



**UNIVERSIDAD CEU CARDENAL HERRERA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y MARKETING
PARA UN CENTRO DOCENTE EN VÍAS DE EXTINCIÓN**

1ª EDICIÓN

**MÁSTER OFICIAL EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
CENTROS**

EDUCATIVOS

CURSO 2012-2013

Trabajo fin de Máster

Presentado por:

**D. JOSÉ LUIS APARICIO
APARICIO**

Dirigido por:

**D^a. JACQUELINE FRANCO
OCHOA**

Valencia, 15 de diciembre de 2012

**“A mi familia por su apoyo,
cariño y comprensión”**

**“Lo que un hombre hace en
la vida tiene su eco en la
eternidad”
Anónimo.**

AGRADECIMIENTOS

Llegado este momento, siento una enorme satisfacción por poner punto y seguido a este trabajo que ha ocupado una gran parte de mi tiempo durante estos últimos meses. No sólo es un sentimiento de satisfacción que recorre mi cuerpo, también es un sentimiento de gratitud.

Sería muy fácil empezar y terminar esta página con una sola palabra: gracias. Pero creo de justicia hacer explícita mi más sincero agradecimiento

A mi tutora D^a Jacqueline Franco Ochoa, por la Dirección del presente trabajo, su apoyo y dedicación las 24 horas del día.

A mi compañero de profesión D^o Francisco Manuel Garcés Castellano, por su apoyo y por hacerme ver ciertas cosas desde otro punto de vista.

A Jaime y Vicenta, mis padres, por alumbrarme en momentos de oscuridad.

A Raquel e Irene, mi familia, por su comprensión y paciencia, inestimable ayuda y constante estímulo de superación profesional y personal.

A todos ellos y a los demás, GRACIAS.

ÍNDICE

RESUMEN	3
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. JUSTIFICACIÓN.....	6
2.1 Justificación personal y científica.....	6
2.2. Justificación legal.....	8
3. OBJETIVOS.....	11
4. MARCO TEÓRICO.....	12
4.1 Calidad Educativa	12
4.2 Conceptualización de calidad.....	14
4.3 Gestión Escolar.....	15
4.4 Conceptualización de gestión.	17
4.5 Marketing educativo.	18
4.6 Conceptualización de marketing.....	20
5. PROYECTO DE DIRECCIÓN DE CENTROS.....	23
5.1 Definición.....	23
5.2 Situación geográfica del centro.....	23
5.3 Instalaciones del centro.	24
5.4 Alumnado del centro.	25
5.5 Equipo docente	25
5.6 Organigrama de centro.....	27
5.7 Entorno socio-económico.....	28
5.8 Entorno socio – cultural.....	30
5.9 Conocimiento del valenciano.	31
5.10 Entorno socio-laboral.....	33

5.11. Detección de necesidades.....	35
6. ESTRATEGIA INNOVADORA DE GESTIÓN EN EL CENTRO ESCOLAR.....	37
6.1 Definición del problema.....	37
6.2 Finalidad y objetivos	37
6.3 Estructura y elaboración.....	38
6.4 Evaluación.....	50
7. CONCLUSIONES.....	59
8.1. Bibliografía:.....	60
8.2. Referencias legales:	61
8.3. Digitografía:.....	62
ANEXOS	
ANEXO I	63
ANEXO II	65

RESUMEN

El presente estudio, se basó en la realización de una propuesta educativa innovadora que afectara positivamente a un centro abocado a la desaparición.

Inicialmente se realizó una revisión conceptual y teórica de temas inherentes a la calidad, gestión y marketing educativo, para tener un amplio conocimiento de lo que sería la base de dicha estrategia.

Seguidamente, se reflexionó sobre los motivos que llevaron al autor de presente trabajo, a realizar la presente estrategia de innovación y gestión realizando un breve recorrido por la situación actual por la que atraviesa la escuela rural basándose en aspectos científicos y legales.

Se trató de forma específica la situación actual del centro en cuestión a partir de la cual se intentó abordar la problemática que afecta al centro en cuestión.

Todo este proyecto partió de un objetivo general: *consolidar e incrementar la presencia y reconocimiento del colegio tanto en el ámbito comarcal como nacional, así como también medidas de gestión y dirección para tratar de ofrecer una buena enseñanza de calidad.* El cual definió las líneas maestras de las actividades a realizar y los criterios de decisión a utilizar por los miembros de la Comunidad Educativa, durante el periodo de vigencia del mismo, para avanzar hacia un modelo de excelencia en la gestión.

Para finalizar y concluir con el presente trabajo, se terminó realizando una valoración de las medidas y propuestas adoptadas, medidas y propuestas que presentan una relación directa con la metodología y las orientaciones que se puedan adoptar tanto en el sistema social como en el de aula.

ABSTRACT

The present research, is based on the implementation of an innovative educational proposal that will positively affect a school that is about to disappear. It begins with a review of conceptual and theoretical issues that are inherent to quality, educational management and marketing, in order to have a broader knowledge of what would be the basis of this strategy.

Then, a reflection on the reasons that led the author of this work to carry out this strategy of innovation and management going through the current situation faced by a rural school based on scientific and legal aspects. The author focuses on the current status of the appointed school and tries to deal with its main problems.

This whole project started from a general objective: to consolidate and increase the presence and recognition of this school both at regional and national levels, as well as measures related to school management and leadership in order to provide an education based on the best quality rates. Which defines the master lines of activities to perform and the resolution criteria used by the members of the educational community, during the period of validity of the contract in order to achieve a model of excellence in management.

To sum up and conclude with the present work, the author ended up with an assessment of the measures and proposals adopted, which have a direct relationship with the methodology and guidance that can be taken into account both in the social system as well as inside the classroom.

1. INTRODUCCIÓN

El autor de este estudio, *Estrategias de gestión y marketing para un centro docente en vías de extinción*, pretende hacer una propuesta educativa innovadora que afecte positivamente a un centro abocado a la desaparición en un periodo de tiempo no muy lejano y el cual presenta los siguientes problemas básicos: pocos recursos humanos, aislamiento geográfico y poca natalidad en el municipio.

En este sentido, el autor del trabajo propone una serie de estrategias, pautas y medidas innovadoras de gestión, marketing y calidad, para aumentar los recursos humanos y ampliar la oferta de servicios del centro escolar y de esta manera hacer frente a los problemas anteriormente expuestos.

Así pues, el presente trabajo se estructura en siete apartados claramente definidos y diferenciados.

En primer lugar, el autor expondrá las razones personales y científicas que le han llevado a la elección de este estudio. Seguidamente, expondrá un análisis de la situación del centro en la actualidad para posteriormente definir las razones que sustentan el *por qué* y *para qué* de este estudio.

En segundo lugar, se realiza una aproximación a la realidad educativa desde un enfoque teórico-práctico, basado en la delimitación conceptual, a partir de la consulta de las obras de diferentes autores.

En tercer lugar, el autor expondrá el contexto social, económico y cultural y los elementos que lo conforman: organización, funcionamiento, familias, alumnos, docentes, etc. objeto de estudio.

En cuarto lugar, se presenta una propuesta de gestión, marketing y calidad que se ha seguido para afrontar el problema sometido a estudio en este trabajo.

Finalmente, se realiza un comentario crítico destacando la importancia de la propuesta de gestión, marketing y calidad aquí propuesta para avanzar en la comprensión y mejora de la situación planteada.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 Justificación personal y científica

A lo largo de estos últimos cinco años el autor de este trabajo, ha desempeñado su labor profesional como maestro de primaria en un colegio público rural del interior de la comunidad valenciana. Estos cinco años, al servicio de esta comunidad educativa, le han servido para descubrir, conocer y apreciar el verdadero valor que impregnan estas escuelas.

La gran mayoría de la sociedad tiene una imagen visual de lo que es una escuela; un modelo genérico que sirve para englobar a todas las demás. No se puede pensar que todas las escuelas son iguales, que las escuelas urbanas son similares, que en todos los espacios socioculturales y geográficos las escuelas funcionan de la misma manera. En este sentido, ni todas las escuelas son iguales, ni todas las escuelas urbanas son idénticas ni todas las escuelas de todos los lugares posibles son coincidentes.

La realidad es otra, las diferencias existen y en la mayoría de ocasiones las escuelas son notoriamente distintas.

Nos encontramos en el siglo XXI reflexionando sobre el futuro más o menos esperanzador de la escuela rural, es decir, el futuro de una institución educativa que:

Tiene como soporte el medio y la cultura rural, con una estructura pedagógico-didáctica basada en la heterogeneidad y multinivelaridad de grupos de distintas edades, capacidades, competencias curriculares y niveles de escolarización, y con una estructura organizativa y administrativa singular, adaptada a las características y necesidades inherentes al contexto donde se encuentra ubicada” (Boix, 2004:13).

Una escuela que ve su futuro incierto (Berlangu, 2003), pues su viabilidad depende no sólo de la Administración Educativa, sino también

de la conjunción de diferentes políticas, tales como las territoriales, laborales, poblacionales, económicas, etc.¹

Hoy en día, con la mejora en las comunicaciones, la despoblación del campo y el bajo índice de natalidad, muchos colegios rurales están desapareciendo.

A la hora de reflexionar en el objeto de estudio del presente trabajo, el autor del mismo se plantea la necesidad de estudiar las variables que harían posible la supervivencia de este centro, centro abocado a la desaparición.

. El CEIP Los Pinos consta de tres aulas. Los alumnos son de edades diferentes (entre 3 y 11 años) y en una misma sala se comparten varios cursos. Por lo tanto, los profesores tienen que impartir clases de varios niveles de forma simultánea. Además, existe un equipo de profesores itinerantes que cada semana se trasladan a los diferentes centros y que se encargan de impartir las diferentes especialidades (lengua extranjera, educación física...)

Al contrario de lo que se pueda pensar, estos centros tienen las mismas instalaciones que las escuelas urbanas, así como la posibilidad de acceso a nuevas tecnologías y los mismos métodos de enseñanza. Se intenta que, pese a las dificultades geográficas, la experiencia educativa sea la misma para todos los niños del país, sin que tenga importancia su procedencia para Pilar Abós Olivares y otros autores (2000),

La escuela debe asumir los nuevos retos que se presentan como ineludibles y debe hacerlo desde una fisonomía propia. Debe convertir los factores causantes de limitaciones y desventajas en oportunidades para descubrir valores positivos (Tonucci, 1996).

<<Un medio de desarrollo como es el rural debe ser un medio de futuro, no de autosuficiencia ni de marginación²>>

¹ Sepúlveda Ruiz, M^a P. y Gallardo Gil, Monsalud. *Universidad de Málaga. La escuela rural en la sociedad globalizada: Nuevos caminos para una realidad silenciada*. Vol. 15, Nº 2 (2011) ISSN 1138-414X (edición papel).

² Extraído el 8 de octubre de la Tesis de Bettina Laura Donadello Anadón.

2.2. Justificación legal

La escuela rural sigue siendo hoy “la hermana pobre” del Sistema Educativo.

Reiterados esfuerzos se han llevado a cabo desde todos los estamentos del Sistema Educativo para que esta situación cambie, y que la calidad de la educación llegue también al medio rural.

A comienzos de la década de los noventa las escuelas rurales seguían compartiendo una serie de rasgos preocupantes: importantes carencias en infraestructuras y recursos, aislamiento y falta de formación específica del profesorado, descenso de la ratio, descontextualización de la enseñanza,...

La calidad de la enseñanza es un contexto controvertido y los problemas que entraña no parecen haber alcanzado criterios estándar para el control de la tan deseada calidad.

El primer artículo preliminar de la Ley Orgánica de Educación (L.O.E.) (2006) apunta como los dos primeros principios de la educación los siguientes:

- La calidad de la educación para todo el alumnado, independientemente de sus condiciones y circunstancias.
- La equidad, que garantice la igualdad de oportunidades, la inclusión educativa y la no discriminación y actúe como elemento compensador de desigualdades personales, económicas, culturales y sociales, con especial atención de las que deriven de discapacidad.

La Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE) (1990) en su **Título IV** destinado a la **Calidad de la Enseñanza** recoge entre los factores que favorecen la calidad y mejora de la enseñanza: la cualificación y formación del profesorado, la programación docente, los recursos educativos y la innovación e investigación educativa. En **su art. 57** se hace referencia a la elaboración de modelos de programación docente y materiales didácticos que atiendan a las diferentes necesidades de los alumnos y profesores, a la superación de

estereotipos, trabajo en equipo, relación entre programación y entorno socioeconómico. El **art. 58** recoge que los centros docentes estarán dotados de los recursos necesarios para garantizar la enseñanza de calidad. El **art. 59** señala que la Administración Educativa fomentará la investigación y elaboración de proyectos que incluyan innovaciones curriculares, metodológicas, tecnológicas, didácticas y organizativas. El **art. 62** determina que la evaluación del sistema educativo se orientará a la adecuación del mismo a las demandas sociales y necesidades educativas.

En el **Título V de la Compensación de las Desigualdades** suscribe el compromiso de acciones compensatorias en situaciones desfavorables y evitar desigualdades derivadas de factores geográficos, culturales,...

El mismo planteamiento se contempla en el Real Decreto 299/1996, que ordena las acciones dirigidas a la compensación de desigualdades en educación, entendiéndose que comprende las medidas que permiten prevenir y compensar las diferencias que derivan de factores sociales, económicos, culturales, geográficos, étnicos o de cualquier otro tipo, reforzando las que ya existen en el sistema educativo y promoviendo otras de carácter extraordinario que se consideren convenientes.

Por todo lo expuesto anteriormente y como ha comentado el autor, cuando se ha estado ocupando un puesto de trabajo en un lugar determinado durante cinco años de la vida y en el que se han compartido infinidad de vivencias y experiencias, de alguna manera se forma parte de la historia de ese lugar y cuesta mucho creer en la verdadera realidad del CEIP Los Pinos, una realidad que está latente y que nadie quiere admitir, sobretodo padres y madres de alumnos matriculados, que perfectamente son conscientes de la situación pero no se quiere aceptar.

La realidad del centro en cuestión, pasa por unos de sus momentos más delicados. La modernización de las comunicaciones, la poca natalidad y la situación geográfica del centro convierten a éste en un centro en peligro de extinción.

Estas son las razones por las cuales el autor tratará de elaborar un estudio de gestión, calidad y marketing para intentar abordar la problemática que afecta a los colegios rurales.

3. OBJETIVOS

El plan estratégico debe constituir la herramienta principal en la dirección y en la toma de decisiones del colegio en los cuatro próximos años, y en él se definen cuáles son las prioridades a abordar y la forma de acometerlas. Por todo ello, el objetivo general del plan estratégico es definir las líneas maestras de las actividades a realizar y los criterios de decisión a utilizar por los miembros de la Comunidad Educativa, durante el periodo de vigencia del mismo, para avanzar hacia un modelo de excelencia en la gestión.

Con este plan se pretende consolidar e incrementar la presencia y reconocimiento del colegio tanto en el ámbito comarcal como nacional, así como también medidas de gestión y dirección para tratar de ofrecer una buena enseñanza de calidad.

En este sentido, y con todo lo anteriormente dicho, los objetivos que persigue este trabajo son establecer las principales líneas estratégicas a seguir por la Comunidad Educativa y en especial por el Equipo Directivo y, al mismo tiempo, concretar las acciones a realizar en el corto y medio plazo para lograr aumentar la calidad del servicio ofrecido por el Colegio.

Objetivos generales:

1. Realizar una propuesta educativa innovadora que afecte positivamente a un centro abocado a la desaparición.
2. Establecer las principales líneas estratégicas a seguir por la Comunidad Educativa y en especial por el Equipo Directivo.
3. Concretar las acciones a realizar en el corto y medio plazo para lograr aumentar la calidad del servicio ofrecido por el Colegio.
4. Presentar una serie de estrategias, pautas y medidas innovadoras de gestión, marketing y calidad, para aumentar los recursos humanos y ampliar la demanda del centro escolar.

4. MARCO TEÓRICO

El punto aquí desarrollado enmarca teóricamente el presente trabajo por medio de una delimitación conceptual la cual se estructura de la siguiente forma: calidad educativa, conceptualización de calidad, gestión educativa, conceptualización de gestión, marketing educativo y conceptualización de marketing. En cada uno de los apartados se hace una revisión bibliográfica del tema en cuestión a partir de la consulta de varios autores que han tratado la temática objeto de estudio. De este modo, se pasa al desarrollo de la delimitación conceptual anteriormente dicha.

4.1 Calidad Educativa

Es a partir de la Ley General de Educación de 1970 cuando se inicia la superación del gran retraso histórico que tanto afectaba al sistema educativo español. La Ley Orgánica del Derecho a la Educación (L.O.D.E.) de 1985 incorpora un nuevo y decidido impulso a ese proceso de modernización educativa, declarando la educación como servicio público. Este nuevo y favorable impulso hace que la educación escolar sea asequible a todos, sin distinción de ninguna clase, en condiciones de igualdad de oportunidades, con garantía de regularidad y continuidad y adaptada progresivamente a los cambios sociales.

En 1990, la Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (L.O.G.S.E.) estableció en diez años el periodo de obligatoriedad escolar y proporciona un nuevo impulso y prestigio profesional y social a la formación profesional que permitiría, finalmente, equiparar a España con los países más avanzados de su entorno.

Desde 1990, La Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo, sitúa en su preámbulo el logro de la calidad de la enseñanza como un objetivo de primer orden, y hace de su aseguramiento uno de los retos fundamentales de la educación del futuro. España ha avanzado mucho, y seguirá avanzando en una progresión creciente. La aproximación a la calidad educativa y a su mejora, a través

de los centros, se amplía y precisa en la Ley Orgánica 9/1995, de 10 de diciembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes. Esta ley establece que el objetivo del sistema educativo ha de ser el de satisfacer permanentemente las demandas sociales y las necesidades educativas de la población.

No podemos desperdiciar el talento que poseen todos y cada uno de nuestros ciudadanos, y de ello, se deriva la necesidad de proponer la meta de conseguir el éxito escolar de todos los jóvenes, tal y como se señala en la actual Ley Orgánica de Educación de mayo de 2006 (L.O.E.). Este éxito no se puede conseguir al margen de mejorar nuestros sistemas, tanto los grandes sistemas educativos (el estado y autonómicos) como los pequeños sistemas (el centro y las aulas), y en esto la innovación tiene una gran responsabilidad. Tanto es así que en esta nueva Ley, la calidad del sistema educativo va unida a la innovación.

Tres son los principios fundamentales que presiden la Ley Orgánica de Educación de mayo de 2006. -L.O.E.-

El primero consiste en la exigencia de proporcionar una **educación de calidad** a todos los ciudadanos de ambos sexos, en todos los niveles del sistema educativo.

El segundo principio consiste en la necesidad de que todos los componentes de la comunidad educativa colaboren para conseguir ese objetivo tan ambicioso. La combinación de calidad y equidad que implica el principio anterior exige ineludiblemente la realización de un esfuerzo compartido.

El tercer principio que inspira esta Ley consiste en un compromiso decidido con los objetivos educativos planteados por la Unión Europea para los próximos años. El proceso de construcción europea está llevando a una cierta convergencia de los sistemas de educación y formación, que se ha traducido en el establecimiento de unos objetivos educativos comunes para el inicio del siglo XXI.³

³ Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653) n.º 46/2 – 10 de mayo de 2008

La importancia de calidad educativa en la actualidad es imposible de negar, pues es preocupación de todas las sociedades democráticas que ven en ella la vía para mejorar la vida de sus habitantes. Sin embargo, la claridad de su importancia no se transporta al concepto. Se sabe que la calidad es algo positivo, pero al momento de tratar de definirla, surgen las complicaciones.

Lograr una calidad total o de excelencia es una meta a largo plazo que pasa necesariamente por la implantación de un sistema de gestión de calidad planificado con una adecuada estrategia. De esta forma, los centros educativos pueden regular su funcionamiento de una forma más efectiva y eficiente, satisfaciendo al conjunto de implicados y cubriendo sus expectativas y necesidades.

Esta estrategia consistiría en la forma de organizar los recursos tanto técnicos, materiales, económicos, como humanos para lograr hacer realidad con la mayor eficacia los objetivos de los centros educativos.

Todo este proceso de planificación estratégica en un centro educativo, debería orientarse a conseguir los mejores resultados en cuatro grandes áreas de influencia del mismo: sus clientes, sus procesos, el aprendizaje y crecimiento organizativo de las personas, y los resultados económicos del centro.

Por todo ello, la Conselleria de Cultura, Educación y Deporte decidió diseñar y elaborar como instrumentos útiles, las herramientas necesarias que facilitarían la implantación de sistemas de gestión y que contribuirían al desarrollo de una cultura de calidad inmersa en la filosofía de la mejora continua, siendo así que, la Orden de 22 de marzo de 2005, de la Conselleria de Cultura, Educación y Formación, regula el procedimiento para la implantación de sistemas de gestión de calidad en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Valenciana.

4.2 Conceptualización de calidad

La calidad es un concepto proveniente de la administración, dentro de la corriente utilitarista vinculada con los modelos de producción fordista

(Gautier, 2007), que considera como único gasto para evaluar la calidad al producto final de cualquier proceso de producción.

La corriente utilitarista fue aplicada al campo educativo, incluyendo cuatro componentes básicos en los que Gautier (2007) señala que la conmensurabilidad, referida a la posibilidad de reducir todos los elementos a analizar a un mismo patrón de comparación; adición, acumular los elementos sin considerar sus diferencias individuales; maximización, todos orientan sus esfuerzos a la búsqueda del máximo beneficio, tanto de manera individual como colectiva; y preferencias exógenas, afirma que las preferencias de las personas están determinadas por la sociedad, sin tener ninguna influencia del interior.

El concepto de calidad educativa es relativamente reciente, de acuerdo con Seibold (2000), fue a partir de la Segunda Guerra Mundial que los esfuerzos internacionales se enfocaron a la mejora de las instituciones educativas, ya que los países industrializados contaban con una infraestructura educativa adecuada y las nuevas condiciones de la sociedad mundial reclamaban la universalización de la educación pública.

Por tanto, la calidad es un concepto multidimensional que ha cobrado fuerza dentro del campo educativo de manera reciente, pues fue a partir de la mitad del siglo XX cuando los organismos internacionales empezaron a dar importancia a la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la mejora de los sistemas educativos.

4.3 Gestión Escolar

Al igual que el tema de la calidad, el interés generalizado por la gestión escolar ha tenido su inicio a finales del siglo XX, ocupando un lugar privilegiado dentro de la agenda de la política educativa contemporánea.

Se ha llegado a la conclusión de que el logro de la calidad será posible si la reforma educativa no sólo se concentra en la reformulación de planes y programas de estudio, sino que englobe “una profunda reestructura en los modelos de organización y conducción de los sistemas educativos” (Toranzos L., 1996: s/p), surgiendo la importancia de la gestión escolar.

En un principio, la gestión fue retomada del campo empresarial para ser aplicada a lo educativo; suponiendo que la escuela, por el hecho de ser una organización, podía regirse bajo la misma perspectiva que las instituciones industriales o mercantiles, consistente en la división técnica del trabajo (Beltrán, 2007).

Sin embargo, a partir de la década de los setenta, los teóricos se han esforzado en tratar de clarificar el concepto dentro del contexto escolar, sin restarle importancia a lo administrativo, pero sí incluyendo los aspectos pedagógicos, que en el enfoque original no estaban presentes

La gestión escolar es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales (Alvariño, *et al.*, 2004). En la actualidad, se releva la importancia de una buena gestión para el éxito de los centros educativos, con su impacto en el clima de la escuela, en la planificación, en las formas de liderazgo, en la optimización de los recursos y del tiempo, la eficiencia y por ende en la calidad de los procesos.

Brunner y Elacqua (2003) identifican un conjunto de factores que inciden en una educación efectiva, variables que a nivel de escuela tienen la mayor probabilidad de producir buenos resultados académicos, según revela la evidencia empírica acumulada internacionalmente, entre ellos: Liderazgo y cooperación; clima de aprendizaje; monitoreo continuo del progreso de los alumnos; evaluación frecuente del desempeño de sus profesores; profesores reconocidos por su desempeño y gestión autónoma.

J. Weinstein (2002) ha señalado la existencia de algunos factores críticos de una gestión escolar de calidad que se podrían asociar a mejores resultados pedagógicos, entre los que menciona están una escuela con sentido compartido de misión; liderazgo del director o equipo directivo legitimado por la comunidad escolar; trabajo en equipo entre directivos y docentes y un buen nivel de compromiso con los profesores; proceso de planificación institucional participativo; participación efectiva

de los distintos actores del sistema educativo; clima laboral y de convivencia positiva entre docentes, entre directivos y profesores y entre profesores y alumnos; y una adecuada inserción del establecimiento con su entorno.

Para avanzar en la mejora de la gestión escolar, a partir del fortalecimiento de su evaluación, resulta útil la adaptación de los modelos de calidad existentes en el mundo, los cuales han sido de gran importancia en el desarrollo de la calidad de la gestión en las organizaciones empresariales. Al respecto, en la literatura de investigación se encuentra entre los más conocidos el modelo japonés llamado Deming (1951), que fija diez criterios de calidad; el modelo americano Baldrige (1987), que contempla siete criterios, y el modelo Europeo de Calidad EFQM¹ (1998), que contempla siete criterios, agrupados en agentes y resultados. Todos los modelos sin excepción consideran entre sus elementos fundamentales al liderazgo, la planificación, los recursos y los resultados.

4.4 Conceptualización de gestión

Ariel Brandstadter (2007) presenta la etimología del término gestión, señalando que proviene del latín *gestio-onis*, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva del supino de *gerere*: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”. Por otro lado, apunta que el vocablo gestión proviene de la familia etimológica de gesto: *gestus*, “actitud o movimiento del cuerpo”.

Como se puede inferir, son muchas las vertientes semánticas que ven su origen en la palabra gestión, es por ello que “cuando se trata de definirlo, reina el desconcierto y la confusión” (Brandstadter, 2007).

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) anota que el término gestión se refiere al “acto de gestionar o efecto de administrar”, así como gestionar alude al “acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera” (Real Academia Española, 2001⁴: s/p).

⁴ Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM).

Se presenta cierta confusión de conceptos entre administración educativa y gestión educativa, pues, de manera común, el primer término alude al mundo empresarial, mientras que el segundo aborda lo pedagógico o humanista

De tal forma que García Garduño afirma que “administración educativa y gestión educativa son conceptos sinónimos y podrían emplearse de manera indistinta” (García, 2004: 22).

En un artículo publicado, Sonia Lavín (2007) plantea que ante la carga semántica que se le asigna a la palabra gestión, es conveniente rescatar dos tipos de gestión escolar que destacan entre la multitud de definiciones existentes: *gestión burocrática*, ubicada como sinónimo de administración de recursos de una organización de una manera limitada; y *gestión de la calidad*, la cual se complejiza para abarcar la dinámica de las organizaciones escolares en particular, desde una visión sistémica y global, que incluye no sólo a los recursos, sino a las personas, los procesos y los resultados; es decir cubre todo el panorama contextual, ya sea interno y externo, de la institución en vista de la mejora de la misma. La autora afirma que la segunda acepción ha sido identificada “como el proceso clave para promover una educación de calidad” (Lavín, 2007: 28).

La gestión, de acuerdo con Uribe (2005), se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas. De tal forma que se describe como una gestión pedagógica eficaz aquella capaz de integrar en si misma los procesos de formación individual con la práctica cotidiana de los docentes (González-Palma, 2005).

4.5 Marketing educativo

Durante mucho tiempo el marketing fue considerado una herramienta de uso exclusivo de las empresas, que pretendían lograr un acercamiento entre la oferta y la demanda de productos y servicios. En la actualidad es imprescindible aplicar técnicas de marketing al sector educativo. (Martínez J.C., 2009).

La literatura sobre el marketing educativo, según Oplatka (2004), se originó en el Reino Unido y en los EE.UU. en la década de 1980 y fue teórico normativa en su naturaleza, basada en modelos desarrollados para su uso por el sector empresarial. El tema ha crecido tanto en interés que hasta la fecha es posible encontrar libros y manuales sobre cómo hacer marketing en las instituciones (Kotler y Fox, 1985; Gibbs & Knapp, 2001) y de cómo aplicar las técnicas de publicidad y de relaciones públicas utilizadas en el sector empresarial al sector de la educación superior (Davies & Scribbins, 1985; Keen & Warner, 1989).

Aunque el tema ha generado mucha controversia el profesor Manes (2004) en su libro *Marketing para Instituciones Educativas*, responde a la pregunta si es posible aplicar las técnicas de marketing a las instituciones educativas, para lo cual responde afirmativamente justificado en que toda organización educativa es un conjunto de personas – autoridades, administrativos, docentes, maestranza -, equipos e instalaciones – edificio apto, bancos, pizarras, laboratorios, biblioteca-, con programas y objetivos – los currículos – dirigidos a prestar servicios a otros individuos y organizaciones – los alumnos y sus familias – cuyas aspiraciones y deseos se propone complacer. Por lo tanto, es necesario que toda institución educativa planifique, desarrolle, distribuya y promocióne sus ideas, bienes y servicios, independientemente de quien cobre o no por ellos.

Adicionalmente, Ponce (2008), señala que en los últimos años, se aprecia una tendencia en los países desarrollados de orientar el sistema educativo al servicio de las demandas del mercado laboral, especialmente de las empresas e instituciones que proporcionarán un puesto de trabajo a los egresados en sus diferentes niveles.

Petrella (2008) por su parte, afirma que las organizaciones – de cara al siglo XXI- están abriéndose cada vez más en su relación con el contexto general que las rodea y en el que están inmersas. Cada vez son llevadas a ser más “market-driven”. Las barreras que limitaban esa relación en el nivel de aspectos físicos de la misma, parecen estarse cayendo, poco a

poco. Las relaciones virtuales entre diferentes agentes, están teniendo un creciente impacto sobre la industria y el comercio desde fines del siglo pasado y se reflejan en otros sectores como la educación.

4.6 Conceptualización de marketing

Este concepto fue concebido en los años cuarenta, cuando se fundó la Educational Marketing Association que reunió a fabricantes diversos con el propósito de promover la integridad y honestidad de todos los negocios relacionados con el campo educacional en Canadá.

Para Kotler (1989) el marketing es el “proceso social y administrativo mediante el cual los grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos de valor con otros.”(Dantes, Rojas, J. Guía para el Plan de Marketing y El programa de Ventas. Internet)

Más recientemente expresó: <<el marketing es el arte de encontrar, desarrollar y aprovechar las oportunidades>>. (Dantes, Rojas, J. Guía para el Plan de Marketing y El programa de Ventas. Internet).

Lambin aporta la distinción en tres dimensiones implicadas en el uso común del término. (Dantes, Rojas, J. Guía para el Plan de Marketing y El programa de Ventas. Internet)

Esta son:

- **De análisis estratégico:** conocimientos de los mercados y sus protagonistas, de los mecanismos mentales que deciden la compra por parte de los consumidores y de los recursos y procesos que se puede utilizar para lograr su decisión favorable a los objetivos de la empresa.
- **De acción:** la conquista efectiva de mercados o “marketing operativo”, conjunto de técnicas aplicadas para lograr y establecer la posición competitiva de la empresa.
- **Ideológica:** Cualidad que inspira una conducta especialmente agresiva respecto de la conquista y defensa de los mercados.

Kotler por su parte distingue varias dimensiones del término de las que se enuncian.

- **Marketing estratégico:** investigar, segmentar, posicionar y hacer la propuesta de valor (mensaje).
- **Marketing táctico:** se concentra en la mezcla comercial o marketing mix.
- **Marketing administrativo:** poder preparar y llevar a cabo planes comerciales.

Manes (2007) define el marketing educativo como el proceso de investigación de necesidades sociales tendiente a desarrollar y llevar a cabo proyectos educativos que las satisfagan, produciendo un crecimiento integral de la persona a través del desarrollo de servicios educativos, acordes a su valor percibido, disponibles en tiempo y lugar y éticamente promocionados para lograr el bienestar de individuos y organizaciones.

El autor plantea que se puede distinguir tres tipos de aproximaciones en el ejercicio del marketing.

Un **marketing mínimo:** como aquel que se aplica a los servicios profesionales, sujeto a los códigos de éticas de sus colegiaturas, donde los grados de libertad para promocionarse son escasos e indirectos .

Un **marketing equilibrado:** aplicable a instituciones educativas, organizaciones de salud y entidades sin fines de lucro, donde las acciones promocionales deben alejarse de un sentido mercantilista que es sancionado por la sociedad.

Un **marketing comercial:** desde su propia acción mercantilista pretende influir en las decisiones de los consumidores.

Según Manes,

Es necesario entender que hoy la Institución Educativa debe incorporar en su estructura el marketing como proceso y designar un responsable del área al servicio de la comunidad. Sabemos que la comunidad educativa constituye un delicado equilibrio (inestable) de intersubjetividades, por lo tanto, las decisiones de marketing deben ser cuidadosamente evaluadas como alternativas que, bajo un juicio ético, tendrán un impacto social que debe tender a satisfacer necesidades humanas dentro de un proceso de mejoramiento

continuo y, por encima de todo, a preservar los valores de la persona, centro de toda acción y en particular de la educación.

Es así, como Las instituciones educativas deben contemplar las características singulares de su propio sector de actividad, para poder responder adecuadamente a los reclamos de una sociedad que requiere relaciones más eficientes y duraderas con el sistema educativo (Petrella, 2007).

5. PROYECTO DE DIRECCIÓN DE CENTROS

5.1 Definición

Generalmente el término proyecto está relacionado con la idea, una intención o el deseo de hacer algo, es un proceso de ordenamiento mental que dirige metódicamente el qué hacer ya sea de un diseño, un esquema o un bosquejo.

Se realizó un proyecto con el objeto de estimar la viabilidad de realizar una determinada acción, corriendo el menor riesgo posible de fracaso, permitiendo el mejor uso de los recursos disponibles. Por lo que tener claro el concepto de proyecto será fundamental para la aplicación de conocimientos al elaborar un determinado Proyecto.

Por la tanto, podemos definir el proyecto de un centro educativo como un plan de trabajo, con acciones sistemáticas, es decir, coordinadas entre sí, valiéndose de los medios necesarios y posibles, en busca de objetivos específicos a alcanzar en un tiempo previsto.

A continuación se detallan los elementos que componen el Proyecto de Dirección del centro escolar objeto de este estudio.

5.2 Situación geográfica del centro

Se trata del Centro Público *Los Pinos* de Infantil y Primaria, una escuela incompleta de Bicorp, en La Canal de Navarrés.

El C.E.I.P. *LOS PINOS* fue inaugurado en el año 1961. Está situado en la partida de la Balsa Seca a 200 m. del casco urbano, separado de éste por un puente, que conduce hacia Millares. Cabe destacar su ubicación fuera del casco urbano de Bicorp y rodeado de huerta y monte, haciendo de éste un centro geográficamente aislado.

Bicorp cuenta con una población alrededor de 600 habitantes y un término municipal de 13.666 hectáreas de las cuales casi el 89 % consta como superficie forestal y el 4 % son tierras agrícolas, en su mayoría de secano. Este amplio término se caracteriza por su relieve montañoso y abrupto, de singular belleza, donde encontramos desde profundos barrancos a muelas de alturas considerables, desde regadíos situados

junto a los cauces de los ríos hasta parajes pedregosos y áridos. Así, entre los 292 metros de altitud en que se sitúa el casco urbano a los 1.100 metros aproximadamente que se alcanzan en las inmediaciones del pico Caroché existe todo un despliegue de vegetación y fauna adaptados a las distintas condiciones de suelo y hábitat.

Cabe decir además que la ausencia de incendios forestales en las tres últimas décadas ha facilitado la conservación de un patrimonio natural de extraordinaria riqueza a todos los niveles, siendo en la actualidad un verdadero pulmón verde para la provincia de Valencia.

Con todo lo dicho cabe imaginar la extensa variedad de animales y plantas que pueblan el lugar, siendo imposible citarlos todos en este documento.

5.3 Instalaciones del centro

El CEIP Los Pinos de Bicorp, consta de un edificio con una sola planta y un patio escolar que se divide en dos partes:

La primera situada en la cara norte, con una zona de juegos para Educación Infantil y un espacio reducido para jugar con la arena. La segunda es un patio en la cara sur, de grandes dimensiones el cual también se utiliza como pista polideportiva.

El edificio consta de:

- ♦ 2 aulas grandes utilizadas para los distintos grupos de Educación Primaria.
- ♦ 1 aula grande de informática.
- ♦ 1 aula grande utilizada para Educación Infantil.
- ♦ 1 aula pequeña utilizada para Biblioteca.
- ♦ 1 aula mediana-pequeña utilizada como comedor escolar.
- ♦ 1 sala de profesores.
- ♦ 2 dependencias de aseos. Unos ubicados frente a las aulas de 4º, 5º y 6º. Otros más acondicionados para Educación Infantil y los primeros cursos de Primaria.
- ♦ 1 aseo para profesores.
- ♦ 1 despacho de dirección.

- ♦ 1 dependencia usada como almacén de productos de limpieza.
- ♦ Exteriormente se encuentra un pequeño almacén para el material deportivo de Educación Física.

5.4 Alumnado del centro

El alumnado de Bicorp, dado su aislamiento geográfico, es muy homogéneo. Son niños y niñas nietos de labradores e hijos de profesionales de diferentes ámbitos de la sociedad (servicios y construcción sobretodo). Los alumnos inmigrantes son prácticamente inexistentes. En el curso actual hay una niña inmigrante en la clase de infantil. La realidad del centro responde a que el total de alumnos matriculados en el curso actual 2012-2013 es de 32 repartidos de la siguiente forma:

Infantil (3,4 y 5 años)		Primaria (1º,2º,3º)		Primaria (4º,5º,6º)	
3 años	Niños: 1	1º Prim.	Niños: 1	4º Prim.	Niños: 2
	Niñas: 3		Niñas: 0		Niñas: 3
4 años	Niños: 0	2º Prim.	Niños: 1	5º Prim.	Niños: 1
	Niñas: 2		Niñas: 0		Niñas: 1
5 años	Niños: 1	3º Prim.	Niños: 7	6º Prim.	Niños: 2
	Niñas: 2		Niñas: 4		Niñas: 1
Total infantil: 9		Total Primaria : 23			
Total CEIP Los Pinos: 32 alumnos.					

5.5 Equipo docente

Todas las áreas curriculares, tutorías y especialidades están atendidas por maestras y maestros con la debida titulación y formación académica.

Debido a las características del Centro la plantilla varía prácticamente de año en año. Hace dos cursos se ha conseguido que haya una

estabilidad en la plantilla, siendo los tres tutores con plaza definitiva. La plantilla se encuentra compuesta por:

- ♦ 2 maestros/as de Educación Primaria (destino definitivo)
- ♦ 1 maestro/a de Educación Infantil (destino definitivo).
- ♦ 1 maestro/a con especialidad de Educación Física (Itinerante).
- ♦ 1 maestro/a con especialidad de Educación Musical (Itinerante).
- ♦ 1 maestro/a con especialidad de Pedagogía Terapéutica (Itinerante)
- ♦ 1 maestro/a con especialidad de Idioma extranjero Inglés (Itinerante).
- ♦ 1 maestro/a de Religión Católica (Itinerante).
- ♦ 1 psicólogo/a (Itinerante).

El claustro está compuesto por los tres maestros tutores y un especialista itinerante que está adscrito al centro, concretamente el maestro de inglés. El resto de los maestros especialistas también son itinerantes, pero tienen otro como centro de adscripción. Así pues, estos no se encuentran en el centro todos los días, es decir, que sólo acuden al colegio los días de la semana que les marca el horario, y el resto de la semana y de las sesiones van a otros centros.

De este modo, son cuatro los profesionales adscritos a este Centro, y tres de ellos con destino definitivo en él. Esta es una circunstancia muy importante para la vida del centro, porque hasta hace tres o cuatro cursos, la plantilla del centro había sido siempre muy inestable. Esto acabó provocando que la línea educativa no fuera todo lo regular, continua y coherente que debiera.

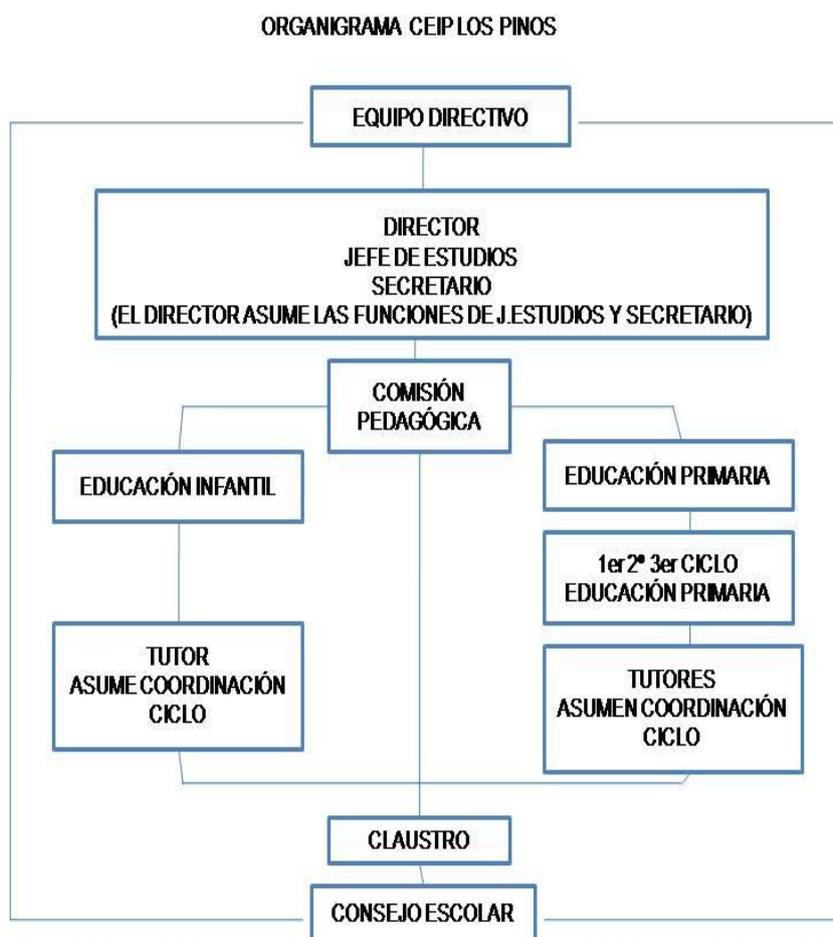
Afortunadamente, en la actualidad el colegio cuenta con un equipo que tiene una gran voluntad, interés y dedicación por la tarea docente en general y por el centro y sus alumnos en particular.

Gracias a esto, se está consiguiendo sentar unas bases y un Proyecto educativo más estable, coherente, integrador y comprometido. Existe la ambición de mejorar la práctica docente diaria, por eso el centro pertenece a la *Red de Centros de Calidad Educativa* y participa desde el

curso 2008/09 en el *Programa Experimental y de Innovación Educativa para fomentar el enriquecimiento curricular y atender al alumnado de altas capacidades.*

Desde la incorporación a estos programas, los docentes del centro se han ido formando año tras año, no sólo a través de los cursos ofertados por nuestro CEFIRE de referencia, sino también por otras instituciones e incluso mediante la posibilidad de la Formación en Centros, que hasta ahora ha resultado ser muy provechosa. Además, el profesorado actual está preparado para afrontar el reto de las nuevas tecnologías, tanto por formación como por vocación.

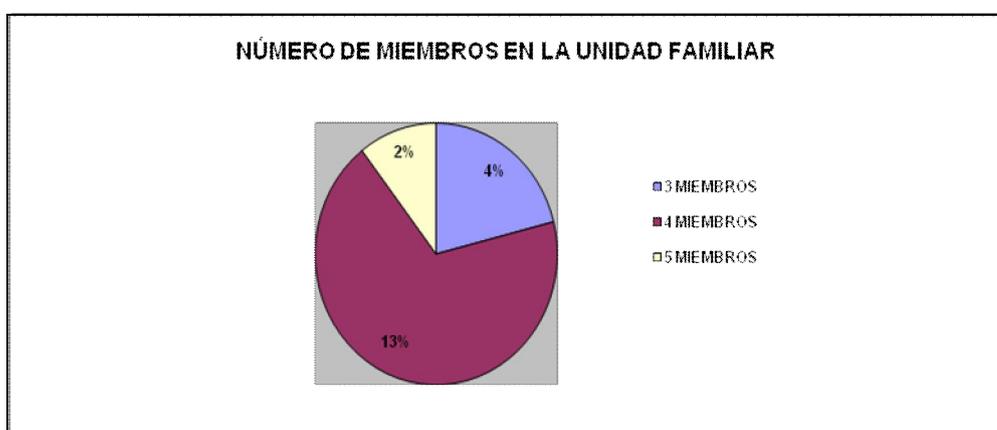
5.6 Organigrama de centro



5.7 Entorno socio-económico

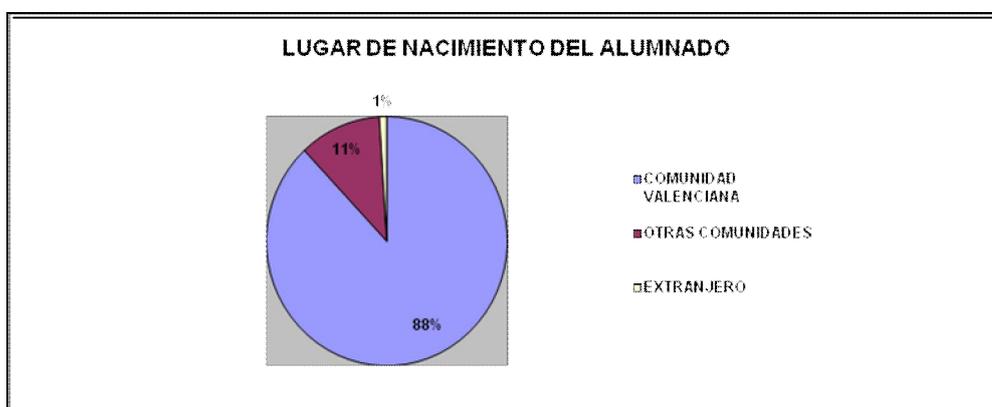
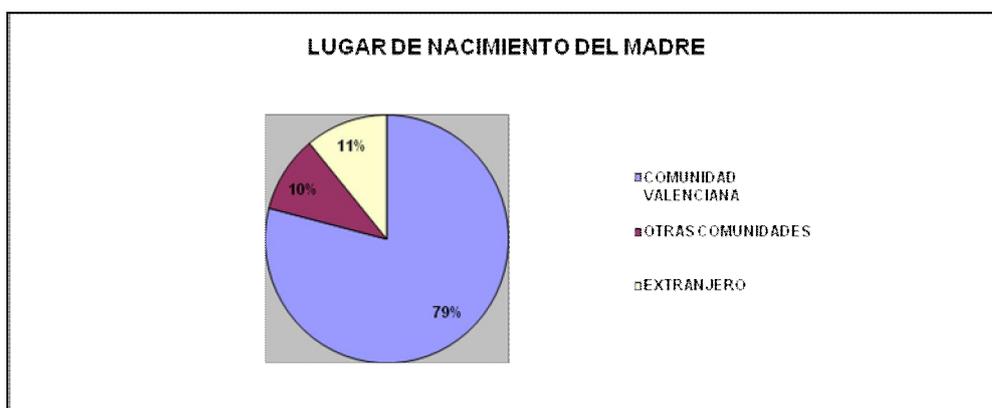
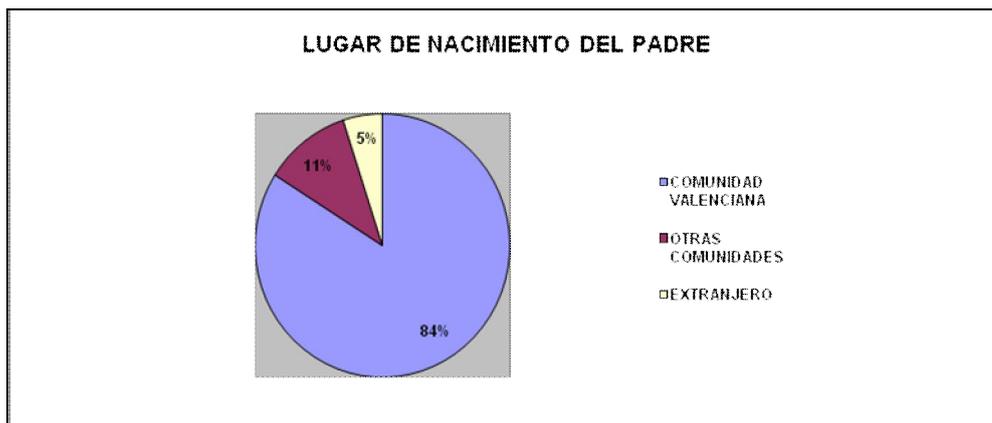
Por lo que se refiere al entorno socio-económico, la totalidad de las familias responden, prácticamente, al mismo tipo de estructura familiar, padres y madres casados, aunque existen familias cuya situación es de no casados, en este caso solteros. El grado de parentesco que les une a los alumnos/as es de padres/madres – hijos/hijas los cuales poseen su custodia legal.

En la siguiente gráfica queda reflejado en tanto por ciento el número de miembros de la unidad familiar que conviven en la misma casa.



A continuación se detallan el número de hermanos pertenecientes a las familias anteriormente citadas, el lugar de nacimiento de los padres y madres y del alumnado.



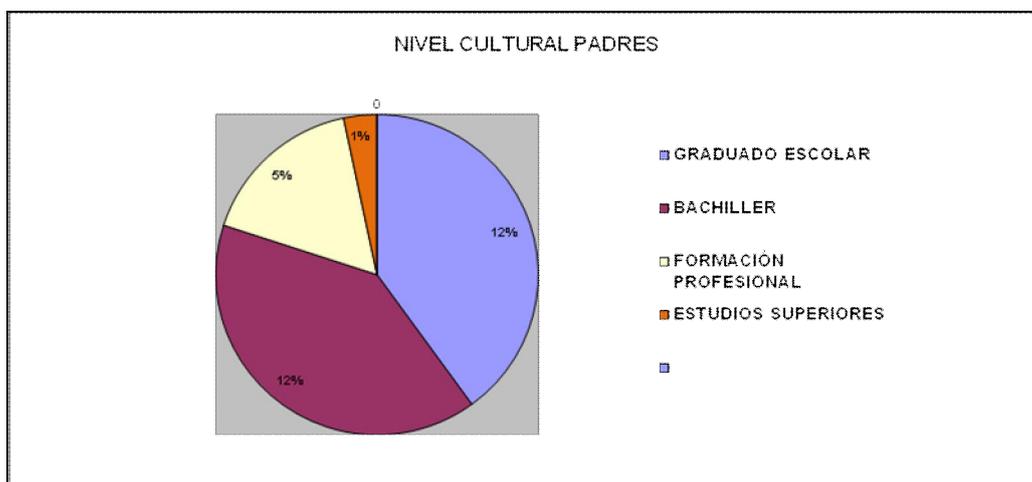


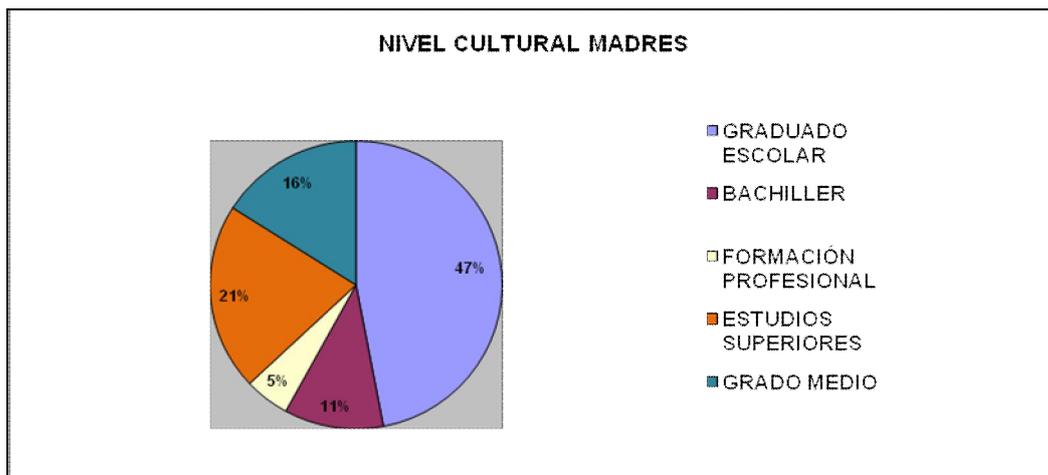
Con los datos anteriormente expuestos, podemos señalar que la totalidad de los padres de los alumnos están casados y son sus tutores legales, así como el número de miembros que conforman la unidad familiar se encuentran entre 3, 4 y 5 miembros. El número de hermanos mayoritariamente son 2, aunque también existen familias de 1 y 3 hermanos. De estos resultados se aprecia la escasa natalidad que existe en el municipio de Bicorp, presentando un mayor número de defunciones que de nacimientos. Este es un dato alarmante no ya para el futuro del colegio sino para el futuro de la localidad.

La inmensa mayoría de padres y alumnos que pertenecen a este colegio son españoles nacidos en la Comunidad Valenciana, al igual que sus hijos.

5.8 Entorno socio – cultural.

Nivel de estudios de los tutores legales.

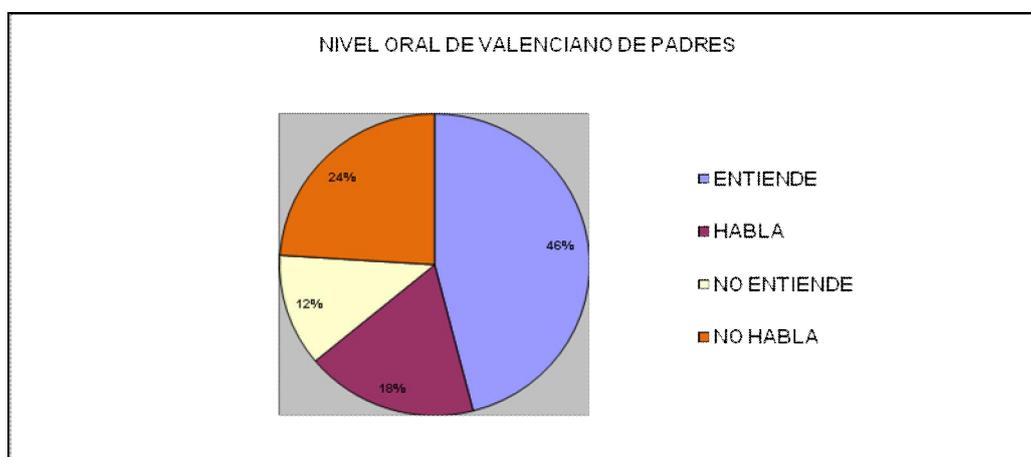


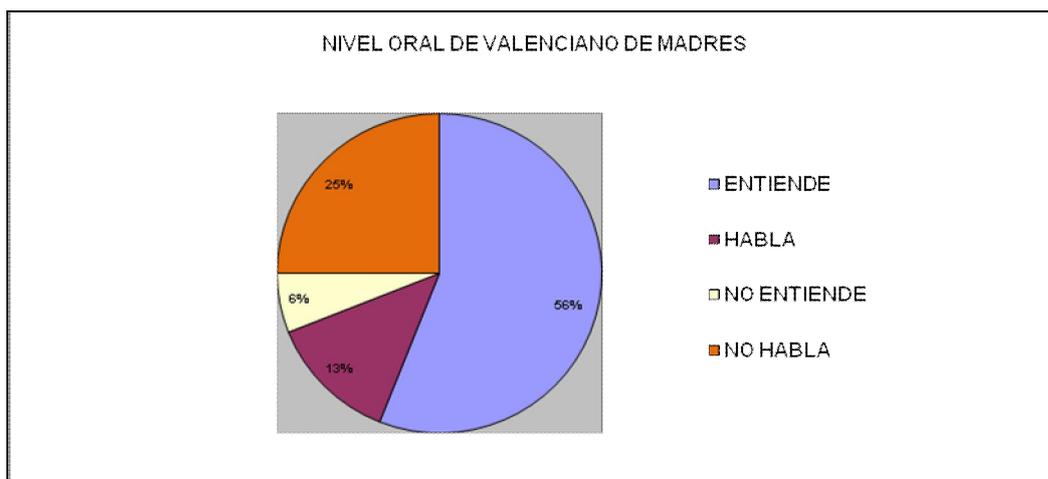


De los resultados obtenidos tras el estudio del nivel cultural de padres y madres, se desprende que la gran mayoría de padres y madres de alumnos del centro, han terminado sus estudios básicos. Cabe destacar, que una vez terminada esta etapa escolar, la continuidad en el campo educativo es bastante dispar. Preferentemente la rama profesional corresponde padres y grado medio y estudios superiores a madres.

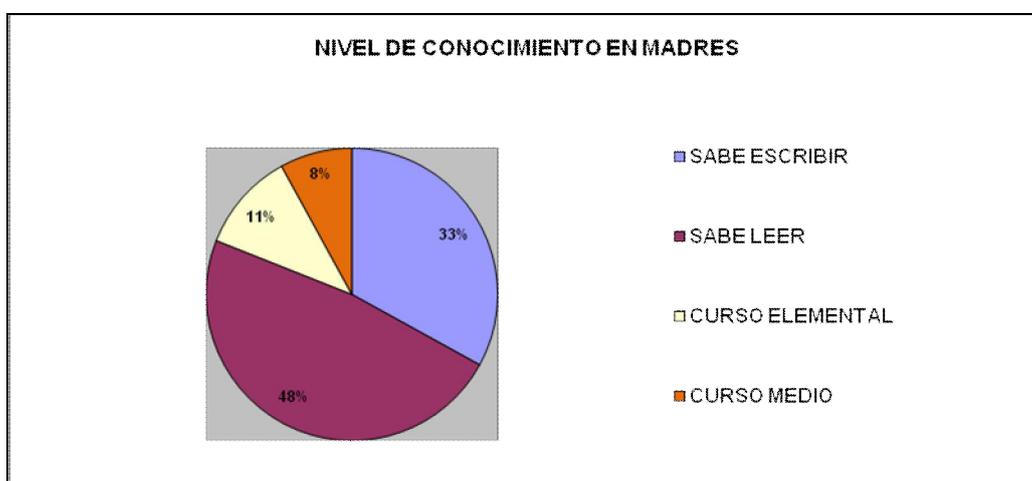
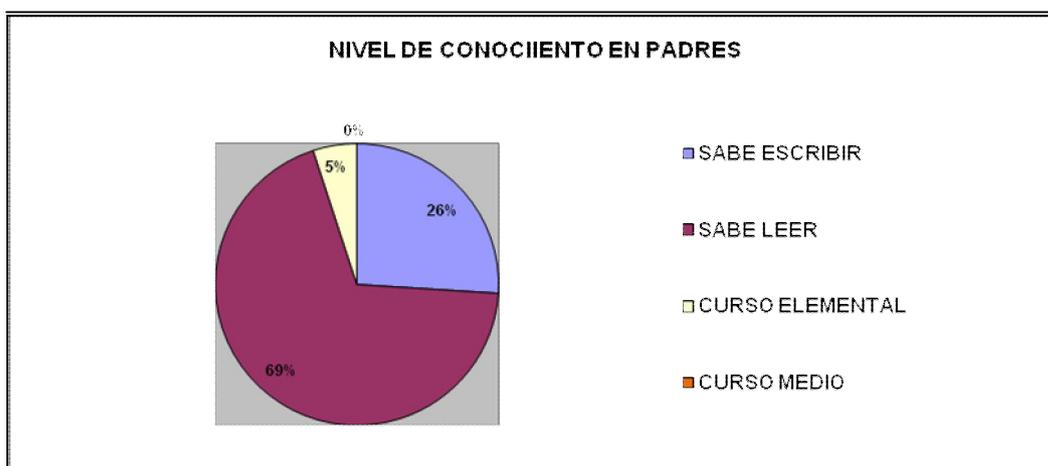
5.9 Conocimiento del valenciano.

- A nivel oral.





- o Nivel de conocimiento.

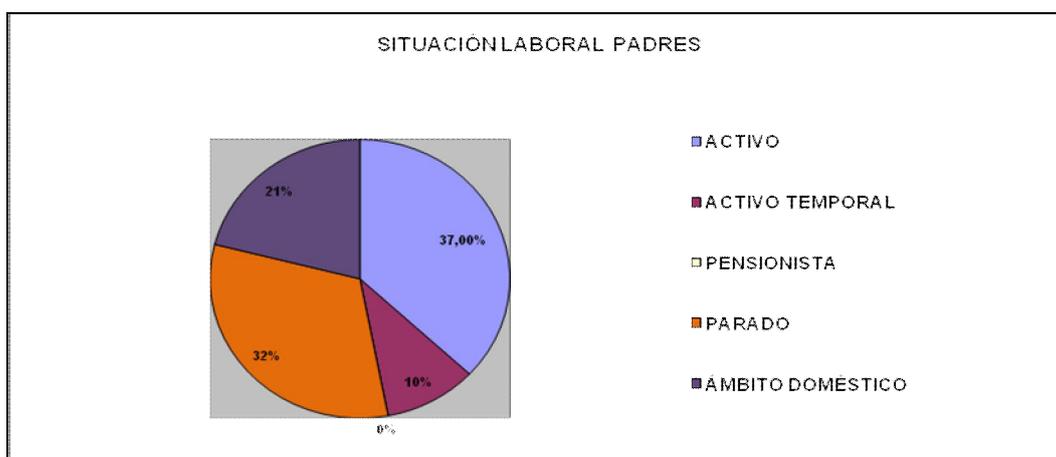
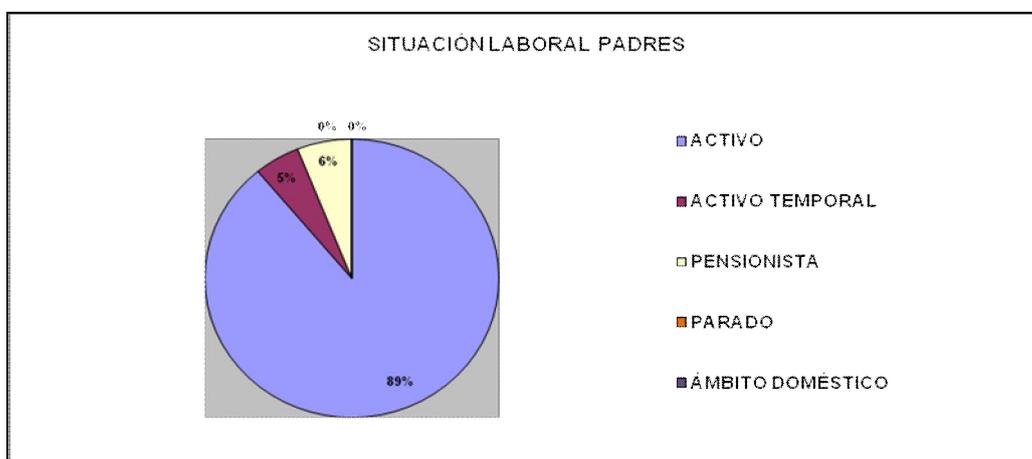


Al observar estas gráficas se aprecia que el nivel medio de estudios de la población de Bicorp está en la consecución del Graduado Escolar.

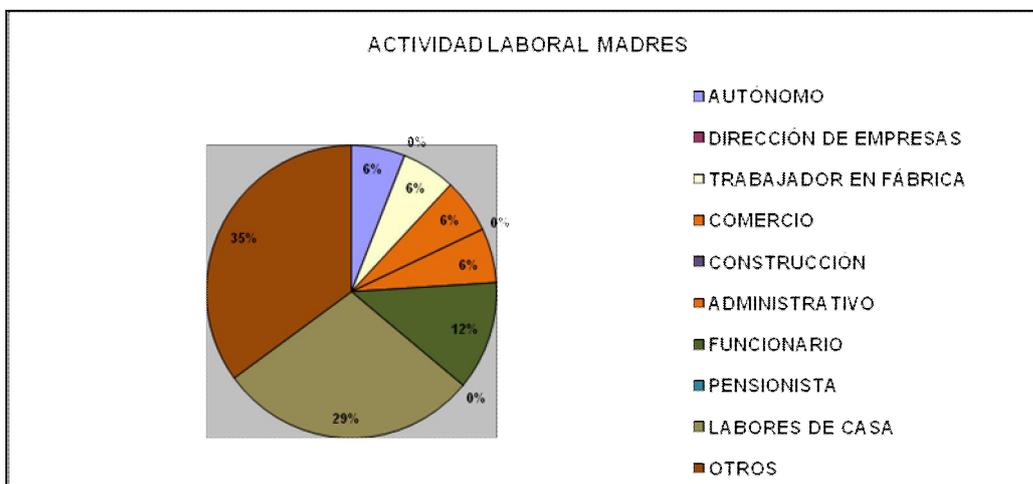
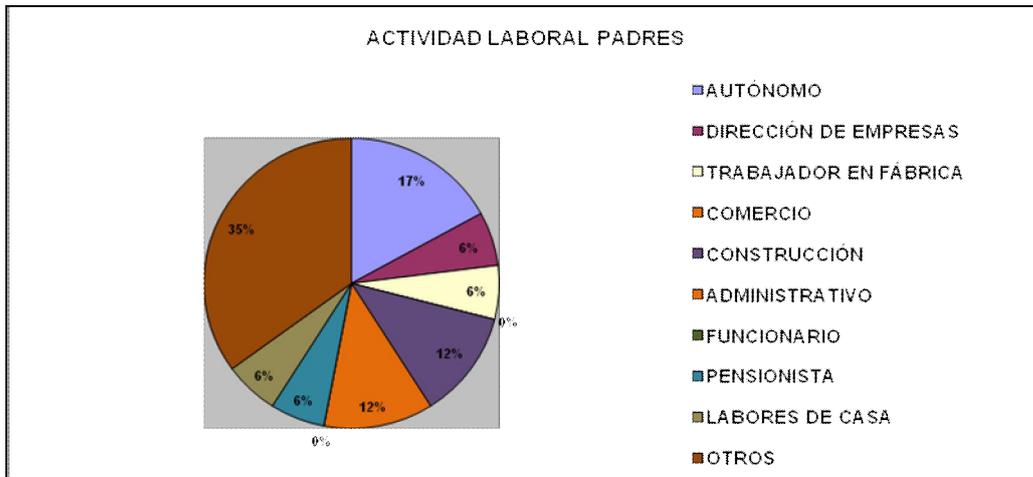
Por otro lado, analizando el uso y conocimiento de la lengua valenciana la mayoría de padres lo entiende aunque lo hablan menos de un 30% de ellos. Observamos que muy poca de la población estudiada ha realizado algún curso de valenciano elemental, medio o superior.

5.10 Entorno socio-laboral

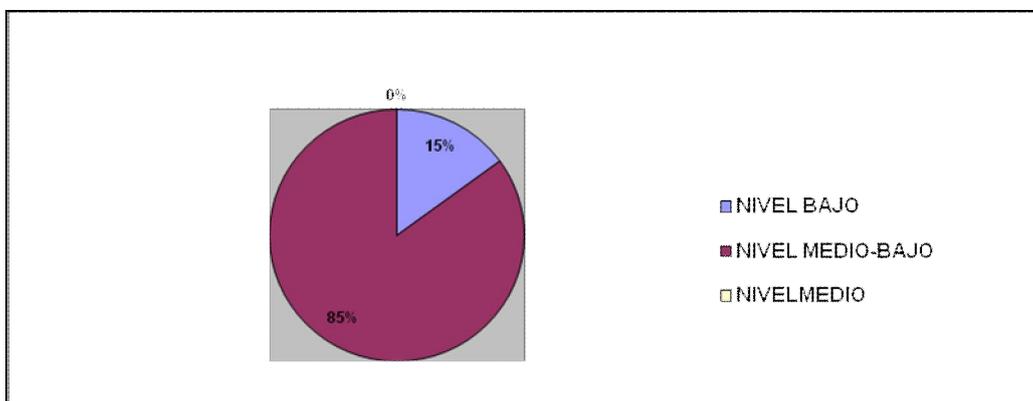
- Situación laboral.



o Actividad profesional.



o Renta familiar:



En cuanto a la situación laboral de los padres de los alumnos se observa que la mayoría de los hombres mantienen un trabajo estable, mientras que las mujeres asisten a un trabajo temporal.

Entre las actividades profesionales que más destacan encontramos que en el hombre son más frecuentes las profesiones relacionadas con la construcción y en las mujeres aquellas que se encuentran dentro del sector administrativo o funcionariado junto con las labores caseras.

La amplia mayoría de familias se encuentran dentro de un nivel medio de renta familiar.

5.11. Detección de necesidades

Después del análisis del contexto, se detectan las siguientes necesidades:

De la situación geográfica:

- La situación geográfica del municipio no presenta unas comunicaciones idóneas para tener que desplazarse al lugar de trabajo de forma habitual. Este hecho provoca que muchos de los jóvenes del municipio busquen viviendas allí donde tienen sus puestos de trabajo privando al municipio de la posibilidad de residir en él de forma estable.

○ De la situación demográfica:

- Bajo nivel de natalidad, es mayor el número de defunciones al de nacimientos. Este dato muestra la verdadera realidad del pueblo.

○ Sobre el equipo docente:

- Los recursos docentes humanos han sido gravemente disminuidos, provocando una reestructuración de los servicios que hasta el momento ofrecía el centro. Se ha reducido el número de horas lectivas de la maestra de inglés, el servicio de psicología sólo

funciona una vez cada quince días, la maestra de P.T. sólo visita el centro una vez a la semana, el maestro de Religión también se ha visto afectado por un cambio de centro, la cual cosa provoca que se comparta maestro con dos centros más.

- Para el próximo curso 2013-2014 se espera la reducción de un puesto de la plantilla adscrita al centro. Hecho que provoca una merma en la calidad de la enseñanza.

o Sobre el alumnado:

- El hecho de que exista poca natalidad en el municipio de Bicorp, hace que el colegio presente unos bajísimos porcentajes de matrícula escolar. En el actual curso académico 2012-2013 el total de alumnos matriculados es de 32, una cifra preocupante para la continuidad del centro. Si el nivel de alumnos matriculados no experimenta una mejora en estos próximos cuatro años, el centro se verá abocado a convertirse en un centro unitario.

o En relación a las familias.

- Las familias encuestadas mantienen una estructura familiar estable, teniendo alguna de ellas a una cierta predisposición a llevar propuestas de mejora. Pero existe un alto porcentaje de familias que sólo ven por el interés personal, tanto propio como de sus hijos, no teniendo una visión hacia las mejoras educativas a nivel de centro.

Hasta aquí se ha realizado una presentación del contexto social, económico y cultural de los miembros de la comunidad educativa que pertenecen al CEIP Los Pinos de Bicorp. A continuación se abordarán estrategias innovadoras de calidad, gestión y marketing para el CEIP Los Pinos de Bicorp, colegio abocado a la desaparición.

6. ESTRATEGIA INNOVADORA DE GESTIÓN EN EL CENTRO ESCOLAR

6.1 Definición del problema

El CEIP Los Pinos, situado en una zona rural, tiene unas características propias, que lo distinguen de otros centros: situación geográfica, número reducido de alumnos, presencia de varios niveles en una misma aula, falta de recursos, profesorado itinerante, etc. A parte de esto, existe una gran complicación a la hora de organizar al profesorado; el equipo directivo, en el centro en cuestión, es una sola figura que hace la función de director, jefe de estudios y secretario. Esta situación, supone una serie de dificultades, como lo son, poder organizar a los docentes, poder tener todas las reuniones que establece la normativa, coordinación de Planes y Proyectos... disponiendo únicamente de uno o dos días a la semana para poder reunirse con todos los profesores debido a las circunstancias.

Todo este entramado de complicaciones hace del colegio un centro especial, con unas características especiales y que en un breve periodo de tiempo tenderá, primero, a ser una escuela unitaria con las consecuencias que ello conlleva y segundo, tenderá a la desaparición.

6.2 Finalidad y objetivos

La finalidad fundamental de esta propuesta de innovación, es configurar un protocolo que defina y describa el servicio educativo que se quiere impartir desde el CEIP Los Pinos y creado para tal fin, desde el que establecer unas pautas para su estabilidad en el tiempo y para la planificación educativa en los cursos venideros.

Los objetivos generales y específicos de esta propuesta son:

1. Hacer del centro un referente comarcal.
 - 1a. Crear una página web donde se dé a conocer el centro: servicios, horarios, docentes, programas y demás temas

que sean de interés general tanto para alumnos como para el resto de la comunidad educativa.

1b. Estar en posesión de certificados de calidad expedidos por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM).

1c. Solicitar formar parte en todos los programas experimentales que convoque el Ministerio y la Conserjería de Educación.

2. Aumentar el número de alumnos en el centro.

2a. Promover convenios con el Ayuntamiento.

3. Aumentar la plantilla docente.

3a. Intentar conseguir personal de apoyo a través de programas experimentales.

3b. Tratar de ver la viabilidad de crear un CRA (Centro Rural Agrupado) con escuelas próximas.

6.3 Estructura y elaboración

En este apartado se desarrollará la estructura y elaboración de la que se compone este proyecto de innovación y que responde a los objetivos planteados. Estos objetivos se fundamentan en la realidad del centro escolar.

1. Hacer del centro un referente comarcal.

1.a) Crear una página web donde se dé a conocer el centro: servicios, horarios, docentes, programas y demás temas que sean de interés general tanto para alumnos como para el resto de la comunidad educativa.

¿Por qué crear una página web?

La Ley Orgánica de 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE) nos dice que tenemos que garantizar y promover el acceso de todos a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Las nuevas tecnologías son un aspecto de crucial importancia ya que la sociedad actual se está viendo inmersa en una nueva era en la que las tecnologías de la información y la comunicación están inmersas en la totalidad de la vida cotidiana, favoreciendo y facilitando en gran consideración sus vidas, ya que permiten a las personas relacionarse con el medio de forma eficaz en los distintos ámbitos y permiten desarrollar eficazmente en la sociedad en la que nos encontramos. Por lo que la utilización de las mismas conlleva cambios en todos los ámbitos de la vida de las personas.

Las principales funciones de las TIC en los centros son:

- Alfabetización digital de los estudiantes (y profesores... y familias...)
- Uso personal (profesores, alumnos...): acceso a la información, comunicación, gestión y proceso de datos...
- Instrumento para la gestión, ya que automatizan diversos trabajos de la gestión de los centros: secretaría, acción tutorial, asistencias, bibliotecas
- Comunicación con las familias (a través de la web de centro...)
- Comunicación con el entorno - Relación entre profesores de diversos centros (a través de redes y comunidades virtuales): compartir recursos y experiencias, pasar informaciones, preguntas.

El impacto de las TIC conlleva una mayor calidad en los servicios que ofrecen los centros docentes. Sin duda la necesaria presencia de todas las instituciones educativas en el ciberespacio permite que la sociedad pueda conocer mejor las características de cada centro y las actividades que permite a todos conocer y reproducir las se desarrollan en él. Esta transparencia, además en los algunos centros, redundará en buenas

prácticas (organizativas, didácticas...) que se realizan una mejora progresiva de la calidad.

En definitiva, la utilización de las TIC en la educación permite que ésta llegue a más personas, por lo que beneficia, a alumnos y alumnas, profesores y profesoras, y en general a toda la sociedad.

Además las TIC se encuentran en sucesivos periodos de actualización, lo que beneficia en gran medida a la educación

Como hemos podido observar, las TIC benefician a todos los agentes involucrados en el proceso educativo, por lo que debemos sacarles el mayor provecho posible, para avanzar en la sociedad en la que nos ha tocado vivir.⁵

Por todo ello, el autor de este trabajo considera de especial necesidad la creación de un espacio web⁶ innovador tanto para el centro como para la localidad en sí.

1b. Estar en posesión de certificados de calidad expedidos por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM)

La gestión de calidad, o gestión por la excelencia, se caracteriza, de manera especial, por orientar el funcionamiento de los centros hacia sus usuarios: alumnos y padres, intentando satisfacer sus expectativas y necesidades y las de los restantes interesados en la educación; así como por planificar, gestionar, potenciar y reconocer al personal.

El desarrollo de la calidad total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de excelencia en la gestión. Estos instrumentos están preparados para servir como modelos de autoevaluación para las organizaciones.

Los centros educativos son organizaciones únicas en cuanto a su particular naturaleza, que trabajan con personas, entre personas y para personas, y pueden beneficiarse de la autoevaluación para definir sus

⁵ Alcántara Traperó, M^ªD. "Importancia de las TIC para la Educación". Revista digital Innovación y Experiencias. Nº 15. Febrero 2009.

⁶ El Anexo I muestra la relación de contenidos de este espacio Web, página 67

puntos fuertes y áreas de mejora, incluirlos en sus planes y trabajar por su mejora.

La autoevaluación, como herramienta fundamental del sistema, es útil para el diagnóstico de la realidad del centro y ayuda a revisar sistemáticamente los procesos.

Lo esencial del Modelo E.F.Q.M. podría resumirse en el párrafo siguiente:

Los resultados en los beneficiarios del servicio de la educación, en los profesores y en el personal de administración y servicios, y los resultados en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y colaboraciones y de sus procesos, hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados educativos clave.⁷

La ORDEN de 22 de marzo de 2005, de la Consejería de Cultura, Educación y Deporte, por la que se regula el procedimiento para la implantación de sistemas de gestión de calidad en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Valenciana, establece en el segundo punto, que la implantación de sistemas de gestión de calidad se realizará en tres fases consecutivas y, cada una de las fases dará lugar a los tres niveles en los que se configurará esta red.

Estos tres niveles de calidad se corresponderán con los siguientes contenidos:

Nivel I: Estará integrado por todos aquellos centros que deseen iniciar la planificación de la implantación de un sistema de gestión de calidad. Estos centros deberán elaborar y llevar a cabo un proyecto que contenga:

- Análisis de la situación inicial del centro.
- Justificación de la necesidad de iniciar la planificación del proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad.

⁷ Aragón Marín, L., La Calidad en la Educación. Revista Educar en el 2000. Abril 2004. Extraído el 25 de octubre de 2012.

– Desarrollo de su política de calidad: misión, visión y valores; su mapa de procesos (estratégicos, clave y de apoyo); y sus indicadores para la gestión de calidad.

Nivel II: Pertenece al segundo nivel los centros que ya tengan planificado el proceso de implantación del sistema de gestión de calidad y cuyo propósito sea el de implantar dicho sistema.

Estos centros deberán elaborar y llevar a cabo un proyecto que contenga:

- La política de calidad del centro.
- La identificación del modelo de gestión a implantar en el centro (Normas ISO, modelo EFQM, etc.).
- La implantación efectiva del sistema de indicadores de calidad.
- La implantación de procesos de autoevaluación (internos y/o externos)
- La implantación de la metodología de planificación de calidad: definición de objetivos, metas, etc.

Nivel III: Finalmente, se integrarán en el tercer nivel los centros que deseen consolidar el sistema de gestión de calidad ya implantado.

Estos centros deberán elaborar y llevar a cabo un proyecto de mejora que contenga:

- Memoria del proceso de implantación del sistema de gestión de calidad.
- Memoria de la autoevaluación.
- Implantación de Planes Anuales de mejora continua del sistema de gestión de calidad.
- Implantación de proyectos de mejora de procesos.⁸

Para llevar a cabo el plan de mejora, el autor describirá punto seguido las etapas fundamentales en el proceso⁹:

- Primera etapa: formación y entrenamiento en el Modelo.
- Segunda etapa: Autoevaluación del centro.
- Tercera etapa: elaboración del Plan de mejora.

⁸ ORDEN de 22 de marzo de 2005, de la Consejería de Cultura, Educación y Deporte, por la que se regula el procedimiento para la implantación de sistemas de gestión de calidad en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Valenciana. DOGV - 15-04-2005 Núm. 4.986 pág.12581

⁹ Ver en anexos página 68.

1c. Solicitar formar parte en todos los programas experimentales que convoque el Ministerio y la Conserjería de Educación

Uno de los objetivos de este plan es solicitar la incorporación a la mayor cantidad posible de programas experimentales y que tengan una relevancia significativa en la mejora del centro. A corto plazo y como programas de más relevancia para el centro, se ha considerado, entre otros, los siguientes programas experimentales:

- *Programa experimental y de innovación educativa para fomentar el enriquecimiento curricular y atender al alumnado de altas capacidades.*

Este Programa Experimental, se inscribe en la necesidad implícita, de generar medidas organizativas y propuestas curriculares, para lograr la atención a la diversidad en todas sus manifestaciones.

Y de esta forma, fomentar en los centros y en la comunidad educativa tanto la cultura de superación colectiva y del enriquecimiento de los aprendizajes como de la valoración del esfuerzo.

Dentro de este programa se atenderá, de forma específica, al alumnado que manifieste altas capacidades o talentos, para lograr el máximo desarrollo de sus capacidades y para afianzar como modelos positivos de autoexigencia y superación aquellos en los que el esfuerzo, la creatividad y la mejora continua son los caminos más valorados para lograr la excelencia.

- Programa experimental y que también se incluiría dentro del plan de mejora del centro, es la incorporación *del programa experimental para incrementar el éxito escolar y reducir el abandono escolar prematuro a través de la puesta en marcha de contratos programa suscritos entre los centros educativos y la Administración educativa.*

Los contratos programa tienen como finalidad el éxito escolar, no solo académico, sino también personal, de manera que todo el alumnado pueda desarrollar sus capacidades potenciales y se encuentre con la

suficiente preparación para abordar estudios posteriores. Se plantea como una propuesta flexible, apta para ajustarse a las necesidades de cada centro y a las específicas del alumnado escolarizado. En la medida en que cada centro tiene unas peculiaridades distintas y los profesionales que en él trabajan son los que mejor conocen su realidad educativa, se debe favorecer la definición de objetivos específicos y la adopción de medidas singulares en cada uno de ellos.

- *Programa experimental para la detección de buenas prácticas docentes dirigidas al éxito escolar, su aplicación, evaluación y difusión.*

La práctica educativa cotidiana señala que, además de los recursos humanos y materiales y de las medidas contempladas en la normativa, se precisa de la puesta en funcionamiento de propuestas innovadoras. Estas buenas prácticas docentes se definen principalmente por facilitar el ejercicio de actividades de aprendizaje en las que se logran con eficiencia los objetivos formativos previstos y también otros aprendizajes con un alto valor educativo, de ahí la importancia de su detección y difusión.

Estos tres programas previstos para su realización en un corto periodo de tiempo, permitirán ofrecer una mayor calidad de la educación a la vez que el centro irá adquiriendo un estatus por encima de los colegios limítrofes y que le permitirá ofrecer unos servicios que los otros centros no ofrecerán.

2. Aumentar el número de alumnos en el centro

2a. Promover convenios con el Ayuntamiento

Aumentar el número de alumnos en el colegio es una tarea que no depende directamente de la dirección del centro. El centro es simplemente un receptor de clientes, en el caso en cuestión, clientes que van disminuyendo paulatinamente.

Como el autor de este trabajo ha comentado en apartados anteriores, el descenso de matrículas en el centro viene ocasionado por la baja

natalidad y el abandono masivo de ciudadanos a las grandes urbes. Ante este problema, se puede hacer uso de varias vías para llevar a cabo la repoblación del municipio. Una de ellas es crear convenios con el Ayuntamiento para, a través de programas bien creados por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente o bien a través de otras administraciones o entidades, hacer que vecinos instalados en las ciudades cambien el rumbo de sus vidas y vengan al pueblo en busca de una vida más real, más natural.

Para ello, el Ayuntamiento junto con la colaboración del colegio, harían todo lo posible para incentivar este tipo de iniciativas y darles la mayor difusión posible. Como ejemplos de este tipo de iniciativas, el autor de este trabajo ha considerado de especial interés dos de los proyectos ganadores de los Premios de Excelencia a la Innovación para Mujeres Rurales 2012.

Estos son:

- **“Caravana de niños”**. Castelnou (Teruel).

Una iniciativa destinada a atraer empresas y familias al entorno rural para lograr la repoblación de la zona y la revitalización del pueblo con nuevos negocios.

Gracias al proyecto han llegado al pueblo 25 familias, 2 empresas medianas y en cartera está que se instalen 3 más: Perlita, Horno Creativo y una fábrica de reciclaje de maderas. El resultado a día de hoy a raíz del proyecto es la instalación en el pueblo de la empresa Modul System, que contrató a 25 trabajadores; la instalación de una ferretería; la renovación y nuevo impulso de la peluquería y guardería; la creación de un centro de terapias naturales y masajes por parte de nuevas residentes. El pueblo ha pasado a duplicar el número de habitantes censados (de 100 a algo más de 200), con la venida al pueblo de 36 niños y allí no hay actualmente paro.

- **“Museo del aceite”**. Segorbe (Castellón).

Proyecto compuesto por dos iniciativas: el aprovechamiento de una antigua almazara para albergar alojamientos rurales y un Museo del

aceite y la elaboración de productos de alta gama naturales y artesanos relacionados con el aceite y la aceituna autóctona “serrana de Espadán”.

Este proyecto ofrece un aceite de la máxima calidad procedente de las mejores aceitunas serranas, una línea de 9 patés de aceitunas (con chocolate, naranja, brandy, alcaparras, etc.), 6 mermeladas, gominolas de aceite de oliva, una línea cosmética elaborada con este mismo aceite con formulación desarrollada por la propia promotora y, en proyecto, el caviar de aceite de oliva.

Se organizan visitas guiadas de todas las modalidades (para grupos, familias, 3ª edad) y temáticas (culturales, históricas, de naturaleza, gastronómicas, oleoturísticas y nocturnas), en diversos ámbitos e idiomas. El proyecto ha favorecido el incremento del número de visitantes a las instalaciones del Edificio Belluga que alcanzan, además de las individuales, una media de 5 autobuses semanales consiguiendo un dinamización del comercio y la hostelería en el casco histórico y zonas colindantes y una mejora de las condiciones del entorno.

Atendiendo a la singularidad de estos dos proyectos, Bicorp presenta unas características similares a las de estas localidades, pudiendo ser viables este tipo de iniciativas para ser implantadas en Bicorp; la localidad ofrece además de éstas, unas mayores posibilidades de poder realizar estos y otros proyectos.

Otra de las posibilidades a realizar por parte del Ayuntamiento y con la colaboración del colegio, es editar un vídeo animando a las familias a venir a visitar Bicorp con el único fin de que les guste el pueblo y encuentren en él un lugar idóneo para residir.

Este es el caso de Miravete de la Sierra. Se trata de un pequeño ejemplo de una realidad muy presente en la provincia turolense. Miravete de la Sierra, que tenía sólo 12 habitantes, aumentó un 489% gracias a una campaña de turismo emitida solo en TV temática y apoyada en www.elpuebloenelquenuncapasanada.com. El pueblo cuenta ya con 715 habitantes y la cifra sigue creciendo.

3. Aumentar la plantilla docente

3a. Intentar conseguir personal de apoyo a través de programas experimentales

En la actualidad, la comunidad educativa atraviesa por una etapa de especial dificultad. Por todos es sabido, que la educación pública esta recibiendo fuertes medidas de reajuste provocando reestructuraciones en las plantillas docentes. Si a estas medidas se le añade la situación que presenta este centro y que arrastra durante años, son, cada vez más, los inconvenientes a la hora de confeccionar plantillas estables y de futuro.

Por lo tanto, estructurar una plantilla estable resulta casi imposible en un colegio con unas características especiales y que el autor ha expuesto a lo largo del trabajo.

A fin de solucionar este problema, el autor de este trabajo, hace referencia a la solicitud, por parte del centro, de incorporación al programa experimental para incrementar el éxito escolar y reducir el abandono escolar prematuro a través de la puesta en marcha de contratos programa suscritos entre los centros educativos y la Administración educativa.

Este programa ofrece la posibilidad de solicitar personal de apoyo. En el punto 2 de la citada Resolución¹⁰, el plan de actuación, se concretará en un documento que constará de una serie de apartados siendo el apartado g) el que nos habla de la financiación y los recursos adicionales solicitados para llevar a cabo el plan de actuación.

Es en este apartado donde el equipo directivo tiene la posibilidad de solicitar personal de apoyo y poder dotar al centro de más recursos personales que garanticen un mejor funcionamiento del mismo.

¹⁰ RESOLUCIÓN de 12 de abril de 2012, de la Consellería de Educación, Formación y empleo, por la que se convoca el programa experimental para incrementar el éxito escolar y reducir el abandono escolar prematuro a través de la puesta en marcha de contratos programa suscritos entre los centros educativos y la Administración educativa.

3b. Tratar de ver la viabilidad de crear un CRA (Centro Rural Agrupado) con escuelas próximas

El autor de estas estrategias innovadoras, propone, como último recurso para tratar de impedir la desaparición del centro, la creación de un Centro Rural Agrupado (C.R.A.).

Antes que nada, el autor quiere recabar en la definición de Centro Rural Agrupado, a partir de ahora CRA, extraída del Real Decreto 2731/1.986, de 24 de Diciembre.

Recogiendo las ideas contenidas en el preámbulo del R/D 2731/1.986 son centros que, mediante vías alternativas de organización escolar y con criterios dinámicos y flexibles en la distribución de recursos, satisfagan las aspiraciones de comunidades rurales y disminuya las carencias de estas últimas, facilitando el desarrollo educativo y afectivo del alumnado y contribuyendo al arraigo cultural¹¹.

Con esta iniciativa, se pretende conseguir una mejora significativa de la calidad de la enseñanza en el área rural, cimentada en los siguientes aspectos:

- Mantener en funcionamiento de esta escuela rural.
- Garantizar que los alumnos se eduquen en su medio socio-familiar, puesto que son los maestros especialistas los que itineran por las distintas localidades del CRA.
- Dotar de profesorado especialista para que se impartan todas las materias marcadas en la LOE (idioma extranjero, educación física y música).
- Asegurar una enseñanza de calidad al mismo nivel que la de los centros urbanos, respetando las características de cada municipio.
- Incrementar los recursos humanos, económicos y didácticos de la escuela rural.

¹¹ Ángel Bartomeu Lupiáñez. **LOS COLEGIOS RURALES AGRUPADOS: ANTECEDENTES, EVOLUCIÓN, FILOSOFÍA Y FUNCIONAMIENTO**. Curso: "Formación específica en compensación educativa e intercultural para agentes educativos". Murcia 6 de Marzo de 2002.

- Corregir el aislamiento del profesorado, potenciando la creación y desarrollo de equipos de profesores que trabajen coordinadamente en la elaboración y mejora de los Proyectos Educativos y Curriculares del centro.

Un Colegio Rural Agrupado se configura con la agrupación de varias unidades de localidades diferentes en torno a una sede visible ante la comunidad educativa escolar y denominada cabecera del CRA, pudiendo o no dar nombre a este Colegio.

La cabecera únicamente representa la referencia y sede administrativa, dando su dirección al CRA para la correspondencia y los documentos oficiales. No siempre coincide con el centro de mayor número de alumnado. El resto de localidades dependen de la cabecera en tanto sede administrativa, por eso hay CRAs que celebran los actos oficiales como reuniones, Consejos Escolares, Claustros, etc., en la sede y otros lo hacen en la localidad mejor situada o según el turno de localidades establecido previamente.

Sin embargo, hay una labor manifiesta en torno a la sede del CRA como referencia administrativa que es. El Equipo Directivo desarrolla en ella la mayor parte de su tarea directiva, lo que hace que desde allí se gestione la vida cotidiana del resto de localidades en cuanto al reparto de información, archivo de documentos, datos informatizados del CRA, estadísticas, etc.

Después de esta breve reseña en cuanto a la estructuración de los CRAs, el autor, ve interesante la creación de un CRA formado por los centros que presentan una menor matrícula de alumnos y sitios en la misma zona, en este caso la Canal de Navarrés. Los centros en cuestión serían el CEIP Luis Vives de Quesa, El CEIP Albait de Bolbaite y el CEIP Los Pinos de Bicorp, centros con características similares durante este curso como es el caso del Luis Vives de Quesa y con unas características similares en un futuro muy próximo como el Albait de Bolbaite.

Rigiéndonos por la Orden de 15 de mayo de 1997 de la Conselleria de Cultura, Educación y Ciencia, por la que se regula la constitución de

colegios rurales agrupados de educación infantil y primaria de la Comunidad Valenciana, podemos establecer los procesos por los cuales se establece un calendario de actuación para la formalización del CRA.

Primero se deberá abrir un expediente de constitución del CRA y será necesario que concurren las siguientes características:

- a) Que el número máximo de localidades implicadas no sea superior a seis.
- b) Que el número máximo de unidades a integrar no sea superior a dieciocho ni inferior a cinco.
- c) Que la distancia máxima entre las localidades más alejadas no sea superior a 30 km.
- d) Que la distancia máxima de una localidad respecto del domicilio del CRA no sea superior a 20 km.

Excepcionalmente podrá iniciarse un expediente de constitución de un CRA, aunque no concurren las circunstancias señaladas en el punto anterior, cuando se considere necesario para que los centros puedan superar su situación de aislamiento o para conseguir los objetivos previstos en la LOE.

El expediente para la constitución de los colegios rurales agrupados se incoará por la Dirección Territorial de Cultura, Educación y Ciencia competente a propuesta de los consejos escolares de los centros afectados o a iniciativa propia. En este último caso, será preceptiva la consulta previa a los consejos escolares de dichos centros y a los correspondientes ayuntamientos.

6.4 Evaluación

Llegado este punto, el autor del presente trabajo cree en la necesaria evaluación de todos y cada uno de los objetivos que se han desarrollado anteriormente.

Considera que hay objetivos como el 1a¹² en los que sí se puede hacer

¹² Consultar en la página 36 del presente trabajo.

una evaluación inicial pero que en el resto, la evaluación, debe realizarse en un periodo de tiempo más amplio.

A continuación, el autor expondrá los criterios de evaluación para cada uno de los objetivos anteriormente planteados:

1a. Crear una página web donde se dé a conocer el centro: servicios, horarios, docentes, programas y demás temas que sean de interés general tanto para alumnos como para el resto de la comunidad educativa

Crear una página web en la que el centro trate de anunciarse públicamente, debe facilitar a los usuarios toda la información referente al centro y además, debe estar al alcance de todos. Por otra parte, debe presentar un aspecto visual llamativo y atrayente. Para esto, se debe partir de unas premisas que a continuación se detallan.

Identificación

- ¿Es claro el nombre del sitio Web?
- ¿Es posible entrar en contacto con el centro por e-mail?

Contenidos

- El website, ¿tiene títulos y encabezamientos adecuados, claros y descriptivos?
- ¿Está descrito en este su propósito?
- ¿El contenido y las conexiones descritas son claras y de utilidad para las audiencias previstas?
- El origen del contenido, ¿se documenta y son hechos comprobables y exactos?
- La información, ¿está libre de errores gramaticales y ortográficos?
- El lenguaje utilizado, ¿es sobrio, conciso y concreto (no insinuante y ambiguo)?
- ¿Contiene además de texto, imágenes, sonidos y multimedios?

- Los sonidos, los gráficos, el video: ¿realzan el mensaje del sitio?
- ¿Se incluyen enlaces (vínculos, links) de recursos adicionales (otras fuentes)?
- La información, ¿no se contradice con lo que se dice en otra parte?
- Los contenidos y los mensajes, ¿no son negativos ni tendenciosos?
- ¿No se hace discriminación por sexo, clase social, raza, religión y creencias?
- La información, ¿es fiable y está actualizada?
- ¿Incluye otras fuentes usadas y son posibles de ser comprobadas?
- La información ofrecida: ¿es objetiva e imparcial, completa, exacta?

Estructura y Diseño

- El acceso al sitio Web, ¿es rápido?
- Desde la página principal, ¿se ve cómo está organizado el sitio y las opciones disponibles?
- Las pantallas, ¿tienen un diseño general claro y atractivo?
- La navegación, ¿está bien estructurada?
- ¿Usa adecuadamente los gráficos y colores?
- El sitio, ¿usa colores y textos que se complementan?
- Los íconos, ¿representan claramente su propósito?

1b. Estar en posesión de certificados de calidad expedidos por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM)

La evaluación de los certificados de calidad no será efectuada por el centro, serán las direcciones territoriales de la Consellería de Cultura, Educación y Deporte las que remitirán al Instituto Valenciano de Evaluación y Calidad Educativa IVECE las solicitudes de los centros, adjuntando informe oportuno del inspector asignado a cada centro sobre la idoneidad de la documentación presentada, en el plazo de diez días a partir de la recepción de la solicitud.

Estudiada la documentación de cada uno de los centros solicitantes, resolverá la persona que ostenta la titularidad del Instituto Valenciano de Evaluación y Calidad Educativa (IVECE) y se comunicará al centro correspondiente la aprobación del proyecto presentado y el nivel en el que quedará definitivamente incorporado a la Red de Centros de Calidad Educativa.

1c. Solicitar formar parte en todos los programas experimentales que convoque el Ministerio y la Conserjería de Educación

La evaluación de los programas experimentales, a los que el autor hace referencia, viene regulada por las diferentes normativas legales:

- *Programa experimental y de innovación educativa para fomentar el enriquecimiento curricular y atender al alumnado de altas capacidades*¹³

Quince. Seguimiento y evaluación

1. La comisión de valoración, seguimiento y evaluación que se constituirá en la Dirección General de Evaluación, Innovación y Calidad Educativa y de la Formación Profesional, realizará el seguimiento de la implantación de los proyectos en los centros, a través de los procedimientos que considere más adecuados.

2. En cualquier momento del desarrollo del programa, la comisión podrá proponer de forma justificada a la directora general de Evaluación, Innovación y Calidad Educativa y de la Formación Profesional la revocación de participación en el presente programa, por incumplimiento de las bases de esta resolución o del proyecto presentado por parte de los centros.

¹³ RESOLUCIÓN de 23 de marzo de 2011, de la Conselleria de Educación, por la que se convoca el proceso de selección de proyectos de centros públicos que se incorporarán al programa experimental y de innovación educativa para fomentar el enriquecimiento curricular y atender al alumnado de altas capacidades.

3. Al finalizar el curso 2011/2012 la comisión de valoración, seguimiento y evaluación realizará una evaluación final de los proyectos y del programa en general, emitiendo informe al efecto a la directora general de Evaluación, Innovación y Calidad Educativa y de la Formación Profesional. Para realizar esta evaluación se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Los objetivos perseguidos y logrados.
- La organización y coordinación del programa en los centros.
- La adecuación de las infraestructuras.
- La adecuación de las programaciones o proyectos, de la metodología seguida, de los materiales utilizados, de las actividades programadas y realizadas.
- Las actividades extraescolares, de socialización básica y de cooperación.
- La valoración de la utilización de los recursos económicos y humanos.
- Otros. A criterio de la comisión.

• *Programa experimental para incrementar el éxito escolar y reducir el abandono escolar prematuro a través de la puesta en marcha de contratos programa suscritos entre los centros educativos y la Administración educativa*¹⁴

Ocho. Seguimiento y evaluación

1. Los centros educativos contarán con el apoyo y asesoramiento de la Inspección de Educación y del CEFIRE correspondiente en la elaboración, desarrollo y evaluación del plan de actuación.

¹⁴ RESOLUCIÓN de 12 de abril de 2012, de la Conselleria de Educació, Formació y Empleo, por la que se convoca el programa experimental para incrementar el éxito escolar y reducir el abandono escolar prematuro a través de la puesta en marcha de contratos programa suscritos entre los centros educativos y la Administración educativa.

2. Al finalizar cada curso escolar el centro educativo presentará una memoria con la evaluación del desarrollo y los resultados conseguidos en el plan de actuación. Esta memoria se centrará fundamentalmente en:

– Evaluación de procesos, para la que se utilizará la herramienta de evaluación diseñada para obtener datos objetivos sobre el desarrollo de las actuaciones previstas en el plan.

– Evaluación de resultados, que se basará en los siguientes indicadores:

a. Evolución de los resultados académicos de los alumnos.

b. Número de alumnos que promocionan con resultados satisfactorios.

c. Resultado de las evaluaciones de diagnóstico.

d. Proporción de titulados en Educación Secundaria Obligatoria.

e. Tasas de abandono escolar.

f. Grado de implicación de las familias.

g. Innovaciones metodológicas y organizativas desarrolladas en el centro.

3. Al final de cada curso académico se realizará una evaluación tanto de los procesos realizados como de los resultados obtenidos de acuerdo con los indicadores que figuren en el contrato programa.

4. Como consecuencia de dicha evaluación el centro propondrá las mejoras y modificaciones del plan de actuación para el curso siguiente. Las propuestas elaboradas por cada centro, una vez acordadas con la Comisión de Selección, Seguimiento y Evaluación mencionada en el apartado cinco de la presente resolución, se incorporarán como adenda al contrato programa, que será renovado anualmente con el acuerdo del centro y de la Administración educativa.

5. La dotación de recursos humanos adicionales para los centros de titularidad de la Generalitat estará asociada a la puesta en marcha de medidas específicas, no tendrá carácter definitivo y estará condicionada a la renovación del contrato programa. La dotación de recursos materiales y económicos estará vinculada al cumplimiento de los objetivos del curso anterior.

- *Programa experimental para la detección de buenas prácticas docentes dirigidas al éxito escolar, su aplicación, evaluación y difusión*¹⁵

Séptimo. Comisión de selección, seguimiento y evaluación

1. El Servicio de Innovación y Calidad Educativa, como órgano instructor, facilitará las prácticas de éxito presentadas para que sean examinadas por una comisión de selección, seguimiento y evaluación que estará constituida por:

Presidente:

–El jefe o la jefa del Área de Evaluación, Innovación y Calidad Educativa o persona en quien delegue.

Vocales:

–El jefe o la jefa del Servicio de Innovación y Calidad Educativa.

–El jefe o la jefa del Servicio de Ordenación Académica.

–El jefe o la jefa del Servicio de Formación del Profesorado.

–El jefe o la jefa de Programas Experimentales de la Dirección General de Evaluación, Innovación, Calidad Educativa y de la Formación Profesional.

–Un inspector o una inspectora de educación designado o designada por el Servicio Central de la Inspección Educativa.

–Tres funcionarios/as del Área de Evaluación, Innovación y Calidad Educativa, de la Dirección General de Evaluación, Innovación, Calidad Educativa y de la Formación Profesional designados por este órgano ejecutivo.

Actuará como secretario/a de la comisión un funcionario o funcionaria del Área de Evaluación, Innovación y Calidad Educativa de la Dirección General de Evaluación, Innovación, Calidad Educativa y de la Formación Profesional de los designados por este órgano ejecutivo.

¹⁵ *RESOLUCIÓN de 25 de mayo de 2011, de la Conselleria de Educació, por la que se convoca el programa experimental para la detección de buenas prácticas docentes dirigidas al éxito escolar, su aplicación, evaluación y difusión*

2. La función de esta comisión es seleccionar de entre las prácticas de éxito presentadas por el profesorado aquellas que, examinada la documentación aportada y en base a los criterios de valoración recogidos en la base octava de esta resolución, sean susceptibles de ponerse en práctica con éxito en otros centros y contextos educativos, atendiendo al cumplimiento de lo establecido en la presente resolución, así como realizar el seguimiento y la evaluación del programa.

3. La comisión de selección, seguimiento y evaluación realizará y elevará una valoración de las prácticas de éxito presentadas por el profesorado a esta convocatoria al órgano instructor. El órgano instructor elevará propuesta a la Dirección General de Evaluación, Innovación y Calidad Educativa y de la Formación Profesional que resolverá, por delegación del Conseller de Educación.

2a. Promover convenios con el Ayuntamiento

El fin de este objetivo era afianzar la llegada de nuevas familias a la localidad y con ellas el incremento de matrículas escolares. Por lo tanto, la evaluación de este objetivo quedaría pendiente de estudio para un futuro próximo.

3a. Intentar conseguir personal de apoyo a través de programas experimentales

Al igual que el objetivo anterior, este objetivo dependerá de los resultados obtenidos en los programas experimentales en este caso, del programa experimental para incrementar el éxito escolar y reducir el abandono escolar prematuro a través de la puesta en marcha de contratos programa suscritos entre los centros educativos y la Administración educativa.

3b. Tratar de ver la viabilidad de crear un CRA (Centro Rural Agrupado) con escuelas próximas

La viabilidad de crear un CRA, pasaría primeramente por hacer un

sondeo de valoración tanto de los centros señalados como de sus respectivos Ayuntamientos. Esta primera toma de contacto con la realidad nos serviría para afrontar todas las medidas posteriores para llevar a cabo la creación de un CRA, medidas que, en el caso de los centros planteados, serían todas favorables para puesta en marcha del expediente de creación.

Por todo lo anteriormente expuesto, el autor del presente trabajo, considera esta propuesta como innovadora porque tratar de alcanzar objetivos nunca antes planteados para alcanzar unos fines realmente vitales para el centro y como no para la localidad.

7. CONCLUSIONES

A modo de conclusión y para tratar de sintetizar el presente trabajo podemos decir que:

Las organizaciones son instituciones de y para la sociedad, creadas para satisfacer sus necesidades, lo que justifica la vinculación sociedad-organización y caracteriza su rol como organizaciones, actúan en la práctica como estructuras de apoyo y realización de las aspiraciones de la sociedad. Así, no podemos pensar en sociedades avanzadas sin organizaciones desarrolladas, ni en mejorar la sociedad sin mejorar sus organizaciones pudiendo defender, en este sentido, que mejorar las organizaciones es mejorar la sociedad.¹⁶

Las propuestas aportadas en este trabajo se centran, sobre todo, en la búsqueda de clientes. Su consideración tiene en cuenta su íntima relación con las propuestas didácticas y de orientación y las que se puedan adoptar a nivel del sistema social y del aula, para ofrecer un servicio de calidad a las familias y al alumnado.

El proceso de cambio pretendido se dará siempre y cuando confluyan factores personales relacionados con la motivación y la actitud (querer), los conocimientos en sentido amplio (saber), las condiciones mínimas (poder) y exista incentivación (estímulos externos e internos relacionados con el reconocimiento de lo realizado). Algunos de ellos son estrictamente personales y otros pueden relacionarse con las actuaciones de las organizaciones (clima de trabajo, apoyo a varias iniciativas) y el apoyo del sistema que les ampara (sistema educativo, ayuntamientos) mediante formación, reconocimiento y otros mecanismos.

Sin todos estos factores que afiancen la consecución de los objetivos planteados será muy poco probable llevar a la práctica el proyecto de gestión planteado en este trabajo.

¹⁶ Congreso Internacional **Pedagogía y Educación en el siglo XXI**, Madrid, 2004. Ponencia sección A, sesión 5º: Gestión y administración escolar.

BIBLIOGRAFÍA

8.1. Bibliografía:

- Abós Olivares, Pilar y otros (Abril de 2000): “La escuela rural en Teruel: entre la realidad y el deseo”. En: *Actas del 1er Congreso de Escuela Rural de Aragón*. Gobierno de Aragón, Departamento de Educación y Ciencia.
- Aragón Marín, L., *La Calidad en la Educación*. Revista Educar en el 2000. Abril 2004, 21-26
- Bartomeu Lupiáñez, Á. *Los colegios rurales agrupados: antecedentes, evolución, filosofía y funcionamiento*. Curso: “Formación específica en compensación educativa e intercultural para agentes educativos”. Murcia 6 de Marzo de 2002.
- Beltrán, F. (2007). *Política versus gestión escolar*. Revista Novedades Educativas, 18, 4-8.
- Berlanga Quintero, S. (2003). Educación en el medio rural. Análisis, perspectivas y propuestas. Zaragoza: Mira Editores.
- Boix, R. (2004). *La escuela rural: funcionamiento y necesidades*. Madrid: CISSPRAXIS.
- Brandstadler A. (2007). *La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado*. Revista novedades educativas 18, 12-14.
- Brunner J.J. y G. Elacqua (2003). *Factores que inciden en una educación efectiva*. Ed. R. Hevia. (2003).
- Dantes, Rojas, J. Guía para el Plan de Marketing y El programa de Ventas.
- Davies P. & Scrillins k. (1985).). *Marketing Higher and Further Education*. Ed. Kogan Page. London
- DAVIES, P.; SCRIBBINS, K. (1985). *Marketing Further and Higher Education*. Longman Group Ltd. Ed. Kogan Page, London.
- García, J. M. (2004). *Educational administration and management. Some lessons in the US and Mexico*. Revista Interamericana de Educación para Adultos, 26, 11-52.
- Gautier, E. (2007). *Educación de calidad. Comentarios a la nueva propuesta de la OREALC/UNESCO*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5, 29-35.
- Gibbs, P. & Knapp, M. (2001) *Marketing Higher and Further Education: An Educator's Guide to Promoting Courses, Departments and Institutions*. Ed. Kogan Page. London
- Grills P. & Knapp M. (2001). *Marketing Higher and Further Education: and Educator's Guide to Promoting Courses, Departments and Institutions*. Ed. Kogan Page. London.
- Kotler, P. & Fox, K. F. A. (1985) *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Kotler, P. (1985). *Fundamentos de mercadotecnia*. Ed. Prentice Hall.
- Kotler, P. (1989). *Introducción al marketing*. Ed. Prentice Hall.
- la educación moral”. Revista de Educación Nº 322, pág.7-10. MEC.Madrid 2000.
- Lavín, Sonia. (2007). *Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo*. Educare, 2, 23-35.

- Manes Juan Manuel (2000): *Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías. Contexto Educativo. "Ética y Marketing de la Institución Educativa: una conciliación"*. Número 5- Marzo del 2000.
- Manes, Juan Manuel (1997/2004): *Marketing para instituciones educativas*. Ed. Granicas. Buenos Aires.
- Oplakta I. & Hensley Bronw (2004). *The Research on school marketing: current issues, future directions*. Journal of education administration, vol. 42 nº 3 pages 375-400.
- Petrella C. (2007). *Gestión con la relación de docentes, estudiantes y egresados en las universidades*. El desarrollo de un CRM.
- Ponce Nuñez J.M. (2008). *Un nuevo marketing de las universidades. Objetivos formativos y demandas sociales*. IV Congreso Internacional de Marketing Público y no lucrativo.
- Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653) n.º 46/2 – 10 de mayo de 2008.
- *Sanz Fernández F.: "Razones y motivos para una reflexión sobre la educación moral"*. Revista de Educación Nº 322, pág.7-10. MEC. Madrid 2000.
- Seibold, J. (2000). *La calidad integral de la educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa*. Revista Iberoamericana de Educación, 23.
- *Sepúlveda Ruiz, Mª P. y Gallardo Gil, Monsalud Gil. Universidad de Málaga. La escuela rural en la sociedad globalizada: Nuevos caminos para una realidad silenciada*. Vol. 15, Nº 2 (2011) ISSN 1138-414X (edición papel).
- Tonucci, Francesco (1996). *Un modelo para el cambio*. Cuadernos de Pedagogía, 247, 48-51.
- Toranzos, Lilia (1996). Revista iberoamericana de educación, ISSN 1022-6508, Nº 10, 1996 (Ejemplar dedicado a: Evaluación de la Calidad de la Educación) , págs. 63-78.
- Uribe, M. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior*. Revista PRELAC, 1, 107-115.
- Weinstein, J; (2002) *Calidad y gestión en Educación: condiciones y desafíos*. Revista Pensamiento Educativo, vol. 31.

8.2. Referencias legales:

- AAVV. *Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa*. BOE-A-1970-852.
- AAVV. *Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación*. Documento BOE-A-1985-12978.
- AAVV. *Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre de 1990, de Ordenación General del Sistema Educativo*. Documento BOE-A-1990-24172.
- AAVV. *Ley orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes*. Documento BOE-A-1995-25202.
- AAVV. *Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación*. Documento BOE-A-2006-7899.

- AAVV. Orden de 15 de mayo de 1997 de la Consellería de Cultura, Educación y Ciencia por la que se regula la constitución de colegios rurales agrupados de educación infantil y primaria de la Comunidad Valenciana
- AAVV. Orden de 22 de marzo de 2005, de la Consellería de Cultura, Educación y Formación, regula el procedimiento para la implantación de sistemas de gestión de calidad en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Valenciana.
- AAVV. Real Decreto 299/1996, de 28 de febrero, de ordenación de las acciones dirigidas a la compensación de desigualdades en educación. Documento BOE-A-1996-5696
- AAVV. Real Decreto 2731/1.986, de 24 de Diciembre en el Boletín Oficial del Estado.

8.3. Digitografía:

- Alvariño C., S. Arzola, et al. (eds.) (2004). *Gestión Escolar: Un estado del arte de la literatura*. Extraído el 2 de octubre de 2012 del sitio web: <http://www.usuarios.lycos.es/invgerprocesosedu/lecturas/gestion.html>
- González-Palma, J. (2005). De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa. *Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres*. Volumen V, número 185. Consultado el 5 de octubre de 2012 en el sitio web: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>
- Jihan, R. G., Poyato, F. *sobre la Gestión escolar como medio para lograr la calidad*. Extraído el 5 de octubre de 2012 del sitio web: <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%ADa-Poyato.pdf>
- Martínez José Carlos. ¿Por qué es necesario el marketing educativo? Extraído el 6 de octubre del sitio web: <http://www.onlinemarketinglatam.com/profiles/blogs/porque-es-necesario-el-Internet>.
- *Real Academia Española*. (2001). Gestión. 22. Consultado el 4 de octubre de 2012 en el sitio web: http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=gestión
- Extraído el 8 de octubre de 2012, del sitio web: <http://zagan.unizar.es/record/5745/files/TESIS-2011-026.pdf>

ANEXOS

ANEXO I

(viene de la pág 42)

DIRECTORIO.

- DATOS DEL CENTRO
- SEÑAS DE IDENTIDAD.
- EQUIPO DIRECTIVO.
- PROFESORADO.
- PERSONAL DOCENTE
- PERSONAL NO DOCENTE.
- INSTALACIONES.
- HORARIO
- ENSEÑANZAS.
- CALENDARIO ESCOLAR.
- DÍAS FESTIVOS:
- NO LECTIVOS:
- VACACIONES:
 - Navidad:
 - Semana Santa:
 - Verano:
- ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y EXTRAESCOLARES.
- OFERTA EDUCATIVA.
- SERVICIOS DEL CENTRO.
 - COMEDOR ESCOLAR.
 - ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES.
- SECRETARIA.
- HORARIO DEL CENTRO.
- UBICACIÓN Y CONTACTO.
- ESCOLARIZACIÓN.
- MATRICULACIÓN.
- TITULOS.
- UBICACIÓN
- CONTACTAR CON LA OFICINA
 - Teléfono:
 - Fax:
- ESCOLARIZACIÓN.
 - Adscripción.
 - Admisión.
- MATRICULACIÓN.
 - Plazo extraordinario de matrícula:
- *BIBLIOTECA.*
- AMPA.
- PUBLICACIONES

- BLOGS.
- CONTACTOS.
- GESTIONES ON LINE.
- TABLÓN DE ANUNCIOS.
 - proyecto Educativo de Centro.
 - Proyecto Curricular de Centro
 - Programación Docente
 - Plan de Convivencia.
 - Libros de texto
 - Plan de fomento a la lectura.
 - Relación de lecturas
 - Contenidos mínimos, Criterios de Evaluación y de Calificación.
 - Proyecto de Innovación Educativa.
 - Programa de orientación escolar.
 - Listado de profesores por clase.
- EVENTOS.
- ENLACES RECOMENDADOS.
- BIBLIOGRAFÍA.

ANEXO II

(viene de la página 44)

Primera etapa de formación y entrenamiento.

Se propondrá que tenga una duración aproximada de 12 sesiones de 2 horas cada una y la presencia de un formador en todas ellas. Durante ese tiempo se realizará siguiendo un ejemplar elaborado por el Ministerio. Con este procedimiento a la vez que se irá conociendo el contenido de todos los criterios y subcriterios del modelo, su forma de uso y la relación de unos criterios con otros, se descubriría la utilidad de otras herramientas complementarias y útiles en el proceso de evaluación. El aprendizaje servirá, asimismo, para descubrir las virtualidades del Modelo. A lo largo del procedimiento se irán anotando los puntos fuertes y las áreas de mejora.

Segunda etapa de autoevaluación del propio centro.

Se propondrá que tenga una duración similar o superior a la anterior y se solicitará la tutela del formador aunque no fuese necesaria su presencia en todas las sesiones. El grupo ya será conocedor del Modelo y la presencia del formador, posiblemente sólo se exigiese al inicio de la autoevaluación y en otros momentos puntuales que el grupo lo requiriese o necesitase.

El objetivo de esta segunda etapa será realizar la autoevaluación completa del centro: siguiendo los criterios y subcriterios, detectando las áreas de mejora y los puntos fuertes y argumentando y justificando unas y otros a través de evidencias. También se realizarán mediciones cuantitativas, subcriterio a subcriterio, para poder tener puntos de comparación internos de cara a la próxima autoevaluación. Para la obtención de datos concretos y medibles, se recomendará al claustro del centro utilizar materiales y herramientas complementarias al Modelo, pudiendo utilizar los elaborados por el Ministerio.

En cada reunión será preciso levantar acta de todas las conclusiones del grupo. En ella se anotarán los puntos fuertes, las áreas de mejora, las evidencias en que se fundamentan unos y otras, las puntuaciones

otorgadas a cada uno de los subcriterios y las dificultades encontradas en el proceso. El resultado final será un documento con la autoevaluación completa del centro, criterio a criterio y subcriterio a subcriterio.

Tercera etapa: elaboración del Plan de Mejora.

A partir del resultado de la autoevaluación, el centro elaborará el Plan de Mejora, en el que tendrá que decidir y seleccionar las áreas sobre las que versará el Plan. Para dicha selección se podrán utilizar las herramientas aprendidas en las etapas anteriores. Realizada una primera selección, se utilizarán los canales y procedimientos propios del centro para informar a la comunidad educativa sobre los resultados de la autoevaluación y las áreas detectadas como prioritarias.

Seleccionada el área o áreas de mejora sobre las que se piensa que son necesarias acciones urgentes, se elaborará el plan de trabajo. Este podrá ser un Plan de Mejora para un futuro cercano: seis meses, un año, dos años. Para el resto de áreas de mejora se puede diseñar un Plan Estratégico a largo plazo, que se irá modificando y enriqueciendo con las nuevas valoraciones y resultados obtenidos de los planes a corto plazo. Una vez elaborado El Plan de Mejora será presentado al Consejo Escolar para su aprobación.

