

5.1 LOS PLANES DE MEJORA DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

ANDALUCÍA

La educación, en cualquier sociedad democrática, debe concebirse como un derecho social al que deben tener acceso todos los ciudadanos de forma obligatoria y gratuita. Es por tanto responsabilidad de los poderes públicos configurar un Sistema Educativo que permita la formación en el respeto a los derechos y libertades fundamentales dentro de los principios democráticos de convivencia así como la adquisición de hábitos intelectuales y de conocimientos científicos, técnicos y humanísticos.

Por ello, las Administraciones educativas deben encaminar todos sus esfuerzos a conseguir una educación de calidad en igualdad, dotando a los centros de los recursos humanos y materiales adecuados y acometiendo decididamente todas las acciones necesarias de compensación de desigualdades.

Asimismo, los profesores, los padres y, en su caso, los alumnos intervendrán en el control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos.

Se puede apreciar que la pretensión es construir una escuela que sea portadora y transmisora de los valores humanos y sociales que permitan construir un modelo de sociedad en la que convivan ciudadanos tolerantes, solidarios, responsables, críticos y dialogantes. En definitiva, se trata de crear una escuela democrática para una sociedad democrática.

Por tanto, todo modelo educativo de calidad deberá garantizar, desde el punto de vista pedagógico, la atención a la diversidad -eliminando todo tipo de selectivismo o segregación temprana- y la igualdad de oportunidades formativas, culturales y sociales; y desde el punto de vista organizativo, la autonomía de funcionamiento.

Puesto que la diversidad es un hecho inherente al desarrollo humano, la educación tendrá que asegurar un equilibrio entre la necesaria aplicación de un currículum común y la atención a la diversidad del alumnado a quien va dirigido. Esta diversidad se manifiesta en variados ámbitos, pero tradicionalmente la escuela ha enfatizado sobre uno de ellos: la capacidad para aprender medida exclusivamente a través del rendimiento escolar y ha prestado menos atención a las diferencias de motivaciones e intereses, olvidando la interdependencia de los tres factores -factor familiar, factor social y factor escolar- en el proceso de enseñanza-aprendizaje y corriendo con ello el riesgo de generar en los alumnos un desencanto que puede provocar problemas de convivencia e incluso abandono escolar.

El reto de la institución escolar consiste precisamente en ser capaz de ofrecer a cada alumno y alumna la ayuda pedagógica que necesite, ajustando la intervención educativa a la individualidad del alumnado. La dificultad de esta tarea es evidente, pero es la única manera de evitar que la escolarización no sólo no colabore a compensar las desigualdades, sino que

incluso las aumente. Para ello no se deben escatimar recursos y esfuerzos por todos los agentes educativos, los docentes, todos los trabajadores de los centros educativos y la propia Administración educativa.

En conclusión, podemos afirmar que cualquier Sistema Educativo se debe desarrollar en los centros educativos a través su Proyecto de Centro, sustentándose en tres principios esenciales: autonomía, participación y convivencia.

LA AUTONOMÍA

Desde una perspectiva organizativa, el aumento progresivo de la autonomía para adoptar decisiones sobre la organización y funcionamiento de los centros se ha considerado como un factor importante para mejorar la calidad del sistema educativo. Una mayor capacidad de decisión de los miembros de la comunidad educativa, de los equipos directivos y del conjunto del profesorado permite aproximar el centro a su entorno, facilita la adaptación de la oferta educativa a las necesidades específicas del alumnado, favorece la atención a la diversidad y obliga a asumir de forma responsable el funcionamiento del propio centro.

Es obvio que el nivel de autonomía de los centros escolares depende de la mayor o menor presión normativa que las Administraciones educativas ejerzan sobre la institución escolar.

LA PARTICIPACIÓN

La participación de toda la comunidad educativa es, por tanto, un elemento central que se debe apoyar y fortalecer. Sin embargo, es necesario entender la participación desde la perspectiva de la colaboración. Se trata de considerar a los distintos estamentos como complementarios y no como antagónicos.

No obstante, y aun siendo conscientes de la necesidad de un marco legislativo básico, los cambios educativos que quieran tener una incidencia real en la vida del centro, tendrán que generarse desde dentro, lo que capacitará a la escuela para desarrollar su propia cultura innovadora. Introducir cambios en la estructura del sistema, mediante disposiciones legales, no supone un cambio de mentalidad; la cultura de la participación no se improvisa, es necesario un tiempo, los medios adecuados y la constatación de las mejoras que ello supone, para que puedan arraigar las nuevas pautas de comportamiento democrático que generen actitudes de respeto, tolerancia y colaboración.

El trabajo en los centros educativos es una tarea que implica al conjunto de la comunidad educativa. Sus diferentes miembros se enfrentan cada día con su labor. El profesorado ha de optimizar su tarea docente y educativa, el alumnado ha de aprender y dominar los contenidos educativos y formarse globalmente. En algunos casos estas tareas debe realizarse en un contexto o ambiente poco agradable o poco favorecedor. En manos de

los agentes educativos está la posibilidad de mejorar este ambiente para facilitar la labor prioritaria: enseñar y aprender.

Puede favorecer o dificultar el proceso educativo el ambiente que se crea en el aula o en el centro de una forma más o menos permanente a partir de la interacción que mantienen los diversos agentes educativos: profesorado, alumnado y demás miembros de la comunidad educativa. En el caso del aula se añaden a la interacción las características del área, el método y el espacio; y en el caso del centro, el estilo organizativo y de gestión, los espacios y otras características del centro.

LA CONVIVENCIA

La convivencia se convierte así en un objetivo específico y fundamental de todo el proceso educativo que conlleva actitudes y comportamientos respetuosos, positivos y de consenso por parte de todos los sectores de la comunidad escolar. Y en su consecución debe colaborar toda la sociedad: No resulta fácil aplicar soluciones definitivas para abordar la problemática de la convivencia en los centros educativos si en la sociedad en la que está inmersa la escuela se adoptan posiciones de agresividad y violencia que inciden de manera directa o indirecta en los actores presentes en el ámbito educativo.

Hay que ir a una visión amplia y positiva sobre la convivencia que la sitúe en el marco de la calidad de los procesos educativos y en la búsqueda de la armonía de las relaciones entre las personas y entre las instituciones y sectores de la comunidad escolar.

No parece adecuado a la realidad que los problemas de convivencia en los centros se presenten sólo en términos de conflicto y de violencia; esto proyecta sobre ellos una fuerte carga de consideración negativa, que lleva como consecuencia a reclamar medidas eminentemente punitivas y de control, normalmente dirigidas contra los alumnos, a quienes se considera principales causantes de los conflictos producidos en la escuela.

La creciente importancia que se da, no sólo en los medios de comunicación social sino también por parte de los poderes públicos y de la misma comunidad escolar, a los temas relacionados con la convivencia (violencia en las escuelas, problemas de orden y disciplina, hábitos poco facilitadores de las relaciones entre los distintos sectores de la comunidad escolar, etc.), debe corresponderse con una política positiva de iniciativas innovadoras que den respuesta a los referidos problemas.

Entendemos que tal problemática debe atajarse fomentando la participación y el respeto entre la comunidad educativa y dotando a los centros de los recursos necesarios para desarrollar su proyecto educativo.

Medida básica en este contexto la han de constituir los Planes de Convivencia (descritos en el capítulo anterior) incluidos en los proyectos educativos y que deben ser desarrollados por y para cada centro. En su

elaboración participará toda la comunidad educativa y la Administración correspondiente.

Los centros educativos serán dotados de los recursos necesarios para desarrollar su proyecto educativo: los económicos necesarios para desarrollar el Proyecto, y los humanos para permitir atender las necesidades educativas del centro según sus características particulares - alumnado que atienda, centros que posean un alto nivel de conflictividad, compromiso del equipo docente,... – y que posibiliten entre otros hechos los siguientes:

Profesorado de apoyo desde el primer nivel de la Educación Primaria dedicado de manera específica y profesionalizada a esta tarea.

Disminución de ratio.

Dotación de trabajadores sociales.

Diversificación desde el 3er curso de ESO.

Programas de Cualificación Profesional Inicial o similares en dos cursos escolares si así lo considera el equipo docente y la familia del escolar se manifiesta favorablemente.

Personal educativo no docente que haga posible una real atención atendiendo a la diversidad (monitores de educación especial, educadores sociales, intérpretes para población sorda integrada en IES,...).

EL PROYECTO DE CENTRO

El Proyecto de Centro es el elemento que permite aplicar la autonomía pedagógica y organizativa a través de un compromiso de trabajo que debe asumir toda la comunidad educativa y que le da identidad propia a partir de sus propios recursos. Esto supone que cada centro debe recibir un trato diferenciado, por parte de la Administración, en función de sus necesidades reales y de sus demandas específicas, tanto en recursos humanos como materiales.

Brevemente, cabría indicar y recordar que el Proyecto de Centro es el instrumento para la planificación a medio plazo que:

Enumera y define las notas de identidad del mismo.

Establece el marco de referencia global y los planteamientos educativos de carácter general que lo definen y distinguen.

Formula las finalidades educativas que pretende conseguir.

Adapta el currículo establecido en propuestas globales de intervención didáctica, adecuadas a su contexto específico.

Expresa la estructura organizativa del centro.

Determina las actuaciones y medidas de prevención, detección y mediación relacionadas con la convivencia.

Dotada de coherencia y personalidad propia a los centros.

En su revisión y actualización, que será coordinada por el Equipo Directivo, deben intervenir todos los sectores de la comunidad educativa y será aprobado por el Consejo Escolar del Centro. Con él se precisará, sistematizará y justificará la propuesta educativa del centro en un documento.

Está compuesto por dos tipos de documentos: Documentos para la planificación a medio/largo plazo (Finalidades Educativas, Proyecto Curricular y Reglamento de Organización y Funcionamiento) y documentos para la planificación a corto plazo (Plan Anual y Memoria Final de curso).

Los primeros tienen por finalidad garantizar una cierta estabilidad de los planteamientos del centro y los segundos favorecen su realización, concretan y desarrollan los planteamientos generales y establecen prioridades.

El ejercicio de la autonomía a través de lo planificado en el Proyecto de Centro supone la aceptación, por todos los miembros de la comunidad escolar, de un compromiso que conduzca a un objetivo común: La educación del alumnado.

Por lo tanto, la Administración educativa, padres y profesionales de la enseñanza deben asumir sus responsabilidades y cometidos desde la confianza y el respeto mutuo, entendiendo que la convivencia y la participación significan colaborar para conseguir un objetivo común: la educación del hijo-alumno.

CONSIDERACIONES Y SUGERENCIAS

Consideramos imprescindible la revisión, actualización y desarrollo de un Proyecto que refleje la realidad sociocultural del centro, que recoja las peculiaridades de su entorno y que establezca todas las medidas y actuaciones referentes a la convivencia y la participación.

Una vez revisado y actualizado el Proyecto, bajo los principios de autonomía y participación, teniendo en cuenta la disponibilidad de infraestructuras, espacios, recursos humanos y las posibilidades reales de su incremento, así como el tipo de alumnado, deberá ser aceptado por la comunidad educativa y, a través de la Inspección, asumido por la Administración. En definitiva nos referimos al compromiso formal, de ejecución del Proyecto de Centro, entre la institución escolar y la Administración educativa.

Todos los centros deberán contar con los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de su labor educativa. No obstante, las demandas específicas de cada centro, reflejadas en su Proyecto, serán atendidas de forma individualizada por parte de la Administración, de tal forma que se dé respuesta a las necesidades justificadas en el mismo.

La Administración atenderá preferentemente a aquellos centros que, por sus características desfavorables así lo requieran, permitiendo la modificación de la ratio e incluso de los contenidos curriculares, la ampliación del cupo de profesionales de la enseñanza, el asesoramiento de un sociólogo o trabajador social y los dotará de todos aquellos recursos materiales que se consideren necesarios.

El Proyecto de Centro debe ser conocido por toda la comunidad educativa y sus aspectos básicos y fundamentales, en los que quedan reflejados los compromisos recíprocos que adquiere el centro y la familia, deben ser difundidos por los medios que se consideren oportunos.

EL PROYECTO CURRICULAR

A la institución escolar, actualmente, se le exige que su función no esté limitada a transmitir conocimientos de unas áreas o materias determinadas, sino que forme personas capaces de vivir y convivir en sociedad. En coherencia con la demanda social y bajo el imperativo de las leyes, en el currículo se establecen los contenidos que incluyen las actitudes junto a los conceptos y procedimientos.

Conseguir lo anterior implica la necesidad de una formación complementaria del profesorado, en todos aquellos aspectos de los que su formación inicial no le ha dotado, de modo que resulte un instrumento básico para asumir con eficacia la nueva realidad educativa.

Cabría destacar que parte del profesorado se ha implicado activamente en este proceso, aceptando y asumiendo las funciones que le demanda el sistema educativo. Sin embargo, este cambio de actitud, en algunos casos, se ve condicionado por la falta de recursos y estructuras adecuadas o por haber seguido actuando con los mismos parámetros con los que se actuaba de forma tradicional.

El Proyecto Curricular de Centro constituye el instrumento pedagógico-didáctico que articula a medio y largo plazo el conjunto de actuaciones del Equipo Educativo de un centro y tiene como finalidad que el alumnado alcance los objetivos previstos para cada una de los cursos o etapas, siempre en coherencia con las Finalidades Educativas del mismo.

El PCC supone la asunción de un conjunto de decisiones que deben adoptar los Equipos Educativos, organizados funcionalmente de acuerdo con las peculiaridades del nivel que les corresponda (Departamentos, Seminarios, ciclos, etc.) para la secuenciación y organización de los objetivos y contenidos del currículo. Supone también la definición de las estrategias metodológicas y de evaluación.

La importancia del PCC es indiscutible puesto que es el elemento pedagógico alrededor del cual giran todas las acciones educativas que se desarrollan en el centro. Es evidente, por lo tanto, que un desarrollo adecuado del mismo puede suponer un avance importante en aquellos aspectos que permitan mejorar la convivencia escolar. En la revisión que proponemos, consideramos que sería conveniente profundizar en aspectos tales como:

La atención a la diversidad (evaluación de diagnóstico, programaciones generales y de aula, atención a los alumnos con problemas graves de conducta).

El Plan de Orientación y Acción Tutorial (programación de la tutoría, el tutor y sus funciones, el tutor como mediador, formación de los tutores en aspectos relacionados con la convivencia, el plan de acogida del alumnado, aplicación de test sociométricos, relación y atención a las familias, ...).

La evaluación (preevaluación, criterios de evaluación, juntas de evaluación y actuaciones posteriores, evaluación de la función docente).

El Equipo Educativo (el trabajo en equipo, horario de permanencia en el centro).

ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD

Atender a la diversidad no es hablar sólo del alumnado con necesidades educativas especiales y profesorado de apoyo. Este concepto está íntimamente relacionado con las ayudas pedagógicas que todos los alumnos y alumnas requieren para su desarrollo y crecimiento personal. Especial mención requiere, partiendo de este principio de atención a la diversidad, el alumnado inmigrante o el que tiene necesidades educativas especiales, ya que estos deberán contar con los recursos necesarios que le permitan una educación y formación de calidad y que les haga posible de hecho integrarse en nuestro sistema educativo, en nuestra sociedad y por tanto posteriormente en nuestro sistema productivo.

La atención a la diversidad es un principio que debe inspirar la organización y el funcionamiento de un centro, es una filosofía que se viene integrando desde tiempo atrás en nuestro sistema educativo; por tanto, se convierte en un reto que debe estar en la base de la planificación y organización del centro, porque se trata de considerar al alumnado en general, y al que tiene limitaciones, impedimentos o deficiencias en particular, como sujetos de aprendizaje a quienes hay que atender de acuerdo a sus características, posibilidades y necesidades, de forma lo más individualizada posible, facilitándoles así el aprendizaje de los contenidos curriculares, su desarrollo personal y su incorporación a la sociedad.

La atención a la diversidad supone un mecanismo de ajuste de la oferta pedagógica del centro a las capacidades, posibilidades y necesidades del alumnado y, en este sentido, actúa como elemento corrector de las desigualdades de partida. Para ello, se hace necesario, en función de las necesidades reales reflejadas en el Proyecto de Centro, contar con personal de apoyo, docente y no docente, fundamentalmente desde los niveles básicos de la enseñanza, que eliminen, en la medida de lo posible, las diferencias sociales, culturales y de aprendizaje que pueda presentar parte del alumnado.

Se ha constatado en múltiples investigaciones que cuando se logra una buena atención a la diversidad y existe motivación y voluntad para su práctica, ello repercute en aspectos como:

Mejoran sensiblemente los rendimientos académicos para todos los estudiantes, porque cada cual puede desarrollar al máximo sus capacidades y potencialidades.

Mejora la convivencia porque se minimiza la afluencia de situaciones de indisciplina y obstaculización del trabajo de los demás, al ofrecer tareas a ese tipo de alumnado que están más próximas a su zona de desarrollo y nivel de competencia curricular.

Como consecuencia, mejoran las condiciones de la práctica docente, porque se reducen las interrupciones en clase por llamadas de atención y las situaciones de estrés.

CONSIDERACIONES Y PROPUESTAS

Para llevar a cabo lo descrito anteriormente es necesario acometer una serie de medidas y estrategias complementarias las unas de las otras:

Realizar, al inicio de curso, una evaluación de diagnóstico que permita conocer el grado de conocimientos, destrezas y dificultades de aprendizaje de cada uno de los alumnos y alumnas del grupo. Esta evaluación va a permitir la elaboración de adaptaciones curriculares de la asignatura con el fin de ajustar las enseñanzas a las competencias reales del alumnado con ciertas dificultades de aprendizaje. No es cuestión de “bajar los niveles” sino de acomodar la metodología y los criterios e instrumentos de evaluación.

Los Departamentos tendrán en cuenta todo lo anterior a la hora de elaborar las programaciones de aula, en las que incluirán los materiales didácticos y estrategias metodológicas correspondientes.

Las programaciones de aula deben estar elaboradas, considerándose los libros de texto un material de apoyo a la acción docente del profesorado. La utilización de libros de texto estandarizados, con una metodología, contenidos y estrategias de evaluación en la gran mayoría desvinculados de la realidad de cada contexto educativo, han propiciado que se derive a ellos las programaciones de aula, planteándose así graves problemas de atención a la diversidad.

La diversificación curricular se debe aplicar exclusivamente a aquellos alumnos que, con actitudes positivas para el aprendizaje, y que por sus necesidades educativas especiales necesitan una adaptación severa de los contenidos que les permita la obtención del Título de Graduado en Educación Secundaria. Se podrá aplicar a partir de 3º de ESO. Ante esta actitud positiva del alumno, el sistema es generoso y se adapta a su necesidad personal.

Para otro tipo de alumnado, conocido como objetores escolares, que, con su actitud negativa frente a cualquier proceso de aprendizaje, genera en el aula un ambiente perjudicial para el resto de sus compañeros y que provoca la desesperación y el desánimo del profesorado, habrá que arbitrar

soluciones que permitan la atención apropiada de los mismos, teniendo en cuenta la autonomía pedagógica de los centros.

La solución pasa por determinar quiénes son esos alumnos, contando con la ayuda del Equipo Educativo, el Orientador, el Tutor, la Dirección del centro y los padres, y posteriormente elaborar un proyecto específico de actuación en el que, si es necesario, se adaptarán todas las normas contempladas en el PCC.

En estos centros, posiblemente y como quedará reflejado en el Proyecto antes mencionado, hará falta la intervención de personal cualificado (asistentes sociales, sociólogos...) que sirva de puente y coordine las actuaciones del centro con la familia y otras instituciones (Asuntos Sociales, Corporación Municipal, etc.).

Esta situación se presenta en un número reducido de centros y, normalmente, está provocada por alumnos que provienen de familias desestructuradas, que merecen todo el apoyo de la sociedad a través de sus instituciones, en definitiva, nos referimos a un ACUERDO SOCIAL de apoyo a las familias desfavorecidas en el que se incluyan actuaciones tendentes a conseguir un puesto de trabajo, una vivienda digna, etc.).

Es importante, para llevar a cabo la atención a la diversidad, contemplar la organización del horario de modo que facilite la posibilidad de agrupamientos flexibles y tiempos escolares factibles de desdobles.

La Administración educativa debe poner los medios apropiados para que el trabajo en los centros docentes se pueda realizar en las condiciones adecuadas, que permitan el cumplimiento de los objetivos previstos en el PC.

Los profesionales de la enseñanza deben disponer de los espacios y tiempos convenientes que les permitan establecer nuevas estrategias de trabajo, tanto colectivas (trabajo en equipo de los Departamentos Didácticos, puesta en común con los Equipos Educativos, coordinación con el Departamento de Orientación, etc.), como individuales (metodología y estrategias utilizadas en el aula, las herramientas de evaluación, seguimiento de la evolución de los alumnos, información a los padres etc.).

En el horario preceptivamente establecido, se llevarán a cabo las funciones de atención a padres, tutoría, reuniones de Departamentos Didácticos, atención del aula de convivencia, reuniones de equipos educativos, reuniones con el Departamento de Orientación...

ARAGÓN

1. El Proyecto Educativo de Centro

Este proyecto educativo elaborado por toda la Comunidad Educativa define las señas de identidad del centro y marca las metas a alcanzar. Es un documento doblemente importante por su elaboración colectiva y por ser como la “hoja de ruta” del centro.

Pero su elaboración y su posterior desarrollo está, de alguna manera, marcada por algunos corsés del propio sistema. Unos son imprescindibles (ningún proyecto educativo puede ir en contra del marco general del sistema educativo) y otros deberían ser repensados. Las metas señaladas en este proyecto pueden tener un coste, tanto en recursos humanos como económicos, que no deben dificultar su aplicación y desarrollo para que este proyecto educativo no se quede en un documento sin consecuencias.

Por tanto, todo proyecto debe diseñarse no sólo según la realidad del entorno sino en las posibilidades reales de su desarrollo. Para ello, deberíamos ir hacia un sistema de relaciones y acuerdos entre cada centro y la administración, de forma que, una vez analizada la viabilidad del proyecto presentado, se asegure la efectividad del mismo.

2. Normas de funcionamiento de Centro

Es difícil hablar de la elaboración y aplicación de normas de funcionamiento. La LOE nos marca un camino en el deberíamos profundizar. El proyecto de ley dibuja el marco general del sistema educativo y deja que las Comunidades autónomas desarrollen este marco en función de su propia realidad y necesidades.

Aplicando el mismo sistema a los centros, tendríamos un margen suficiente para establecer normas de funcionamiento específicas para cada centro, en cuya elaboración participara toda la Comunidad Educativa. Posiblemente, muchos problemas de entendimiento encontrarían solución si se adoptara esa fórmula.

3. Autonomía de los centros y gestión de recursos

Se entiende la autonomía como una herramienta fundamental encaminada a conseguir la mejora en la calidad de la educación como servicio público. Esta autonomía tiene que llevar implícito un riguroso control, una evaluación externa e interna permanente, y una transparencia absoluta.

Hoy, la autonomía de los centros y la gestión de los recursos están condicionadas por la normativa y los criterios económicos establecidos por la Administración. Es difícil, como ya hemos señalado en el apartado anterior, establecer una verdadera autonomía de los centros con unas normas muy rígidas y de obligado cumplimiento. Sin embargo existen posibilidades de

ampliación de esta autonomía y puede ser una tarea motivadora si entendemos la educación como un bien común.

Dentro de la autonomía del centro podemos hablar de:

- La autonomía organizativa es bastante amplia, desde el horario de apertura a la organización de grupos, calendario de evaluaciones... Evidentemente deben existir unos límites que tengan en cuenta las necesidades del alumnado.

- La autonomía pedagógica es, probablemente, la más real, ya que responde a decisiones pedagógicas tomadas por los órganos colegiados. La oferta de optativas, de itinerarios, actividades complementarias, programas específicos, etc., es distinta en cada centro. Pero es importante que todo ello enmarque, en las señas de entidad y metas señaladas en el Proyecto educativo. La autonomía pedagógica, que no puede ser definida por ninguna norma, debe ser el resultado de la elaboración y desarrollo de los proyectos y los compromisos del centro.

- En cuanto a la autonomía de gestión, es obligado reconocer que es la menos desarrollada. Existe una autonomía presupuestaria real: la distribución de los recursos económicos en los centros públicos. La Administración fija la cantidad de la asignación económica en función de determinados criterios, pero es el Consejo Escolar el que distribuye estos recursos en distintos capítulos.

No todos los centros son iguales ni tienen las mismas necesidades. Por ello, y para desarrollar la autonomía de gestión, es necesario que el centro presente sus necesidades derivadas de los proyectos que piensa desarrollar (ver apartado 5-2-1). De estos proyectos dependerán los recursos económicos que recibirá el centro, estableciendo, evidentemente, unos mínimos por gastos consolidados.

Especialmente compleja es la gestión de recursos humanos en los centros públicos, dadas las diferencias de organización que se producen en los diferentes centros, en virtud de la autonomía ya existente. Algunas experiencias se han llevado a cabo para intentar conjugar un proyecto determinado con un profesorado preparado para ello. Así se habla de ciertas vacantes con perfil y de proyectos específicos necesitados de profesorado a su vez específico. En estos casos se podría pensar que fuese el centro, bajo supervisión administrativa, el que pudiese “seleccionar” a determinados docentes. En todo caso, esto podría llevarnos a modificar las funciones de los directores y a establecer la evaluación docente por parte del equipo directivo y de la Inspección, que tiene aquí un amplio camino por recorrer.

En definitiva, es preciso caminar hacia una gestión y funcionamiento de los centros que incluya también proyectos elaborados, siempre que sea voluntad del centro y que sean aprobados por la Comunidad Educativa, desarrollados por los profesionales preparados para ejercer esa autonomía por proyectos y por directivos perfectamente capacitados. Proyectos evaluados por la Comunidad Educativa y la Administración, que debe ejercer

el control de los mismos dentro de un marco normativo amplio, que permita elaborar normas de funcionamiento propias.

Finalmente, podemos concluir que la demanda de una necesaria autonomía para los centros pasa por la adopción del compromiso para asumirla y desarrollarla por parte de todos, formación para poder ponerla en funcionamiento con garantías de éxito y control de la misma para garantizar que la autonomía no profundiza en diferencias inaceptables entre los centros, sino que aumenta la calidad de la educación para todos.

En los últimos 25 años, la dirección de los centros públicos ha sufrido una evolución notable: del nombramiento directo por parte de la administración a la selección por parte de una comisión tripartita. Pero la cultura de la participación en la gestión de los centros se ha implantado. Por tanto, hoy no podemos obviar la importancia y el peso que la Comunidad Educativa tiene en la vida de los centros. Y esta realidad debe ser un elemento de calidad.

El centro educativo es una institución grupal muy específica que requiere una dirección con una disposición y unas habilidades distintas a las de los sectores productivos. De ellas destacan dos principalmente: la gestión y el liderazgo.

4. Gestión del centro: colegiabilidad y liderazgo

Nuestro sistema educativo se caracteriza por un alto grado de democratización y de participación. Este carácter democrático y participativo hace reflexionar a los países de nuestro entorno. La pieza más demostrativa de esta realidad es la elección – selección del director por todos los sectores de la Comunidad Educativa.

Ya de entrada, esta situación debe ser un factor de calidad. Pero la elección – selección del director no es suficiente si no va acompañada de un equipo directivo. La existencia misma de equipo es coherente con el grado de participación de la Comunidad Educativa en la gestión, el control y toma de decisiones del centro. Por ello, debe instalarse en los centros la cultura de la colegialidad en los diversos niveles que afectan a la vida de un centro.

Colegialidad en las decisiones tomadas por la dirección del centro, en el seno del Claustro, de la Comisión de Coordinación Pedagógica, en el Consejo Escolar y en los equipos docentes. Por tanto, a mayor implicación de los distintos sectores en sus distintos campos, mayores cuotas de calidad.

No se puede gestionar un centro día a día con la sola aplicación de las normativas de todo tipo. Si un centro define sus señas de identidad en el Proyecto Educativo, estas señas de identidad deben transformarse en proyectos concretos en los que todos están involucrados. Apostamos, pues, por una gestión por proyectos: económicos, formativos, instructivos, humanísticos. Pero esta gestión por proyectos supone un compromiso de

todos a todos los niveles: comunidad educativa y administración. Y por consiguiente una evaluación exhaustiva de estos proyectos.

Pero no basta sólo con la colegialidad. La dirección en equipo debe saber y poder ser la impulsora de todos los proyectos acordados. Por ello, el director debe ser también líder, el que se pone al frente y hace que los proyectos y el centro avancen. Para asegurar esta función, la elección – selección de director debe basarse sobre un proyecto global de gestión y líneas de actuación a lo largo del mandato, que involucre a todo el equipo directivo.

5. Formación para equipos directivos

En cuanto a la formación para equipos directivos, es importante delimitar la formación inicial, la formación “selectiva” y la formación continua.

La formación inicial debe estar al alcance de todo aquel docente que sienta curiosidad e interés por los temas de gestión y de dirección de los centros. No tiene por qué ser una formación excluyente, sino relacionada con la función docente, ya que ambas deben ser complementarias. Los contenidos de esta formación deben ser de carácter general y abordar todos los campos: legislativo, derecho administrativo, derecho común, habilidades relacionales, herramientas para la resolución de conflictos, desencuentros...

La formación “selectiva” sería aquella dirigida a los candidatos seleccionados para ejercer la función directiva y a sus respectivos equipos. Por tanto, se trataría de una formación más específica en función de los cargos de cada uno: contabilidad, relaciones laborales (Secretario), aspectos pedagógicos, organigrama del sistema educativo, modalidades, itinerarios (Jefe de Estudios), relaciones externas, relaciones con la Administración educativa, evaluaciones de centros (Director)...

En cuanto a la formación continua, se trataría de adquirir nuevas técnicas de gestión y dirección, de ponerse al día, ahondar en los cambios experimentados por la sociedad, por las familias y por los jóvenes...

Sólo con una dirección colegiada, seleccionada por la Comunidad Educativa (a la que se debe incluir la Administración o su representante) y una formación adecuada, en sus distintos momentos, podremos caminar hacia elementos de calidad.

ASTURIAS

Las amplias transformaciones sociales de los últimos años y los consiguientes cambios en los modelos de relación educativa han provocado que la base de una escuela centrada en la instrucción se muestre a todas luces insuficiente, haciendo, por ello necesario, en mayor medida, una escuela centrada en la educación integral, muy cercana a los ámbitos de la evaluación. En este sentido es necesario, por tanto, una nueva estructura educativa preparada para dar respuesta a las nuevas demandas de la sociedad y organizada en torno a una serie de criterios.

a. Aumento de la participación de los padres y las madres al ámbito educativo a través de medidas impulsoras de una mejora de la actividad de las familias en la corresponsabilidad de la educación añadiendo la implicación en esta corresponsabilidad a la comunidad educativa y a los servicios municipales.

b. Aumento de la autonomía de los centros con la necesaria intervención del profesorado en orden a una mayor corresponsabilidad en los planes educativos del centro y una continua mejora de sus necesidades profesionales, integrando a la comunidad educativa en la valoración de resultados y en la determinación de propuestas.

c. Desarrollo continuo de la orientación escolar. Los Departamentos de Orientación se encuentran en estos momentos en el eje central de la actividad educativa desarrollada por los centros educativos. La calidad de sus programas y la calidad de la intervención de sus integrantes resultan indispensables

d. Desarrollo de las tecnologías de la sociedad de la información y la indispensable formación continua en todo el ámbito educativo.

e. Un aumento de la financiación educativa, junto al desarrollo de políticas de mejora de la eficiencia de los recursos en todos los sectores educativos. Es necesario, para ello, precisar cuáles son las necesidades reales y cuáles son las formas de atención, teniendo en cuenta una frontera limitada de recursos.

ISLAS BALEARES

Consideraciones previas

El desarrollo de planes de mejora de los centros educativos supone tener en cuenta lo siguiente:

- 1º. Los planes de mejora requieren un determinado **tiempo mínimo**, de varios años académicos de duración para poder optimizarlo.
- 2º. Requiere **preparación adecuada** de todas las personas que van a intervenir en el mismo así como asesoramiento puntual.
- 3º. Supone contar con un mínimo de **recursos humanos y materiales** además de un compromiso con la innovación educativa.
- 4º. Supone contar con un **equipo motivado** que impulse el desarrollo del plan de mejora.
- 5º. Implica una planificación y un seguimiento adecuado del plan de mejora de modo que se eviten imprevisiones y se garantice un mínimo de éxito del plan.

Por todo ello es preciso que, sin perder la visión global del centro, se enfoque a determinados aspectos de los elementos de infraestructura material, personal, organizativa, de gestión o de rendimiento académico.

Contenido del plan de mejora

Independientemente del modelo de plan de mejora escogido por el centro pueden y deben priorizarse determinados ámbitos, entre los cuales pueden mencionarse los siguientes:

- a) *Recursos materiales*: edificio, instalaciones, mobiliario, materiales didácticos, bibliotecas, recursos económicos, etc.
- b) *Recursos personales*:
 - Profesorado: perfil, competencias genéricas y profesionales, sistema de provisión, contratación, etc.
 - Personal no docente: mediación, administración y servicios, personal de apoyo al centro, etc.
 - Alumnado: Ratios, niveles de partida, diversidad y procedencias culturales y sociales, asistencia y abandono escolar, etc.
- c) *Planificación, organización y estrategia*:
 - * Organización estática.
 - * Estructura de la organización.
 - * Principios de la organización: autonomía, clima, innovación...
 - * Funcionamiento de la organización.
 - * Documentos de planificación y gestión: Proyecto educativo, Proyecto Lingüístico, Reglamento de Régimen Interior, Proyecto Curricular.
 - * Currículo y su desarrollo.
 - * Programación docente larga y corta: Programación de aula, programación de departamento, etc.
 - * Contexto educativo, familiar y social.

- d) *Gestión de los recursos humanos, materiales y funcionamiento de los componentes organizativos.*
- e) *Procesos de enseñanza y aprendizaje:* metodología y actuación docente, desarrollo de la sesión de clase, atención a la diversidad y a las nuevas situaciones, personalización del aprendizaje, evaluación, etc.
- f) *Liderazgo educativo* del Consejo Escolar, del Equipo Directivo, del Director, del Jefe de Estudios, del tutor, del docente (educador, maestro, profesor).
- g) *Rendimiento académico.*
- h) Satisfacción del alumnado
- i) *Satisfacción del personal docente.*
- j) *Impacto social de los estudiantes.*

El principio de aprendizaje permanente como guía de los procesos de mejora

Aprender a aprender, esto es, la capacidad para adquirir conocimientos y ser autónomos capaces de buscar la información adecuada, debe estar siempre presente como pauta directriz de cualquier plan de mejora. Por ello, es importante que los planes de mejora de toda la educación básica y obligatoria contemplen siempre las **competencias básicas indispensables** que aseguren el desarrollo de capacidades genéricas de raciocinio, la construcción de personalidades sólidas fuertemente ancladas en valores, y una convivencia pacífica y respetuosa.

Estas competencias básicas indispensables deben concretarse en:

- a) *Saber y saber hacer.* Competencias clave en:
 - Lenguas: lectura, escritura, expresión oral y escrita (razonamiento lógico y comunicativo).
 - Matemáticas: cálculo y razonamiento lógico y numérico.
 - Lengua extranjera: comunicación.
 - Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).
 - Cultura básica con el medio ambiente y el entorno: Geografía e Historia (razonamiento espacial y temporal).
- b) *Saber ser:*
 - Educación en actitudes y valores para una mente flexible y autoprogramable en una sociedad de cambio acelerado.
 - Educación moral
 - Educación volitiva que potencia la actitud del esfuerzo.
 - Educación emocional y afectiva.
- c) *Saber convivir.* Competencias clave de:
 - Cultura cívica

El plan de mejora debe **determinar la asimilación de los elementos esenciales de las competencias básicas indispensables** que deben convertirse en contenidos cíclicos de la educación básica y obligatoria. Sólo así podrá conseguirse una competencia en trabajo intelectual, un capital cultural básico, una actitud de esfuerzo, evitarse la desorientación existente en la educación actual y unos ciudadanos formados y responsables.

CANARIAS

La calidad es un tema recurrente en distintos ámbitos sociales, bien sea económico, laboral, educativo..., y es una demanda que reiteradamente se pone de manifiesto.

Por lo que al ámbito educativo se refiere, existe un acuerdo tácito en nuestro contexto, tanto en la sociedad española como en la europea, respecto a la necesidad de mejorar la calidad de la educación. Basta analizar las referencias que se encuentran en las leyes educativas españolas, las distintas evaluaciones internacionales, las continuas revisiones de los sistemas educativos europeos, o bien los objetivos de mejora para el 2010 establecidos por el Consejo de Europa.

Se puede constatar un amplio consenso acerca de los fines a los que debe tender una educación de calidad, que son, por un lado, la formación integral de las personas y, por otro, la prestación de un servicio básico para el buen funcionamiento y bienestar social. Sin embargo, sí existe dificultad en acordar los aspectos que se deben mejorar y en cómo mejorarlos. No en vano el concepto de calidad, desde un punto de vista semántico, consiste en la propiedad o propiedades que permiten apreciar una cosa. Es precisamente en la definición de esas propiedades donde surge el disenso, pues dependiendo de quién o desde qué concepción socioeducativa se trate, se pone el acento en unas cualidades u otras. Desde todas las ópticas no se entiende lo mismo, aunque se mire el mismo concepto. Las políticas de los sistemas educativos tienden a orientarse o bien hacia doctrinas de competitividad y productividad económica, o bien hacia doctrinas basadas en la igualdad y la cohesión social. Ello, sin duda, hace necesario una toma de posición o definición previa respecto a un concepto tan polisémico y relativo en su definición como es el de calidad educativa.

Para el Consejo Escolar de Canarias son varias las cualidades que definirían un servicio educativo público de calidad:

2. **La equidad:** entendida como la atención diversa en el acceso y el discurrir de la escolarización de cada alumno y alumna, en función de sus necesidades, para que todos puedan disfrutar y beneficiarse del sistema en condiciones de igualdad (con una formación de calidad). Es decir, ejerciendo mediante la escolarización la compensación de las desigualdades producto de la diversidad (socioeconómica y de nacimiento, raza, sexo, religión u opinión). La equidad como factor de cohesión social debe orientar las políticas educativas.
3. **La participación democrática:** especialmente de los sectores directamente concernidos por el sistema como son el estudiantado, profesorado y familia. Formar personas para el ejercicio y respeto de la libertad y la participación democrática es un requerimiento al sistema que no puede lograrse sino desde la misma participación. La calidad de la educación se asegura a través de una auténtica y adecuada participación.

4. **La corresponsabilidad:** entendiéndola ésta como el ejercicio y la asunción responsable de cada agente. Siendo partícipes de las decisiones, de la gestión del proceso educativo y de los resultados corresponsables de su respectiva formación y esfuerzo.
5. **Inversión y uso eficaz de los recursos:** una educación de calidad será aquella que cuente con los recursos necesarios y además deberá ser gestionada con transparencia y eficiencia.
6. **Utilidad y relevancia social:** También es una referencia de calidad cuando la educación es útil y valiosa a lo largo de la vida y responde a las necesidades de formación tanto personal como social.

En opinión del Consejo, la concurrencia de estos aspectos redundaría en la mejora del rendimiento del estudiantado, entendido este más allá de la adquisición de conocimientos, desde una concepción global y acorde con los objetivos que debe alcanzar la educación del siglo XXI, es decir, como la formación de ciudadanos y ciudadanas aptos para entenderse, trabajar, emprender y formarse a lo largo de toda la vida

Pero también hay que tener presente que para mejorar la calidad es necesario que se dé una serie de condiciones como son: espacios para la participación, formación de los agentes educativos (especialmente, del profesorado y de la familia), recursos materiales y humanos; o lo que es lo mismo, organización, formación, innovación e inversión, en un marco democrático de gestión y control social.

EL CENTRO COMO UNIDAD

El centro escolar constituye la unidad de referencia organizativa y pedagógica para la escolarización del alumnado. La LOGSE establece esta referencia, comprometiendo además a las administraciones a fomentar la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión, así como el fomento del trabajo en equipo; todo ello en el marco de medidas para la mejora de la calidad de la enseñanza. La LOCE también refleja este planteamiento, unido a la responsabilidad y a la evaluación tanto interna como externa.

Esta idea del centro educativo como unidad de referencia y funcionamiento, ligada a la autonomía y la descentralización, es recogida también como uno de los retos para el futuro de la educación en Europa, como un requisito para avanzar en la calidad, como se constata en las evaluaciones internacionales (OCDE, Kiel Institute of World).

Por tanto, podemos observar un amplio consenso respecto a la consideración del centro como referencia para el funcionamiento del proceso de enseñanza y la mejora del mismo, y como paso previo ineludible para dicha mejora de la evaluación tanto interna como externa.

Por ello, los planes de evaluación y los planes de mejora que se deriven de esas evaluaciones, sea cual fuese su planteamiento, deberán tener al centro educativo como eje relevante y prioritario.

Los planes de evaluación de centros

Los modelos de evaluación de centros se pueden definir en dos grandes grupos:

- a) Los denominados modelos de calidad, basados en los resultados y los procesos, de los que se hace amplia referencia en el documento inicial 0.
- b) Los modelos de gestión de la calidad, basados en la mejora, que parten de la realidad del centro y su contexto. La diferencia principal es que en estos últimos se consideran tres dimensiones: el contexto, los procesos y los resultados, y en los primeros no se contempla el contexto.

Por tanto las evaluaciones de los centros tendentes a la mejora de los mismos se basan, con diversas variaciones y adaptaciones, bien en modelos de “calidad” o bien en modelos para la “mejora”.

CANTABRIA

Todos los planes de mejora de los centros educativos de Cantabria pretenden el éxito educativo para todos en el marco de la Atención a la diversidad, que se reflejan en los centros en los Planes de Atención a la Diversidad con el fin de favorecer el progreso educativo del conjunto de la población escolar y, en consecuencia, del conjunto de la ciudadanía.

El énfasis en esta idea reposa en la consideración de que la diversidad no se refiere exclusivamente a las peculiaridades de un determinado grupo de alumnos y alumnas sino que se trata de una característica intrínseca de todo el alumnado, ya que cada persona tiene un modo especial de pensar, de sentir y de actuar. En consecuencia, la atención a esa variabilidad es responsabilidad de todo el profesorado, cada docente desde su capacitación concreta, en un marco de colaboración.

Por tanto, avanzar en la atención a la diversidad implica un proceso de reflexión y de toma de decisiones compartida por todo el profesorado del centro, que se debe interpelar acerca de las necesidades educativas de su alumnado, definir los objetivos que proponen para mejorar dicha atención y concretar el tipo de medidas que es necesario adoptar para dar respuesta al conjunto de los alumnos y alumnas. Todo este proceso de reflexión y acción constituye el contenido del Plan de Atención a la Diversidad (PAD) de cada centro.

Estas ideas básicas del modelo de Atención a la Diversidad, consensuado para esta Comunidad Autónoma, tienen en la actualidad un referente normativo, el Decreto de 18 de agosto de 2005 (BOC del 29), cuyo contenido impulsa una mejora en la calidad educativa del conjunto del alumnado.

Desde esta perspectiva, el Plan de Atención a la Diversidad es un elemento esencial en la dinamización del conjunto del centro, puesto que, a partir de un debate y mediante la adopción de unos acuerdos compartidos, articula medidas educativas destinadas a atender las peculiaridades del colectivo y, en consecuencia, a prevenir dificultades y a favorecer el progreso de cada alumno o alumna.

Para favorecer la participación del conjunto de docentes, que en cada centro afronta la elaboración de este Plan se constituye una comisión denominada Comisión para la Elaboración y Seguimiento del PAD (CESPAD), en la que están representados diferentes perfiles profesionales, tanto del profesorado ordinario (tutores/as profesorado de área, etc.) como de aquel que tiene una mayor especialización para tender necesidades educativas de carácter más extraordinario (profesorado de Pedagogía Terapéutica, de Audición y Lenguaje, etc.).

Modelo de Evaluación institucional de los centros escolares de Cantabria

En el Modelo de Evaluación institucional de los centros escolares de Cantabria, la evaluación se convierte en una herramienta de ayuda para comprender la realidad de los centros escolares, mediante un proceso sistemático de recogida de información relevante, fiable, contrastada y válida que, una vez valorada, facilita la toma de decisiones en la perspectiva de una mejor adaptación a las necesidades del alumnado y a las demandas de la comunidad educativa.

- Entendiendo este proceso como un instrumento básico para:
- La participación.
- La corresponsabilidad.
- Y en definitiva, la mejora de los centros Educativos.

Es importante destacar la necesidad de que los centros tengan un lugar propio en el sistema de evaluación y no sólo como suministradores de información. Los centros ocupan un lugar esencial en el proceso educativo y su evaluación debe ser abordada como un fin en sí mismo, constituyendo uno de los factores fundamentales de calidad al buscar, en última instancia, la mejora de la práctica educativa en un proceso cíclico y continuo.

La evaluación debe ser concebida para el cambio, en la medida que la mejora de los centros escolares es el objetivo de todo el modelo, diagnosticando los problemas de la institución, acotando las fuerzas y recursos con que cuenta para su solución, con lo que aumenta la relevancia de los procesos de autoevaluación, de participación, de reflexión y de autonomía.

De este modo, la autoevaluación pone de manifiesto la capacidad del centro escolar para autotransformarse desde su propia autonomía, la participación responsable y el liderazgo del equipo directivo, creando una “cultura de equipo” mediante un proceso democrático, donde existe un consenso para desarrollar la acción y un compromiso con la finalidad que garantiza la solución de los conflictos.

Los centros con orientación innovadora necesitan libertad y autonomía para desarrollar sus enfoques innovadores y, consecuentemente, deben apoyarse fundamentalmente en la autoevaluación; pero también necesitan demostrar sus méritos, esto es, las ventajas que ofrecen sus enfoques innovadores, más adaptados a su entorno, más flexibles; en resumen, más en consonancia con las necesidades planteadas por una sociedad cambiante y compleja.

Parece claro que la evaluación, basada en el centro y orientada a mejorarlo, debe apoyarse prioritariamente en la evaluación interna aun siendo necesario complementarla con una cierta evaluación externa.

Este modelo de autoevaluación institucional contribuye a crear en el profesorado y en la comunidad educativa, una “cultura de equipo” que garantice la solución de los conflictos mediante un procedimiento democrático y participativo, en el que las intenciones se van haciendo explícitas, existe un consenso para desarrollar la acción y un compromiso con la finalidad que se persigue.

En el desarrollo del Modelo de autoevaluación institucional, que será dinamizado y coordinado por la Comisión de Evaluación del centro, se marcan dos momentos complementarios:

1. Un **primer** momento (1ª fase) de carácter cuantitativo que permitirá descubrir la situación actual en la que se encuentra el centro docente detectando las carencias y fortalezas y capacitando al centro para intervenir sobre ellas.

El proceso de evaluación termina, en esta primera fase, con la elaboración de un informe de síntesis que recoge toda la información obtenida, valora los aspectos positivos y mejorables, incluyendo el propio proceso evaluador, y plantea alternativas de cambio.

2. Un **segundo** momento (2ª fase) que se iniciará a partir del análisis del informe global y cuantitativo, derivado de los resultados de la primera fase, consensuado en la Comisión de Evaluación y emitido por el Servicio de Inspección Educativa (SIE). Dicho análisis se compone de las siguientes etapas:

- El inspector/a y el coordinador/a de evaluación del centro presentará al Consejo Escolar los resultados obtenidos. Se trata de realizar una exposición e interpretación de los resultados, aclarando las posibles discrepancias y dudas existentes o que se hayan suscitado a lo largo del proceso, con la finalidad de difundir, informar y corresponsabilizar a toda la comunidad educativa.

- Reflexión y análisis en el Consejo Escolar, claustro o estructura organizativa correspondiente del referido informe, con el fin de llevar a cabo la elección de las dimensiones, subdimensiones o indicadores sobre los que se entiende que se debe actuar prioritariamente en la segunda fase del plan de evaluación. (PLAN DE ACCIÓN)

El Servicio de Inspección Educativa (a partir de ahora SIE) apoyará y asesorará durante todo el proceso, colaborando en las distintas fases y participando en la elaboración y diseño del plan de acción.

El resultado del proceso deberá concretar las correspondientes propuestas de mejora, que se reflejarán en la Memoria de fin de curso, con el fin de incluirlas en la PGA del próximo.

Todo ello con la intención de conseguir los siguientes **objetivos**:

- Descubrir y explicar las necesidades desde el análisis de los procesos y el control de los resultados
- Identificar metas y objetivos compartidos.
- Planificar cambios.
- Garantizar la revisión continua.
- Comprender mejor la práctica docente y el contexto donde se inscribe tanto individualmente como por parte de toda la comunidad educativa.
- Planificar los procesos de formación y asesoramiento, aumentando los niveles de autonomía y profesionalidad.
- Motivar a difundir una cultura del cambio y la mejora evitando la desconfianza hacia los procesos de evaluación.
- Fomentar la confección de Proyectos de Innovación necesarios para introducir las mejoras imprescindibles para que el alumnado reciba una enseñanza de más calidad, para que el profesorado trabaje como equipo, para que la dirección asuma su liderazgo y para que la participación y el apoyo de las familias sean más completas.

La finalidad de este proceso de evaluación es claramente formativo, pues está dirigido a facilitar la comprensión del centro y a establecer, mediante el diálogo, las medidas necesarias para un mejor funcionamiento de todos y cada uno de los ámbitos que en él se desarrollan incluyendo las personas que dentro de él actúan.

Fines:

- Proporcionar a los centros docentes y a la comunidad educativa elementos que les permitan profundizar en el conocimiento y reflexionar sobre la propia acción para poder dar una respuesta de calidad en cada uno de sus ámbitos de actuación.
- Poner a disposición de la Administración una información suficiente, objetiva y relevante sobre los procesos y resultados relacionados con la acción educativa

que desarrollan los centros docentes, para realizar los reajustes necesarios para mejorar la calidad del sistema educativo.

- Sensibilizar a la comunidad educativa hacia actuaciones de autoevaluación permanente.
- Optimizar el compromiso del centro vertebrado en responsabilidades compartidas.
- Perfeccionar el proceso docente e intervenir de manera efectiva en la mejora de las instituciones escolares (finalidad formativa).
- Obtener la máxima información y lo más objetiva posible acerca de los procesos que se están produciendo y evaluando

Características:

- Estará basado en los procesos, útiles y participativos, planificados, objetivos y fiables.
- Tendrá carácter continuo, criterial y formativo.
- Se centrará en la singularidad del centro educativo.
- Será un modelo que promueva el diálogo y la comprensión cooperativa.
- Será multidimensional recogiendo todas las dimensiones y las interrelaciones entre ellas.
- Responderá a una necesidad institucional, profesional y social.
- Será ética y creíble, pero no neutral.
- Se orientará a la toma de decisiones para el perfeccionamiento.
- Se adecuará a la propia realidad.
- Será coherente con los fines del modelo.
- Será útil en las medidas propuestas para satisfacer las necesidades

Indicadores:

Los indicadores son aquellos elementos que por su relevancia y significatividad nos permiten recoger información y analizar cada una de las dimensiones.

Los indicadores, por tanto, deben ser:

- Representativos para asegurar una información relevante.
- Fáciles de observar.
- Variados para recoger una información completa del programa.
- Claros y precisos para ser analizados por diferentes personas sin producir equívocos.
- Los indicadores pueden ser múltiples, pero para evitar un exceso de dispersión, sin caer en la reducción simplificadora, es necesario organizarlos y categorizarlos.

Criterios:

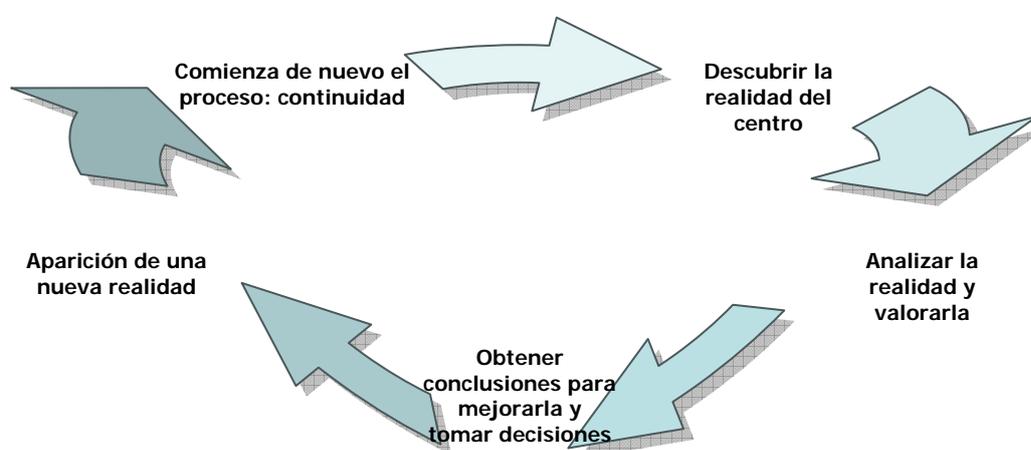
Nos permiten valorar cada indicador, para responder a la pregunta ¿Cómo funciona esto?

Los criterios que se proponen son los siguientes:

- Adecuación entendida como el grado de adaptación que a la propia realidad (al contexto, a los recursos disponibles y a las personas a las que van dirigidas) tienen las propuestas y las finalidades previstas.

- Coherencia entendida como la congruencia entre el desarrollo de la acción y las intenciones del modelo teórico.
- Funcionalidad entendida como la utilidad que tienen las medidas puestas en práctica para solucionar las necesidades concretas
- Relevancia entendida como la importancia de las medidas adoptadas para dar respuesta a las necesidades detectadas.
- Participación entendida como el nivel de corresponsabilización de toda la comunidad educativa del centro, tanto en el proceso como en la mejora.
- Suficiencia entendida como el nivel de desarrollo alcanzado en función de unos mínimos considerados como deseables tanto en el nivel de la cantidad como de la calidad.
- Satisfacción entendida como la relación establecida entre los resultados alcanzados, el esfuerzo realizado y las expectativas previas.

De todo lo expuesto podemos concluir que la evaluación de los centros escolares de Cantabria pretende:



CASTILLA Y LEÓN

La mejora de la calidad educativa pasa necesariamente por la mejora de los centros educativos, entendidos como organizaciones inteligentes que aprenden de su propia práctica. Este aprendizaje se produce si se analizan sus procesos y resultados en orden a mejorarlos.

La evaluación tiene como objetivo fundamental detectar los puntos fuertes y débiles del funcionamiento de los centros, identificando posibles ámbitos de mejora.

El diseño de acciones de mejora a partir del diagnóstico del centro, es susceptible de traducirse en medidas inmediatas y decisiones a corto plazo que se pueden acometer porque la estructura y los recursos del centro lo permiten, y otras que es necesario planificar a medio o a largo plazo y requieren el diseño de un Plan de Mejora.

En este sentido es conveniente partir de una autoevaluación, que indique dónde se encuentra el centro y qué camino debe recorrer para llegar a ser una organización que cumpla con todos los requisitos de excelencia. En la autoevaluación se detectan los puntos fuertes y áreas de mejora que, una vez priorizados y seleccionados, servirán para elaborar el correspondiente Plan de Mejora del Centro, que se convertirá en un plan de acción operativo si es realista, posible y está bien planificado.

Un Plan de Mejora debe implicar a las personas desde una orientación participativa y bajo el impulso asociado a un liderazgo efectivo por parte de la Dirección del Centro educativo y debe contener un diagnóstico de partida, la identificación de las áreas de mejora y los objetivos de mejora. La Inspección, los orientadores y los asesores de los CFIEs, han de ser los facilitadores externos del proceso, orientando, formando y dinamizando su desarrollo.

Es necesario reconocer y potenciar la figura del profesor. La calidad no es algo nuevo. Ha habido, hay y habrá profesores implicados en mejorar de forma continua, en hacer las cosas cada vez mejor, en estar más cerca y en conectar cada vez mejor con los alumnos.

Es tarea de la Administración reconocer y potenciar el trabajo de estos profesionales.

Dos pasos iniciales condicionan todo el proceso: El convencimiento de los agentes externos acerca de la importancia y relevancia del proceso y el convencimiento de la comunidad educativa, comenzando por el Equipo Directivo, para que se implique en su desarrollo.

La sensibilización de la comunidad educativa pasa por la motivación. Factores como información, capacidad, recursos y tiempo se entienden como necesidades primarias, cuya ausencia puede provocar insatisfacción y falta de implicación. Los factores intangibles, como apoyo, asesoramiento, ayuda, cercanía, respeto, participación, etc, pueden activar

esta motivación. Otro factor a tener en cuenta es el reconocimiento que va a recibir el profesorado. Pero lo más importante es que los deseos de mejora formen parte de la cultura del centro.

La Formación juega un papel primordial. En ella se impone buscar un equilibrio entre planteamientos teóricos e instrumentos prácticos. Además es necesario adaptar esta formación a las necesidades del profesorado, teniendo en cuenta las limitaciones de la vida del centro y sus necesidades. El sistema más adecuado sería el “aprender haciendo”, el aprender por medio de la experiencia.

En el capítulo de **recursos** es necesario prever el tiempo y una organización adecuada; asimismo, se hace preciso un número reducido pero representativo de personas.

Una vez hecho todo esto se llega al punto en el que **se toman las decisiones, inmediatas, a medio y a largo plazo**. Los centros escolares, en función del informe de evaluación, elaboran el Plan de Mejora, que será competencia de la Comisión de evaluación y calidad del centro con la colaboración y asesoramiento de la inspección de educación y CFIE.

En el diseño del Plan de mejora hay que ser capaz de elegir entre los puntos débiles que hemos encontrado en la evaluación de aquellos sobre los que podemos intervenir para desarrollar estrategias de mejora. Es muy importante ajustar las aspiraciones a las posibilidades reales. Los planes de actuación tienen que ser breves, sencillos y comprensibles. La planificación de cada actuación debe quedar explícita, concretando los objetivos a conseguir, los responsables, los recursos y la temporalización.

CASTILLA - LA MANCHA

Queremos evitar, de partida, la confusión terminológica que puede derivarse de confundir la mejora de los centros con la **estrategia específica** de convocar planes y premios de mejora educativa.

Esta estrategia de impulso de la mejora y de uso del modelo de calidad no cierra en ningún caso la utilización de otras vías de mejora.

La evaluación como punto de partida para identificar el cambio

El apartado 2 deja claro el valor que la evaluación tiene en todos los ámbitos para describir lo que sucede, valorar por qué sucede y enjuiciar sus resultados y su impacto. Es evidente que los instrumentos de medida condicionan los resultados, pero si se cumplen todas las características descritas al hablar de la evaluación y, sobre todo, si existe una implicación real de los responsables, el éxito estará asegurado.

De los resultados de la evaluación de los centros se obtendrán elementos positivos y elementos susceptibles de mejora que deban ser abordados. La primera decisión *-¿qué vamos a mejorar de todo lo que tenemos que mejorar?-* será el resultado de un análisis de prioridades, de viabilidad y de compromiso por parte de la comunidad educativa.

La decisión final pasará a formar parte del proyecto que se solicite, si esa es la estrategia utilizada, o de la programación general anual correspondiente si el modelo responde a una estrategia negociada y flexible.

La mejora es una innovación

Sea cual sea la dimensión o el aspecto que se va a mejorar, estamos ante una innovación educativa. El centro docente decide modificar sus prácticas e introduce un cambio y ese cambio es una **INNOVACIÓN**.

Todas las Administraciones educativas desarrollan políticas de estímulo a la innovación en contenidos que consideran prioritarios y premian la excelencia de esos proyectos.

El reto está en conseguir que estos proyectos no sean sucesos ocasionales, sino que traduzcan la intención de mejora en una mejora real, que se consolida y pasa a ser la práctica habitual.

El contenido de la innovación

El contenido de la innovación vendrá determinado por las necesidades e intenciones del centro y podrá estar dirigido a todas o a alguna de sus dimensiones, dependiendo de las condiciones que se estipulen para hacerlo viable. En cualquiera de los casos hay cuestiones que tienen especial relevancia, desde los principios antes establecidos:

- a) Conseguir un currículo organizado en ámbitos más amplios que las disciplinas.
- b) Incorporar sistemas de aprendizaje cada vez más atractivos y abiertos.

- c) Abordar de manera decidida innovaciones que permitan promocionar la ciudadanía activa, la igualdad de oportunidades, la cohesión social, la cooperación europea y la paz.
- d) Reforzar los saberes científicos asociados a una mayor conexión con el mundo del trabajo, la investigación y la sociedad.
- e) Mejorar las relaciones en los centros, la eficacia en el funcionamiento de los distintos equipos, la rentabilidad de los recursos, el nivel de compromiso de todos, así como el desarrollo de las competencias profesionales propias.

Los responsables de la iniciativa

Muchos son los caminos posibles y, tal y como se ha dicho en este apéndice, corresponde a los centros docentes seleccionar el contenido y el alcance de su acción.

Pero, aunque por razones del guión dejemos para el último apartado las iniciativas de mejora propiciadas por la propia Administración educativa, consideramos imprescindible y como un estándar de calidad desde la excelencia, que centros y Administración lleguen a un compromiso para hacer posibles los cambios, mejoras e innovaciones.

El compromiso/contrato

El compromiso de los centros docentes con la innovación, cambio y mejora y de la Administración educativa en su desarrollo debería quedar reflejado en un contrato singular y exclusivo.

Avanzar hacia este modelo exige modificar las prácticas habituales de ofrecer lo mismo a todos, olvidando su contexto y sus iniciativas, de subvencionar anécdotas o proyectos que se quedan en una acción puntual. Todos los centros educativos deben ser dotados de los recursos básicos para garantizar un nivel adecuado de igualdad y de calidad, pero debe existir un marco de diferenciación y singularidad que debe ser negociado entre los centros y la Administración educativa.

El asesoramiento como factor de calidad

Es una constante significativa a lo largo del documento la ausencia de una referencia al asesoramiento a los centros como un factor relevante de calidad: el asesoramiento del que son responsables los asesores y asesoras de formación, los equipos de orientación educativa y psicopedagógica (en las CCAA que los mantienen) y la propia inspección educativa.

Este asesoramiento debe estar guiado desde la colegialidad y corresponsabilidad, orientado a facilitar la capacitación del profesorado y no puede caer en llevar experiencias externas ajenas a las necesidades del centro.

CATALUÑA

Importancia y necesidad de la evaluación

El sistema educativo desarrolla un tipo de actividad social que requiere de una manera especial la participación, puesto que la actuación educativa se ejerce tanto en nombre de los intereses generales de la comunidad como por delegación expresa de los principales responsables de la educación de los niños y de los jóvenes, o sea, padres, madres y tutores. La educación no se presenta, pues, como una simple actividad técnica que correspondería exclusivamente a sus profesionales, sino que incide sobre los valores sociales, sobre el conjunto de la cultura y sobre la personalidad individual de cada ciudadano.

La evaluación de la educación debe entenderse en un sentido amplio. No se refiere únicamente a la oferta educativa y a los métodos de enseñanza, sino también a la financiación, a la gestión, a la orientación general y a la consecución de objetivos a largo plazo. Engloba las nociones de derecho a la educación, de equidad, de eficiencia, de calidad, de asignación global de recursos, y depende en gran medida de las autoridades públicas.

Los integrantes de la comunidad educativa deben opinar sobre los objetivos, los procesos, los recursos y los resultados. En este sentido, es preciso insistir en que la evaluación es un instrumento valioso para la gestión de la mejora de la calidad.

Así, pues, la evaluación en educación es un concepto global que abarca todo el sistema, toda la institución donde el sistema se materializa y que incluye también otros ámbitos no directamente vinculados con el mundo educativo.

El impulso de una cultura de la evaluación parte de la comprensión del sentido de la evaluación como herramienta para la gestión de la mejora, pero hay muchos otros aspectos en los que es necesario profundizar.

Es preciso evitar que la información sobre los resultados obtenidos genere perversión, y a la vez saber aceptar los resultados. Una primera fase de la cultura evaluativa era necesaria para adquirir las técnicas y los procedimientos para evaluar. Una segunda fase muy importante es la gestión de la información.

En esta segunda fase no siempre se ha utilizado suficientemente la información de los resultados para ver como mejorar. Hay que reflexionar sobre como revierte esta información en la evaluación del alumnado, y en la metodología y el trabajo del profesorado en el aula, ya que la información evaluativa tiene dos vertientes: la que afecta al alumnado y la que afecta al profesorado.

La evaluación externa hay que vincularla estrechamente con la evaluación interna. El profesorado y el centro deberían trabajar conjuntamente con la Inspección para poder realizar una reflexión compartida a partir de la información obtenida.

Los resultados de la evaluación externa deben servir de orientación para saber aquello que es básico e incide en el funcionamiento del centro. Han de ser una guía para el trabajo de los centros. Es preciso entender que la actividad de evaluación del alumnado es una actividad formativa.

Los planes estratégicos de centro

Todos los centros docentes sostenidos con fondos públicos de Cataluña están invitados a diseñar su propio plan estratégico. Éste constituye la propuesta de calidad específica del centro a desarrollar en un periodo de cuatro años, que le permitirá profundizar en su autonomía de funcionamiento.

En todo plan estratégico deben constar los objetivos de calidad que se persiguen, se han de determinar los procesos que se seguirán, los resultados que se espera conseguir, los indicadores básicos que servirán para comprobarlos y los recursos que habrá que emplear para poder garantizar el desarrollo del plan.

La aprobación del plan supone la firma de un contrato-programa en el cual se señala el compromiso adquirido por la Administración y por el centro. Allí consta también su duración, los recursos asignados para su desarrollo y, sobre todo, se especifican los objetivos a alcanzar por el centro escolar.

EUSKADI

Durante los últimos años nuestro sistema educativo ha hecho una apuesta importante en la mejora de la educación. Esa mejora constante es también un reto vivamente sentido en la sociedad, porque existe el convencimiento generalizado de que una buena educación es un factor decisivo, tanto para el bienestar personal y para la convivencia en colectividad como para alcanzar mayores cotas de formación y conocimiento. Las finalidades del sistema educativo, el modelo de persona y de sociedad que pretende, han de ser la guía para sus actuaciones.

Se considera una buena educación cuando ésta es eficiente y eficaz en el logro de los objetivos que se ha propuesto, al tiempo que es equitativa, porque tales objetivos están abiertos a todos, al margen de las posibilidades de cada uno de los alumnos y alumnas. Estos objetivos estarán orientados al desarrollo autónomo, de todas sus capacidades personales, emocionales, sociales, éticas e intelectuales. De la misma forma, es una buena educación cuando facilitando opciones educativas diversas permite el desarrollo de los proyectos personales, sin separar al alumnado en grupos excluyentes y, a la vez, enseña a convivir y cooperar, asentándose sobre valores democráticos compartidos, base de la cohesión social. La eficiencia, la libertad, la equidad y la cohesión social, deberán ser las guías de todas las decisiones de nuestro sistema educativo para que todos los alumnos y alumnas tengan la posibilidad de desarrollar sus capacidades personales, habilidades cognitivas, expresivas y relacionales y conozcan las claves culturales del mundo en que viven, de tal forma que cada uno pueda acceder a niveles académicos superiores y alcanzar las competencias necesarias para integrarse en el ámbito laboral.

A modo de síntesis, podría decirse que una educación es buena cuando aporta un valor añadido a todos los alumnos y alumnas, independientemente de su punto de partida, al mismo tiempo que es transformadora para todas las personas que en ella participan: alumnado, profesorado y familias.

El valor añadido ha de manifestarse en los tres ámbitos fundamentales de la educación:

1. Desarrollo personal: gestión adecuada de uno mismo, autorregulación del propio comportamiento, autoestima, voluntad, automotivación...

2. Socialización: competencias para las relaciones positivas y fructíferas con las demás personas (convivir, cooperar, abordar conflictos, profundizar en la democracia...

3. Académico: desarrollo de las capacidades de las distintas áreas curriculares, con el fin de compartir la visión del mundo y de la cultura actual, así como desarrollar las competencias profesionales necesarias para su inserción laboral que la nueva sociedad de la información y del conocimiento

y los procesos de globalización demandan, para entender y participar crítica y creativamente en el nuevo orden europeo y mundial.

El aprendizaje del alumnado es el principal referente de una buena enseñanza; por ello, es necesario poner de manifiesto los aprendizajes que se consideran básicos y fundamentales. Las características de la sociedad al inicio del siglo XXI y las necesidades del alumnado para vivir humanamente en ella son los factores a tener en cuenta.

La mejora de la educación es un esfuerzo común y un proceso continuo, que se desarrolla en tres grandes ámbitos, diferentes y complementarios:

- La política educativa, que establece las finalidades y estructuras del sistema, aporta los recursos, controla el cumplimiento de las condiciones establecidas y evalúa los resultados y los procesos.

- Los centros escolares, en el ejercicio de su autonomía, responsables de disponer todos los elementos personales y organizativos, sus recursos didácticos y materiales, los procesos y normas, de modo que se garantice una acción educativa coherente y progresiva que conduzca al logro de los objetivos educativos.

- El aula, donde tienen lugar, de manera preferente, los procesos de desarrollo personal, de enseñanza-aprendizaje y de socialización.

La sistematización de la mejora continua de la educación requiere un proceso dinámico, propio y distinto para cada centro, y de carácter cíclico. Son procesos autorregulados, puesto que cada centro es quien determina lo que quiere hacer, cómo se organiza, con qué ritmo desea y puede avanzar, desde sus condiciones concretas y las visiones compartidas sobre la mejora de la enseñanza-aprendizaje, teniendo en cuenta su Proyecto Educativo. Cada centro estructura estas decisiones a través de su Plan Estratégico.

Tomando como referencia el Proyecto Educativo del Centro, en el que se pone de manifiesto lo que cada centro es y quiere ser, se elabora el Plan Estratégico en el que se visualizan y definen las áreas de mejora, los objetivos a medio plazo y las estrategias para lograrlos, dentro de las limitaciones administrativas del contexto histórico real. De aquí emanan los planes de mejora que se recogen en el Plan Anual del Centro y se evalúan en la Memoria Evaluativa.

Cada uno de estos planes de mejora requiere unas fases determinadas:

1. Diagnóstico, en el que se determina la situación actual en relación con los objetivos propuestos.

2. Planificación, en la que se fijan los objetivos, las acciones y todos los recursos necesarios.

3. Ejecución, cuando se diseñan los procedimientos y las herramientas que se van seguir en la gestión y se aplican con carácter experimental.

4. Evaluación, al comprobar objetivamente los logros obtenidos, así como detectar los factores que lo han hecho posible o lo han impedido y que produce e incrementa conocimiento profesional contrastado.

5. Consolidación de la mejora, que pasa a ser una rutina más incorporada las prácticas cotidianas, y definición de nuevas áreas de mejora.

La libertad de los centros en la elección del área de mejora no significa que todas las áreas de gestión sean igualmente relevantes. Los procesos de mejora, para que puedan considerarse como tales, habrán de abordar aquellos factores que, según una opinión ampliamente compartida, inciden de forma más relevante en la mejora de la educación. Estos factores son:

- Dirección: capaz de asumir el liderazgo de la comunidad escolar, sobre todo del profesorado, hacia unas metas compartidas y con una organización cohesionada.

- Equipo docente: implicación y coordinación del profesorado en un marco deseable de estabilidad profesional, para acordar un proyecto desde una visión compartida de los problemas y de sus alternativas y para llevarlo a la práctica, tanto en actuaciones conjuntas como en actuaciones individuales, pero coherentes, progresivas e ilusionantes.

- Comunidad Educativa: participación en la toma de decisiones y en la dinámica del centro y colaboración activa de las familias.

- Clima escolar: que favorezca la convivencia y las relaciones positivas entre todas las personas; ambiente de trabajo estimulante, ordenado y centrado en el aprendizaje y en la asunción de unas normas claras y razonables.

- Proceso de enseñanza: currículo cuidadosamente planeado, claridad en lo que se ha de enseñar y aprender, organización del trabajo lectivo atenta a las características del alumnado y los objetivos de la etapa, evaluación sistemática de los aprendizajes y de los procesos de enseñanza.

- Proceso de aprendizaje: se realizaría partiendo de unas expectativas positivas hacia todos los alumnos y alumnas, del conocimiento de sus capacidades y dificultades para el aprendizaje y de una atención personalizada a través de la acción tutorial individual y grupal, conociendo y promoviendo el desarrollo de las estrategias idóneas utilizadas por el alumnado.

- Gestión de los recursos: tanto los humanos, los materiales como los funcionales para optimizar las competencias profesionales y la tecnología

educativa y didáctica a través de proyectos de innovación educativa y de formación del profesorado. Todo ello en el marco de la autonomía del centro.

- Proyección del centro en el entorno: fruto de la vinculación y la interacción entre ambos.

Para que los Planes Estratégicos de los centros sean exitosos es necesario:

1. Autonomía para avanzar de acuerdo a su situación de partida, en función de sus problemas y necesidades, con el ritmo que desee, hacia el logro de sus proyectos y de sus aspiraciones. El grado y los ámbitos de autonomía no tienen por qué ser los mismos en todos los centros, sino que a cada uno ha de disponer de la autonomía que necesite y es capaz de gestionar. En la medida en que los centros tienen mayor nivel de autonomía, aumentan niveles de responsabilidad en la gestión de los recursos de los que disponen.

2. Unos procesos cuidados: transparentes (con información clara y suficiente de los pasos que se vayan dando), viables (con metas accesibles en un tiempo prudencial), que ayuden a resolver de manera positiva los problemas que el centro aborda, de modo que se minimice la sensación de inseguridad o de dispersión, en los que se tengan en cuenta las opiniones de todos, sobre todo de los más implicados.

3. Ser reconocidos mediante la acreditación de agentes de la administración externos al centro, que certifiquen la mejora alcanzada, su ajuste a los objetivos propuestos, según unos estándares rigurosos, conocidos y aceptados como relevantes para los distintos procesos educativos. No cabe duda que un reconocimiento externo, con patrones públicos y válidos, ayuda a los centros y a los miembros de la comunidad escolar a afianzar una imagen positiva de sí mismos y, al mismo tiempo, a proyectarla hacia el exterior.

Las mejoras pueden plantearse en diferentes niveles. En unos casos, se pretenderá ordenar con criterios claros y con instrumentos estandarizados un procedimiento que ya se venía realizando en el centro; en otros, se planteará revisar el funcionamiento de un órgano del centro o un área de actuación para ajustarlo a unos parámetros de mayor calidad; en algunos otros, se planteará un cambio, cuando los criterios o los procedimientos que se utilizan no conducen al objetivo deseado. En todo caso, en los planes anuales deberían determinarse los objetivos. Los equipos y planes de mejora serán los medios para ello.

A los centros escolares, a las direcciones y equipos docentes, les corresponde hacer que las estructuras y procesos de gestión funcionen, organizar los recursos humanos, funcionales y materiales y fijar los procedimientos, de acuerdo a sus condiciones y necesidades concretas. Todo ello con la vista puesta en asegurar que los procesos de enseñanza-

aprendizaje garanticen la eficiencia y eficacia, la equidad, la libertad de opción y la cohesión social.

EXTREMADURA

Consideraciones previas

Es una evidencia ya poco discutida que los centros ocupan un lugar central en el contexto de los sistemas educativos y que su influencia en los resultados tiene mayor peso que el conjunto de las leyes educativas. Las prescripciones curriculares, las instrucciones administrativas y las normas sobre su organización y funcionamiento pueden tener menor incidencia sobre los resultados que, por ejemplo, el clima de convivencia, el espíritu de colaboración, el grado de implicación de los sectores afectados o el estilo pedagógico que predomina en los mismos. En definitiva, en la relación causa efecto en el logro de los objetivos educativos, resulta difícil cuantificar el peso que corresponde a aspectos de la organización informal o de la formal.

Las razones por las que, históricamente, la evaluación de centros es muy posterior a la mera evaluación de los resultados o la propia evaluación de los sistemas están relacionadas con las apreciaciones anteriores.

No obstante las dificultades descritas, la relación entre el funcionamiento formal e informal de los centros y los resultados es evidente, y por ello se hace imprescindible su evaluación. Todas las leyes educativas desde los noventa han establecido de manera expresa esta necesidad y obligación, en sus distintas modalidades.

Hoy las exigencias de los sistemas educativos pasan por la evaluación integral de los mismos y, en particular, la de los centros.

No es este el apartado adecuado para establecer las características de la evaluación aplicable a los centros, pero es necesario que nos detengamos en algún aspecto, no siempre bien explicitado o, al menos, no bien llevado a la práctica. Esto es, que tras los resultados de cualquier evaluación es necesaria la información a los interesados de los mismos, pero esta condición por sí sola, no es suficiente.

En el caso de las entidades educativas, el estímulo de los galardones o el desdoro que se derivan de la evaluación de la prestación de sus servicios, no garantiza la mejora de los mismos. Por la naturaleza del propio servicio educativo y la disparidad de circunstancias en que se presta, la mera exposición de resultados puede, incluso, tener efectos contraproducentes para el objetivo de la mejora continua.

Esta última consideración tiene que ver mucho, con la falta de éxito de algunos de los planes de evaluación de centros llevados a cabo en el pasado reciente.

Así la evaluación ha de tener una fase, conocida desde el principio, pero que tiene sentido al final del proceso y que consiste básicamente en el compromiso de todas las partes en aplicar de manera consecuente las recomendaciones de la evaluación. El incremento de los recursos o su optimización, los cambios organizativos, las medidas para que las funciones

se realicen con más eficiencia, la clarificación de los objetivos, los cambios en el estilo de dirección, la reformulación de los proyectos educativos, curriculares, reglamentos, y, en general, cualquier medida que pueda adoptarse ha de contar con el compromiso expreso y real de que será llevada a la práctica.

Es cierto, según explica Drury, que todas las medidas pueden ordenarse de acuerdo con dos criterios básicos: su prioridad y su coste. Aplicando un diagrama simple se puede evidenciar que el conjunto de medidas pueden agruparse en conjuntos de acuerdo con esos parámetros. Así, tendremos un primer grupo de medidas de bajo coste y alta eficacia y, sucesivamente, hasta encontrarnos con un grupo de alto coste y baja eficacia.

Planes de mejora de los centros

En un sentido amplio podemos entender que un plan de mejora de una organización es todo conjunto de medidas que aplicadas de manera sistemática tiene como objetivo elevar la calidad del fin general, en este caso, la prestación del servicio educativo.

Sin embargo, dar este sentido a los planes de mejora ha contribuido a que esta tarea se haya reducido a aspectos meramente burocráticos, poco influyentes en la marcha real de los centros y con pocos resultados prácticos. Por ello conviene que nos centremos en una definición más operativa:

Los planes de mejora, deberían ser un conjunto de intervenciones en todos o algunos de los aspectos que la evaluación ha mostrado como manifiestamente mejorables. Además para alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos han de ser promovidos con una metodología, un planteamiento y una política específica que implique a todos los afectados, desde la dirección hasta los últimos niveles de la organización.

Los centros educativos, tienen como finalidad última la producción de un servicio educativo que, por su naturaleza, no es susceptible de medirse exclusivamente en término de costes / resultados, pero es necesario que los costes sean tenidos en cuenta. Por otra parte, hay muchas medidas que pueden ser adoptadas sin ningún tipo de costes, puesto que sólo afectan a cuestiones organizativas, funcionales o simples cambios actitudinales. Pese a toda la compleja casuística que puede derivarse de estas consideraciones, es necesario que los planes de mejora establezcan medidas y cambios que sean susceptibles de traducirse en aspectos fácilmente medibles o, al menos, susceptibles de valorar con cierta precisión.

En este marco, hay que establecer algunas condiciones que, con carácter general, han de cumplir los planes para su viabilidad e incidencia en la mejora de los centros.

1. Elaboración y diseño del plan. Comprendería la fase en que a partir de la información proporcionada por la evaluación previa se da a conocer a todo el centro, la organización, el conjunto de aspectos que necesitan ser mejorados. Es muy importante que se clarifiquen los objetivos, se homogenice la interpretación y se establezcan prioridades en función de la gravedad de los problemas que se pretenden abordar. Es muy importante que toda la organización, en la medida que es afectado use un lenguaje común y tenga ocasión de hacer propuestas. En definitiva, es el propio centro, a través de sus distintos órganos, el sujeto agente en el diseño y planificación de su proyecto de mejora.

2. Es fundamental que exista un compromiso perfectamente asumido institucional y personalmente. Es necesario que desde los órganos directivos hasta el alumnado y las familias asuman personalmente el compromiso de adoptar las medidas que se propongan.

3. Garantías de participación multidepartamental y multisectorial. Esta garantía que ha de ser mucho más que formal, ha de definir y clarificar las funciones de cada departamento y sector con el fin de evitar competencias y disfunciones indeseables que sólo servirían para obstaculizar el plan de intervención. Todos tienen un papel importante pero cada cual el suyo, el que es propio en función de la estructura organizativa del centro. En este aspecto es de gran importancia la comunicación, tanto vertical como horizontal.

4. Las expectativas han de ser ajustadas a la viabilidad y a la posibilidad real de ser implementadas y puestas en práctica. Las medidas ambiciosas en exceso o desmesuradas generan frustración y las timoratas no producen la motivación suficiente. Las buenas prácticas aconsejan que las mejoras propuestas han de traducirse en cambios bien apreciables. Por ello es aconsejable empezar por las cuestiones más manifiestamente mejorables e, incluso, graduar los objetivos para que los progresos sean apreciables.

5. Es necesario que las medidas que se adopten, en su conjunto, exijan el esfuerzo y la participación de todos. La implicación de toda la estructura del centro, ha de ser en todos los sentidos y en todas las fases. Los cambios son todos importantes, contribuyen en su conjunto y de manera integral al éxito colectivo. Es difícil medir la incidencia en la calidad de un centro que tiene el decorado de los pasillos, el cuidado del jardín o la organización del aula, por citar algunos ejemplos, pero todas ellas inciden de manera importante.

6. El papel de los usuarios. Es difícil definir con precisión el papel de usuario en un centro educativo. Es el alumnado, el profesorado, el personal de administración y servicios, las familias, de una manera directa, y muchas otras personas, de la administración, los servicios sociales, instituciones diversas, etc, de un modo indirecto, pero en su conjunto perciben una sensación cuando entran en contacto con el centro que, de algún modo, es preciso valorar. Esta sutileza en la percepción debe ser tenida en cuenta a la

hora de adoptar las medidas ya que se trata de una información que no está en los manuales.

7. El problema de los costes y los beneficios. Como señalábamos no es posible reducir a un balance contable el tema de los costes, pero es necesario valorar debidamente que las inversiones, los cambios organizativos, el tiempo dedicado, las personas, los materiales, en general, los esfuerzos son proporcionados a las ventajas y mejoras que se esperan. La imponderable limitación de los recursos de todo tipo exige una especial prudencia a la hora de decidir sobre las medidas a adoptar. El realismo es una clave fundamental en el éxito del plan. Para un centro concreto, puede ser más eficaz y eficiente, hacer un plan de intervención para la mejora de la convivencia y alcanzar los objetivos propuestos, que intentar un plan más ambicioso, sin duda también necesario, cuyos logros no fueran perceptibles en un plazo razonable.

8. Integración. El plan de mejora debe ser integral en la medida que afecta a toda la estructura del centro pero también ha de estar integrado en el normal funcionamiento del mismo. No tendría sentido un plan descontextualizado, porque no tendría como resultado final un cambio actitudinal y, por lo mismo, estaría condenado al fracaso.

9. Evaluable. El conjunto de decisiones y medidas que configuran el plan de mejora ha de ser revisado y evaluado. La retroalimentación del plan le da su verdadero carácter formativo y nos indica los progresos y logros que se pretenden. El conocimiento sobre la efectividad y la corrección de los posibles errores o defectos del mismo sirven de estímulo y contribuyen al fortalecimiento de una cultura orientada a la mejora continua.

GALICIA

Los planes de mejora, dentro de las estrategias de búsqueda de la calidad, tienen una potencialidad indudable porque se adecúan a la realidad de los centros. Estos para articularlos, necesitan hacer una visión introspectiva, fundamental para todo cambio educativo y para poder proyectar de cara al futuro modificaciones que mejoren aspectos importantes de su quehacer. Se vinculan así con tradiciones con cierto arraigo en el mundo educativo como los Proyectos de Formación en Centro, pero con un objetivo declarado de cambio en positivo del proceso educativo.

Dicho lo anterior, consideramos que estos planes pueden ser instrumentos que ayuden a conseguir que **todo el alumnado sin exclusiones adquiera más y mejores aprendizajes**. Deben suponer también para los centros, una opción por el avance, por el cambio y la innovación y todo ello en aras de conseguir ciudadanos responsables, que respeten las diferencias culturales, que sean capaces de vivir integrados y participando activamente en la vida social y que desarrollen competencias que les permitan formarse a lo largo de toda la vida para poder responder de forma positiva a las demandas profesionales que la sociedad les depare.

Las opciones de cambio, a las que hacíamos referencia en el párrafo anterior, deben favorecer la organización escolar permitiendo agrupamientos que respondan a las necesidades del alumnado y del desarrollo eficaz del currículum. Además, tienen que propiciar el trabajo cooperativo del profesorado, la función asesora y la acción tutorial, la convivencia armónica y, en definitiva, todas aquellas acciones que permitan atender con los medios y recursos necesarios las necesidades de cada uno de los individuos presentes en los centros. Pero, además, para que los centros puedan desarrollar este tipo de planes con éxito, tienen que contar con el esfuerzo de toda la comunidad educativa y, en especial, con una administración que favorezca con recursos y medidas de apoyo a aquellos que reciben alumnado en situación de desventaja social y cultural o con necesidades educativas especiales.

A su vez, los planes se deben considerar, como un proceso continuado y de acumulación, y no el producto de un momento más o menos feliz de la institución. Por lo tanto, y para que tengan este carácter sistemático, consideramos que deben figurar en el Plan Anual de los centros, planteando un aspecto, o ámbito concreto a mejorar a lo largo del curso.

En el plan deberían figurar las evidencias que demuestran la necesidad de mejorar el aspecto elegido, los objetivos a conseguir, las estrategias a emplear, los procesos a seguir, y los criterios de evaluación inicial, media y final, que se emplearán con los indicadores oportunos. Es indudable que el establecimiento generalizado y continuo de este tipo de acciones debe de ser un proceso gradual y con elevado grado de consenso institucional, tanto entre la Administración educativa y los centros como en el seno de éstos, entre los diferentes sectores de la comunidad. Para iniciar el proceso proponemos, durante los primeros años, el impulso de este tipo de planes a través de iniciativas como los Proyectos de Formación en Centros o

Proyectos de Innovación, suficientemente incentivados; así como la adjudicación de medios singulares, materiales y humanos, que posibiliten, en su caso, las mejoras propuestas.

MADRID

Son muchos y muy variados los modelos a los que el universo educativo acude en orden a obtener un buen diagnóstico de su realidad, de sus necesidades y de las medidas necesarias que debería adoptar para su mejora.

Uno de los más comunes es el modelo EFQM que nace en 1988, cuando catorce empresas europeas se asocian creando la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad –EFQM-. Desde ahí se establecieron directrices y criterios que pudieran ser utilizados por distintas organizaciones en la evaluación de sus propios esfuerzos y en la consecución de una mejora de la calidad. A ello se le conoce como el Modelo Europeo de Excelencia EFQM – EOQ

Este modelo está siendo utilizado por numerosos centros educativos de la región que buscan establecer una radiografía de la evaluación de los servicios prestados desde las personas que tienen un conocimiento más profundo de ellos, y, tras ello, dotarse de las propuestas de mejora que sean realistas y abordables, aquellas más necesarias y más urgentes de llevar a la práctica.

Además de los procesos evaluativos que establecen los propios centros educativos, la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid ha puesto en marcha planes específicos de mejora como los que se desarrollan a continuación:

5.1.1. El Plan de Mejora de la Calidad de la Educación en Centros Públicos Prioritarios.

El desafío de la mejora educativa concierne a la sociedad, a la Administración, a las familias y a los propios centros. Pero es un hecho cierto que no todos nuestros colegios e institutos se hallan en las mismas condiciones para obtener buenos resultados escolares. Por su ubicación, por su historia o por otras causas de origen social, por lo general complejas, algunos centros de nuestra Comunidad se encuentran en circunstancias más difíciles que se traducen, con frecuencia, en situaciones de desventaja educativa de sus alumnos y amenazan el principio de igualdad de oportunidades, entendido éste en un sentido no meramente formal. Por tal motivo, se hace necesario modular el apoyo y la intervención de la Administración regional, de modo que éstos sean tanto más intensos cuanto mayores fueren las dificultades y las necesidades de los centros docentes, detectadas de acuerdo con criterios objetivos. Es ésta una exigencia de la equidad cuya atención permitirá, además, mejorar los resultados educativos de la Comunidad en su conjunto.

La Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación (LOCE), en su artículo 41.1 encomienda a las Administraciones educativas la adopción de procedimientos singulares en aquellos centros escolares o zonas geográficas en los cuales resulte necesaria una intervención educativa diferenciada.

De conformidad con estos planteamientos, y sin perjuicio de las actuaciones de compensación educativa que con carácter general se lleven a cabo, la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid ha concebido un *Plan de Mejora de la Calidad de la Educación en Centros Públicos Prioritarios* dirigido a aquellos centros que, de acuerdo con una serie de indicadores objetivos definidos por la Administración educativa, requieran una atención preferente.

La política elegida para el desarrollo de dicho Plan se apoya en la antes citada Ley Orgánica en cuyo artículo 67.4 establece lo siguiente:

“Las Administraciones educativas promoverán acuerdos o compromisos con los centros para el desarrollo de planes y de actuaciones que comporten una mejora continua tanto de los procesos educativos como de los resultados”.

El marco normativo vigente pone, pues, a disposición del referido Plan regional un instrumento que resulta especialmente pertinente para el logro de sus finalidades. Se trata de *Programas de Mejora* acordados entre cada centro y la Consejería de Educación que conllevan la asunción por ambas partes de una serie de actuaciones y de compromisos específicos. Dicho enfoque reconoce el papel esencial de los centros educativos en su propia mejora, en la identificación de sus puntos fuertes y de sus puntos débiles y en la movilización de los esfuerzos personales e institucionales que sean necesarios para el logro de objetivos educativos deseables, de acuerdo con una voluntad decidida de mejorar. Se integran en el citado enfoque actuaciones desde la Administración hacia los centros y desde éstos hacia la Administración, con el propósito de lograr la máxima efectividad posible en el uso de los recursos y en la obtención de resultados.

De acuerdo con los principios anteriores y con carácter experimental se establecen las condiciones de desarrollo y aplicación del *Plan de Mejora de la Calidad de la Educación en Centros Públicos Prioritarios*, según las siguientes Instrucciones:

PRIMERA: Objetivos generales

1. Reforzar los principios de calidad y de equidad en la acción educativa del Gobierno de la Comunidad de Madrid.
2. Mejorar la calidad de la educación mediante actuaciones dirigidas a centros docentes.
3. Modular el apoyo y la intervención de la Administración regional, de modo que éstos sean tanto más intensos cuanto mayores fueren las dificultades y las necesidades de los centros.
4. Promover acuerdos o compromisos entre la Administración y aquellos centros que requieran una atención preferente y específica, a fin de facilitar su mejora educativa.

SEGUNDA: Centros Públicos Prioritarios

1. Los centros así considerados serán los destinatarios del Plan de Mejora de la Calidad.
2. A tales efectos, se considerarán Centros Públicos Prioritarios aquellos que reuniendo dos o más de las siguientes circunstancias, baja demanda del centro por parte de las familias, alto porcentaje de profesores no definitivos, alto porcentaje de inmigrantes, porcentaje elevado de alumnos de etnia gitana, alto porcentaje de ayudas de comedor destinadas a familias que reciben la renta mínima de inserción, problemas de convivencia y alto porcentaje de alumnos que no se gradúan en la Educación Secundaria Obligatoria a los 16 años, acuerden con la Consejería de Educación un *Programa de Mejora*
3. No obstante lo dispuesto en el punto anterior, las Direcciones de Área Territorial podrán proponer de forma justificada a esta Viceconsejería la consideración de Centro Público Prioritario para otros que por su problemática específica deban beneficiarse, en todo o en parte, de las actuaciones educativas diferenciadas que se establecen en las presentes Instrucciones.

TERCERA: Selección de los centros

1. Los centros descritos en la instrucción SEGUNDA serán invitados por el Consejería de Educación, de forma individualizada, a incorporarse al Plan con las condiciones generales que se establecen en las presentes instrucciones y las específicas que en cada caso se acuerden con el centro.
2. Los Directores de los centros a los que se refiere el punto anterior, previa aprobación, en su caso, del Claustro de profesores, comunicarán por escrito a la Consejería de Educación su voluntad de participar en el referido Plan regional.
3. Con el fin de facilitar la incorporación a dicho Plan del mayor número posible de los centros públicos considerados como prioritarios, el proceso de adscripción quedará abierto sin que medie la publicación de una convocatoria específica.

CUARTA: Naturaleza de los compromisos entre los centros y la Administración

1. La Consejería de Educación contempla un repertorio de medidas de apoyo a los centros para promover su mejora educativa que pueden enumerarse en los siguientes términos:
 - a) **Medidas centradas en la institución escolar**
 - Intensificación de las acciones de los Servicios de Orientación y educación Compensatoria, en su caso
 - Prioridad en el refuerzo puntual de las plantillas de profesorado y PAS, según necesidades, y otro personal colaborador mediante convenios con otras instituciones
 - Mejora de las *ratios* profesor/alumno y alumno/profesor
 - Vinculación con otros programas de la Consejería de Educación para la mejora de la convivencia en los centros

- Ampliación del horario de Biblioteca con personal de apoyo
- Dotación económica adicional para gastos de funcionamiento del centro
- Prioridad en la mejora de mobiliario, equipamiento didáctico y dotación de bibliotecas escolares
- Prioridad en la inversión y gastos de mantenimiento, pintura y mejora del aspecto físico del centro
- Prioridad para la concesión de proyectos de compensación externa
- Apoyo a programas específicos de actividades extraescolares

b) Medidas relativas a las relaciones del centro educativo con las familias

- Apoyo a la mejora de la comunicación entre centro y familia a fin de trabajar coordinadamente para lograr que los alumnos alcancen los objetivos educativos previstos
- Apoyo al fomento de la participación y colaboración de las familias en las actividades extraescolares del centro educativo

c) Medidas relativas a la interacción del centro educativo con su entorno cultural, educativo e institucional

- Fomento de actividades deportivas, musicales, artísticas y culturales
- Promoción de actividades de patrocinio y asociación en las Universidades madrileñas, organismos de Investigación, Museos, Teatros, Orquestas, empresas, etc.
- Apoyo a la cooperación e intercambio de experiencias con otros centros pioneros en la mejora de la calidad en la Comunidad de Madrid, en el resto de España o en el extranjero.
- Fomento de la coordinación en los Servicios Sociales municipales, otras Consejerías y entidades sin ánimo de lucro que trabajen en la zona en la que está ubicado el centro.
- Fomento, en los Institutos, de la cooperación con las Empresas ubicadas en la misma zona.

d) Medidas relativas al profesorado

- Catalogación de los puestos de trabajo como de difícil desempeño si la primera evaluación anual externa resultara positiva, lo que implica que obtendrían puntuación doble cuando participen en concursos de traslados.
- Acceso preferente a la formación permanente y participación en planes específicos de formación.
- Actuaciones que contribuyan a mejorar su carrera profesional.

e) Medidas de apoyo para la elaboración de los *Programas de Mejora* en los términos que se describen en las instrucciones QUINTA, SEXTA y UNDÉCIMA.

- f) **Cuántas otras puedan acordarse** entre el centro y la Administración de conformidad con las finalidades y los objetivos del Plan y en función de cada problemática específica.
2. Por su parte, los centros educativos se comprometen a:
 - a) Dotar al centro de un impulso decidido de mejora y mantenerlo durante, al menos, cuatro cursos escolares.
 - b) Colaborar con la Administración en las tareas de evaluación externa de los procesos y de los resultados, que se determinen como parte sustantiva del proceso de mejora.
 - c) Elaborar el *Programa de Mejora* al que se refiere la instrucción QUINTA y aplicarlo.
 - d) Constituir, bajo el liderazgo del Director y en torno al equipo directivo, un grupo de apoyo que coordine e impulse las actuaciones previstas en el *Plan* y movilice los esfuerzos de todas las partes implicadas.
 3. En ningún caso la participación de un Centro Público Prioritario en el Plan deberá conllevar el incremento de la proporción de alumnos con dificultades especiales, inmigrantes o pertenecientes a minorías étnicas, alumnos con desfase curricular de más de dos años y alumnos con desventaja sociocultural.

QUINTA: Articulación del compromiso. El Programa de Mejora

1. Los compromisos entre cada centro participante en el Plan y la Administración a la que se refiere la instrucción CUARTA se articularán en torno a un *Programa de Mejora*.
2. Las características básicas de un *Programa de Mejora* son las siguientes:
 - a) Ha de estar precedido de un diagnóstico explícito de la situación de partida del centro con relación al área o áreas de mejora que se consideren prioritarias.
 - b) La identificación de las áreas de mejora ha de ser objetiva.
 - c) Los objetivos de mejora han de ser realistas, concretos y evaluables al final de cada curso escolar, sin perjuicio del carácter cuatrienal del Programa.
 - d) El Programa ha de explicitar los objetivos, los procedimientos y las actuaciones previstas, las personas responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios -ordinarios y con cargo al Plan-, un calendario para su cumplimiento y una previsión de su seguimiento y de su evaluación.
 - e) Ha de implicar a las personas, desde una orientación participativa y bajo el impulso asociado a un liderazgo efectivo por parte de la Dirección del centro.
3. Los *Programas de Mejora* comportan una implicación singular de los diferentes niveles de la Administración educativa regional en la mejora continua de aquellos centros que se acojan al Plan. Por consiguiente, las diferentes Direcciones de Área Territorial y el

Coordinador del Plan, aportarán a cada centro, en función de sus circunstancias y necesidades, la asistencia técnica, la orientación y el apoyo institucional que fueren precisos para la correcta elaboración del *Programa*.

SEXTA: Actuaciones preparatorias

- 1.- Los Directores de las Áreas Territoriales en las que estuvieren ubicados aquellos Centros Públicos Prioritarios dispuestos a participar en el Plan impulsarán las actuaciones preparatorias necesarias para facilitar la elaboración por los propios centros de sus *Programas de Mejora*.
- 2.- Para el desarrollo homogéneo de lo dispuesto en el apartado anterior, los Jefes de los Servicios de la Inspección Educativa de las diferentes Direcciones de Área Territorial, junto con el Coordinador del Plan, definirán un protocolo de orientación y apoyo a los centros para la elaboración de sus *Programas de Mejora*, para su aplicación y para su evaluación. Dicho protocolo deberá conciliar, armónicamente, la consideración de las iniciativas del centro y la garantía de rigor y calidad exigible a la definición de cada uno de los *Planes*.
- 3.- La actuación a la que se refiere el apartado 2 de la presente instrucción deberá incluirse en el Plan General de Actuación de los Servicios de Inspección Educativa.
- 4.- Asimismo, y con el fin de facilitar las tareas de evaluación previstas en la instrucción NOVENA, establecerán un conjunto común y significativo de indicadores que permita valorar los avances de los centros participantes sobre una base homogénea.
- 5.- Los Directores de Área Territorial establecerán el reparto de tareas entre los Servicios de Inspección Educativa y las Unidades de Programas Educativos, de conformidad con sus funciones respectivas, y asignarán a dicho Plan a los funcionarios de ambos servicios que considere oportuno con el fin de garantizar la relación con los centros así como la necesaria coordinación de las actuaciones.

SÉPTIMA: Aceptación del Programa de Mejora

1. Una vez concluidas las actuaciones preparatorias y elaboradas las correspondientes propuestas de *Programas de Mejora*, dichas propuestas serán aprobadas por los Claustros y ratificadas por los Consejos Escolares de los centros que las remitirán a la Viceconsejera de Educación a través de los correspondientes Directores de Área Territorial.
2. La Viceconsejera, en nombre del Consejero de Educación, procederá a la aceptación de cada *Programa de Mejora* por la Administración educativa regional, previo informe favorable del correspondiente Director Territorial de Área y del Coordinador del Plan.

3. En el caso de que algún *Programa* no fuera aceptado en primera instancia por la Administración, se pondrán, de nuevo, en marcha los mecanismos de orientación previstos a fin de ayudar al centro a corregir las deficiencias observadas.
4. La aceptación del *Programa* por la Viceconsejería será comunicada al centro correspondiente y servirá para sellar el compromiso por la mejora educativa entre el centro docente y la Administración que se extenderá a lo largo de cuatro cursos académicos, sin perjuicio de la prórroga o prórrogas que se pudieran acordar
5. La versión definitiva del *Programa* se incorporará, a todos los efectos, a la Programación General Anual del centro.

OCTAVA: Seguimiento

1. La Inspección educativa y el equipo directivo acordarán la forma de realizar un seguimiento de la ejecución del *Programa* que contará, al menos, con una actuación conjunta por trimestre. Dicha actuación tendrá un carácter formativo y servirá para asentar, o reorientar en su caso, las acciones emprendidas por el centro hacia los objetivos definidos en el *Programa*.
2. Los Jefes de Servicio de la Inspección Educativa y de la Unidad de Programas de las correspondientes Direcciones de Área Territorial, un miembro del Gabinete Técnico del Consejero de Educación y el Coordinador del Plan, constituirán una Comisión de Seguimiento del Programa que analizará trimestralmente y al finalizar el curso la información de los inspectores sobre el desarrollo de los *Programas* y supervisará el proceso en su conjunto.

NOVENA: Procedimientos de evaluación

1. La evaluación constituye un instrumento insustituible para la mejora pues permite identificar los errores y los aciertos y aproxima el comportamiento de los centros educativos al de organizaciones inteligentes, capaces de corregir sus fallos y de aprender de la experiencia. Por tal motivo, las acciones de evaluación, tanto interna como externa, constituyen un elemento fundamental del desarrollo de los *Programas*.
2. En lo relativo a las evaluaciones internas se deberán contemplar una evaluación inicial o de diagnóstico sobre las áreas de mejora que sean consideradas por el centro prioritarias, de acuerdo con su visión de la correspondiente problemática. Dicha evaluación podrá ser cuantitativa, cualitativa o mixta. Al finalizar cada curso escolar, el equipo directivo del centro evaluará el desarrollo de los procesos, el grado de consecución de los objetivos y el grado de avance del *Programa*. Dicha evaluación deberá apoyarse, el menos, en un análisis efectuado sobre un conjunto de indicadores que permita detectar los avances sobre una base objetiva. Asimismo, se aplicará un cuestionario destinado a evaluar la percepción que sobre la mejora tienen los diferentes componentes de la comunidad

educativa. A la vista de la información disponible, se analizarán las causas de los aciertos y de los errores y se tomará todo ello en consideración para desarrollar las actuaciones propias del *Programa* a lo largo del curso siguiente.

3. La Inspección de Educación, al final de cada curso, efectuará una evaluación externa del desarrollo del *Programa de Mejora* tomando en consideración tanto los procesos e implicación del personal como los resultados, con vistas a determinar qué centros han desarrollado adecuadamente su *Programa*. Sin perjuicio de la integración en la evaluación externa de otros elementos de valoración, se hará referencia, en todo caso, al comportamiento del centro respecto del conjunto común de indicadores de resultados definidos en la instrucción SEXTA.3.
4. Si la evaluación externa de un centro resultase negativa se procederá, por parte de la Administración, a reforzar la orientación de acuerdo con su equipo directivo. En el caso de que un centro fuera evaluado negativamente dos veces por la Administración quedará suspendido su *Programa de Mejora*.
5. Los Directores de Área Territorial, al finalizar cada curso escolar, remitirán a la Viceconsejería de Educación un breve informe que contendrá:
 - a) Una valoración cuantitativa y cualitativa de la aplicación de los *Programas de Mejora* en su ámbito geográfico de gestión
 - b) La relación de centros cuyo *Programa de Mejora* haya sido valorado negativamente por la Inspección Educativa
 - c) La relación de centros que hayan desarrollado los mejores *Programas* con indicación explícita de su temática a efectos de su incorporación a las tareas de formación previstas en la instrucción UNDÉCIMA.1.c.

DÉCIMA: Adendas anuales a los Programas de Mejora

1. Con el propósito de dotar a los *Programas de Mejora* y a los propios centros de la flexibilidad necesaria para poder tomar en consideración los resultados de la experiencia y de la evaluación, se podrá proponer a la Administración, de forma justificada, algunas modificaciones al Programa inicial en el caso de que se considerara necesario por los centros educativos.
2. Dichas modificaciones se redactarán como adendas, incorporarán las nuevas necesidades o compromisos, serán añadidas al Programa inicial y surtirán sus mismos efectos.
3. Para su aceptación por la Viceconsejería se requerirá un informe favorable del correspondiente Director de Área Territorial.

UNDÉCIMA: Formación del Profesorado

1. La formación del profesorado constituirá un elemento fundamental de apoyo a los centros. A tal fin, la Dirección General de Ordenación Académica organizará actividades de formación en torno a tres ejes temáticos básicos:

- a) Metodología de elaboración de Programas de Mejora
 - b) Procedimientos de evaluación de Proyectos
 - c) Transferencia de buenas prácticas entre centros educativos de problemáticas similares
2. Sin perjuicio de lo dispuesto en el punto anterior, se organizarán actividades de formación que den respuesta a las necesidades educativas específicas de los centros que participan en el Plan. Dichas actividades se realizarán a propuesta de los equipos directivos con el asesoramiento de la Inspección educativa y de la Unidad de Programas Educativos.
 3. Asimismo, se podrán organizar estancias e intercambios de experiencias con otras Comunidades Autónomas y con otros países de la Unión Europea que hayan desarrollado actuaciones análogas.

DUODÉCIMA: Comisión de Dirección del Plan

1. Además de las actuaciones y de los órganos de seguimiento previstos en la instrucción SÉPTIMA, se constituirá una Comisión de Dirección del Plan presidida por la Viceconsejera de Educación, o persona en quien delegue, y de la que formarán parte las Direcciones Generales concernidas, el Gabinete Técnico del Consejero de Educación, la Subdirección General de Inspección Educativa, el Director de Área Territorial de Madrid Capital, en representación de las distintas Direcciones de Área Territorial, y el Coordinador del Plan que actuará como Secretario de la misma.
2. Corresponderá a dicha Comisión la dirección, coordinación y valoración del desarrollo del Plan al elevado nivel que le es propio.
3. Se reunirá tantas veces como su Presidenta lo estime necesario y, al menos, una vez al año, después de celebrada la reunión de final de curso de la Comisión de Seguimiento del Plan prevista en la instrucción OCTAVA.

5.1.2. Plan General de Mejora de las Destrezas Indispensables

Partiendo de los datos facilitados por la Inspección Educativa, en el curso 2003-2004, según los cuales el 6,6 por 100 de los alumnos de 6.º de Educación Primaria debe repetir curso y, sin embargo, el 16,1 por 100 suspende Lengua y el 17,2 por 100 Matemáticas, así como del hecho manifiesto en Educación Primaria, los alumnos son, por lo general, más receptivos, se relacionan mejor con sus profesores y resulta más sencillo interesarles por aprender, se pensó que tomando medidas en los años de Educación Primaria que permitan asentar bien los conocimientos esenciales lingüísticos y matemáticos, se podría reducir considerablemente el fracaso escolar.

Por ello, el 10 de mayo de 2005 se realizó por primera vez en la Comunidad de Madrid la prueba de Conocimientos y Destrezas Indispensables (CDI),

cuyos objetivos, desarrollo y resultados aparecen recogidos en el apartado séptimo de este documento.

Los resultados de la prueba de CDI han permitido a la Consejería de Educación detectar las mayores dificultades y carencias que los escolares de la Comunidad de Madrid presentan en las áreas de Lengua castellana y Matemáticas. Dificultades que se refieren, fundamentalmente, a la comprensión lectora, a la ortografía, al cálculo y a la resolución de problemas relacionados con la aritmética básica. En virtud de ello la Consejería de Educación, con el objeto de lograr una mejora en la obtención de conocimientos y destrezas en la población escolar de la Comunidad de Madrid, ha elaborado el Plan General de Mejora de las Destrezas Indispensables que señala que se llevarán a cabo las siguientes medidas y actuaciones:

PRIMERA.- Medidas de refuerzo de los conocimientos y destrezas indispensables

La Consejería de Educación dictará instrucciones para la inclusión de medidas de refuerzo de los conocimientos y destrezas indispensables en el plan de fomento de la lectura y el desarrollo de la comprensión lectora y en las programaciones didácticas de las áreas, así como para la evaluación de dichas medidas.

SEGUNDA.- Publicación de estándares

La Consejería de Educación publicará los estándares o niveles de matemáticas y lengua que los escolares deben alcanzar en cada uno de los ciclos de Educación Primaria.

TERCERA.- Evaluaciones de diagnóstico

Al finalizar el 4.º curso de Primaria y el 2.º curso de Educación Secundaria Obligatoria, se celebrarán evaluaciones de diagnóstico que tendrán carácter interno para todos los alumnos y externo para una muestra convenientemente seleccionada y que consistirán en pruebas elaboradas

por la Consejería de Educación dirigidas a todos los alumnos sobre contenidos "curriculares" en Lengua y Matemáticas, cuya adquisición les permita garantizar el aprovechamiento escolar durante los años de enseñanza obligatoria.

Estas pruebas se realizarán con la finalidad de:

a) Evaluar desde la Administración, de una forma global, el proceso de aprendizaje de los escolares de la Comunidad de Madrid.

b) Ofrecer a cada centro la posibilidad de evaluar a todos sus alumnos de acuerdo con los estándares establecidos por la Administración. De esta forma, los propios profesores podrán controlar el aprovechamiento académico de sus alumnos, ponerlo en conocimiento de sus familias y tomar las medidas de refuerzo y apoyo necesarias para que se puedan cumplir los objetivos de la etapa.

Las evaluaciones tendrán un doble carácter: Con las pruebas realizadas por muestras significativas de alumnos, corregidas y calificadas por la propia Administración, ésta llevará a cabo las evaluaciones globales; con el total de las pruebas, corregidas y calificadas en los propios centros, estos llevarán a cabo la evaluación interna. A tal fin, la Consejería facilitará los criterios de corrección y calificación.

CUARTA.- Prueba anual de CDI para 6.º de Primaria

En la fecha que cada año se determine, se realizará la Prueba de CDI para todos los alumnos de 6.º de Primaria de la Comunidad de Madrid.

QUINTA.- Página web de recursos didácticos

La Consejería de Educación habilitará una página web con textos preparados y problemas de matemáticas que serán ofrecidos como recurso didáctico al profesorado.

Esta página podrá enriquecerse con las aportaciones de los propios maestros.

SEXTA.- Material de refuerzo de ortografía

La Consejería de Educación facilitará a todos los centros de Educación Primaria material didáctico en soporte informático especialmente diseñado para reforzar el aprendizaje de la ortografía.

SÉPTIMA.- Premios a materiales didácticos

En la convocatoria al certamen de premios a materiales didácticos que la Consejería de Educación realiza anualmente, se primarán aquellos materiales que incluyan dictados preparados, comprensión de textos, fichas de aritmética y problemas matemáticos.

OCTAVA.- Premios a proyectos de innovación

La convocatoria de ayudas económicas y premios para la realización de proyectos de innovación contemplará fundamentalmente la elaboración de planes de mejora de las destrezas indispensables.

NOVENA.- Formación del profesorado

La mejora de las destrezas indispensables será línea prioritaria para la elaboración del plan anual de formación del profesorado.

MURCIA

El reto actual de los sistemas educativos consiste en proporcionar a todo el alumnado una educación de calidad. Ante tamaño reto, la escuela requiere de significativos cambios en los modos de organizarse y funcionar. Sin duda, la escuela del siglo XXI sigue sin resolver cuestiones del pasado siglo que lastran un trabajo más eficaz.

La evaluación, dentro de un emergente paradigma organizativo, se convierte en un conjunto de procesos de control y garantía de una enseñanza de calidad. Asociada a esta, la función de diagnóstico cumple con la función de proporcionar datos, análisis e interpretaciones válidas y fiables que permitan forjar una idea de la situación del sistema educativo en su conjunto, y de los centros y servicios particularmente.

La función de diagnóstico no recorre su enorme potencial de mejora si no se vincula al diseño, desarrollo y evaluación de planes concretos de mejora de los objetos evaluados.

El recorrido efectuado por las distintas iniciativas tendentes a la mejora de los centros y servicios educativos en nuestra región, se inician con la puesta en marcha del Plan EVA (1991-1996), continúan con una escasa implantación del Modelo Europeo de Gestión de Calidad (1997-2002), y tienen una presencia en la actualidad asociadas al desarrollo de los Planes de Actuación de la Inspección de Educación y a las diversas tareas contempladas en los mismos, con especial incidencia en áreas críticas de la organización y funcionamiento de los centros y servicios educativos.⁹

No obstante lo anterior, es mucho el trabajo a desarrollar y a continuación se exponen algunas consideraciones sobre lo que debiera constituir el futuro más inmediato en la mejora del sistema educativo:

- La puesta en marcha de un modelo integral de evaluación del sistema educativo debe permitir establecer la situación de partida de los centros y servicios educativos para, a continuación, diseñar, implementar y evaluar planes de mejora.
- La evaluación se tiene que dar de una forma totalizadora; es decir, se debe de organizar de tal forma que se pueda evaluar a todas las partes de la comunidad educativa: alumnos, profesores, padres y personal no docente del centro educativo.
- En las fases de evaluación y mejora, los centros deben ser los principales protagonistas, y han de actuar como organizaciones capaces de identificar en el contexto elementos para su permanente adaptación. Es decir, deben constituirse como escuelas capaces de aprender y no sólo de enseñar.

⁹ Para mayor detalle ver cuadros de actuaciones de evaluación de la Inspección Educativa en el documento del VI Encuentro del CERM sobre las Evaluación del Sistema Educativo, Pág.56.

- La mejora va a exigir acciones comunitarias. Lo anterior quiere decir que es preciso buscar y encontrar consensos en los que se comprometan el mayor número de administraciones, familias y agentes sociales. La buena educación de las nuevas generaciones, como sucedía en el pasado, requiere de la participación de toda la sociedad.
- En el diseño de planes de mejora, cada centro es un universo ubicado en un contexto determinado. En cada uno de ellos se deben centralizar los objetivos de modo que siempre se garantice:
 - ☑ La adquisición de competencias y destrezas básicas de aprendizaje, imprescindibles para seguir aprendiendo.
 - ☑ El establecimiento de programas de prevención y mediación de los conflictos, de manera que se garantice un adecuado ambiente de trabajo.
 - ☑ La igualdad de oportunidades en una comprometida atención a la diversidad del alumnado.
 - ☑ La adecuación de las prácticas pedagógicas del aula y el trabajo en equipo del profesorado. Junto a lo anterior, una adecuada formación en centros.
 - ☑ El desarrollo de sistemas propios de evaluación, compatibles con la evaluación realizada en colaboración con agentes externos (Inspección de Educación).
 - ☑ La reconstrucción social y organizativa de los principios de Autonomía y Participación, de modo que cada comunidad educativa sea capaz de registrar su propia identidad y atender eficazmente a los intereses y demandas de su peculiar contexto.
 - ☑ Una organización preocupada por establecer vínculos con las familias que posibiliten niveles suficientes de responsabilidad y coordinación con la escuela.
 - ☑ Un liderazgo pedagógico interesado en los aprendizajes básicos de todo su alumnado que disponga las mejores condiciones para que estos sean posibles.
 - ☑ La plena participación de toda la Comunidad Educativa.

NAVARRA

1.1. PLANES DE MEJORA DE CENTROS 2003-2005

Bajo el amparo de lo establecido en la Ley Orgánica 1/1990 (LOGSE) sobre la atención prioritaria que los poderes públicos deben prestar a los factores que favorecen la calidad y mejora de la enseñanza, así como de la Ley Orgánica 9/1995 (LOPEG) acerca de la elaboración de planes de evaluación interna y externa aplicables periódicamente a los centros sostenidos con fondos públicos, que deben ser realizados principalmente por los propios centros y la Inspección Educativa, en el año 2002 se elaboró un Plan de Evaluación y Calidad para su aplicación por la Inspección Educativa en la totalidad de los centros sostenidos con fondos públicos de la Comunidad Foral.

Dicho plan, previsto para su aplicación desde el curso 2002-2003 hasta el 2006-2007, se adaptó diferenciándolo en dos, para centros de Educación Infantil y Primaria por un lado y para centros de Secundaria por otro, concretándose en las normas administrativas pertinentes¹⁰, ¹¹, ¹² que detallaron su aplicación en lo relativo a los cursos 2002-2003 a 2004-2005, para proceder en 2006 a su evaluación.

El plan de evaluación y calidad se caracterizó por:

- a) Basarse en diagnósticos objetivos sobre el funcionamiento del sistema educativo en Navarra, que permitieran identificar aspectos de mejora.
- b) Involucrar a los Centros en la mejora mediante la evaluación y el diseño de planes específicos de mejora.
- c) Entender la evaluación como un instrumento de conocimiento de la realidad en el propio Centro.
- d) Propiciar una contextualización en el Centro de la evaluación, de tal manera que los planes de mejora respondieran a sus propias necesidades.
- e) Concebir la evaluación externa e interna de forma complementaria e integradora.
- f) Entender la mejora del sistema educativo como un proceso de mejora de cada uno de los Centros.
- g) Buscar, al tiempo que se respeta la autonomía de los Centros, una sistematización del conjunto de actuaciones de evaluación del sistema educativo y de los Centros de Navarra.

¹⁰ Orden Foral 385/2002, de 19 de julio, por la que se aprueba el plan de evaluación y calidad para los centros de Educación Infantil y Primaria sostenidos con fondos públicos en la Comunidad Foral de Navarra. (BON nº 113 de 18 de septiembre de 2002)

¹¹ Orden Foral 386/2002, de 19 de julio, por la que se aprueba el plan de evaluación y calidad para los centros de Educación Secundaria sostenidos con fondos públicos en la Comunidad Foral de Navarra. (BON nº 113 de 18 de septiembre de 2002)

¹² Resolución 293/2005, de 12 de abril, por la que se establece, como desarrollo del Proyecto ATLANTE, el plan de mejora para los cursos 2005-2007 en los centros públicos y concertados de Educación Infantil Y Primaria (BON nº 53 de 4 de mayo de 2005)

Los objetivos planteados fueron los siguientes:

- a) Favorecer una cultura de calidad y mejora permanente en la Comunidad educativa.
- b) Detectar los aspectos que mejor funcionan en los centros y aquellos otros que deben mejorarse mediante la elaboración de planes de mejora.
- c) Permitir a la Administración educativa un mejor conocimiento del funcionamiento de los centros docentes que le permita ajustar la planificación.

Para cada objetivo se determinaron tres ámbitos de actuación:

1. procesos de enseñanza y aprendizaje,
2. órganos de gobierno,
3. documentos de planificación del centro

A partir de este punto de regulación normativa, el Servicio de Inspección Técnica y de Servicios diseñó y aplicó un plan de implantación, seguimiento y evaluación de los planes de mejora en los centros, así como los correspondientes instrumentos, cuyo desarrollo se resume en las siguientes fases:

1. Difusión en los centros de la concreción abierta (por priorización de los ámbitos en siete líneas de mejora para Infantil y Primaria y seis para Secundaria, con posibilidad de inclusión de otras líneas propias del centro) de la normativa y motivación del profesorado.
2. Aplicación por cada centro de una evaluación previa de los aspectos del plan de mejora, contextualizando o complementando los priorizados por la Administración.
3. Identificación de las áreas de mejora tras el diagnóstico de puntos fuertes y débiles.
4. Diseño por cada centro de un plan de mejora bienal, contando para ello con materiales de apoyo elaborados por la Inspección.
5. Desarrollo del plan de mejora a lo largo de dos cursos. Se cumplimentó diverso material de seguimiento que se remitió a la Inspección.
6. Evaluación por el Servicio de Inspección del plan de mejora y devolución de información a cada centro.
7. Institucionalización de las mejoras alcanzadas.

La contextualización del plan en cada centro, unida a la priorización de aspectos tanto didácticos como de organización, hizo que los centros tuvieran mayoritariamente una sensación de validez, utilidad y eficacia que ha contribuido a fomentar una cultura de calidad y mejora.

1.2. PLANES DE CONVIVENCIA

Yuxtapuesto a lo anteriores planes se ha definido un Plan Global para mejorar la convivencia en los centros.

Los objetivos definidos son los siguientes:

1. Servir de guía y ayudar a los centros a identificar, definir y desarrollar propuestas de mejora de la convivencia en el centro entre los distintos grupos que lo componen, incluidos los padres y madres, de forma coherente con las líneas educativas del Departamento. En este sentido, adquiere una dimensión preventiva dirigida a todos los miembros de la comunidad educativa
2. Del mismo modo, debe dotar a los centros de instrumentos útiles y consensuados para intervenir con rapidez ante alteraciones graves de la convivencia incorporando, de forma específica, un protocolo para abordar los casos de maltrato entre iguales.

El plan se ajusta a las siguientes características:

1. Apuesta por un modelo integrado de gestión de la convivencia porque promueve un conjunto de planteamientos educativos de forma que la intervención para resolver el conflicto entre las partes, trasciende el acto privado de búsqueda de acuerdo y se construye desde una perspectiva global de centro.
2. Cada centro educativo adaptará a sus características específicas las líneas de actuación establecidas, en las que se abordarán actuaciones globales en materia de prevención y específicas en las alteraciones de la convivencia.

La ejecución de los planes requiere acciones en dos ámbitos distintos: El Departamento y Los centros.

El Departamento¹³ propone pautas de actuación para la elaboración por parte de los Centros del Plan de Convivencia del Centro y el protocolo de actuación en casos de intimidación y acoso. Procede, también, a la creación de la Asesoría de Convivencia para la atención directa a toda la comunidad educativa a través de la línea 900 y de correo electrónico. También se responsabiliza de una campaña de sensibilización dirigida a toda la sociedad con folletos dirigidos a alumnado, profesorado y familias y con cuñas publicitarias insertadas en los medios de comunicación locales. También bajo su responsabilidad se procede al asesoramiento de dos modos distintos. Uno informando directamente al alumnado, familias, profesores y centros para identificar y abordar situaciones de maltrato entre iguales. Otro con el diseño y dirección de la formación en centros, para la realización de los planes de convivencia.

En los Centros, partiendo de su propio proyecto educativo, se deben elaborar un Plan de Convivencia con la participación los distintos grupos que componen la Comunidad Educativa. Dicho plan, debe incorporar planteamientos educativos generales tales como propuestas curriculares que favorezcan el desarrollo de actitudes y valores de cooperación, solidaridad y respeto mutuo.

13 Resolución 632/2005, de 5 de julio, por la que se establece el Plan de Mejora de la Convivencia (BON nº 104 de 31 de agosto de 2005)

En el Plan General Anual del Centro se establecerán los objetivos de mejora de la convivencia propuestos para el curso, así como las acciones previstas para conseguirlos..

Asimismo, deberá recoger actuaciones concretas para ser desarrolladas desde el Plan de Acción Tutorial.

VALENCIA

La sociedad actual plantea al sistema educativo el reto de una educación de calidad para todos los ciudadanos y la aproximación a la calidad educativa y a su mejora suponen también un esfuerzo para conseguir una mayor autonomía de los centros, una mejor respuesta a las necesidades del alumnado, para que puedan obtener los mejores resultados individuales, así como una mayor implicación y participación de todos los sectores de la comunidad educativa en el funcionamiento de los centros docentes, para que éstos den respuesta a las necesidades educativas cada vez más exigentes que plantea nuestra sociedad. Igualmente se requiere la creación de un contexto estimulante para el ejercicio profesional de la docencia.

La mejora de la educación es un esfuerzo común y un proceso continuo, que se desarrolla en tres grandes ámbitos, diferentes y complementarios:

En la política educativa, que establece las finalidades y estructuras del sistema, aporta los recursos, controla el cumplimiento de las condiciones establecidas y evalúa los resultados y los procesos.

En los centros escolares, desde el ejercicio de su autonomía, responsables de disponer todos los elementos personales y organizativos, sus recursos didácticos y materiales, los procesos y normas, de modo que se garantice una acción educativa coherente y progresiva que conduzca al logro de los objetivos educativos.

En el aula, donde tienen lugar, de manera preferente, los procesos de desarrollo personal, de enseñanza-aprendizaje y de socialización.

Las mejoras pueden plantearse en diferentes niveles. En unos casos, se pretenderá ordenar con criterios claros y con instrumentos estandarizados un procedimiento que ya se venía realizando en el centro; en otros, se planteará revisar el funcionamiento de un órgano del centros o un área de actuación para ajustarlo a unos parámetros de mayor calidad; en algunos otros, se planteará un cambio, cuando los criterios o los procedimientos que se utilizan no conducen al objetivo deseado. En todo caso, en los planes anuales se determinarán los objetivos. Los equipos y planes de mejora serán los medios para ello.

En todo caso los planes de mejora de un centro educativo deben establecer los elementos sobre los que ha de actuar e incidir en el análisis, a fin de detectar las necesidades del centro y aplicar las mejoras que se consideren oportunas. Dichos elementos son:

- Los **recursos materiales** disponibles: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos...
- Los **recursos humanos**: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, ratios alumnos/profesor, tiempo de dedicación... Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización.

En este sentido es muy importante su participación y compromiso.

- La **dirección y gestión administrativa y académica del centro**: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control...
- **Aspectos pedagógicos**: PEC (proyecto educativo de centro), PCC (proyecto curricular de centro), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos...

CONSEJO ESCOLAR DEL ESTADO

1º) Se debe huir de posiciones únicamente academicistas a la hora de valorar la calidad educativa y no identificar calidad educativa con excelencia académica, ya que el proceso educativo desarrollado en los centros docentes comprende una serie de objetivos que, además de los relacionados estrictamente con los conocimientos alcanzados por los alumnos, comprenden asimismo la asunción de aptitudes intelectuales, equilibrio personal, armonía con el entorno familiar y social y capacidad para construir la propia personalidad.

2º) Los planes de mejora son instrumentos de gran importancia en el continuo perfeccionamiento del proceso educativo que se desarrolla en los centros. Dichos planes deberán atender todos y cada uno de los elementos personales, organizativos y de equipamiento de los centros. No obstante, se debe tener presente que el correcto funcionamiento de los centros depende de manera fundamental del factor humano presente en los mismos y este factor se caracteriza por su carácter contingente, variando de unos casos a otros. Con independencia de que sea conveniente acudir a modelos de calidad ya acuñados con carácter general para tener una visión global de la problemática que encierran, no cabe duda que los planes de mejora de los centros deberán estar directamente adaptados al ámbito donde van a ser aplicados, por lo que los modelos de calidad externos elaborados al margen de los centros deberán ser recibidos con cautela y adaptados a la realidad del centro específico.

3º) En relación con lo anteriormente indicado, hay que hacer constar la relatividad de los criterios asumidos para cada uno de los elementos que componen los modelos de calidad elaborados con carácter general al margen del centro específicamente considerado. Tales criterios y su cuantificación pueden y deben variar dependiendo de la realidad concreta donde se apliquen y no deben convertirse en estructuras inamovibles y carentes de flexibilidad a la hora de ser puestos en contacto con las realidades multifactoriales de cada centro.

4º) Los planes de mejora en los centros educativos tienen la virtualidad de servir de vehículo de perfeccionamiento constante en el proceso educativo. No deberían ser planteados como instrumentos aislados de funcionamiento para la consecución de un fin determinado, ni como una decisión voluntarista de los centros, sino como la herramienta utilizada por los centros educativos, de manera generalizada y persistente a lo largo de cada curso académico, para mejorar la educación en nuestro sistema.

5º) Los planes de mejora deben contar con el pleno apoyo de las Administraciones educativas, ya que parten de los conocedores más directos de la problemática implicada en cada entorno escolar. Sin ese apoyo en medios personales y materiales, la consecución de los fines propuestos en los planes puede encontrar obstáculos difíciles de superar. Pero los planes de mejora en los centros no deben ser planteados como fórmulas para la obtención de recompensas económicas anuales, lo que aumentaría las diferencias entre los distintos centros educativos, sino como elementos de

actuación constante integrados en políticas educativas de mejora general y permanente de la educación.

6º) Teniendo en consideración la realidad multifactorial implicada en la mejora de la educación llevada a cabo en los centros docentes, los planes de mejora deben establecer objetivos a conseguir, los recursos humanos y materiales disponibles para la obtención de cada objetivo, las estrategias de actuación a emplear, las alternativas existentes y los procedimientos idóneos para la consecución del objetivo propuesto, los indicadores de partida, intermedios y de llegada y la evaluación global del proceso de mejora. Los objetivos de los planes de mejora deberán estar al servicio del Proyecto educativo del centro, teniendo como línea directriz la formación integral del alumnado, respondiendo a las necesidades personales y sociales.

7º) La búsqueda de la calidad debe informar todas las actuaciones de las Administraciones educativas, pero no solamente con acciones puntuales y coyunturales sino poniendo en práctica una concepción de la educación basada en ser la mejor inversión de futuro que puede realizar la sociedad, lo que conlleva un sensible incremento presupuestario destinado a la mejora educativa. La mejora de la calidad deberá estar directamente conectada, además de con mejoras de carácter académico, con planteamientos que tengan en la equidad, en la igualdad de oportunidades y en la compensación de las desigualdades los referentes fundamentales de actuación.

SÍNTESIS

Estos planes son el conjunto de intervenciones en todos o algunos de los aspectos que la evaluación ha mostrado como manifiestamente mejorables. El convencimiento de la conveniencia de esta mejora ha de conseguir involucrar al conjunto de los afectados, desde la dirección hasta los últimos niveles de la organización, con la implicación de las administraciones públicas.

Aun siendo un proceso extraordinario, los objetivos de los planes de mejora deberán estar al servicio del Proyecto educativo del centro y ajustados a su realidad, teniendo como línea directriz la formación integral del alumnado y respondiendo a sus necesidades personales y sociales.

Condiciones de viabilidad y otros elementos del plan de mejora

- Es necesario partir de un diagnóstico previo que permita la identificación de las áreas susceptibles de mejora y comprobar si pueden darse las condiciones necesarias para abordarlo. Conviene priorizar las áreas detectadas, con el objeto de conseguir, además, la motivación de las personas implicadas.
- Es indispensable valorar de manera proporcionada y realista los esfuerzos personales, el tiempo dedicado, los recursos materiales y humanos de que se dispone en relación con las mejoras que se pretenden conseguir.
- Los planes de actuación han de estar adecuados a la viabilidad y a la posibilidad real de realizarlos en el centro. En el caso de los planes elaborados al margen de los centros no deben ser aplicados si no se adaptan a su realidad.
- El convencimiento de todos los implicados acerca de la importancia y de la necesidad del proceso es previo a cualquier iniciativa.
- Debe haber una corresponsabilidad y un compromiso expreso de que todos los sectores (educativos o no educativos) implicados en el proyecto seguirán las recomendaciones derivadas del diagnóstico previo. En este sentido, la formación en centros puede ser un elemento catalizador de esa implicación colectiva.
- La planificación ha de ser consensuada. La participación ha de concebirse desde una perspectiva global cuya visión conjunta no sea la mera adición de los diferentes puntos de vista, e incluya la colaboración de los servicios de apoyo y asesoramiento (inspectores, orientadores y asesores formación).
- Tiene que propiciar, bajo el liderazgo del equipo directivo, el trabajo cooperativo de todos los sectores implicados en el plan, quedando cada función y responsabilidad bien definida y asignada.
- Los planes han de estar integrados en el normal funcionamiento del centro, pasando a ser una mejora consolidada, incorporada a las prácticas cotidianas, y articulada paulatinamente con los instrumentos de planificación de los centros, especialmente en el Proyecto Educativo.
- Es necesaria una temporalización del plan de mejora considerando, en todo caso, que algunas medidas deben realizarse a medio o largo plazo.

- La evaluación y el seguimiento del proceso cobra especial importancia a la hora de comprobar objetivamente los logros obtenidos y valorar los factores que han contribuido a ello. Sería necesario que en la comisión de seguimiento y evaluación esté representada la comunidad educativa.
- Conviene tener en cuenta la percepción que tienen del centro todas las personas que, de alguna manera, se relacionan con él y por tanto es fundamental facilitar puntualmente información constante acerca del desarrollo del proceso.
- Todo plan de mejora debe ser dinámico, versátil y susceptible de ser adaptado en cualquier momento del proceso

La iniciativa del plan de mejora

El grado de convencimiento e implicación está estrechamente relacionado con el ámbito en el que se toma la iniciativa.

Si ésta procede del centro, el plan de mejora es un medio ágil y versátil, ajustada a su realidad singular, que nace de la autonomía y fomenta la corresponsabilidad y la implicación en el centro como ámbito de decisión.

Si la iniciativa procede de la Administración el plan de mejora es la vía de aplicación genérica de un conjunto de medidas que afectan a cuestiones estratégicas compartidas por un conjunto de centros o por todos ellos. La mejor iniciativa de la Administración es conseguir que los centros tomen la iniciativa o, al menos la hagan suya, evitando la aplicación sin matices de modelos de calidad ajenos a la realidad del centro.

En ambos casos ha de ser una vía de aplicación de medidas inicialmente extraordinarias para incorporar la mejora a la vida ordinaria de los centros.

Áreas susceptibles de aplicar un plan de mejora

Aunque la identificación de las áreas de mejora dependen del diagnóstico de cada centro hay campos más susceptibles de ser objeto de un plan de mejora. No todos los campos parten con el mismo alcance potencial en la mejora del centro. Considerando que el servicio educativo depende fundamentalmente del factor humano, sería lógico atribuir una mayor incidencia a la mejora de aquellos aspectos que conduzcan a un buen clima de convivencia, compromiso en la toma de decisiones, corresponsabilidad e implicación en su ejecución, etc. En este sentido adquieren cierto protagonismo áreas como

- El clima escolar, como ambiente favorecedor de la labor docente, el óptimo desarrollo del currículo, y la transmisión y experiencia de valores y de otros aspectos no formales situados en la órbita de las relaciones interpersonales.
- La autonomía de los centros, como capacidad y responsabilidad de adaptar sus decisiones a la singularidad de su realidad.
- La participación, como contexto que facilita la corresponsabilidad, legítima al tiempo la autonomía del centro y facilita la integración del centro y su proyecto en el entorno.
- La atención a la diversidad, como principio inspirador de la organización del centro.

Son habituales también los planes sobre aspectos más particulares como la gestión de los recursos, la organización del centro, la evaluación de los centros, la adaptabilidad de las metodologías, la incidencia en aspectos estratégicos del currículo (destrezas básicas, idiomas, TIC), o la mejora de los servicios de asesoramiento, normalmente externos al centro (formación, orientación e inspección).