

Participación Educativa

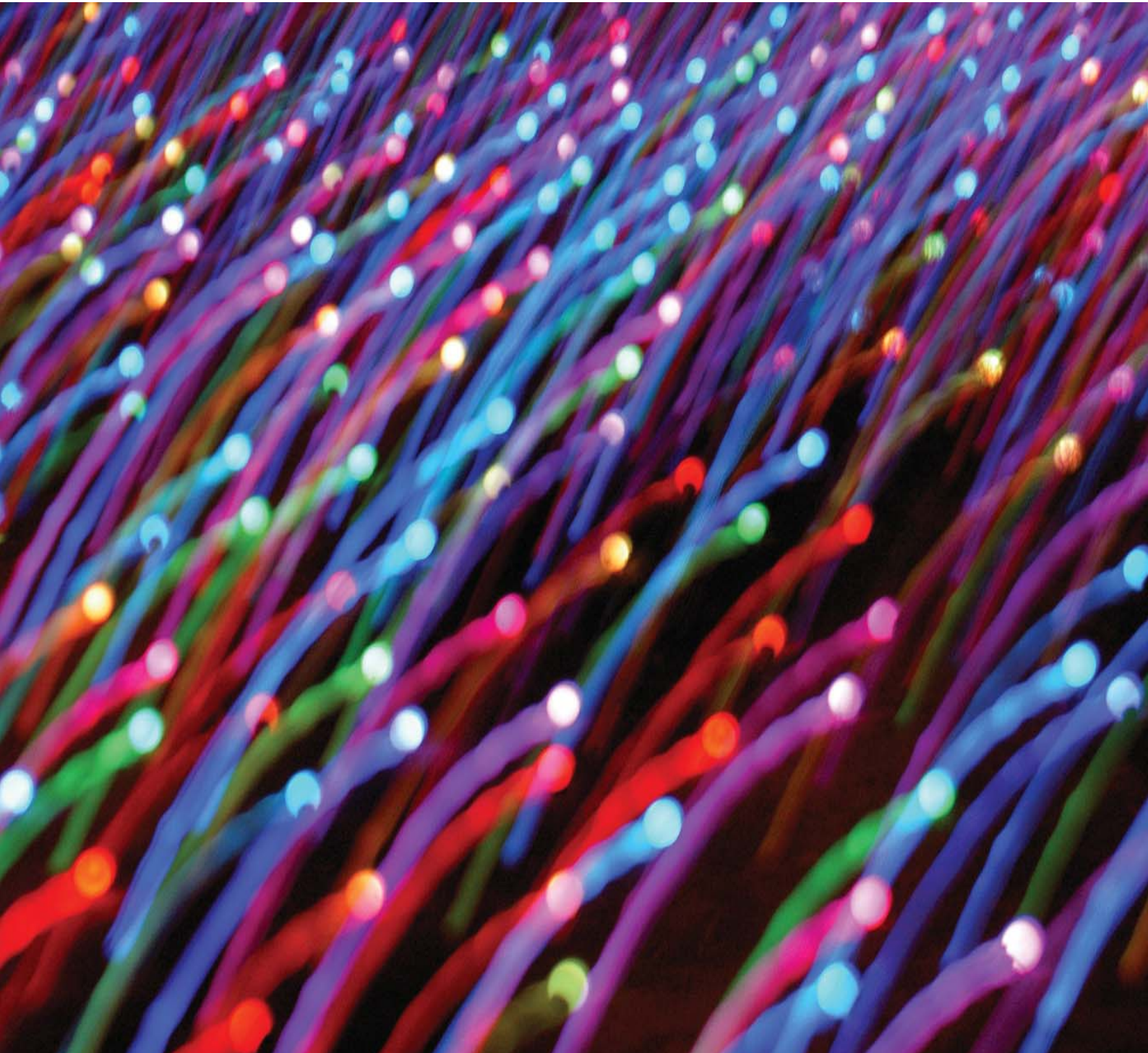
REVISTA DEL CONSEJO
ESCOLAR DEL ESTADO

Ministerio
de Educación, Cultura
y Deporte

Consejo
Escolar
del Estado

**Escuelas de éxito.
Características y experiencias**

Segunda Época/Vol. **3**/N.º **4**/2014/Número extraordinario



PARTICIPACIÓN EDUCATIVA

SEGUNDA ÉPOCA/VOL. 3/N.º 4/JUNIO 2014/NÚMERO EXTRAORDINARIO

ESCUELAS DE ÉXITO. CARACTERÍSTICAS Y EXPERIENCIAS

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Consejo de dirección

Presidencia

Francisco López Rupérez
Presidente del Consejo Escolar del Estado

Vicepresidencia

María Dolores Molina de Juan
Vicepresidenta del Consejo Escolar del Estado

Secretario

José Luis de la Monja Fajardo
Secretario del Consejo Escolar del Estado

Vocales

Montserrat Milán Hernández
Consejera de la Comisión Permanente
Roberto Mur Montero
Consejero de la Comisión Permanente
Jesús Pueyo Val
Consejero de la Comisión Permanente

Consejo editorial

María Dolores Molina de Juan
(Consejo Escolar del Estado)
José Luis de la Monja Fajardo
(Consejo Escolar del Estado)
Isabel García García
(Consejo Escolar del Estado)
M. Almudena Collado Martín
(Consejo Escolar del Estado)
Antonio Frias del Val
(Consejo Escolar del Estado)
Juan Ramón Villar Fuentes
(Consejo Escolar del Estado)
Juan Luis Cordero Ceballos
(Consejo Escolar del Estado)

Consejo asesor

Bonifacio Alcañiz García
Francisco J. Carrascal García
Julio Delgado Agudo
José Antonio Fernández Bravo
Mariano Fernández Enguita
Alfredo Fierro Bardaji
José Luis Gaviria Soto
Samuel Gento Palacios
María Luisa Martín Martín
José María Merino
Sara Moreno Valcárcel
Arturo de la Orden Hoz
Francesc Pedró i Garcia
Beatriz Pont
Gonzalo Poveda Ariza
María Dolores de Prada Vicente
Ismael Sanz Labrador
Rosario Vega García

Fotografías: <http://bit.ly/1bwWS45>

ISSN 1886-5097

NIPO 030-14-177-X

DOI 10.4438/1886-5097-PE

ntic.educacion.es/cee/revista

participacioneduca@mecd.es



Presentación

Francisco López Rupérez **3**

Entrevista

Emiliana Vegas, *Jefa de la División de Educación del Banco Interamericano de Desarrollo* **5**

Aspectos generales

50 años del movimiento de "escuelas eficaces": lecciones aprendidas para el siglo XXI. María Castro Morera **9**

Buenas prácticas de escuelas eficaces del País Vasco. Metodología y primeros resultados. Luis Lizasoain Hernández y Araceli Angulo Vargas **17**

PISA para Centros Educativos. Un proyecto internacional para el éxito escolar. Ismael Sanz Labrador y Guillermo Gil Escudero **29**

Las escuelas de éxito. Características y experiencias. Las escuelas de éxito. Características y experiencias **39**

Buenas prácticas en escuelas de éxito españolas

La transformación del CEIP "Ramiro Soláns" a través del Proyecto Global de centro "Entre Todos". Rosario Blanco Martínez, Rosa Llorente y el claustro de profesores del CEIP "Ramiro Soláns" de Zaragoza (Aragón) **43**

Te guiamos en el laberinto de la Orientación y el Empleo. Profesorado del "CIFP Mantenimiento y Servicios a la Producción". Langreo (Principado de Asturias) **59**

Proyecto Newton. Matemáticas para la vida: una vía para el aprendizaje significativo de las matemáticas. Consejo Escolar de Canarias y la Sociedad Canaria de Profesores de Matemáticas "Isaac Newton" **69**

Integración familiar y cultural: caminando hacia el éxito escolar. CEIP "Santa Amelia". Ciudad Autónoma de Ceuta. Rafael Carlos Falcón Ibarra, Secretario del CEIP Santa Amelia **77**

Respeto y esfuerzo, las claves de un éxito. IES "Lancia", León (Castilla y León). Director del IES "Lancia" **93**

Los premios San Clemente y Bento Spinoza: una apuesta por los sueños y la lectura. IES "Rosalia de Castro", Santiago de Compostela (Galicia). Ubaldo Rueda Soto, Maribel Martín Misol, Margarita Prado Fernández, Rosa López Gato y Francisco López Piñeiro **101**

Gestión de calidad y autonomía, una experiencia de éxito. IES "La Flota", Murcia (Región de Murcia). José Hernández Franco y M^a Antonia López Megías **111**

Recensiones de libros

"La cuarta vía. El prometedor futuro del cambio educativo" (Shirley, D.; Hargreaves, S. 2012). José Manuel Arribas Álvarez **125**

"Why not the best schools?" (Caldwell, B.; Harris, J., 2008). Verónica Azpillaga Larrea **130**

"Getting Value Out of Value-Added: Report of a Workshop" (Braun, H.; Chudowsky, N.; Koenig, J. 2010). Luis Joaristi **134**

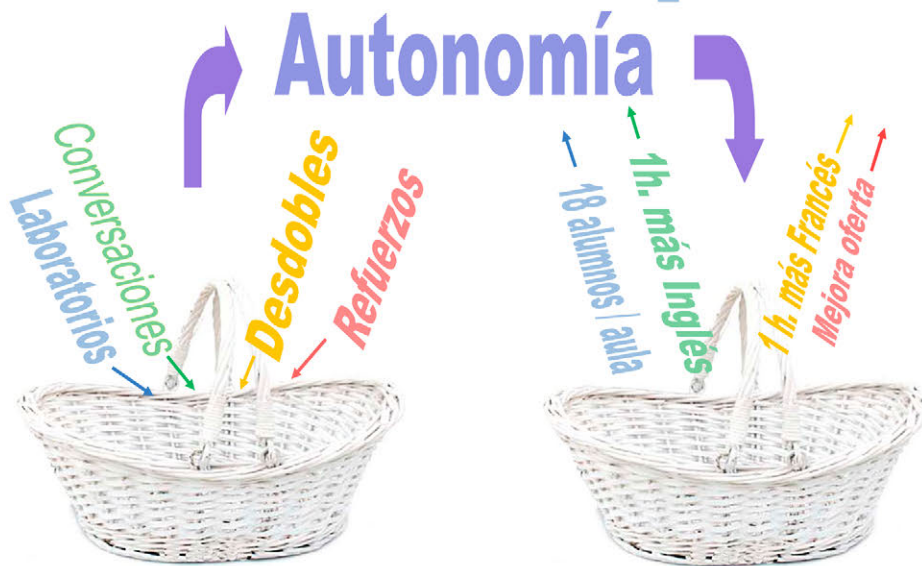
"The Dynamics of Educational Effectiveness: A Contribution to Policy, Practice and Theory in Contemporary Schools" (Creemers, B. y Kyriakides, L., 2008). Samuel Gento Palacios **138**



E q u i d a d

Análisis de de la oferta

de experiencias previas



D
A
T
O
S

Decisión basada en
Racionalidad
en el uso de **RECURSOS HUMANOS**

GESTIÓN DE LA CALIDAD Y AUTONOMÍA, UNA EXPERIENCIA DE ÉXITO. IES “LA FLOTA”. MURCIA (REGIÓN DE MURCIA)

QUALITY MANAGEMENT AND AUTONOMY, A SUCCESSFUL EXPERIENCE. “LA FLOTA” SECONDARY SCHOOL. MURCIA (REGIÓN DE MURCIA)

José Hernández Franco

Director del IES “La Flota” de Murcia

M^a Antonia López Megías

Jefa de estudios del IES “La Flota” de Murcia

Resumen

La experiencia desarrollada por el IES “La Flota”, desde el curso 2005-2006, ha tenido dos grandes líneas de actuación: De una parte, la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001), iniciada en el verano de 2005 y que continúa en el 2014 en la modalidad CAF (Common Assessment Framework, Marco Común de Evaluación); de otra parte, la implantación progresiva (se inicia en el curso 2009-2010) y posterior aprobación por parte de la Administración Educativa (en mayo de 2012) de la “autonomía organizativa” que permitió al centro destinar los recursos humanos de apoyo al desarrollo de la Sección de Enseñanza Personalizada. Ambas actuaciones unidas a otras complementarias, están consiguiendo los objetivos que se propuso el centro con el desarrollo de aquellas, a saber: mejorar sensiblemente los resultados académicos, conseguir un centro de prestigio ampliamente reconocido y una práctica organizativa capaz de alcanzar los dos objetivos anteriores.

Palabras clave: enseñanza personalizada, gestión de calidad, rendimiento académico, resultados académicos, prestigio educativo, autonomía de gestión, cultura organizativa.

Abstract

Since the academic year 2005-2006, IES “La Flota” has developed its experience in two main lines of work. On the one hand, the implementation of the ISO 9001 Quality Management System began in summer 2005 and continues in 2014 but in the CAF system (Common Assessment Framework). On the other hand, it was started in the academic year 2009-2010 the progressive introduction of the organisational autonomy of our school. It was subsequently approved by the Educational Administration in may 2012 allowing us to properly allocate our human resources to support the development of our Personalized Teaching Section. Both actions, as well as other complementing initiatives, have contributed to achieving the goals of our school: significantly improving academic results, getting a prestigious and recognised school and an or-ganisation management able to reach the former aims.

Keywords: personalised teaching, quality management, school performance, academic results, educational prestige, autonomy management, organisational.

1. Introducción

1.1. Antecedentes

El IES “La Flota” está ubicado en un barrio de nivel socioeconómico medio, de reciente creación y de rápido crecimiento, formado mayoritariamente por familias con hijos en edad escolar. En este entorno, en septiembre de 1995, el instituto se puso en marcha y ya es, en muchos aspectos, un centro que ha encontrado sitio en el panorama educativo de la ciudad y de la Región de Murcia. La labor educativa que realiza, sin duda mejorable pero de calidad, está siendo reconocida socialmente.

En 1995 era un instituto con un escaso poder de atracción entre las familias del barrio, que competía con centros públicos y privados de gran abolengo, y que se nutría abundantemente de alumnos llegados a través de la comisión de escolarización; ahora, gracias al esfuerzo de la comunidad educativa, es conocido por su buen trabajo; así, el número de solicitudes de plaza que cada año tiene el centro en 1º de Educación Secundaria Obligatoria (ESO) viene creciendo continuamente (Figura 8, Evolución de la Demanda de plazas en 1º de ESO. Cursos 2008-2009 a 2013-2014). El instituto “La Flota” inicia su funcionamiento como centro de ESO y Bachillerato al mismo tiempo que en los centros docentes más cercanos – públicos y privados concertados– se siguen desarrollando los estudios del entonces encumbrado Bachillerato Unificado y Polivalente (BUP). Esta situación hizo que la demanda de plazas fuese muy escasa en los primeros años. Un cartel colocado en la sala de profesores en el año 2000 (IES La Flota 2000) daba cuenta de esta situación (en 1999 fueron 88 y en el 2000, fueron 59 los alumnos que, procedentes de centros de Primaria adscritos solicitaron plaza en el IES “La Flota”). La situación era de total depreciación de la oferta educativa del centro. En efecto, el centro se nutría de alumnado que no podía entrar en otros institutos, del alumnado que, por dejadez paterna, no había sido escolarizado en el proceso ordinario de admisión y del alumnado de escolarización tardía.

Ante esta situación, un gran objetivo se abrió camino para el centro en el 1999 y 2000: conseguir la normalización del acceso del alumnado al IES “La Flota”, haciéndolo equivalente al existente en los centros docentes del entorno y, si fuese posible, superarlos en lo que a demanda de plazas, resultados y buena imagen se refiere. Este gran objetivo se concretó en los que se describen a continuación.

1.2. Objetivos

El gran objetivo que se propone el IES “La Flota”, desde el curso 1999-2000, como horizonte para configurar hacia el futuro el itinerario de su proyecto educativo es el de conseguir un centro de “éxito escolar”, es decir, un centro *eficaz*, porque consigue cumplidamente con todos sus alumnos los objetivos curriculares y académicos propios de un IES, y un centro *de calidad* que consigue, además de los objetivos indicados, otros sociales y cívicos relevantes.

Este gran objetivo se concretó en tres objetivos básicos:

- Mejorar sensiblemente los resultados académicos (Objetivo A).
- Conseguir un centro de prestigio ampliamente reconocido (Objetivo B).
- Conseguir una práctica organizativa capaz de alcanzar los objetivos anteriores (Objetivo C).

En la tabla 1 pueden verse los desarrollos de los objetivos básicos en los correspondientes sub-objetivos.

1.3. Itinerario hasta la consolidación del Proyecto

En julio de 2005 se inicia la participación del centro en el proyecto ISCAL (Implantación de un Sistema de gestión de Calidad)¹, pro-

1. BORM 15-07-2004

Tabla 1
Objetivos del IES “La Flota” de Murcia

OBJETIVOS	SUB-OBJETIVOS
A. Mejorar sensiblemente los resultados académicos	1. Aumentar la tasa de promoción del alumnado de ESO
	2. Reducir la tasa de repetidores en ESO
	3. Mejorar las tasas de idoneidad y de retardo en ESO
B. Conseguir un centro de prestigio ampliamente reconocido	1. Incrementar la demanda externa de plazas en 1º de ESO
	2. Alcanzar una alta valoración del centro por parte de alumnos y familias
	3. Aumentar la visibilidad del centro como centro de prestigio
C. Conseguir una práctica organizativa capaz de alcanzar los objetivos anteriores	1. Desarrollar una planificación sistemática, coherente, exhaustiva, flexible, revisable y fiable respecto a los mecanismos de evaluación de su desarrollo
	2. Generalizar la transparencia a todos los niveles, para asegurar que las decisiones se tomen sobre datos objetivos, dotándolas así de eficacia
	3. Consolidar mecanismos de una continua, intensa y flexible colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa, en orden a la consecución de los objetivos del centro
	4. Consolidar entre el profesorado un sentimiento de satisfacción personal y profesional
	5. Consolidar mecanismos de eficiencia directiva, docente y de gestión

yecto experimental dirigido a los centros públicos de Formación Profesional Específica. La propuesta realizada por la Administración, e incluida en el proyecto ISCAL, de aplicar la norma ISO 9001-2000² solamente a las enseñanzas de Formación Profesional es descartada por el IES “La Flota”, que asume y se compromete a extender todo el proceso de cambio en todas las enseñanzas. Consecuentemente con este compromiso, durante el curso 2005-2006 se diseñan y ejecutan los procesos previstos en el proyecto, se diseñan encuestas de satisfacción, etc., hasta que en diciembre de 2006 se obtiene la certificación de calidad correspondiente a la referida norma ISO 9001-2000.

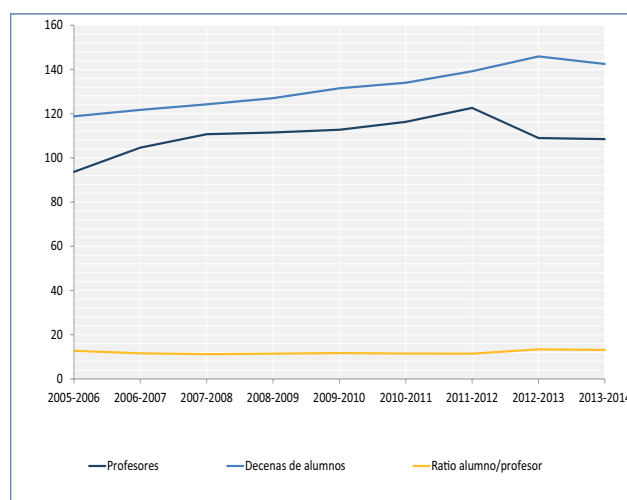
Por otra parte, en el curso 2006-2007, se inicia en el centro el desarrollo del programa “Enseñanza Bilingüe”. Y, superando todas las previsiones, este programa se implanta en dos grupos de 1º de ESO, ante la fuerte demanda de estas enseñanzas. En el curso 2009-2010 la demanda de enseñanza bilingüe se incrementa y, ante la imposibilidad legal de ampliar a tres líneas estas enseñanzas, la Asociación de Madres y Padres de Alumnos se moviliza y consigue que en el verano del 2009 la Administración modifique la normativa y sea posible impartir enseñanzas bilingües en tres líneas de ESO. Aplicando la nueva normativa, en el curso 2010-2011 se inician las enseñanzas bilingües en Bachillerato, que contarán con 1,5 grupos hasta el curso 2013-2014, curso en el que se amplía a 2,5 grupos en 1º de Bachillerato.

Tanto en el inicio como en el desarrollo del programa de Enseñanza Bilingüe, las dificultades que ha tenido que superar el IES “La Flota” tienen que ver con las decisiones que hubieron de adoptarse respecto a las disciplinas no lingüísticas que se imparten en inglés, cumpliendo la normativa al respecto, garantía de la estabilidad del profesorado y disponibilidad del cupo anual de profesorado. Por otra parte, la enseñanza bilingüe recibe fuertes

críticas desde su inicio al romper la equidad en la oferta formativa pública: el alumnado que cursa estas enseñanzas recibe 1 hora más de clase de lengua inglesa que el resto del alumnado y, además, al menos dos de las materias no lingüísticas que cursan se desarrollan en inglés. El centro, trata de atender las razones de estas críticas y, tras el análisis de las experiencias llevadas a cabo con los recursos humanos de apoyo en la materia de Matemáticas que se describen más adelante, inicia la utilización de los recursos de apoyo con que contaba (1 hora en Lengua y otra en Matemáticas en cada grupo de ESO) para realizar desdobles en estas materias, en los grupos no bilingües de ESO, retirando los apoyos a los grupos bilingües.

Esta práctica de refuerzo de la docencia en los grupos no bilingües se aplica paulatinamente desde el curso 2006-2007, con la conformidad del Servicio de Inspección. En enero de 2012 se solicita de la Administración, con la presentación de un proyecto específico – el proyecto “IES La Flota 2012” – que permita al centro la aplicación del principio de autonomía de los centros docentes, a la decisión que hubiera de adoptarse sobre el destino que se daría a los recursos humanos de apoyo que, de forma ordinaria, recibe el IES; sin que ello supusiese incremento alguno de los mismos. En efecto, como puede observarse en la figura 1, el número de profesores ha ido creciendo paralelamente al crecimiento del número de alumnos, a lo largo de los últimos nueve cursos, sin que haya variado significativamente la ratio alumnos/profesor. Finalmente el proyecto “IES La Flota 2012” es aprobado mediante una Orden de la Consejería de Educación, Cultura y Universidades (Orden de 8 de Mayo de 2012)³ y da lugar a una nueva configuración de la Educación Secundaria Obligatoria, complementaria a la establecida legalmente, quedando divididas las enseñanzas de ESO en tres secciones que denominamos: *Sección de Enseñanza Bilingüe*, *Sección de Enseñanza Personalizada* y *Sección de Diversificación* cuyas características se describen en el siguiente apartado.

Figura 1
Evolución del número de profesores, del número de alumnos y de las ratios alumnos/profesor correspondientes. Curso 2005-2006 a 2013-2014



CURSO	PROFESORES	DECENAS DE ALUMNOS	RATIO PROFESOR/ALUMNO
2005-2006	93,7	118,8	12,7
2006-2007	104,6	121,7	11,6
2007-2008	110,7	124,2	11,2
2008-2009	111,5	127,0	11,4
2009-2010	112,7	131,5	11,7
2010-2011	116,3	134,0	11,5
2011-2012	122,6	139,2	11,4
2012-2013	109,0	145,9	13,4
2013-2014	108,5	142,5	13,1

2. Se trata de una norma Internacional que especifica los requisitos necesarios para conseguir un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización necesita mostrar públicamente la calidad del trabajo que realiza.

3. Región de Murcia. Orden de la Consejería de Educación, Formación y Empleo de 8 de Mayo de 2012

1.4. Enseñanzas que se imparten en el IES “La Flota” como desarrollo del Proyecto

1.4.1. Educación Secundaria Obligatoria

En el curso académico 2012-2013, el proyecto se desarrolló en 22 grupos de ESO (590 alumnos) con las modalidades y la organización que se indican en la tabla 2.

- Sección Bilingüe español-inglés.
- Sección de Diversificación Curricular en 3º y 4º de ESO.
- Sección de Enseñanza Personalizada, con dos líneas de 1º a 4º de ESO.

Tabla 2
Cursos, grupos y secciones de ESO, proyecto “IES La Flota 2014-a”. Curso 2012-2013

		GRUPOS					
		Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D	Grupo E	Grupo F
Cursos	1º ESO						
	2º ESO						
	3º ESO						
	4º ESO						
	3º DIVER.						
	4º DIVER.						

- Sección de Enseñanza Bilingüe
- Sección de Enseñanza Personalizada (no bilingüe)
- Sección del Programa de Diversificación Curricular

1.4.2. Bachillerato

En el curso 2012-2013, el proyecto se desarrolló, como puede verse en la tabla 3, con un total de 8 grupos y 270 alumnos, entre los dos cursos de Bachillerato, en las modalidades de Humanidades y Ciencias Sociales, y de Ciencias y Tecnología. Además ambas modalidades se pueden cursar en dos secciones: *Sección de enseñanza bilingüe español-inglés* y *Sección no bilingüe*.

Tabla 3
Cursos, grupos, secciones y modalidades de Bachillerato, proyecto “IES La Flota, 2014 - b”. Curso 2012-2013

		GRUPOS				
		Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D	Grupo E
Cursos	1º Bachillerato	C y T	C y T	H y CS	H y CS	H y CS
	2º Bachillerato	C y T H y CS	H y CS	C y T H y CS		

- C y T: Ciencia y Tecnología. H y CS: Humanidades y Ciencias Sociales.
- Sección de Enseñanza no bilingüe
 - Sección de Enseñanza Bilingüe

1.4.3. Formación profesional

Durante el curso 2012-2013 el desarrollo de la Formación Profesional contó, como puede verse en la tabla 4, con 10 ciclos formativos de tres familias profesionales, dos de ellos en la modalidad bilingüe español-inglés, que acogían a un total de 22 grupos y 622 alumnos.

Tabla 4
Familias profesionales, ciclos formativos y grupos.
Curso 2012-2013

FAMILIAS PROFESIONALES	CICLO FORMATIVO -TÍTULO	GRUPOS
Hostelería y Turismo	Técnico en Cocina y Gastronomía	5
	Técnico en Servicios en Restauración	2
	Técnico Superior en Dirección de Cocina	2
	Técnico Superior en Dirección de Servicios de Restauración	2
	Técnico Superior en Agencias de Viajes y Gestión de Eventos bilingüe e/i	2
	Técnico Superior en Gestión de Alojamientos Turísticos bilingüe e/i	2
Administración y Gestión	Técnico en Gestión Administrativa	2
	Técnico Superior en Administración y Finanzas	2
	Técnico Superior en Secretariado	1
Industrias Alimentarias	Técnico en Panadería, Repostería y Confitería	2

1.4.4. Formación Profesional Ocupacional

De forma voluntaria, el IES “La Flota” colabora con el Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia en la realización de cursos de formación de las siguientes especialidades:

- *Cocina*
- *Servicios de restaurante*
- *Creación y gestión de viajes combinados y eventos*
- *Venta de productos y servicios turísticos*
- *Operaciones básicas en cocina*
- *Servicios de bar y cafetería*
- *Operaciones básicas de restaurante y bar*

Se realizan dos cursos al año de cada especialidad, que cuentan con 15 alumnos cada uno de ellos.

1.4.5. Itinerario hasta la consolidación del Proyecto

El IES “La Flota” es, además, un centro de integración de alumnado con necesidades educativas especiales, que atiende con preferencia a alumnos déficits motóricos. Durante el curso 2012-2013 el centro atendió a 20 de dichos alumnos, repartidos entre ESO, Bachillerato y Formación Profesional.

El IES “La Flota” participó, durante curso 2013-2014, en los programas europeos Comenius (Proyecto de Asociaciones Multilaterales, aprobado a finales del curso 2011-2012, “Study and training of the traditional games and traditional sports, which join countries and make Friends”), Erasmus y Leonardo da Vinci, con un total de 26 becas de movilidad. La participación en estos programas permite a los alumnos conocer otros países, culturas, costumbres, gentes

y, por supuesto, mejorar su nivel lingüístico en la lengua que se desea aprender.

Por otra parte el centro cuenta con un servicio de restaurante y bar abierto al público, en el que se sirven las elaboraciones del alumnado de las especialidades de Formación Profesional de cocina (cocina, panadería, repostería y confitería).

2. Estrategias y actuaciones

2.1. El programa “Enseñanza Bilingüe”

Como se indicó en el apartado 1.3., en el curso 2006-2007 se inició en el centro el desarrollo del programa “Enseñanza Bilingüe” en dos grupos de 1º de ESO, ampliándose, en el curso 2009-2010, a tres líneas e iniciándose el desarrollo del programa en el Bachillerato, en el curso 2010-2011.

De los 52 grupos de ESO, Bachillerato y Formación Profesional, 20 grupos desarrollan el programa de “Enseñanza Bilingüe” (en ESO, en 12 de sus 22 grupos, en Bachillerato en 4 de sus 8 grupos, dos de ellos desdoblados entre los que siguen el programa y los que no lo siguen y en Formación Profesional en 4 de sus 22 grupos). Así el 38,5% de los grupos de ESO, Bachillerato y Formación Profesional desarrollan el programa “Enseñanza Bilingüe”.

2.2. El Programa “Gestión de Calidad”

El déficit comparativo de demanda de plazas, al que se hizo referencia en el apartado 1.1, fue el elemento motivador más importante que empujó al claustro de profesores, finalizando el curso 2004-2005, a dar su aprobación a la participación en el Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en centros de Formación Profesional (ISCAL)⁴. La decisión contó con el voto favorable de la mayoría del claustro (solamente 5 profesores votaron en contra) y el consejo escolar lo aprobó por unanimidad. Un nuevo equipo directivo iniciaba su mandato y estaba totalmente comprometido con el proyecto.

En los debates previos a la toma de decisión se consideró más importante el compromiso con la mejora que el método que se utilizase para conseguirla. A este respecto se planteó, entre otros métodos de mejora, la aplicación de técnicas de mejora de la organización escolar procedentes de los principios del Desarrollo Organizativo⁵ o bien intentar que el centro consiguiera las características de las “escuelas eficaces” con cualquier método. Sin embargo este tradicional debate sobre qué metodología de mejora es la más apropiada quedó postergado ante la oferta, por parte de Administración educativa (ISCAL), de una metodología concreta, dotada incluso de recursos humanos y materiales de apoyo. Además de aceptar integrarse en la oferta de la Administración con un proyecto específico, se planteó y aprobó la extensión del proyecto a todas las enseñanzas impartidas en el IES “La Flota” y no sólo a la Formación Profesional.

El desarrollo del ISCAL implicaba, como ya se ha indicado, la implantación de la ISO 9001⁶ en todas las enseñanzas del IES “La Flota”. La aplicación resultó exitosa por las siguientes razones:

4. BORM 15-07-2004

5. El desarrollo Organizativo o Desarrollo Organizacional es un movimiento que recoge y aplica un amplio y fundamentado elenco de conocimientos sobre el modo de optimizar el esfuerzo de la gerencia y de todos los miembros de una organización, para hacer creíble, sostenible y funcional a dicha organización en el tiempo, enfatizando la importancia del capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo propio de la organización y señalándole un objetivo central hacia el que deben dirigirse coordinadamente todas las acciones de los elementos que integran la estructura organizativa.

6. Conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecido por la Organización Internacional de Normalización. El ISO 9001 indica los requisitos que, para conseguir una gestión de la calidad, debe cumplir internamente toda organización, sin importar cualquiera que sea el producto o servicio que produce o presta, cualquiera que sea su titularidad, pública o privada, y cualquiera que sea su tamaño.

– Una correcta interpretación de la normativa ISO 9001 al lenguaje educativo: Y ello ha sido posible porque se ha podido contar con el apoyo directo de educadores que previamente habían trabajado la normativa ISO 9001, y porque así se evitaron los asesores procedentes de sectores no educativos.

– La formación de grupos de trabajo que protocolizaron eficazmente lo que se estaba haciendo: La protocolización afectó a todos los procesos: planificación de la enseñanza, impartición de clases, orientación de alumnos y familias, evaluación de los aprendizajes, mantenimiento del orden, servicio de guardias docentes, admisión de alumnos, matriculaciones, horarios, etc. Y todo ello procurando la simplificación y reducción de dichos procesos, y dejando para la fase de mejora las propuestas.

– Existencia de profesorado con una alta cualificación digital, en especial en el uso de bases de datos, hojas de cálculo y desarrollos web.

– Capacidad del profesorado implicado y del equipo directivo para utilizar la ISO 9001 como instrumento para facilitar el trabajo, el cumplimiento de las normas establecidas y para priorizar los procesos más decisivos de la mejora.

En el curso 2011-2012 se desarrolla en el centro, para el profesorado y el equipo directivo, un seminario de estudio del modelo organizativo CAF⁷ con el fin de decidir sobre el cambio del sistema de acreditación de la calidad, sustituyendo la ISO 9001, de elevado coste, por el CAF, que era la nueva propuesta de la Administración autonómica para el desarrollo de la gestión de calidad en los centros. Esta propuesta se concretó, por parte de la Administración, en el curso 2012-2013 en una convocatoria pública dirigida a los centros que desearan implantar el modelo CAF, y el IES “La Flota” decide participar en la misma, manteniendo, no obstante la aplicación de la norma ISO 9001, que resultaba totalmente compatible con la del CAF.

2.3. El Proyecto de Gestión Autónoma de los Recursos Humanos de Apoyo. El “Proyecto de Enseñanza Personalizada”

Como ya se indicó, por Orden de 8 de mayo de 2012 de la Consejería de Educación, Formación y Empleo se autoriza al IES “La Flota” la implantación experimental del Proyecto de mejora de los resultados académicos en ESO, mediante la reorganización de los recursos humanos de apoyo (en adelante “Proyecto de Enseñanza Personalizada”).

Esta Orden –primera que en el ámbito de la Región de Murcia se emite en relación con el ejercicio de la autonomía de los centros docentes, que se dirige expresamente a un centro y que está sujeta a un proceso de rendición de cuentas– es fruto de la experiencia desarrollada en el IES “La Flota” y en ella se describe en el proyecto presentado y finalmente aprobado por la citada Orden. El desarrollo del proyecto no requiere de recursos humanos añadidos y dio pie a la creación de la que hemos denominado “Sección de Enseñanza Personalizada” en ESO.

Este proyecto se desarrolla al mismo tiempo que el Proyecto de Gestión de la Calidad, con el que resulta totalmente compatible, porque su desarrollo afecta también a todos los desarrollos de este nuevo proyecto.

La pretensión del “Proyecto de Enseñanza Personalizada” no es otra que la de desarrollar una práctica docente lo más adaptada posible a las necesidades específicas de aprendizaje de cada alumno en particular, necesidades determinadas tanto por características de personalidad, como por su estilo de aprendizaje, por el desarrollo alcanzado en sus competencias básicas y por su nivel de avance en

7. El Marco Común de Evaluación (CAF Common Assessment Framework) es un modelo organizativo que proporciona los elementos para una evaluación descriptiva de las organizaciones pública, evaluación que facilita un rápido diagnóstico organizativo para, a partir de éste, elaborar un plan de acción con el objetivo de lograr organizaciones públicas eficaces, con calidad y excelencia. El CAF fue el resultado de la cooperación entre los ministros responsables de Administración Pública de la Unión Europea.

Tabla 5
Proyecto de Enseñanza Personalizada. Materias que se desdoblán en 1º de ESO

Grupos 1º ESO	Sub-grupos	Ed. Fís. (26 al.)	Ed. Plá. (26 al.)	C. Soc. (26 al.)	Inglés (18 al.)	Mat. (18 al.)	Len. (18 al.)	Tec. (18 al.)	C. Nat. (18 al.)	Tut. (18 al.)	Opt. (26 al.)
1º D	1º D	1º D	1º D	1º D	1º D	1º D	1º D	1º D	1º D	1º D	
	1º DE				1º DE	1º DE	1º DE	1º DE	1º DE		
1º E	1º DE	1º E	1º E	1º E	1º DE	1º DE	1º DE	1º DE	1º DE	1º DE	
	1º E				1º E	1º E	1º E	1º E	1º E	1º E	
Horas semanales		2	3	3	4	4	4	3	3	1	4
		8			19					4	

Notas: El número de alumnos que figura en los grupos es el máximo que pueden tener

la secuencia del currículo. El desarrollo del Proyecto, complementado con el de las actuaciones y estrategias aquí descritas, constituiría el factor más decisivo para conseguir el objetivo básico A, descrito en el apartado 1.2. (“Mejorar sensiblemente los resultados académicos”). Dada su importancia se describen a continuación las características organizativas del proyecto.

2.3.1. Características organizativas del “Proyecto de Enseñanza Personalizada”

Desdobles

Como se ha indicado, el “Proyecto de Enseñanza Personalizada” se concreta en la “Sección” correspondiente. Los dos grupos no bilingües que forman la Sección de Enseñanza Personalizada (grupos D y E), se dividen en tres subgrupos: D, DE y E, formados por un número similar de alumnos. En la mayoría de las materias cuentan con tres profesores, uno para cada subgrupo. La denominación de cada subgrupo es:

- *Subgrupo D.* Formado solamente por una parte de alumnos del grupo D.
- *Subgrupo DE.* Formado por alumnos del grupo D y E.
- *Subgrupo E.* Formado por una parte de alumnos del grupo E, exclusivamente.

La jefatura de estudios decide la composición de estos subgrupos, siguiendo los criterios de formación de grupos aprobados en el Proyecto Educativo del centro. Los subgrupos son estables (siempre formados por los mismos alumnos en todas las materias) y de composición heterogénea (con mezcla de niveles académicos en cada subgrupo). Junto a las materias que se indican en las tablas 5, 6, 7 y 8 se concreta el número de alumnos por aula en dicha materia que, en todo caso desciende a un máximo de 18 alumnos (la excepción de que los grupos D y E, completos, tengan 26 alumnos se debe a que desarrollan un programa ACNEE Atención a Alumnos Con Necesidades Educativas Especiales y a que los alumnos de este programa cuentan como 3 en el conteo de alumnos por aula). De este número reducido de alumnos procede el nombre de esta sección, “de Enseñanza Personalizada”, pues, en efecto, la ratio de estos grupos llega a ser menor que la de Educación Infantil, y así, la personalización de la enseñanza se hace verdaderamente factible.

Tabla 6
Proyecto de Enseñanza Personalizada. Materias que se desdoblán en 2º de ESO

Grupos 2º ESO	Sub-grupos	Ed. Fís. (26 al.)	Música (26 al.)	C. Soc. (26 al.)	Ed. Ciud. (26 al.)	Inglés (18 al.)	Mat. (18 al.)	Len. (18 al.)	C. Nat. (18 al.)	Tut. (18 al.)	Opt. (26 al.)
2º D	2º D	2º D	2º D	2º D	2º D	2º D	2º D	2º D	2º D	2º D	
	2º DE					2º DE	2º DE	2º DE	2º DE	2º DE	
2º E	2º DE	2º E	2º E	2º E	2º E	2º DE	2º DE	2º DE	2º DE	2º DE	
	2º E					2º E	2º E	2º E	2º E	2º E	
Horas semanales		2	3	4	1	4	4	5	3	1	4
		10				17					4

Notas: El número de alumnos que figura en los grupos es el máximo que pueden tener

Tutoría

Cada uno de los grupo A, B y C de ESO cuenta con un profesor tutor; sin embargo, en la Sección de Enseñanza Personalizada, los dos grupos D y E cuentan con tres tutores en cada uno de los tres cursos 1º, 2º y 3º de ESO (un tutor para cada uno de los subgrupos D, E y DE). En 4º de ESO el número de tutores es de dos.

Esta distribución de tutores se establece para garantizar una adecuada acción educativa y tutorial con grupos de alumnos que permanecen juntos la mayoría de horas semanales.

Incremento horario

El fracaso académico era naturalmente más frecuente entre los alumnos que se integraron en la Sección de Enseñanza Personalizada, y por ello se incrementaron notablemente los recursos humanos de apoyo; así fue posible, no sólo desdoblar los dos grupos de esta Sección en la mayoría de las materias, sino también incrementar el número de horas de clase semanales, pasando de 30 horas a 31, en las materias con mayor dificultad y con mayor tasa de fracaso; en nuestro caso, la materia de lengua extranjera Inglés.

Esta última decisión se enmarca en el necesario impulso del aprendizaje de idiomas que en este momento reclama la sociedad, además se enmarca también en las importantes diferencias que, respecto a los resultados en la materia de Inglés, mostraban los grupos de la Sección Bilingüe cuando se los comparaba con los de la Sección no Bilingüe.

Otras actuaciones complementarias

Durante los cursos 2012-2013 y 2013-2014 se han desarrollado dos iniciativas de mejora dirigidas al alumnado de 1º y 2º de ESO de la Sección de Enseñanza Personalizada que presentaba mayores dificultades y menor atención familiar; éstas son las siguientes:

- *Actividades lectivas en horario de tarde* (uno o dos días semanales): Dirigidas a facilitar el estudio a los alumnos de dichos grupos, alejándolos de la calle algún tiempo y, en el curso 2013-2014, aportándoles una merienda en la cantina del centro.
- *Elaboración de un protocolo básico de actuación docente:* Este protocolo, acordado por el profesorado que voluntariamente ha elegido ejercer su tarea docente en los grupos de 1º de ESO de la Sección de Enseñanza Personalizada, es decisivo

Tabla 7
Proyecto de Enseñanza Personalizada. Materias que se desdoblán en 3º de ESO

Grupos 3º ESO	Sub-grupos	Ed. Fís. (26 al.)	Ed. Plá. (26 al.)	Mus. (26 al.)	Inglés (18 al.)	Mat. (18 al.)	Len. (18 al.)	Tec. (18 al.)	Bio. (18 al.)	F. y Q. (18 al.)	C. Soc. (18 al.)	Tut. (18 al.)	Opt. (26 al.)
3º D	3º D	3º D	3º D	3º D	3º D	3º D	3º D	3º D	3º D	3º D	3º D	3º D	
	3º DE				3º DE	3º DE	3º DE	3º DE	3º DE	3º DE	3º DE		
3º E	3º E	3º E	3º E	3º E	3º E	3º E	3º E	3º E	3º E	3º E	3º E	3º E	
	3º E				3º E	3º E	3º E	3º E	3º E	3º E	3º E		
Horas semanales		2	2	2	4	3	4	3	2	2	3	1	3
		6			22							3	

Notas: El número de alumnos que figura en los grupos es el máximo que pueden tener

Tabla 8
Proyecto de Enseñanza Personalizada. Materias que se desdoblán en 4º de ESO

Grupos 4º ESO	Sub-grupos	Ed. Fís. (26 al.)	Ed. Éti. (26 al.)	Tut. (18 al.)	Inglés (18 al.)	Len. (18 al.)	C. Soc. (18 al.)	Opt. (26 al.)
4º D	4º D	4º D	4º D	4 D	4º D	4º D	4º D	
	4º DE				4º DE	4º DE		
4º E	4º E	4º E	4º E	4º E	4º E	4º E	4º E	
	4º E				4º E	4º E		
Horas semanales		2	1	1	4	4	3	16
		4			11			16

Notas: El número de alumnos que figura en los grupos es el máximo que pueden tener

para ayudar a este profesorado a desarrollar su tarea docente y educativa en grupos que, por su propia naturaleza, son problemáticos y de difícil gestión.

Es interesante conocer cuál fue el camino que llevó al centro a adoptar la solución organizativa expuesta, como mejor solución para lograr los objetivos que se proponía al desarrollar la Sección de Enseñanza Personalizada. A continuación se describe dicho itinerario.

2.3.2. Antecedentes y justificación de la Sección de Enseñanza Personalizada

Antecedentes

El incremento de horas de apoyo en Lengua y Matemáticas (1 hora por grupo de alumnos en cada materia) en la etapa de ESO fue utilizado por el IES "La Flota" de forma tentativa diversa a lo largo de estos años, a saber:

- *Apoyos externos:* Durante una hora semanal el alumnado con mayores dificultades salía a otra aula distinta de la ordinaria con el profesor de apoyo, y en ella trabajaban los aspectos del currículo que era necesario reforzar, para intentar garantizar un avance adecuado en los aprendizajes de estos alumnos respecto a la secuencia del currículo, tratando de superar así sus retrasos significativos respecto al gran grupo. Mientras, el gran grupo usaba esa hora para realizar ejercicios complementarios de la materia y del tema en cuestión. Esta modalidad de apoyo no produjo ninguna mejora en los aprendizajes de los alumnos con dificultades, antes bien, producía malestar en dicho alumnado que era señalado públicamente como alumnado con cierto retraso.
- *Apoyos internos:* Durante una hora semanal el profesor de apoyo entraba en clase, junto con el ordinario, y ambos se dedicaban a apoyar la instrucción, practicando con los conceptos y procedimientos trabajados en clase anteriormente. El grupo de alumnos con mayores dificultades era atendido de forma exclusiva por uno de los dos profesores presentes. Tampoco esta modalidad de apoyo produjo mejora alguna en los alumnos con dificultades.

Las memorias del Departamento de Matemáticas de los cursos 1999-2000 y 2000-2001 detallan la aplicación y los resultados de los dos modelos descritos. Ambas experiencias fueron, como se ha indicado, fallidas, porque no produjeron una reducción significativa del fracaso académico, objetivo para el que fueron introducidas las horas de apoyo cuyas aplicaciones varias se han descrito.

A partir de estos resultados se pasó a utilizar las horas de apoyo para desdoblarse, como también se ha descrito, dos grupos de alumnos en tres, manteniendo, no obstante, el principio de heterogeneidad de los mismos (el alumnado de los tres subgrupos tiene características académicas similares). Desde el curso 2007-2008 se aplica esta solución en los grupos no bilingües, extendiendo además los desdobles a la materia de Inglés.

La efectividad de este modo de utilización de las horas de apoyo, que más adelante mostraremos, determina que, en el curso 2009-2010, el IES "La Flota" acuerde dedicar todos los recursos referidos a desdoblarse, de forma paulatina y año tras año, las dos líneas no bilingües, en las materias propuestas en este proyecto. Es a partir del curso 2009-2010 cuando se le da nombre a las dos líneas no bilingües con el fin de evitar darle una denominación por exclusión de la otra. Así las dos líneas en las que se producen los desdobles antes mencionados llegan a conformar la denominada Sección de Enseñanza Personalizada

Justificación del Programa de Enseñanza Personalizada por la aplicación del principio de equidad en el uso de los recursos

La Sección Bilingüe cuenta con un alto número de ventajas adicionales: cuenta con más horas lectivas, con la reducción de horas lectivas al coordinador del programa y al profesorado que imparte las disciplinas no lingüísticas en inglés (DNL); cuenta además con una fuerte inversión en la formación del profesorado (formación en periodo lectivo del profesorado de DNL), con mayores incentivos motivadores (intercambios, etc.) y con la ausencia de alumnos que requieren la aplicación del programa de ACNEE de tipo intelectual. Por el contrario las líneas no bilingües contaban con una dotación de personal docente estandarizada, que no se había visto incrementada. Esta diferencia provoca justas críticas de falta de equidad en la oferta educativa, "no toda la población tiene acceso a la sección bilingüe", se decía, y también "los mejores estudiantes cuentan con mayores recursos".

Tabla 9
Origen y destino de los recursos humanos utilizados en el desarrollo del Programa de Enseñanza Personalizada y en la mejora de la oferta de Bachillerato. Cursos 2012-2013 y 2013-2014

	HORAS LECTIVAS SEMANALES		
	Programa de Enseñanza Personalizada ¹	Curso 2012-2013 ²	Curso 2013-2014 ²
ORIGEN DE LOS RR.HH. DEL PROGRAMA DE ENSEÑANZA PERSONALIZADA			
Recursos ordinarios recibidos de la Administración	129	120	108
Recursos generados por el IES	0	40	37
TOTALES	129	160	145
DESTINO DE LOS RR.HH. DEL PROGRAMA DE ENSEÑANZA PERSONALIZADA			
En desdobles en la Sección de Enseñanza Personalizada	72	72	69
En incremento horario	21	33	34
En conversaciones, laboratorios y repasos de pendientes	36	33	31
TOTALES	129	160	145
DISTRIBUCIÓN DEL INCREMENTO DE HORAS EN EL BACHILLERATO			
Incremento de 1h en el Bachillerato Bilingüe	2	3	
Mantenimiento de la materia de Estadística en 2º de Bachillerato	4		
Mantenimiento de Literatura Universal en 2º de Bachillerato	4	4	
Mantenimiento de Historia del Arte en 2º de Bachillerato	4		
Mantenimiento de Dibujo Técnico I en 1º de Bachillerato	4		
Mantenimiento de Tecnología Industrial en 1º de Bachillerato	4		
Mantenimiento de Dibujo Técnico II en 2º de Bachillerato		4	
TOTALES	22	11	

Notas:

1. Horas lectivas contempladas en el proyecto presentado a la Administración
2. Horas lectivas usadas en cada curso escolar

La decisión adoptada por el IES “La Flota” de dedicar las horas de apoyo con que le dotaba la Administración, a los grupos no bilingües preferentemente, desarrollando con ellos el Programa de Enseñanza Personalizada que se ha descrito, reequilibraba en parte los desajustes en las dotaciones de profesorado de ambas ofertas educativas, la bilingüe y la no bilingüe. El incremento de profesorado que finalmente se produjo en ambas Secciones también quedó razonablemente equilibrado.

Las ventajas educativas adicionales de cada Sección son diferentes en su naturaleza, pero ambas adaptadas a las necesidades e intereses de cada estudiante. Para el IES “La Flota”, la decisión adoptada y descrita supone restablecer el principio de equidad en la oferta.

El principio de racionalidad en el uso de los recursos humanos

Vista la composición del alumnado y los resultados obtenidos en los grupos de la Sección Bilingüe y en los de la Sección no bilingüe que desarrollan el Programa de Enseñanza Personalizada (IES La Flota, 2012), no pareció razonable dedicar horas de apoyo en igual medida a ambas Secciones. Las dificultades y los peores resultados se encuentran en la Sección no bilingüe, y es a ésta a la que hay que dedicar preferentemente los apoyos.

El incremento horario en Inglés se justifica por los bajos resultados alcanzados en esta materia a lo largo de los años, en los que el porcentaje de aprobados en Inglés, en relación con el resto de las materias, es el más bajo.

2.4. Organización de los recursos humanos en el Programa de Enseñanza Personalizada y en el Bachillerato

2.4.1. Origen y destino de los recursos humanos

La tabla 9 muestra el origen y destino previsto, en el Programa de Enseñanza Personalizada, de los recursos humanos de apoyo demandados por el centro (expresados en términos de horas lectivas semanales) y los que finalmente se han obtenido y utilizado durante los cursos 2012-2013 y 2013-2014. Los recursos propios generados por el IES que aparecen en la tabla se han obtenido incrementando el número de horas lectivas de parte del profesorado de su plantilla orgánica (1 hora más de clase).

2.4.2. Mejoras educativas obtenidas con la distribución de los recursos humanos

Una hora más de Inglés

El alumnado de ESO, tanto los de los cursos bilingües como los de los no bilingües, disfrutaban de una hora más de Inglés a la semana, por encima de las horas previstas por la Administración, lo que suponen finalmente 5 horas semanales de Inglés los bilingües y 4 los no bilingües.

El alumnado de Bachillerato bilingüe disfrutaba de una hora más de inglés, lo que implica contar con 5 horas semanales, frente a las 4 previstas por la Administración.

Una hora más del segundo idioma: Francés

El alumnado de 1º, 2º y 3º de ESO de la Sección Bilingüe cuenta con 3 horas semanales de Francés, 1 más de las previstas por la Administración.

Reducción del número de alumnos por aula en los grupos de la Sección de Enseñanza Personalizada

En los grupos de 1º, 2º y 3º de ESO de de la Sección de Enseñanza Personalizada, el número de alumnos por aula no supera los 18, en más del 50% de las horas del currículo. Lo mismo sucede en 10 de las 31 horas de 4º de ESO.

Incremento de la opcionalidad en Bachillerato

El número de grupos de 1º y 2º de Bachillerato existente en el centro dificulta realizar una amplia oferta de materias de modalidad, al no contar éstas con la suficiente demanda (al menos 15 alumnos). La autonomía en la gestión de los recursos humanos permitió al centro mantener, entre 1º y 2º de Bachillerato, la oferta de 7 materias optativas que no hubiese sido posible impartir sin contar con dicha autonomía

2.5. Objetivos a cuya consecución se dirigen las Actuaciones

Todas las actuaciones descritas se refuerzan entre sí para conseguir los tres objetivos básicos del IES “La Flota” indicados en el apartado 1. 2. y en la tabla1. No obstante parece posible indicar cuál es el “objetivo básico” –A, B o C– que persigue, en un primer término o prioritariamente, cada una de las actuaciones.

En la tabla 10 se indica la relación existente entre las actuaciones y los objetivos básicos que prioritariamente persigue cada una. El objetivo que aparece en primer lugar es el que primariamente trata de conseguir.

Es de notar que todas las actuaciones tratan de alcanzar el objetivo B “Conseguir un centro de prestigio ampliamente reconocido”.

Tabla 10
Objetivos y actuaciones desarrolladas por el IES La Flota para conseguirlos

ACTUACIONES	OBJETIVOS QUE TRABAJAN
1. Programa “Enseñanza Bilingüe”	B Conseguir un centro de prestigio ampliamente reconocido
	A Mejorar sensiblemente los resultados académicos
2. Programa “Gestión de Calidad”	C Conseguir una práctica organizativa capaz de alcanzar los objetivos anteriores
	B Conseguir un centro de prestigio ampliamente reconocido
3. Programa de “Enseñanza Personalizada”	A Mejorar sensiblemente los resultados académicos
	B Conseguir un centro de prestigio ampliamente reconocido

3. Resultados

3.1. Resultados obtenidos respecto al objetivo básico A. Mejorar sensiblemente los resultados académicos

Los resultados de consecución del objetivo A se concretan en los obtenidos respecto a los sub-objetivos de A que se indican a continuación.

3.1.1. Resultados respecto al sub-objetivo A1. Aumentar la tasa de promoción del alumnado de ESO

La evolución de esta tasa (figura 2) muestra el salto de 16 puntos porcentuales que, como mínimo, se ha producido entre el curso

2005-2006 y el 2013-2014, pasando de que la promoción del alumnado de ESO no superara el 70% de dicho alumnado, a que el porcentaje nunca fuera inferior al 86%.

Figura 2
Evolución de la tasa de promoción en ESO.
Cursos 2004-2005 a 2012-2013



CURSO	1º ESO	2º ESO	3º ESO	4º ESO
2004-2005	68,6	75,3	66,3	75,4
2005-2006	68,1	67,7	66,3	67,5
2006-2007	73,3	72,9	64,7	76,3
2007-2008	87,3	76,1	89,4	90,0
2008-2009	88,8	80,6	88,2	83,3
2009-2010	93,3	81,3	87,8	83,7
2010-2011	91,6	90,9	85,9	92,1
2011-2012	93,0	94,9	91,1	85,8
2012-2013	88,9	93,6	90,7	86,1

3.1.2. Resultados respecto al sub-objetivo A2. Reducir la tasa de repetidores en ESO

La evolución del porcentaje de repetidores (figura 3), en consonancia con la tasa de promoción, se reduce de forma sustancial en 6,8 puntos porcentuales en el conjunto de ESO, pasando de un porcentaje de repetición en ESO del 13,4% en el 2005-2006, a 6,6% en el 2013-2014.

Por otra parte, la reducción de la tasa de repetidores en ESO se ha traducido en una reducción del coste de la repetición de curso; así, en datos de 2010 (últimos datos al respecto publicados por el MEC), dicho coste pasó, en el IES “La Flota”, de 426.497 € en el curso 2005-2006, a 250.887 € en el 2013-2014, como puede verse en la figura 4.

3.1.3. Resultados respecto al sub-objetivo A3. Mejorar las tasas de idoneidad y de retardo en ESO

La “tasa de idoneidad” es el porcentaje de alumnado que cursa lo que debe cursar, según su edad y según lo que determina la normativa de ordenación académica. Este alumnado no habría tenido a lo largo de su escolaridad retardo alguno. La figura 5 muestra la evolución de dicha tasa en cada uno de los cuatro cursos de ESO del centro, entre el curso 2005-2006 y el 2013-2014. En el caso de 1º de ESO, esta evolución da cuenta tanto de la reducción de repetidores en dicho curso, como del crecimiento del alumnado que, sin retardo alguno, se matricula en el IES “La Flota”.

Como puede observarse la “tasa de idoneidad” ha aumentado de manera constante a lo largo del último decenio en todos los

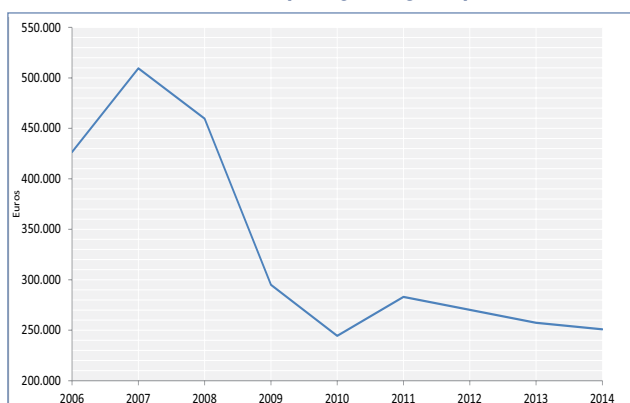
Figura 3
Evolución de la tasa de alumnado repetidor en ESO.
Cursos 2004-2005 a 2013-2014



Curso	1º ESO	2º ESO	3º ESO	4º ESO	ESO
2005-2006	13,0	12,3	16,8	10,7	13,4
2006-2007	21,5	12,9	13,2	11,9	15,0
2007-2008	14,3	10,9	16,6	10,7	13,3
2008-2009	10,7	9,4	9,0	3,6	8,1
2009-2010	6,0	5,0	6,4	9,8	6,8
2010-2011	6,3	9,9	9,3	4,3	7,5
2011-2012	8,5	7,9	10,3	2,2	7,3
2012-2013	6,2	3,5	8,7	8,2	6,7
2013-2014	7,5	2,2	7,3	8,9	6,6

cursos de Secundaria Obligatoria, pasando de una diferencia de 30,10 puntos porcentuales en el curso 2004-2005 entre el mejor y el peor resultado de dicha tasa, a una diferencia de 11 en el curso 2013-2014. Además, en la misma década, los mejores resultados de la “tasa de idoneidad” han pasado de 71,2 puntos porcentuales a 84,9; y los peores de 46,8 a 73,9.

Figura 4
Evolución del coste del alumnado repetidor en ESO.
Cursos 2004-2005 a 2013-2014

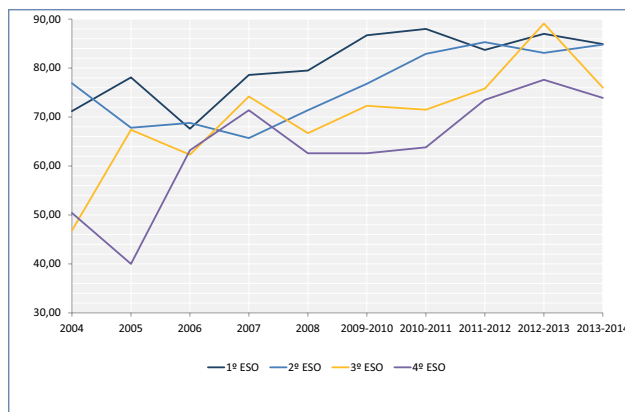


2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
426.497	509.466	459.690	294.932	244.454	283.052	270.186	257.320	250.887

Nota: Cálculos realizados con el coste nacional publicado por el MEC “Las cifras de la Educación en España. 2013”. Desde el año 2010 se usa el mismo coste de puesto escolar, por ausencia de otros datos posteriores.

Los resultados a este respecto son muy significativos respecto a los niveles de consecución del objetivo básico que se propuso el centro de mejorar sensiblemente los resultados académicos.

Figura 5
Evolución de la Tasa de Idoneidad en ESO.
Cursos 2004-2005 a 2013-2014



Curso	1º ESO	2º ESO	3º ESO	4º ESO
2004	71,2	76,9	46,8	50,4
2005	78,1	67,8	67,4	40,0
2006	67,6	68,8	62,3	63,2
2007	78,6	65,7	74,2	71,4
2008	79,5	71,4	66,7	62,6
2009-2010	86,7	76,8	72,3	62,6
2010-2011	88,0	82,9	71,5	63,8
2011-2012	83,7	85,3	75,8	73,5
2012-2013	87,0	83,1	89,1	77,6
2013-2014	84,9	84,8	76,0	73,9

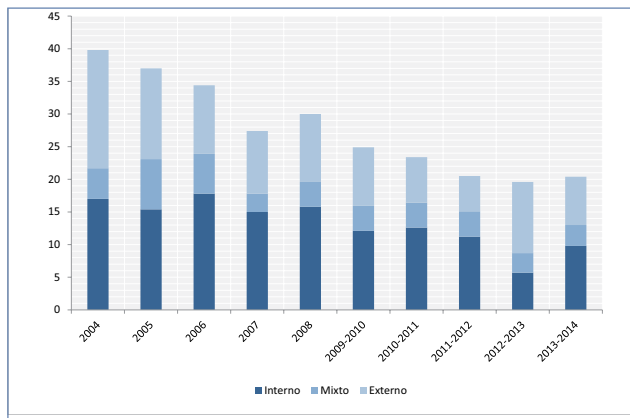
En cuanto a la “tasa de retardo” y a la responsabilidad sobre ese retardo, la evolución de resultados es también significativa de la mejora experimentada (figura 6). Se denomina “tasa de retardo” al porcentaje de alumnado que tiene una edad superior a la que debería tener según el curso que estudia. Este alumnado ha tenido en algún momento, y por diferentes causas, un retardo en su escolarización. Así definida, la “tasa de retardo” es complementaria con la “tasa de idoneidad” respecto al total de los alumnos de que se trate (tasa de idoneidad + tasa de retardo=100% de los alumnos). Por otra parte, el origen de ese retraso, y la correspondiente responsabilidad, presenta tres modalidades:

- Responsabilidad y origen externos: El alumno entra en el IES “La Flota” con retardo.
- Responsabilidad y origen interno: El alumno entra en el IES “La Flota” sin retardo alguno y lo adquiere durante su escolarización en el IES “La Flota”.
- Responsabilidad y origen mixto: El alumno entra en el IES “La Flota” con retardo y lo incrementa dentro del centro.

La figura 6 muestra, con algunas fluctuaciones, la progresiva reducción en el centro de la “tasa de retardo” a lo largo de la década anterior al curso 2013-2014. En efecto, puede verse una diferencia de 19,4 puntos porcentuales de dichas tasas entre los cursos 2004-2005 y 2013-2014, e igualmente en el mismo periodo una diferencia de 7,2 puntos porcentuales respecto de la responsabilidad y origen interno de la referida “tasa de retardo”.

Es significativa también, a los efectos de evaluar el grado de consecución del objetivo básico A, la consideración de la denominada “tasa de estabilidad del retardo de entrada” que indica cómo ha cambiado el porcentaje de alumnos que entró con retardo en el centro y que no lo incrementa una vez dentro (figura 7). La “tasa de estabilidad del retardo de entrada” nos puede indicar la probabilidad de que un alumno que se incorpora con retardo al IES “La Flota” no vea incrementado su retardo o, dicho de otro modo, la “tasa de estabilidad del retardo de entrada” nos puede indicar la

Figura 6
Evolución de la Tasa de Retardo y de su responsabilidad y origen. Cursos 2004-2005 a 2013-2014

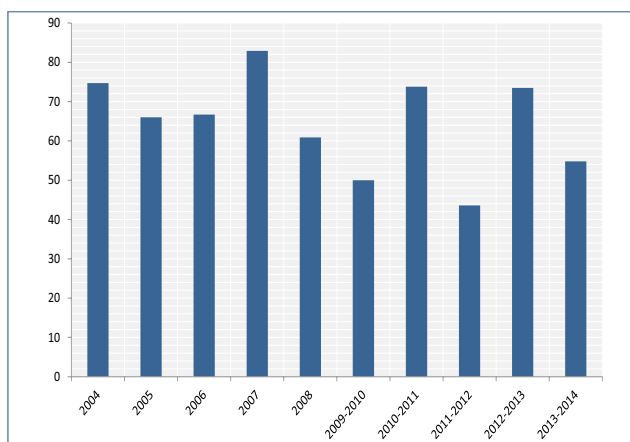


CURSO	INTERNO	MIXTO	EXTERNO	TOTAL
2004	17,0	4,7	18,1	39,8
2005	15,4	7,7	13,9	37,0
2006	17,8	6,1	10,5	34,4
2007	15,0	2,8	9,6	27,4
2008	15,8	3,8	10,4	30,0
2009-2010	12,1	3,9	8,9	24,9
2010-2011	12,6	3,9	5,4	23,4
2011-2012	11,2	3,9	5,4	20,5
2012-2013	5,7	3,0	10,9	19,6
2013-2014	9,8	3,2	7,4	20,4

probabilidad de no volver a repetir que tiene un alumno que se matricula en este centro docente habiendo ya repetido curso fuera del IES “La Flota”.

Puesto que los resultados de la “tasa de estabilidad del retardo de entrada” son mejores cuanto más altos son los valores de dicha tasa, podría concluirse que dicha tasa ha empeorado en el decenio comprendido entre los cursos 2005-2006 y 2013-2014, porque se

Figura 7
Evolución de la Tasa de Estabilidad del Retraso de Entrada en ESO. Cursos 2004-2005 a 2013-2014



2004	2005	2006	2007	2008
74,7	66,0	66,7	82,9	60,9
2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
50,0	73,8	43,6	73,5	54,8

observa un diferencia de $-9,9$ puntos porcentuales a favor del curso 2004-2005, como puede verse en la figura 7. No obstante, como puede verse en la figura 7, los resultados de la estabilidad del retardo del alumnado son muy cambiantes y, en realidad, no muestran tendencia alguna.

Finalmente hay que indicar que el análisis del retardo, de su distribución por cursos y de su responsabilidad y estabilidad son algunos de las áreas que se tratan de perfeccionar, y la mejora de sus indicadores forma parte de los objetivos de mejora para cuya consecución aún trabaja el centro.

3.2. Resultados obtenidos respecto al objetivo básico B. Conseguir un centro de prestigio ampliamente reconocido

Los resultados obtenidos respecto al objetivo básico B se concretan en los obtenidos respecto a los sub-objetivos del B, que se indican a continuación:

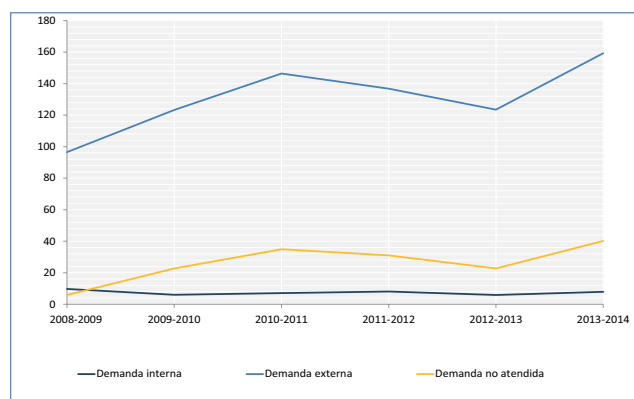
3.2.1. Resultados respecto a objetivo B1. Incrementar la demanda externa de plazas en 1º de ESO

Como puede verse en la figura 8, la “demanda externa” de plazas, sobre el total de plazas de ESO que ofertaba el IES “La Flota”, ha crecido a lo largo de seis cursos académicos; y así, mientras en el curso 2008-2009 se demandaba, por parte de alumnos que no habían estado en el centro, un 96,5% del total de las plazas que se ofertaban en ESO, en el curso 2013-2014 ya no podían atenderse todas las demandas, porque ésta llegó al 159,3% del total de las plazas que ofertaba el centro en ESO.

Este indicador completa su significación con el de la “demanda no atendida” sobre el total de demanda de plazas de ESO que se había producido; en efecto, la demanda no atendida pasó del 5,9% en el curso 2008-2009, al 40% en el 2013-2014 (ver figura 8).

En cuanto a la “demanda Interna” sobre el total de plazas ofertadas, ésta permanece estable entre los cursos 2008-2009 y 2013-2014, con ligerísimas oscilaciones, lo cual, habida cuenta del

Figura 8
Evolución, en porcentaje, de la Demanda de plazas en 1º de ESO. Cursos 2008-2009 a 2013-2014



CURSO	DEMANDA INTERNA	DEMANDA EXTERNA	DEMANDA NO ATENDIDA
2008-2009	9,7	96,5	5,9
2009-2010	6,0	123,3	22,7
2010-2011	7,1	146,4	34,9
2011-2012	8,1	136,8	31,0
2012-2013	5,9	123,5	22,7
2013-2014	7,9	159,3	40,2

incremento de continuado de la oferta de plazas y del aumento de la “demanda externa”, sería indicativo del incremento del prestigio del centro, pues indicaría que los alumnos no quieren abandonarlo.



3.2.2. Resultados respecto al objetivo B2. Alcanzar una alta valoración del centro por parte de alumnos y familias

Las encuestas de opinión sobre el funcionamiento del centro, que anualmente cumplimentan los alumnos y sus familias, revelan una alta valoración del trabajo que se desarrolla en el centro.

Parece evidente que el notable incremento de la tasa de demanda externa de plazas (que ha pasado del 96,5% en 1º de ESO, en el 2008, al 159,3% en el 2013) con el consiguiente incremento de la tasa de la demanda que no ha sido posible atender (que ha pasado del 5,9% en el 2008 al 40,2% en el 2013) es indicativo de la alta valoración que ha alcanzado el centro entre las familias del entorno que no tenían a sus hijos escolarizados en nuestro centro (figura 8).

Por otra parte, la estabilidad de la demanda interna confirma la valoración positiva del desarrollo del proyecto de centro por parte de los alumnos del centro y de sus familias: Esta valoración positiva es igualmente confirmada por las encuestas (figura 8).

3.2.3. Resultados respecto al objetivo B3. Aumentar la visibilidad del centro como centro de prestigio

La web del IES “La Flota” ha llegado a recibir en el 2013 hasta 81.351 visitas. Por otra parte, contamos con 1.738 seguidores en las redes sociales y con 1.082 suscriptores en las listas de distribución de noticias del centro.

Además el incremento de la tasa de idoneidad del alumnado de 1º de ESO que se ha incrementado en 13,9 puntos porcentuales entre 2004 y 2013 (figura 5) da cuenta del incremento de la confianza hacia nuestra labor entre los padres cuyos hijos no cuentan con retardo alguno.

3.3. Resultados respecto al objetivo C. Conseguir una práctica organizativa capaz de alcanzar los objetivos básicos

Los resultados obtenidos respecto al objetivo del C se concretan en los obtenidos respecto a los sub-objetivos C que se indican a continuación

3.3.1. Resultados obtenidos respecto al objetivo C1. Desarrollar una planificación sistemática, coherente, exhaustiva, flexible, revisable y fiable respecto a los mecanismos de evaluación de su desarrollo

Se han conseguido tasas superiores al 90% de cumplimiento de las programaciones, lo que revela, junto con otros indicadores, que se ha alcanzado un alto nivel de estandarización en el proceso de planificación curricular y de control de su desarrollo.

Por otra parte está generalizada entre el profesorado la aceptación de la supervisión interna respecto al desarrollo de la programación y de la planificación curricular.

3.3.2. Resultados respecto al objetivo C2. Generalizar la transparencia a todos los niveles, para asegurar que las decisiones se tomen sobre datos objetivos, dotándolas así de eficacia

Se ha implantado el principio de “toma de decisiones a partir de datos” y se ha generalizado la aplicación de este principio, con un notable incremento de la información sobre las características y resultados del alumnado.

La aceptación de la supervisión interna, a la que se hacía referencia en el apartado anterior, se extiende también al cumplimiento de todos los acuerdos adoptados.

3.3.3. Resultados respecto al objetivo C3. Consolidar mecanismos de una continua, intensa y flexible colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa, en orden a la consecución de los objetivos del centro

Se ha producido una ruptura de la tradicional fragmentación departamental de los institutos. En el IES “La Flota” ha sido posible que todos los departamentos aporten sus recursos de apoyo a un proyecto global, sin que se hayan planteado problemas en el reparto de dichos recursos. El debate sobre la correspondencia entre lo aportado y lo recibido no se ha planteado.

Igualmente se ha producido una alineación de los intereses personales con los objetivos del centro, alineación que se ha puesto de manifiesto, entre otros indicadores, en la aceptación por parte del profesorado del incremento de sus horas lectivas para poder atender los requerimientos de las actuaciones previstas (40 horas en el 2012 de incremento total y 37 en el 2013, con el mismo profesorado).

3.3.4. Resultados respecto al objetivo C4. Consolidar entre el profesorado un sentimiento de satisfacción personal y profesional

Las encuestas que cumplimenta regularmente al profesorado revelan una alta satisfacción con el funcionamiento del instituto.

3.3.5. Resultados respecto al objetivo C5. Consolidar mecanismos de eficiencia directiva, docente y de gestión

Parece evidente que los resultados obtenidos respecto a la consecución de los objetivos C1, C2, C3 y C4 no se podrían haber con-

seguido sin la consiguiente puesta en marcha y consolidación de mecanismos de eficiencia directiva y de gestión.

Por otra parte los resultados obtenidos respecto al “objetivo A” y a sus correspondientes sub-objetivos serían indicativos de que se produce una eficacia docente, con mecanismos consolidados que asegurarían su continuidad.

4. Conclusiones para la replicación del proyecto

4.1. Conclusiones respecto al desarrollo del programa “Gestión de Calidad”

De la experiencia sobre los desarrollos de la normativa ISO 9001 se han podido extraer las siguientes conclusiones, que habrían de tomarse en consideración en la posible replicación del proyecto del IES “La Flota”:

- La estandarización de los procesos –docentes, organizativos y educativos en general– y en especial la estandarización del proceso de planificación y desarrollo del currículo, produce evidencias de mejora de los aprendizajes.
- La recogida de datos a todos los niveles sobre resultados, procesos y desarrollos en general, así como su tratamiento, análisis y divulgación, contribuyen a la mejora en todos los casos, porque son un elemento de motivación, tanto cuando son positivos (ánima a continuar) como cuando no lo son (ánima a cambiar), y porque otorgan realismo a las planificaciones, que pueden asegurar mejor la eficacia de sus previsiones al fundamentarlas sobre datos objetivos.
- Trabajar sobre los procesos docentes, organizativos y educativos en general, comparando las previsiones de la planificación (objetivos y procesos para su consecución) con los procesos que finalmente se han desarrollado, y de éstos con los resultados obtenidos, en la perspectiva de los objetivos propuestos, facilita el análisis de las causas de los malos resultados y centra la atención en lo que verdaderamente se hace y en cómo se hace. Además, trabajar sobre los procesos reduce y concreta los ámbitos de mejora a aquellos procesos que presentan mal funcionamiento o malos resultados, según un principio de economía y concentración del esfuerzo que posibilita la eficiencia.

- La continua revisión y mejora en la estandarización de los procesos parece el único mecanismo de mejora posible en un centro docente de grandes dimensiones como el IES “La Flota”.
- La aplicación de un modelo de gestión de la calidad, requiere de personal docente y directivo con una dedicación semanal concreta al desarrollo del proyecto, y con alta cualificación digital en el uso de bases de datos, hojas de cálculo y desarrollo web.
- El gasto en la aplicación y mantenimiento del modelo de gestión de la calidad es rentable si se toma en consideración la reducción que dicha aplicación y mantenimiento produce en el número de repetidores y en su coste, así como la mejora general que produce en los resultados académicos.
- Es necesario interpretar y trasladar correctamente al lenguaje educativo la normativa ISO 9001, lo cual requiere contar con el apoyo directo de educadores que previamente hayan trabajado dicha normativa, al tiempo que deben evitarse los asesores procedentes de sectores no educativos.

4.2. Conclusiones respecto al desarrollo del Proyecto de Gestión Autónoma de los Recursos Humanos de Apoyo

Como ya se ha indicado, el desarrollo proyectos de mejora de los procesos docentes para lograr alcanzar los objetivos curriculares con la totalidad del alumnado, que constituyen el núcleo de todo proyecto de mejora de la calidad educativa, se fundamentó en el caso del IES “La Flota” en la autonomía de gestión de los recursos humanos. Del desarrollo de dicha autonomía se han extraído las siguientes conclusiones, para el caso de su posible replicación:

- Cuando se ejerce la autonomía organizativa y de gestión, en especial sobre los recursos humanos, es posible la mejora de la oferta educativa y de los resultados y, además, se consigue una mayor implicación del profesorado en estos logros.
- La autonomía organizativa y de gestión de los recursos humanos es efectiva cuando se pone al servicio de la consecución de los objetivos incluidos en una planificación coherente, que estandarice procesos e incluya mejoras permanentes, y que se acompañe de un mecanismo de “rendición de cuentas”.
- La autonomía en la gestión de los recursos humanos, con la actual configuración del poder en los centros educativos, solamente se puede ejercer si se generalizan acuerdos entre el pro-



fesorado, que eviten la apropiación departamental o sectorial de los recursos humanos disponibles.

- En ausencia de acuerdos internos en el ejercicio de la autonomía aboca al centro a demandar decisiones a autoridades externas, ante la incapacidad del centro para tomarlas, o bien a adoptar decisiones salomónicas de reparto de los recursos humanos, sin más criterio que el de conseguir la igualdad o proporcionalidad en el reparto.
- Las direcciones de los centros educativos deberían contar con el suficiente poder para aplicar propuestas de mejora aún sin el acuerdo departamental, y al mismo tiempo deben contar con capacidad para contener el malestar que pudiera generarse, de forma que éste no amenace la estabilidad del proyecto y de su desarrollo.
- El consenso entre los miembros de la comunidad educativa –y en especial entre el profesorado– es un valor añadido que constituye un factor decisivo para desarrollar con éxito los proyectos de mejora, pero no pueden convertirse en requisito ineludible de dicho desarrollo.

5. Referencias

- IES “La Flota” (2000), *Qué alumnado llega a nuestro centro*. Recuperado de: <https://docs.google.com/document/d/1r4of32mzhAwfFGbmoLXhKbgzJTtW3C8yitVzxqhk/edit?pli=1>
- (2012) *Proyecto de mejora de los resultados académicos en ESO a través de la reorganización de los recursos humanos de apoyo. La Sección de Enseñanza Personalizada y la Sección Bilingüe del IES “La Flota”*. Recuperado de: <http://issuu.com/ieslaflota/docs/proyectedeenseñanzapersonalizada>
- (2014 a) *Descripción de las diferentes secciones de ESO*. Recuperado de: <http://eso.ieslaflota.es/>
- (2014 b) *Descripción de los diferentes bachilleratos*. Recuperado de: <http://bachillerato.ieslaflota.es/>
- (2014 c) *Descripción de los ciclos formativos de cada Familia Profesional del IES “La Flota”*. Recuperado de: <https://sites.google.com/a/ieslaflota.es/fp/>
- (2014 d) *Características de la Formación Profesional Dual. Técnico en Cocina y Gastronomía*. Recuperado de: <https://sites.google.com/a/ieslaflota.es/fp/dual>
- REGIÓN DE MURCIA.CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y EMPLEO (2012). *Orden de 8 de mayo de 2012 de la Consejería de Educación, Formación y Empleo por la que se autoriza al IES “La Flota” de Murcia, la implantación experimental del proyecto de mejora de los resultados académicos en ESO a través de la reorganización de los recursos humanos de apoyo*.
Recuperado: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=aWVzbGFmbG9oYS5lc3xwZ2F8Z3g6MWM3MzIyMTIxMTM2YzAzYQ>

