

**Planes estratégicos para la autonomía de los centros educativos públicos. La experiencia en Cataluña. Las más bellas palabras.**

Rosa Borràs Medina. Psicopedagoga, Técnica docente del Departamento de Educación, Consultora de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). De la Junta d'AXIA i FEDADI

Este artículo presenta las líneas generales del **Proyecto de autonomía de centro**, enmarcado en el Proyecto para la Mejora y la Calidad de los centros educativos, que se inició el curso 2005 con 74 centros públicos y del que, en la actualidad forman parte 462 centros. Sus objetivos: mejorar los resultados educativos y la cohesión social del Sistema Educativo catalán.

Los centros que participan firman un Acuerdo cuatrienal con el Departamento de Educación, fijando un marco de corresponsabilidad en el que se establecen los compromisos de las partes, los indicadores de proceso y resultado, así como los mecanismos de seguimiento y evaluación.

**Planes estratégicos para la autonomía de los centros educativos públicos.**

Para definir el concepto de autonomía nos remitimos a la definición que plantea Andreas Schleicher, responsable del informe PISA, que señala: *“La autonomía no supone que cada centro haga lo que quiera, sino marcar unos objetivos y dejar en manos del centro la flexibilidad necesaria para conseguirlo con el apoyo necesario. Son los centros los que han de considerar las distintas alternativas posibles para conseguir una enseñanza de mayor calidad para todo el alumnado. Una vez escogida la alternativa que se considera más adecuada, se ha de negociar y acordar con la Administración educativa para que haya un trabajo común, un apoyo y una evaluación constante. Aquellas escuelas que desarrollen con rigor un proyecto educativo de estas características, que se orienta a todo su alumnado y en el que se implica su comunidad educativa, han de formar parte, sin duda, del colectivo de “escuelas de éxito”.*

Un breve repaso a los planteamientos del Gobierno de la Generalitat de Cataluña nos muestra cómo la autonomía de los centros educativos está presente en los acuerdos de Gobierno del 2004-2007 y del 2007-2010, así como en los acuerdos con otras instituciones y organizaciones, como el *Acuerdo estratégico para la internacionalización, la calidad de la ocupación y la competitividad de la economía catalana* y especialmente en el **Pacto Nacional para la Educación**, firmado por El Gobierno de Cataluña y veinte organizaciones del mundo de la educación el 20 de marzo del 2006, que concreta: *“El Gobierno de la Generalitat de Cataluña y los agentes sociales consideran que la autonomía de centros es, a la vez, un instrumento y una estrategia para la mejora y la calidad de los centros educativos y para avanzar en la compensación de desigualdades y en la equidad educativa”... “Para conseguir más éxito escolar y tasas más altas de escolarización en la educación postobligatoria”.*

En este contexto se debate el **Proyecto de Ley Catalana de Educación (LEC)** que especifica que los centros educativos disponen de autonomía. En el ejercicio de ésta autonomía, sus órganos de gobierno pueden: fijar objetivos adicionales, definir estrategias para conseguirlos, organizar el centro, determina los recursos necesarios y definir los procedimientos para aplicar el Proyecto Educativo

Así expresa el Consejero de Educación, Sr. Ernest Maragall la voluntad de avanzar en la autonomía y en el reconocimiento de los equipos directivos: *“La autonomía de los centros es, efectivamente, uno de los puntos centrales del proyecto de la Ley de Educación. Cuando hablamos de autonomía de centros, nos referimos a autonomía organizativa, pedagógica y de gestión... Esto quiere decir que la Administración, tiene que dar el apoyo imprescindible para la ejecución del proyecto...Un equipo directivo capaz de impulsar con instrumentos y decisiones el proyecto educativo del centro... El proyecto de ley, respetando al consejo*

*escolar del centro, consolida la figura de un equipo directivo que esté decidido a impulsar el proyecto educativo. Tendrán que rendir cuentas ante el consejo escolar, del cual forman parte las familias. La dirección ha de poder tomar decisiones y asumir el riesgo y aceptar las consecuencias”*

Desde esta concepción podemos considerar la importancia del binomio **autonomía de centros y reconocimiento de la función directiva** como dos elementos importantes y relacionados con la mejora de la calidad educativa, y a la vez como dos elementos que generan un debate educativo de gran calado. De la definición conceptual de este binomio, pero principalmente de su puesta en práctica, de les actuaciones concretas, depende el rumbo del Proyecto.

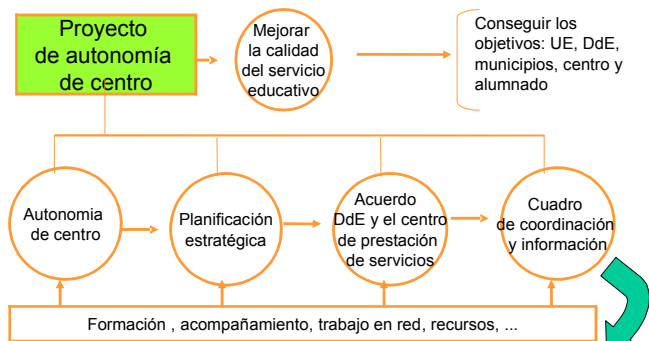
No son pocas las dificultades, pero los proyectos no se construyen de la nada y en la nada, se construyen a partir del deseo de cumplir un propósito, un sueño, asumiendo que, al actuar, podemos equivocarnos pero también podemos acertar y con ello generamos ilusión, emoción e involucramos a otras personas a actuar para hacer realidad el deseo compartido de la mejora de la calidad educativa y la igualdad de oportunidades de todo el alumnado.

**Los Planes de Mejora y Calidad de los Centros Educativos (PMQCE)**

El Departamento de Educación de la Generalitat de Cataluña promueve el PMQCE, con la finalidad de mejorar los resultados educativos, la cohesión social y reducir el nivel de abandono prematuro en los centros educativos públicos, siguiendo los objetivos estratégicos fijados por la Unión Europea para el año 2010, el contenido del Pacto para la Educación y los objetivos que recogen los Planes del Gobierno, el Programa de apoyo y refuerzo en la educación secundaria (PROA) y el plan de cooperación para el apoyo a la aplicación de la LOE del Ministerio de Educación y Ciencia.

Desde su puesta en marcha, el curso 2005-2006, el proyecto ha desarrollado varias líneas de actuación, una de carácter general dirigida a todos los centros públicos, a través de convocatorias, concretada en dos iniciativas: El proyecto de autonomía de centro (PAC) y los planes de mejora (PM). Otra línea de actuación más específica, el proyecto de calidad y mejora continua (PQiMC), dirigida a los centros que imparten una o más familias

Un proyecto de autonomía de centro que no genere desigualdades. Modelos, principios, retos, motores



**PLAN ESTRATÉGICO vivo facilita:**  
+ la transparencia + la aplicación PE + la evaluación + la participación + rendición de cuentas

de formación profesional. Paralelamente se han incorporado al proyecto, a través de planes de mejora y apoyo centros educati-

vos públicos priorizados y a propuesta del Departamento de Educación.

Para generar un cambio cultural basado en la gestión del Servicio Público desde una visión sistémica y compartida, la equidad, la cooperación, la confianza, la corresponsabilidad y la inclusividad son los principios básicos que inspiran el proyecto.

### Los Centros implicados en el PMQCE

Curso 2008/09	IES	CEIP	Otros	TOTAL
Programa de autonomía de centros	173	121	10(c)	304
Plan de mejora	158	-	-	158
<b>TOTAL</b>	<b>331</b>	<b>121</b>	<b>10</b>	<b>462</b>
% /total de centros	63%	7%		21%

Los centros públicos que participan actualmente en el proyecto son 462 de diferente topología: Institutos de Enseñanza Secundaria (IES), Centros de Educación infantil y Primaria (CEIP), Escuelas de personas adultas, centros de Educación Especial,

Para participar en el proyecto de autonomía los centros han de contar con el compromiso y la participación de la comunidad educativa expresada a través del acuerdo del claustro y del consejo escolar.

### El Ciclo y el modelo de los planes estratégicos para la autonomía de centros. Duración del acuerdo.

Los planes estratégicos para la autonomía de centro tienen una duración de 5 cursos. El primer curso se dedica a la **formación del equipo directivo** en planificación estratégica y liderazgo y al **diseño del plan estratégico (PE)**. Para hacer el diseño el equipo directivo cuenta con el **acompañamiento** del equipo técnico de la Subdirección General de Organización y Calidad de los centros educativos, que entre otras actuaciones, se concreta en reuniones periódicas a las que asiste el centro, personas técnicas de referencia de los Servicios Territoriales, la inspección de centro y los servicios educativos. Estas reuniones de acompañamiento se complementan con el **trabajo en red** de forma presencial y a través del entorno virtual *e-Catalunya* que facilita el seguimiento del diseño y el intercambio de experiencias entre los centros.

En esta fase de diseño se concretan los objetivos, las estrategias, las actividades, los recursos económicos, los márgenes de mejora y los mecanismos de seguimiento y evaluación de la aplicación del plan y de revisión del acuerdo. En esta fase también se concretan los márgenes de autonomía, entre ellos, las coordinaciones con responsabilidades adicionales y se perfilan, si es posible, los puestos singulares para el desarrollo del plan (el centro puede determinar, con un perfil propio, hasta 3 plazas de la plantilla, si existen vacantes y no afecta al profesorado definitivo. A estas plazas se accede a través de un concurso de méritos público y se consolidan después de una evaluación favorable) Al finalizar el curso de diseño se firma el **Acuerdo** entre el Departamento de Educación y el centro educativo.

Una vez firmado el acuerdo se inicia la **fase de aplicación y seguimiento del plan estratégico** que dura 4 cursos, la **evaluación y la rendición de cuentas**, que se realiza cada curso ante una comisión de seguimiento. En esta fase se continúan realizando las reuniones de acompañamiento y el trabajo en red.

Para hacer la **evaluación**, los centros y el Departamento de Educación establecen unos indicadores que quedan reflejados en el **cuadro de coordinación e información (QCI)**. El cuadro de coordinación e información de las actividades (**QCI/A**) recoge 3 indicadores por cada actividad que miden: el grado de aplicación, la calidad de la ejecución y el grado de impacto de las actividades para conseguir los objetivos del plan.

El cuadro de coordinación e información (QCI) fija los porcentajes de cumplimiento del plan estratégico y sirve para hacer la valoración

correspondiente de acuerdo a los a los siguientes criterios:

El cuadro de coordinación e información de los resultados (**QCI/R**) concreta los indicadores de resultados, establecidos por el Departamento de Educación, para evaluar los objetivos de sistema, y los indicadores que establece el centro para evaluar

Valoración del grado de cumplimiento del plan estratégico	% grado de cumplimiento de ejecución de las actividades y su calidad	% grado de cumplimiento de los objetivos de mejora
Muy satisfactorio	Mayor o igual al 90%	Mayor o igual al 90%
Satisfactorio	Menor 90% y hasta 75%	Menor 90% y hasta 75%
Mejorable	Menor 75%	Menor 75%

los objetivos propios.

Las mejoras acordadas se establecen a partir de la mejora mínima acumulada, sobre la media aritmética de los resultados de los tres cursos anteriores al diseño del plan, en resultados académicos y competencias básicas.

El porcentaje de mejora previsto depende de la situación inicial, de la complejidad del centro y del margen de mejora.

En el último curso se realiza la evaluación global del plan y existe la posibilidad de iniciar un nuevo ciclo de planificación estratégica.

### El diseño de los Planes de autonomía de centro

El diseño del plan se realiza siguiendo la metodología de la planificación estratégica, a partir del planteamiento institucional que define los valores, la misión y la visión del centro. Para hacer la diagnosis del centro se utiliza, a nivel interno, la metodología DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y a



nivel externo, la inspección educativa realiza una Evaluación Global Diagnóstica (AGD). El proceso de elaboración queda recogido en el cuadro adjunto.

### Qué implica el plan de autonomía para los centros públicos (PAC)

El ejercicio y la aplicación del plan se concreta en aspectos relacionados con:

**La Autonomía pedagógica:** Organización del currículum de acuerdo con la realidad del centro. Concreción de objetivos, competencias, métodos, proyectos de innovación, tutorías compartidas.

**La Autonomía organizativa.** Posibilidad de nombrar coordinadores con responsabilidades adicionales, lo cual implica una mayor dedicación temporal al centro (30h semanales) y supone recibir una retribución complementaria a través de un complemento adicional.

**La autonomía de gestión de recursos.** Financiación adicional, incremento de los recursos económicos para aplicar el plan: nuevos perfiles profesionales (Técnico de integración social), puestos singulares.

El **Seguimiento y la evaluación**, la asunción de mayores responsabilidades incluye un mayor compromiso y sistemas de seguimiento de los procesos, evaluación de resultados, información y transparencia. La comisión de seguimiento que se constituye cada curso escolar tiene las funciones de: analizar el grado de consecución de los objetivos de mejora establecidos, el cumplimiento de la aplicación y calidad de las estrategias y actividades a través de los indicadores de éstas, proponer la confirmación de la dotación de recursos acordados, proponer los cambios y las modificaciones que considere oportunas en los objetivos y los acuerdos firmados entre las partes.

La comisión hace la valoración sobre el cumplimiento del plan estratégico y realiza propuestas de mejora que quedan recogidas en un acta que envía al centro educativo a las diferentes unidades del Departamento de Educación implicadas. La valoración y las propuestas de mejora se han de tener en cuenta a la hora de elaborar la **adenda**, documento que concreta y reajusta cada curso académico el Acuerdo y que firman el director o directora del centro y el director o directora del Servicio Territorial.

**La valoración del Proyecto**

Una primera aproximación y valoración de la aplicación de los planes de autonomía por parte de los agentes implicados, nos indica que consideran los proyectos de autonomía una oportunidad para reflexionar y reorganizar los procesos del centro a nivel pedagógico y de gestión. Valoran los márgenes de autonomía (recursos asociados al proyecto, la definición de lugares singulares y las coordinaciones adicionales), el modelo de acompañamiento y el trabajo en red, así como al equipo técnico de la SGOIQCE, al que perciben y valoran como un equipo que ayuda, asesora y quiere dar un buen servicio desde su experiencia y conocimientos.

Los equipos directivos y el profesorado que participa más activamente en el proyecto, asumiendo responsabilidades adicionales y formando parte del grupo impulsor, ve reconocido su trabajo y se siente apoyado.

El análisis de las respuestas a las encuestas realizadas, un total de **931**, que recogen la percepción y opinión de los docentes respecto el proyecto de autonomía de centros, nos muestra que el grado de acuerdo global del grupo impulsor del proyecto con las afirmaciones planteadas, es de 7,07, en una escala de 1 a 10.

Podemos considerar que en los centros se han introducido satisfactoriamente los instrumentos de gestión de la planificación estratégica. El nivel de aplicación, calidad de la ejecución y el impacto del plan estratégico se sitúa mayoritariamente entre el 75% y el 95%. Ha mejorado la participación y la implicación del profesorado, ha ayudado a planificar, ejecutar y evaluar las actuaciones que se realizan en el centro de forma más global y coordinada y ello ha generado que tenga una cierta incidencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La mejora de los resultados educativos se analizará al final del actual curso escolar, 2008.2009, en el que los centros educativos presentan a la comisión de seguimiento y evaluación el QCI/R, que contiene los indicadores de resultados.

Como aspectos a mejorar, los agentes implicados destacan: la inestabilidad y rotación de una parte significativa del profesorado en algunos claustros, que dificulta la participación y implicación;

las resistencias al cambio en una parte del equipo, los escasos márgenes de autonomía, principalmente en temas relacionados con la gestión de personal y destacan que se ha de avanzar en los cambios necesarios para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

**La autonomía entre las más bellas palabras**

La autonomía es un concepto dinámico, vinculada a la capacidad de querer ser, a la voluntad de asumir responsabilidades y a la capacidad de decidir. La autonomía es un largo camino que se realiza y se construye en el día a día, superando los obstáculos, venciendo las resistencias, asumiendo y corrigiendo los errores, disfrutando de los éxitos y conquistando nuevos espacios.

Siguiendo las palabras de Ferran Salmurri *“somos lo que practicamos”*, así los centros educativos tendrán autonomía en la medida que sus equipos directivos, sus equipos docentes y la comunidad educativa asuman y ejerzan los márgenes de autonomía



que están legislados, que ofrecen las políticas educativas y aquellos que en el ejercicio responsable de sus funciones consideren esenciales.

Si la autonomía personal es un valor porque nos permite construir nuestro propio proyecto de vida, sin renunciar a un proyecto colectivo, la autonomía de centro es un valor que debe ayudar a los centros educativos a crear proyectos educativos propios para mejorar la calidad de la educación, para ofrecer una enseñanza de rigor, con humanidad, hecha a medida, que dé respuesta a las necesidades educativas de todo el alumnado y a las expectativas profesionales del profesorado desde un compromiso ético en una escuela inclusiva y saludable.

*“No puede hablarse de autonomía sin una clara conciencia del papel social y político que desempeña la escuela y cómo éste se concreta en cada caso. Esto significa no sólo una comprensión sociológica de cómo la escuela contribuye o puede contribuir a la igualdad o a la desigualdad social. Significa también una comprensión de cómo la enseñanza debe procurar dotar a todo el alumnado de recursos culturales e intelectuales socialmente equivalentes e internamente plurales”* (José Contreras Domingo, 1999).

