenas prácticas, mediación, formación, información, etc.
- **Evaluación de procesos y de resultados:** evaluación del Plan de Actuación, de la satisfacción del personal de la organización y de la comunidad educativa, del cumplimiento de funciones del personal de la organización, del impacto de las actuaciones y de la detección de las necesidades de la comunidad educativa y del sistema educativo.

Subcriterios:

5a. Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en el Servicio de Inspección Educativa.

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

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

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

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Se identifican y priorizan oportunidades de mejora y otros cambios que incidan en el rendimiento de los procesos.
- Se utilizan los resultados finales y los de medición de la percepción de los usuarios (comunidad educativa), así como la información procedente de las actuaciones para

mejorar los procedimientos.

- Se fomenta la creatividad y el trabajo en equipo de las personas del servicio para conseguir cambios que incidan en su mejora.
- Se incorpora la información procedente de la comunidad educativa y otros interesados con el fin de estimular la innovación en la gestión de los procesos.
- Se apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y el uso de las TIC para simplificar los procedimientos administrativos.
- Se establecen los métodos adecuados para gestionar eficazmente los cambios.
- Se aplican experimentalmente los nuevos procesos y se controlan sus efectos en ámbitos concretos de la vida del servicio antes de generalizarlos.
- Se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los interesados.
- Se forma adecuadamente al personal antes de introducir los cambios y se asegura la efectividad de la formación.
- Se verifica que los cambios introducidos en los procesos posibilitan los resultados previstos.

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

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Se utilizan análisis de requerimientos, tales como encuestas a usuarios para determinar sus necesidades y expectativas sobre los servicios actualmente prestados.
- Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios.
- Se diseñan y desarrollan nuevos servicios (o nuevas modalidades de prestación del servicio) que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, un servicio de intercambio de información de novedades administrativas, legislativas y pedagógicas o de difusión de buenas prácticas).
- Se generan nuevos servicios con los colaboradores del servicio.

5d. Los servicios y prestaciones se gestionan sistemáticamente.

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Se comunican eficazmente y se ponen a disposición de la comunidad educativa todos los servicios actuales y potenciales.
- Se proporciona la adecuada atención y asesoramiento a los usuarios y al público en general sobre los servicios prestados (existen, p. ej., cartas de servicios).

5e. Gestión, revisión y mejora de las relaciones con la comunidad educativa en relación con los servicios que se ofrecen.

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

- Se determinan y satisfacen las necesidades de la comunidad educativa fruto del contacto habitual con ellos.
- Se gestiona la información procedente de los contactos habituales con el usuario, incluidas las quejas y reclamaciones.
- Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones.
- Se hace un seguimiento de las prestaciones de los distintos servicios ofrecidos, de la atención prestada a los usuarios para determinar los niveles de satisfacción con los servicios.
- Hay un esfuerzo por mantener la creatividad y la innovación en las relaciones con la comunidad educativa.

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Este criterio se refiere a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio prestado. El usuario, en el caso que nos ocupa, es todo aquel que se beneficia directamente de las actuaciones del Servicio de Inspección Educativa. Son usuarios directos el profesorado que desarrolla sus funciones en centros educativos, los miembros de los equipos directivos y, en general, los diferentes profesionales del ámbito educativo, las familias y el alumnado. Por resultados en relación con los usuarios se entiende la valoración del cumplimiento por parte del Servicio de Inspección Educativa, de sus principios, finalidad, objetivos y funciones, así como las mediciones internas que muestran los resultados del servicio. Por servicio se entienden las actuaciones desarrolladas.

Subcriterios:

6a. Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los usuarios del servicio sobre el funcionamiento del servicio de inspección educativa, y se obtienen, entre otros medios, a través de las encuestas a los interesados y a través del estudio de los reconocimientos y de las reclamaciones sobre la labor realizada.

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

Se pueden valorar, entre otros, los siguientes aspectos:

a) La imagen del Servicio de Inspección Educativa:

- Conocimiento que el profesorado, los directivos, las familias, el alumnado, y la sociedad tienen del Plan de Actuación del servicio correspondiente.
- Identificación de la comunidad educativa con el Plan de Actuación (finalidad, objetivos y funciones del servicio).
- Accesibilidad del personal para satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio.
- Capacidad de respuesta del servicio para resolver las demandas planteadas.
- Satisfacción de la comunidad educativa con la comunicación entre ellos y el servicio.

b) Procesos del servicio:

- Satisfacción de la comunidad educativa con las actuaciones del servicio.
- Satisfacción del profesorado y directivos con los procesos de evaluación desarrollados por la Inspección Educativa y con la información que sobre ellos reciben.

c) Organización y funcionamiento:

- Satisfacción de la comunidad educativa con los resultados, organización y funcionamiento de la Inspección Educativa.
- Satisfacción de la comunidad educativa con el clima de convivencia y las relaciones humanas y colaboraciones propiciadas por el servicio.
- Percepción sobre las innovaciones establecidas en el servicio.
- Percepción de la organización de la información.

- Percepción del tratamiento de las quejas y reclamaciones.
- Percepción sobre el tiempo de respuesta a las quejas y reclamaciones.

6b. Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del servicio. El Servicio de Inspección de Educación compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones de los usuarios del servicio (comunidad educativa).

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

a) La imagen externa del centro:

- Número y naturaleza de premios y reconocimientos concedidos al personal de la organización o al propio servicio.
- Número y carácter de las apariciones del servicio en los medios informativos.
- Número de solicitudes de actuación recibidas.

b) Procesos del centro:

- Logros en comparación con los objetivos previstos inicialmente.
- Número y naturaleza de los proyectos de innovación o de mejora en los que participa el servicio.
- Número de reuniones que se convocan y desarrollan, y valoración de su eficacia.
- Número de entrevistas personales con agentes externos vinculados al funcionamiento del servicio.
- Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de la respuesta.
- Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.
- Rectificaciones a partir de las sugerencias e iniciativas de los usuarios del servicio.
- Número de quejas.
- Número y tipo de las demandas de información por parte de los usuarios.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Este criterio se refiere a los logros que está alcanzando el Servicio de Inspección Educativa en relación con el personal que lo integra.

7a. Medidas de percepción.

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

a) Motivación:

- Para implicarse en el desarrollo del Plan de actuación.
- Para participar en planes, programas y proyectos de innovación educativa.
- Para trabajar en equipo y participar en la toma de decisiones.
- Para implicarse en los procesos de comunicación del servicio.
- Para implicarse en los planes de formación inicial y continua.
- Para participar en las colaboraciones externas establecidas por el servicio.
- Para participar en los procesos de mejora y gestión del cambio.
- Para asumir responsabilidades individuales y colectivas.
- Para tomar iniciativas propias.

b) Satisfacción:

- Por la imagen que ofrece el servicio hacia el exterior.
- Por las formas de introducir los cambios.
- Por los resultados que se obtienen.
- Por la pertenencia al servicio.
- Por el tipo de liderazgo que se ejerce en el servicio.
- Por los reconocimientos recibidos.
- Por el trato justo recibido.
- Por los recursos de que dispone el servicio y la gestión de los mismos.
- Por las condiciones de higiene y seguridad.
- Por el entorno y condiciones de trabajo

7b. Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del servicio. El servicio compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones que sobre el servicio tiene su personal. Los indicadores de rendimiento en el servicio pueden hacer referencia a las siguientes áreas:

a) Logros:

- Cumplimiento de los objetivos previstos en el Plan de Actuación.
- Incidencia de los planes de formación en la consecución de los objetivos.
- Grado de participación en actividades de formación y desarrollo profesional.
- Participación en programas, equipos y actuaciones de mejora.
- Participación del personal en los objetivos y fines del servicio.
- Grado de aprovechamiento de las propuestas realizadas por los diversos sectores de la organización.

b) Satisfacción:

- Número y carácter de las menciones positivas que se hacen del personal.
- Tasas de absentismo laboral.
- Número de quejas y reclamaciones y tratamiento de las mismas.
- Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.
- Grado de estabilidad del personal en el servicio (porcentaje de accidentalidad).
- Número de conflictos entre el personal del centro.
- Número de conflictos del personal con los usuarios del servicio.

c) Servicios:

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

CRITERIO 8: IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Por resultados en el entorno entendemos los logros y la eficacia del Servicio de Inspección Educativa a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general

y de su entorno en particular. Este criterio medirá el impacto de la organización en otras instituciones y personas distintas a los usuarios directos y al personal del servicio.

8a. Medidas de percepción.

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

a) Sus actividades como miembro integrante de la sociedad:

- Comportamiento del personal en el exterior.
- Relaciones y actividades conjuntas con otros servicios e instituciones.
- Difusión de programas y actividades del servicio que implican al entorno.
- Actividad de reciclado de materiales y reducción de residuos.

b) Implicación en la comunidad donde está:

- Impacto del servicio, en su caso, en los temas referentes a la mejora de la calidad de la Educación.
- Acciones sociales y educativas en el entorno por parte del personal del servicio.
- Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno. Elaboración de informes sobre el sistema educativo de la región, sus problemáticas y posibles soluciones.
- Cuidado y limpieza de las zonas externas del centro y de su entorno.

8b. Medidas de rendimiento.

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

- Reconocimientos explícitos recibidos por el servicio de inspección.
- Número de quejas realizadas por la población.
- Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de la respuesta.
- Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.
- Informes de Inspectores de Educación y otros profesionales expertos.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

Por resultados clave se entiende lo que consigue el servicio respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia, concretados en los procesos más significativos, utilizando para ello los medios de que dispone. Los resultados del servicio constituyen en primer término pruebas de la eficiencia y la eficacia del servicio. Son, por tanto, resultados del servicio cualquier logro a medio y largo plazo, que contribuya al éxito y la mejora de la calidad de la educación y del sistema educativo.

Subcriterios:

9a. Resultados clave del rendimiento del servicio.

Proponemos, como ejemplo, los siguientes Indicadores de Calidad:

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

a) Resultados de los procesos clave:

- Resultados de la organización del servicio.
- Resultados de los procesos establecidos para mejorar el clima de trabajo.

b) Resultados de la gestión de la jefatura del servicio:

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

c) Resultados en la planificación y estrategia:

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

- En qué medida la planificación y estrategia se ha comunicado e implantado.

d) Resultados de la gestión de los recursos y de las colaboraciones:

- Resultados de la gestión de las colaboraciones externas.
- Resultados de la gestión de los recursos económicos.
- Resultados de la gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos.
- Resultados de la gestión de la tecnología al servicio de la organización.
- Resultados de la gestión de los recursos de la información y del avance del conocimiento administrativo, normativo, pedagógico y didáctico.

9b. Indicadores clave del rendimiento del Servicio de Inspección Educativa.

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

Áreas:

Estas áreas deberán ser expresadas por el servicio a través de indicadores. Con dichos indicadores se realizarán las mediciones de los resultados.

Indicadores de los Procesos clave:

a) Organización del centro:

- Criterios para la adscripción del personal y para la determinación de los horarios.
- Criterios para la organización de los equipos, las áreas o zonas de intervención preferente, y los desplazamientos y visitas a centros.
- Funcionamiento y cumplimiento de funciones de los inspectores y equipos de trabajo.
- Funcionamiento y gestión de los espacios.
- Funcionamiento y organización del personal de administración y servicios.

b) Clima de trabajo:

- Control de las faltas de asistencia y justificación de los retrasos del personal.
- Existencia de planes para la acogida y formación de nuevos compañeros de trabajo.
- Existencia de pautas para mejorar las relaciones de trabajo.

c) Procesos:

- Cumplimiento del plan de actuación.
- Modificaciones realizadas en el plan de actuación con motivo de los resultados de la evaluación realizada por el servicio.

d) Asesoramiento:

- Número de centros que han solicitado asesoramiento.
- Resultados de la evaluación practicada.
- Número de visitas del inspector a sus centros de referencia.
- Número de actas.

e) Gestión del Jefe del Servicio y máximos responsables del servicio:

- Iniciativas adoptadas por la jefatura del servicio para la consecución de los objetivos.
- Reuniones promovidas por la jefatura del servicio para la implantación de la mejora.
- Efectos de mejora conseguidas como consecuencia de estas reuniones.
- Ayuda y dotación de recursos por parte de la jefatura para dinamizar la mejora.
- Encuentros y actividades de la jefatura del servicio con otras jefaturas de otros servicios (tanto de otras provincias, si las hubiera, como de otras comunidades autónomas) para la creación de sinergias.

f) Consecución de la finalidad, los objetivos y los valores del servicio:

- Consecución de los fines y objetivos previstos en el Plan de Actuación.
- Modificaciones realizadas en los planes de referencia como resultado de las revisiones sobre su aplicación.

g) Gestión de los recursos y de las colaboraciones:

- Gestión, control y ejecución del presupuesto.
- Gestión de las colaboraciones externas.
- Rendimiento / aprovechamiento de los recursos materiales.
- Criterio de distribución de los recursos en función de la finalidad y los objetivos.
- Gestión de los recursos de información y del conocimiento pedagógico.

- Gestión del material y equipamiento, y mantenimiento de las instalaciones.

7. CONCLUSIÓN

Como hemos mencionado a lo largo del presente trabajo, la supervisión escolar se constituye como garante de la mejora de la calidad de la educación de los centros educativos, de la propia educación, y por ende, de la sociedad. Su gran importancia para la mejora de la calidad de la educación nos obliga a reflexionar de forma crítica y profunda sobre aquellos instrumentos que nos permitan mejorar su eficacia y eficiencia, detectando las posibles deficiencias o disfunciones del servicio que prestan. Ello, en consecuencia, motiva el diseño e implantación de algún tipo de medida que pueda subsanarlas, en aras del cumplimiento de las valiosas finalidades, tanto educativas como sociales, que el ámbito de la supervisión escolar tiene encomendadas en nuestro país.

Entre las diversas y múltiples herramientas que pudieran existir, nos parecen especialmente valiosos los sistemas de gestión de la calidad, que como hemos visto a lo largo del trabajo, se adecúan perfectamente a la idiosincrasia de las organizaciones que pretendan configurarse como organizaciones que aprenden, ya sean educativas o no, orientándolas hacia el cumplimiento de sus fines y objetivos, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios del servicio y del personal de la organización, hacia la recogida de información rigurosa y la toma de decisiones consensuadas de mejora y hacia la excelencia, que como hemos visto también, es función obligada que se atribuye en la normativa vigente a todos los funcionarios públicos. Y en este sentido, los Inspectores de Educación pueden y deber ser referente y modelo de profesionalidad para el resto de profesionales de la función pública docente.

Especialmente útil y coherente con la idiosincrasia de un Servicio de Inspección Educativa, como servicio público, es el Modelo Europeo de Excelencia EFQM, en su versión de 2013, que como hemos relatado y justificado durante el trabajo está perfectamente alineado con las particularidades de la organización que ha sido objeto de análisis, razón esta que ha sido determinante para decantarnos por su utilización frente a otros modelos de calidad, también válidos y complementarios entre sí.

Creemos más que justificada la necesidad de incorporar, máxime con la actual coyuntura de escasez de recursos, un sistema que permita a la organización analizada aprender de los errores, que a través de la creatividad y la innovación, posibilite la mejora continua y la excelencia, y que, como hemos reiterado a lo largo del trabajo, nos permita la configuración

de los Servicios de Inspección Educativa en organizaciones que aprenden. Obviamente, sin la adopción de una postura crítica sobre nuestras actuaciones, no favorecemos el cambio y la innovación, que es la reflexión fundamental que queremos suscitar con nuestra propuesta.

Como hemos reiterado a lo largo del trabajo, la supervisión escolar, que se configura como uno de los principales recursos del sistema educativo para mejorar su propia calidad, puede y debe orientarse hacia otro tipo de metas, redefiniendo sus fines y objetivos, comprobando su alcance y superación mediante la recogida de información rigurosa, tomando las oportunas decisiones de mejora colegiadas, siempre que sea posible, aumentando la satisfacción y expectativas de los usuarios de su servicio, del sistema educativo y de la propia sociedad, e institucionalizando dichas mejoras en ciclos de refuerzo continuo.

En definitiva:

“Lo que no se define, no se puede medir.

Lo que no se mide, no se puede mejorar. Y lo que no se mejora, se degrada siempre”

(Lord Kelvin, 1885).

8. FINANCIACIÓN

Sin financiación expresa.

9. CONFLICTO DE INTERESES

Ninguno.

10. BIBLIOGRAFÍA

ARAGÓN MARÍN, L. (Coord.) (2001). Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los centros educativos del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

ARGYRIS, C. (1993). Cómo vencer las barreras organizativas. Madrid: Díaz de Santos.

BOLÍVAR, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades. Madrid: La Muralla.

FULLAN, M. (2002). Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa. Madrid: Akal.

GAIRÍN, J. (1996). La organización escolar: contexto y texto de actuación. Madrid: La Muralla.

- GEMOETS, PAUL (2009). Guía de transición al Modelo EFQM 2010. EFQM Publications.
- INTRODUCCIÓN AL MODELO EFQM DE EXCELENCIA (2012). EFQM Excellence Model 2013.
- MARTÍNEZ MEDIANO, C. y RIOPÉREZ LOSADA, N. (2005). El Modelo de Excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. Educación XXI, 8, 2005, pp. 35-65.
- MAYO, A. y LANCK, E. (2000). Las organizaciones que aprenden. Barcelona: Gestión 2000.
- MC KERNAN, J. (2001). Investigación - acción y currículum. Madrid: Morata.
- MEDINA RIVILLA, A. (2009) (Coord.). Innovación de la Educación y de la Docencia. Madrid: Ramón Areces.
- Ministerio de Administraciones Públicas - Boletín Oficial del Estado (2004). Guía de autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. Madrid: BOE.
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas – Boletín Oficial del Estado (2012). Guía de Interpretación para las Administraciones Públicas. Modelo EFQM de Excelencia 2010. Madrid: BOE.
- MODELO EFQM DE EXCELENCIA (2013). Documento de interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones públicas.
- NEVO, D. (1986). The Conceptualization of Educational Evaluation. En E. R. House (Edit.). New directions in Educational Evaluation, Lewes, Palmer Press, 15-30.
- PÉREZ JUSTE, R. (2000) (Coord.). Evaluación de programas educativos. En Revista de Investigación Educativa. Nº monográfico. Vol. 18, 2.
- PÉREZ JUSTE, R. (2005a). Calidad de la Educación, Calidad en la Educación. Hacia su necesaria integración. Educación XXI, 8, 11-33.
- PÉREZ JUSTE, R. (2005b) (Coord.). Calidad en Educación, Calidad de la Educación. Documentos para una concepción integral e integrada. Comité de Educación de la A.E.C.
- PÉREZ JUSTE, R. (2006). Evaluación de Programas Educativos. Madrid: La Muralla.
- PÉREZ JUSTE, R. (2010). Integración de la Calidad de la Educación en el Modelo EFQM en la versión del Ministerio de Educación y Ciencia.

- PORTER, L. W., LAWLER, E.E. y HACKMAN, J.R. (1975). Behavior in organizations. New York: Mc Greaw Hill Book Co.
- PURKEY, S. C. y SMITH, M. S. (1983). Effective Schools: A review. The Elementary School Journal, 83, pp. 412-452.
- SANTOS GUERRA, M. A. (2000). La escuela que aprende. Madrid: Morata.
- SCHERGEL F.P. (1997). Cómo transformar la educación a través de la gestión de la calidad total. Guía práctica. Madrid: Díaz de Santos, pág. 1.
- SENGE, P. (1992). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Granica.
- SENLE, A. (1994). Calidad y Liderazgo. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.