

3.A.- Herramientas para una gestión de calidad.

a) Modelos de evaluación de centros

Pueden distinguirse tres ámbitos de Evaluación Institucional, según el agente que la realiza:

Autoevaluación: Es la realizada por la propia comunidad educativa, tiene como finalidad fundamental reflexionar sobre sus prácticas pedagógicas y de gestión, con la intención esencial de mejorar los resultados. Para el curso 2024-2025, la memoria de final de curso se regula mediante lo dispuesto en la Orden ECD/864/2024, de 25 de julio, por la que se aprueban las Instrucciones para los Centros Públicos de Educación Infantil y Primaria y Centros Públicos de Educación Especial de la Comunidad Autónoma de Aragón en relación con el curso 2024/2025.

Evaluación externa: Es aplicada normalmente por la Administración educativa. El órgano competente para realizar las evaluaciones externas descritas en el artículo 21 y 144 de la LOE es el Centro de Evaluación, Formación y Calidad en Aragón (CEFyCA)

Evaluación mixta: Los resultados de las evaluaciones externas son analizados por el claustro de profesores con el objetivo de acometer actuaciones que aumenten la calidad del servicio educativo que prestan. En este sentido, todos los centros de la comunidad autónoma de Aragón deben desarrollar dentro de la Programación General Anual sus Planes de Mejora, que tienen como base el análisis de los resultados de la evaluación censal realizada durante el curso anterior.

b) La evaluación institucional como herramienta para la gestión de la calidad. Análisis DAFO-CAME

La evaluación de las organizaciones se ha convertido en una práctica común en aquellos países que tienen o quieren tener éxito y mejorar. No es posible que una organización sea más eficiente si periódicamente no se hacen ejercicios de reflexión acerca del qué se hace, cómo se hace y en qué medida se satisfacen las expectativas y aspiraciones de los usuarios del producto y servicio que se presta. Las organizaciones educativas no escapan de esta tendencia, aunque este tipo de práctica e implantación revista cierta resistencia.

Como método preferente, se presenta el análisis DAFO-CAME. Este análisis es un método de autoevaluación que ayuda a establecer unas líneas estratégicas de trabajo en base al análisis de las variables que afectan al funcionamiento del centro educativo. Este análisis consta de dos partes: Una primera de diagnóstico (DAFO) en la que se enumeran las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del centro, y otra fase de toma de decisiones (CAME) donde se plantean

actuaciones para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Este análisis debe realizarse en grupo, puesto que cuanto mayor sea la mirada del análisis, mayor información proporcionará.

A continuación se presenta un ejemplo de análisis DAFO-CAME de un centro ficticio:

ANÁLISIS DAFO	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Claustro inestable, con alta rotación de profesorado. D2. Ausencia de criterios comunes para realizar la mayoría de las tareas docentes diarias en los documentos del centro. (Descrito en la PGA actual). D3. Número de suspensos en el centro cercano al 10%	A1. Excesivo cambio legislativo que puede llevar a la frustración y desmotivación en actualizarse.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Utilización de plataformas digitales para la gestión del trabajo administrativo del claustro: entrega de documentación, preparación de reuniones, calendario de actuaciones, etc.	O1. La adaptación de las actuaciones docentes al marco LOMLOE posibilita el trabajo en común y redacción de acuerdos en torno a las actuaciones docentes del claustro.

En esta primera fase se distinguen dos partes: las variables internas del centro educativo (Debilidades y Fortalezas) situadas en la columna de la izquierda y las variables externas al centro (Amenazas y Oportunidades) en la parte derecha de la tabla. Las variables internas en las que debemos incidir, puesto que tenemos margen de actuación sobre ellas. Por otra parte, las externas son aquellas a las que debemos prestar atención porque van a influir en la vida diaria del centro educativo pero para las que no tenemos control.

ANÁLISIS CAME	
CORREGIR	AFRONTAR
C1. Impulsar la redacción de pautas de actuación en el centro para favorecer que el nuevo profesorado se integre satisfactoriamente en la vida diaria del centro. C2. Propiciar la reflexión en el centro sobre la evaluación y rehacer la documentación del centro en base a los acuerdos tomados. C3. Analizar la propia labor docente de manera sistemática y establecer instrumentos comunes para todo el claustro.	AF1. Ayudar y mantener contacto frecuente con el claustro para trasladar calma en los procesos de cambio legislativo.
MANTENER	EXPLOTAR

M1. Impulsar la organización digital de los documentos del centro y las plantillas más utilizadas en el trabajo cotidiano del profesorado para facilitar su uso.	E1. Coordinar la adecuación al nuevo marco legislativo LOMLOE a través de acuerdos tomados CCP.
--	---

En una segunda fase, se establece el plan de acción CAME, correlacionando las variables propuestas en el DAFO con su consiguiente respuesta. Es importante codificar cada proposición adecuadamente para establecer relaciones y dotar de coherencia a nuestras actuaciones. Visto el ejemplo, puede observarse que la debilidad D1 se corregirá con la actuación C1, la fortaleza F1 se mantendrá con la actuación M1, etc... esta correlación y codificación nos llevará a que, siguiendo el ejemplo, planteemos unos objetivos acordes al análisis y la consecución de las actuaciones propuestas:

OBJETIVOS	ACTUACIÓN CAME
OBJ1. Elaborar de un Protocolo de acogida para el nuevo profesorado.	C1
OBJ 2. Impulsar la reflexión y actualización de los procesos de evaluación del centro.	C2
OBJ 3. Coordinar la sistematización de los procesos de evaluación docente del centro como punto de partida para la mejora de sus actuaciones.	C3
OBJ 4. Establecer estructuras y métodos de comunicación interna efectivos para el traslado de información del Equipo Directivo al Claustro y viceversa.	AF1, M1, E1

Estos objetivos, que pueden formar parte de un proyecto de dirección, PGA o Plan de mejora en función del momento y la intención, tienen una relación clara con la autoevaluación realizada y se puede consultar su relación con la autoevaluación realizada anteriormente y recordar el motivo que llevó a proponer una determinada tarea. Además, la siguiente tabla muestra la propuesta de evaluación del mismo:

ÍTEM EVALUABLE	1	2	3	OBSERVACIONES
IE1. Se incluye un protocolo de acogida al nuevo profesorado en el PEC del centro.				

IE2. Los acuerdos explicitados en las actas de evaluación son coherentes con los instrumentos de autoevaluación de las programaciones didácticas.				
IE3. El porcentaje de alumnado con áreas suspensas se encuentra por debajo del 10%				
IE4. Las propuestas de mejora de la Memoria de final de curso se fundamentan en instrumentos de autoevaluación válidos y fiables.				
IE5. Coherencia entre los objetivos de la PGA y las propuestas de mejora de la Memoria del curso anterior.				
IE6. La encuesta de evaluación realizada por el claustro de profesores es favorable.				

Del mismo modo, consignar los ítems de evaluación nos ayudará a dotar de coherencia al plan inicial, pudiendo trazar un camino desde el análisis inicial hasta la evaluación de las líneas de

actuación a desarrollar y el momento de evaluación de las mismas:

ACTUACIONES CAME	OBJETIVO	ÍTEM EVALUABLE	MOMENTO DE LA VALORACIÓN
C1	OBJ. 1	IE1	Julio 2025
C2	OBJ. 2	IE2, IE3	A lo largo del curso 2024/2025
C3	OBJ. 3	IE4, IE5	Julio 2025 e inicio del curso 2025/2026
AF1, M1, E1	OBJ. 4	IE6	Julio 2025