



materiales de apoyo a la acción educativa



Contrato-Programa

UNA ESTRATEGIA PARA LOGRAR EL ÉXITO EDUCATIVO DE TODO EL ALUMNADO



GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE





Contrato-Programa

Título: Contrato-Programa. Una estrategia para lograr el éxito educativo de todo el alumnado.

Coordinación: María Luisa Suárez Álvarez y María Vallina Paco.

Autoría: Fernando Álvarez Fernández-Novo, Alejandro García Villa, María Luisa Suárez Álvarez y María Vallina Paco.

Colección: Materiales de apoyo a la acción educativa.

Serie: Innovación pedagógica.

Edita: Consejería de Educación, Cultura y Deporte.

Diseño: Lola G. Zapico.

D.L.: AS 3313-2014.

© 2014

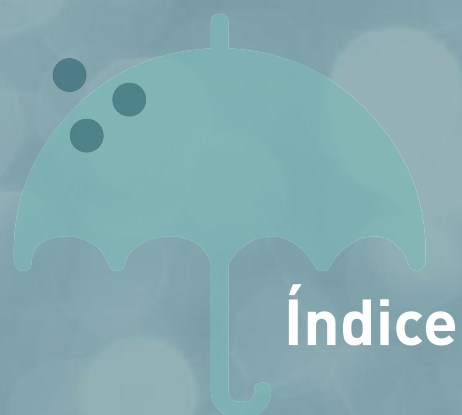
**Consejería de Educación, Cultura y Deporte.
Dirección General de Formación Profesional,
Desarrollo Curricular e Innovación Educativa.
Servicio de Alumnado, Orientación y Participación.**

La reproducción de fragmentos de las obras escritas que se emplean en los diferentes documentos de esta publicación se acogen a lo establecido en el artículo 32 (citas y reseñas) del Real Decreto Legislativo 1/1.996, de 12 de abril, modificado por la Ley 23/2006, de 7 de julio, "Cita e ilustración de la enseñanza", puesto que "se trata de obras de naturaleza escrita, sonora o audiovisual que han sido extraídas de documentos ya divulgados por vía comercial o por internet, se hace a título de cita, análisis o comentario crítico, y se utilizan solamente con fines docentes".

Esta publicación tiene fines exclusivamente educativos, se realiza sin ánimo de lucro, y se distribuye gratuitamente a todos los centros educativos del Principado de Asturias.

Queda prohibida la venta de este material a terceros, así como la reproducción total o parcial de sus contenidos sin autorización expresa de los autores y del Copyright.

Todos los derechos reservados.



Índice

1	¿Cuándo y cómo surge? El marco europeo y estatal del Contrato-Programa	7
2	¿Cómo se inician? El proceso de introducción de los C-P en Asturias	13
3	¿Qué es y qué pretende? La naturaleza del C-P	21
4	¿Cómo conseguirlo? El modelo de intervención en el C-P	29
5	¿Cuándo llevarlo a cabo? Fases en el desarrollo de un C-P	45
6	¿Cómo y cuándo valorar lo conseguido? El seguimiento y la evaluación del C-P	59
7	A modo de conclusión	65
8	Bibliografía	67

1

¿Cuándo y cómo surge? El marco europeo y estatal del Contrato-Programa

Adaptar los sistemas de educación y formación a las demandas de la sociedad del conocimiento y mejorar el nivel y la calidad del trabajo son preocupaciones constantes de la Unión Europea.

Es así como los Consejos Europeos de 2000, 2001, 2002 y 2009 se convierten en referentes para el diseño de las políticas educativas que adoptan los estados miembros, tal como queda reflejado a continuación.

Consejo Europeo de Lisboa de 2000

Marca como **objetivo estratégico** para la Unión Europea: llegar a ser *“la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de tener un crecimiento económico sostenible con más y mejores trabajos y con una mayor cohesión social”*.

Para iniciar el camino hacia el logro de este objetivo estratégico se solicita un estudio para concretar los futuros objetivos de los sistemas educativos, centrado en intereses y prioridades comunes y que respete al mismo tiempo la diversidad nacional, para presentar un informe más amplio al Consejo Europeo de Estocolmo en la primavera de 2001.

Consejo Europeo de Estocolmo de 2001

Adopta el informe *The concrete future objectives of education and training systems* surgido a partir del Consejo de 2000 como instrumento de trabajo y establece **tres objetivos estratégicos** para 2010:

- Mejorar la calidad y eficacia de los sistemas de educación y formación.
- Facilitar el acceso de todos a los sistemas de educación y formación.
- Abrir estos sistemas a un mundo más amplio.

Consejo Europeo de Barcelona de 2002

Para alcanzar los objetivos estratégicos anteriormente señalados se aborda el programa **Educación y formación 2010 (ET 2010)** que se convierte en el marco para el desarrollo de las políticas de educación y de formación a nivel comunitario para hacer que los sistemas de educación y de formación europeos fueran una referencia de calidad mundial para 2010.

En este contexto europeo surge en España la **Ley Orgánica 2 /2006 de 3 de mayo, de Educación** (LOE) que responde a las demandas europeas al marcar unos principios de actuación y al esclarecer el significado de la autonomía pedagógica que permitirá a los centros ajustar la respuesta educativa a los objetivos europeos antes citados. Es así como:

1. Establece en su artículo primero los **principios** de la educación, haciendo referencia: a la calidad de la educación para todo el alumnado, a la equidad y la inclusión educativa, a la concepción de la educación como un aprendizaje que se desarrolla a lo largo de toda la vida y al fomento y la promoción de la investigación, la experimentación y la innovación educativa. De igual modo figuran entre estos principios la **cooperación** entre el Estado y las Comunidades Autónomas para la definición, aplicación y evaluación de las políticas educativas.
2. Hace explícito el principio de **autonomía pedagógica** de los centros en el artículo 120 señalando en el punto 2 que: *“los centros docentes dispondrán de autonomía para elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto educativo y un proyecto de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento del centro”*. Al mismo tiempo establece en el punto 3 la obligatoriedad de las administraciones de favorecer la autonomía de los centros, de forma que sus recursos puedan adecuarse a los planes de trabajo que elaboren, una vez que sean convenientemente evaluados y valorados.

Consejo Europeo de 2009

A partir del análisis de los logros alcanzados y de las dificultades encontradas en el desarrollo del programa Educación y Formación 2010 se establece el nuevo *Marco estratégico para la cooperación europea en el ámbito de la educación y la formación* que se enmarca, dentro de la nueva **Estrategia de Educación y Formación 2020 (ET 2020)**.

Se fijan **cuatro objetivos estratégicos**, uno de ellos ya recogido en la ET 2010, que son los siguientes:

1. Hacer realidad el aprendizaje a lo largo de la vida y la movilidad.
2. **Mejorar la calidad y la eficiencia de la educación y la formación.**
3. Promover la equidad, la cohesión social y la ciudadanía activa.
4. Afianzar la creatividad y la innovación, incluyendo el espíritu emprendedor, en todos los niveles de la educación y la formación.

Teniendo en cuenta estos objetivos el Consejo Europeo de 2009 hace explícitos los principales **retos** que han de abordarse para mejorar la calidad y la eficacia de la educación y la formación:

- Garantizar que todas las personas puedan adquirir competencias clave.
- Desarrollar la excelencia y la eficacia en todos los niveles de la educación y la formación.
- Elevar el nivel de las cualificaciones básicas: la lectoescritura y las nociones aritméticas elementales, así como las competencias lingüísticas.
- Garantizar una docencia de alta calidad, ofreciendo una formación inicial adecuada y un desarrollo profesional continuo de las personas que ejercen la docencia, haciendo de ésta una opción atractiva de desarrollo de la carrera profesional.
- Mejorar el gobierno y la dirección de los centros de educación y formación.
- Impulsar unos sistemas de calidad eficaces que aseguren la calidad de la educación mediante la utilización eficaz de los recursos.

De igual modo, se establecen **indicadores** para valorar el progreso hacia la consecución de los objetivos estratégicos en 2020. Indicamos a continuación aquellos que se refieren al éxito escolar en la educación básica:

- El porcentaje de alumnos de 15 años de bajo rendimiento en competencias básicas en Lectura, Matemáticas y Ciencias debería ser inferior al 15%.

- El porcentaje de quienes abandonan de forma temprana la educación y la formación debería ser inferior al 10%¹.
- Al menos el 95% de los niños y niñas entre los cuatro años y la edad de comienzo de la Educación Primaria deberían participar en Educación Infantil.

A partir de estas propuestas los Estados miembros se comprometen a marcar sus objetivos teniendo en cuenta sus posiciones de partida relativas y las circunstancias nacionales.

En sintonía con los objetivos acordados por los países de la Unión Europea para 2020, el **Programa Nacional de Reformas de España** incluye un informe anual de progreso para 2009 y aborda los objetivos y puntos de referencia del sistema educativo español. Establece **tres grupos de objetivos**:

1. Objetivos relacionados con el aumento de la escolarización en las edades tempranas y en las enseñanzas postobligatorias.
2. **Objetivos para mejorar el rendimiento de todo el alumnado en la enseñanza obligatoria.**
3. Objetivos que impulsan el aprendizaje a lo largo de la vida, la ciudadanía, la igualdad de oportunidades y la cohesión social.

Con el objetivo de realizar el seguimiento de los indicadores europeos y españoles de la ET 2020 y de las acciones emprendidas en el conjunto de sistema educativo español y de las diferentes administraciones educativas se publican informes periódicos.

Así, el Consejo de Ministros, de 25 de junio de 2010, trabaja con el documento **Objetivos de la Educación para la década 2010-2020. Plan de Acción 2010-2011**, e incorpora actuaciones para la disminución del abandono temprano de la educación y la mejora de la formación en el conjunto del sistema educativo.

En el marco de este plan de acción **surgen los Contrato-Programa (C-P)** promovidos por el entonces denominado Ministerio de Educación. Los C-P se enmarcan dentro de las medidas emprendidas por la Administración Educativa para *mejorar la calidad y la eficacia de la educación y la formación* (objetivo 2 de la *ET 2020*) e integra todas aquellas actuaciones que tienen carácter preventivo y se orientan a “*reducir el número de alumnos y alumnas de ESO con riesgo de exclusión en un contexto inclusivo*”.

¹ Abandono educativo temprano. Porcentaje de jóvenes de 18 a 24 años que han alcanzado como máximo la Educación Secundaria inferior (obligatoria) y no continúan estudiando o formándose a fin de alcanzar el nivel que para el siglo XXI se ha definido como deseable: la Educación Secundaria Superior (postobligatoria).

Los Contrato-Programa fueron asumidos por nuestra Comunidad Autónoma mediante la firma de los correspondientes convenios y se implantan en el curso 2011-2012.

El informe *Objetivos Educativos Europeos y Españoles. Estrategia Educación y Formación 2020. Informe español 2013* articula dichas medidas en torno a diferentes líneas de trabajo que incluyen: planes globales para la disminución del abandono, programas de segunda oportunidad, programas de orientación y seguimiento del alumnado, corresponsabilidad de los centros en la prevención del abandono, participación y responsabilidad del conjunto de la sociedad, coordinación de políticas públicas, etc.

La **Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa** (LOMCE), sigue teniendo como referencia los objetivos europeos y fija entre sus metas la reducción de la tasa de abandono temprano de la educación y la mejora de los resultados educativos de acuerdo con los criterios internacionales, tanto en la tasa comparativa de alumnos y alumnas excelentes, como en la de personas tituladas en Educación Secundaria Obligatoria.

Tal y como señala en su preámbulo, apoya el logro de estos objetivos en seis **principios** que pueden incidir en el desarrollo de los C-P y refiere de la siguiente manera: el aumento de la autonomía de los centros, el refuerzo de la capacidad de gestión de la dirección de los centros, las evaluaciones externas de fin de etapa, la racionalización de la oferta educativa y la flexibilización de las trayectorias.

2

¿Cómo se inician? El proceso de introducción de los C-P en Asturias

Dentro de la ET 2020 y para el logro de los objetivos referidos a la mejora de la calidad y la eficiencia de la educación y la formación, el Ministerio de Educación pone en marcha el Plan de Acción 2010-2011 donde se propone la realización de **contratos-programa** entre los centros docentes y la Administración como una medida para el incremento del éxito escolar. Se presentan como una propuesta flexible y apta para que pueda ajustarse a las necesidades y singularidades de los centros educativos y de su alumnado.

Dentro de los Programas de Cooperación Territorial del Ministerio de Educación, la Administración educativa asturiana suscribe un convenio por el que se compromete a proporcionar a los centros educativos:

- Los **recursos** que sean necesarios para alcanzar la finalidad que se persigue, siempre que queden debidamente justificados por un proyecto y su evaluación.
- La **formación a docentes** sobre procedimientos de análisis y diagnóstico, modelos de gestión y organización, así como el desarrollo e implementación de planes de actuación y de evaluación del proceso realizados en equipo.

Se presentan a continuación los hitos más relevantes en la trayectoria seguida desde 2010 en que tiene lugar la firma de los primeros C-P.

Curso 2010/2011

Se realiza la **firma de los primeros C-P** con **nueve centros** públicos de Educación Primaria y Secundaria en base a un programa de trabajo en el que se establecen los criterios de selección de los centros, las áreas prioritarias de intervención, los criterios para la asignación de recursos y las líneas generales a seguir en la formación del profesorado.

Criterios de selección

Se establecen los **cuatro** criterios:

- Participación previa en programas de autoevaluación y mejora y existencia de un equipo impulsor en el centro.
- Respuesta a la diversidad desde una perspectiva inclusiva: participación previa en programas singulares de atención a la diversidad (PROA, Avanza...), porcentaje elevado de población en desventaja o con necesidad específica de apoyo educativo, plan de atención a la diversidad que contempla la existencia de grupos heterogéneos de alumnado, docencia compartida, etc.
- Apuesta por el trabajo en equipo del profesorado: participación de un porcentaje significativo del Claustro en actuaciones para dar respuesta a la diversidad y para la promoción de la convivencia.
- Participación en programas de innovación promovidas por la Administración educativa orientados a la introducción de cambios metodológicos e innovadores en las aulas.

Áreas prioritarias

La propuesta del programa para Asturias se concreta en torno a tres áreas prioritarias:

- Medidas organizativas para la atención al alumnado desde una perspectiva inclusiva.
- Desarrollo del Currículo a través de la programación por competencias que introduzca metodologías innovadoras.
- Establecimiento de actuaciones para la promoción de la participación y la convivencia.

Criterios para la asignación de recursos

Los centros participantes elaboran un **Plan de mejora** a partir del cual se firma el C-P y se asignan recursos en función de las acciones recogidas en el citado Plan de mejora.

Se establece un orden de prioridad para la concesión de los recursos que tiene en cuenta los siguientes criterios:

- Prácticas metodológicas en el aula: aprendizaje cooperativo y/o colaborativo, proyectos interdepartamentales o interciclos.
- Espacios y tiempos de coordinación: inclusión en el horario del profesorado de al menos una tarde a la semana para atención a las familias, así como para las tareas de coordinación y formación del equipo impulsor y del resto del profesorado.
- Utilización de herramientas innovadoras: Cuaderno de Orientación y Tutoría (COT), Itinerarios de Acompañamiento y Apoyo a la Acción Tutorial, Rutas Laborales, etc.
- Medidas organizativas como los agrupamientos por ámbitos en los grupos de un nivel en secundaria o la programación transversal en primaria.
- Refuerzo de las competencias básicas del alumnado en horario extraescolar: asignación de horarios del profesorado por la tarde que permitan el trabajo con determinados grupos de alumnos y alumnas.

Formación del profesorado

Desde la Consejería de Educación se apuesta, ya en este primer curso, por una **formación de acompañamiento** a los centros, dada la dificultad que encuentran sus equipos de trabajo para realizar el Plan de mejora a partir de su autodiagnóstico.

Se diseñan dos tipos de formación:

- a) Dirigidos al **profesorado** de los centros participantes. Se orientan a la mejora del trabajo en equipo y al desarrollo de las competencias profesionales.
- b) Dirigidos a las personas que constituyen los **equipos directivos** y los **equipos impulsores** para asegurar el liderazgo educativo de éstos en el desarrollo de planes de mejora y en la coordinación de equipos docentes.

Curso 2011/2012

Se suman en este curso **veintiocho centros** en una convocatoria que prioriza la participación de aquellos colegios e institutos que detectaron debilidades en determinados ámbitos relacionados con el éxito escolar, puestas de manifiesto a partir de programas de autoevaluación, de informes de seguimiento del Servicio de Inspección o de la Evaluación de diagnóstico, tales como: el clima de convivencia, las expectativas académicas, la relación familia-centro, estrategias metodológicas y de gestión de aula, etc.

Se incorpora un programa de trabajo que contempla la necesidad de coordinación entre los diferentes agentes implicados, una secuenciación en fases que facilite la organización de las diferentes actuaciones, así como la delimitación de las líneas de actuación.

Coordinación

Del análisis de la experiencia anterior se constata la necesidad de implicación y coordinación entre diferentes Servicios de la Consejería de Educación para facilitar el desarrollo de los C-P. Es así como se propone la constitución de una **Comisión**, formada por representantes de dichos Servicios, para coordinar y concretar su intervención en los centros y en las diferentes actuaciones que aborda el C-P.

Secuenciación en fases

Teniendo en cuenta el planteamiento del C-P como un proceso de mejora continua se ve la necesidad de establecer una secuencia para su desarrollo teniendo en cuenta los avances realizados en el curso anterior.

Es así como se establecen **tres fases** para su desarrollo, de tal forma que los centros incorporados en 2010/2011 abordarían en este curso la Fase 2 y los de nueva incorporación la Fase 1, al tiempo que se prevé la continuidad del C-P en una Fase 3 para profundizar en los cambios iniciados en la Fase 2. Las actuaciones previstas para cada fase se reflejan en el cuadro 1.

FASES	ACTUACIONES
FASE 1 Curso 2010/2011	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la propuesta por los centros. • Toma de decisión en torno a la participación en el C-P.
FASE 2 Curso 2011/2012	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de participantes, autoevaluación del centro y diseño del Plan de mejora a 2 años. • Desarrollo de acciones de mejora a través del Programa Profundiza. • Puesta en marcha de las primeras actuaciones propuestas en el Plan de mejora.
FASE 3 Curso 2012/2013	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de logros y concreción de actuaciones para el curso 2012-2013. • Desarrollo del Plan de mejora para el curso 2012-2013. • Evaluación de logros alcanzados.

Cuadro 1. En el curso 2011/2012 se plantea el desarrollo del C-P en diferentes fases.

Líneas de actuación

A partir de la definición de las áreas prioritarias de intervención del C-P se hace necesaria una mayor concreción de las mismas. Por este motivo el programa de actuación contempla tres líneas de trabajo que permiten articular las diferentes actuaciones que contemplan los centros en sus Planes de mejora, son las siguientes:

- Innovación curricular.
- Compensación/abandono educativo.
- Promoción de la convivencia.

El programa de trabajo del curso 2011/2012 incorpora, por primera vez de manera explícita, las actuaciones relacionadas con **la participación y la convivencia** como elementos asociados al éxito escolar.

Curso 2013/2014

En el curso 2013/2014 se incorporan veinte nuevos centros a través de una convocatoria pública que incluye, entre los compromisos, la participación en un proyecto de innovación.

La convocatoria pública de los C-P

Significa un avance en los C-P en la medida en que abre la posibilidad de participar a todos los centros públicos de Asturias y permite concretar los objetivos y los ámbitos de intervención, establecer los compromisos de las partes, explicitar los criterios de selección de los centros, marcar los procedimientos para el seguimiento y la evaluación, así como los criterios a tener en cuenta para la dotación de recursos.

Un proyecto de innovación: AuLab

Desde de la Consejería de Educación, Cultura y Deporte se diseña una experiencia de innovación metodológica basada en el trabajo por proyectos que denomina AuLab.

Para el desarrollo de esta experiencia esta Consejería, mediante fórmulas de colaboración con otras entidades, pone a disposición de los centros recursos singulares de apoyo a la función docente en los ámbitos del diseño y la fabricación digital, la televisión experimental y la programación informática creativa.

Esta experiencia se lleva a cabo con todos los centros que se incorporan al C-P, los cuales deben seleccionar al menos un grupo de alumnos y alumnas para participar en la misma. En Educación Secundaria tienen preferencia los grupos adscritos al Programa de Diversificación Curricular o algún programa específico para la Atención a la Diversidad. En Educación Primaria se realiza sólo con grupos de tercer ciclo.

Al menos dos profesores o profesoras, con destino definitivo en el centro y que impartan docencia en la tipología de grupos mencionados anteriormente, se comprometen a asistir a la formación específica que la Consejería lleva a cabo para el diseño e implementación de un proyecto de innovación basado en la investigación-acción.

Dicho proyecto tiene un carácter interdisciplinar y pretende fomentar la reflexión sobre la práctica y el trabajo en equipo del profesorado, con el fin de conocer la realidad sobre la que intervienen para poder mejorarla y de dar protagonismo al alumnado para que participe activamente en la construcción de sus propios aprendizajes, teniendo en cuenta todos los ámbitos de su personalidad: cognitivo, social y afectivo-emocional.

Se establece un programa de apoyo al profesorado que incluye una formación inicial donde se le proporcionan pautas y orientaciones que le permiten abordar el proyecto y lo ponen en contacto con las nuevas herramientas y recursos propuestos para su desarrollo.

Durante este proceso los centros cuentan con el acompañamiento de personas expertas que apoyan al profesorado en el diseño e implementación de su proyecto de trabajo que consiste en:

- Participar en un taller o nodo donde se utilizan recursos tecnológicos novedosos para promover y potenciar los aprendizajes (fabricación digital, televisión experimental o programación creativa), donde los profesores y profesoras cuentan con el apoyo y la experiencia de profesionales cualificados para abordar una práctica de docencia compartida.
- Dotar de referentes curriculares a todas las actuaciones que se emprenden con el alumnado: buscando la relación entre los distintos elementos del currículo, estableciendo una secuencia ordenada y jerárquica de actuaciones para su desarrollo dirigidas a todo el alumnado y abordando la evaluación, tanto del proceso como de los resultados, con la participación de las alumnas y los alumnos.

Finalmente este profesorado participante en AuLab adquiere el compromiso de difundir la experiencia entre los miembros de la Comunidad educativa: haciendo responsables al profesorado y al alumnado de su difusión en el centro.

Curso 2014/2015

Se realiza una nueva convocatoria pública donde se seleccionan dieciocho nuevos centros.

La experiencia acumulada previamente permite consolidar un **modelo inclusivo** en el que se pone de manifiesto que la responsabilidad del **logro del éxito escolar de nuestro alumnado y la mejora de la calidad del sistema educativo** debe ser una tarea compartida por toda la comunidad escolar, los distintos agentes sociales, la Administración educativa y, en definitiva, la sociedad en su conjunto para lograr la incorporación efectiva de tales metodologías de trabajo a los Proyectos Educativos y a las correspondientes concreciones curriculares.

En el curso 2014/2015 se cierra un ciclo de trabajo en el que progresivamente se han ido incorporando diferentes propuestas innovadoras y se han sentado las bases para el desarrollo y consolidación de los C-P, tal como recoge el cuadro 2.

ELEMENTOS CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS C-P CICLO 2010-2014

1. Formación y acompañamiento a los centros participantes en el C-P.
2. Coordinación de Áreas y Servicios de la Consejería de Educación para proporcionar a los centros educativos el apoyo necesario.
3. Desarrollo del C-P en fases que permiten el logro efectivo de los objetivos.
4. La convivencia y participación de la Comunidad escolar como ámbito asociado a la mejora del rendimiento del alumnado.
5. Incorporación de centros al C-P mediante convocatoria pública, que permite que en cada curso haya 60 centros implicados que garantizan la sostenibilidad del programa.
6. AuLab. Proyecto de innovación curricular que permite la integración de los elementos curriculares en los diferentes niveles de concreción: desde la programación de aula hasta el Proyecto Educativo de Centro (PEC).
7. Perspectiva inclusiva como marco de los C-P.

Cuadro 2. Elementos que impulsan el desarrollo de los C-P en el modelo propuesto por la Consejería de Educación, Cultura y Deporte del Principado de Asturias.

Este modelo queda patente en los apartados que siguen a continuación en los que se presentan: la naturaleza del C-P, el modelo de trabajo y el desarrollo y evaluación del mismo.

3

¿Qué es y qué pretende? La naturaleza del C-P

3.1. ¿Qué es el C-P?

El C-P es un **acuerdo** entre los centros educativos y la Consejería de Educación, Cultura y Deporte cuya finalidad es incrementar el éxito escolar de todo el alumnado, a través de la puesta en marcha en los centros de un Plan de mejora para alcanzar tal fin.

Dicho acuerdo se materializa en un **contrato de colaboración**, donde el centro educativo adquiere el compromiso de incrementar el éxito escolar de sus estudiantes y la Consejería se compromete a acompañar a los centros en el proceso de cambio, proporcionando el apoyo y los recursos necesarios para la implementación de un Plan de mejora, respetando la autonomía de éstos para la organización y gestión de sus recursos.

Este compromiso, plasmado en el **Plan de mejora**, aborda el cambio de forma global, aunando las diferentes acciones orientadas al logro de éxito educativo para todo el alumnado que tienen lugar en el seno de la Comunidad educativa, e integrándolas en la dinámica de los centros para construir una cultura escolar de colaboración.

Todo ello, a través de un **proceso cíclico** que se desarrolla en cuatro años donde los centros educativos van adquiriendo progresiva autonomía a lo largo de distintas fases cuyas actuaciones se concretan en la Programación General Anual (TGA) y se enmarcan en el Proyecto Educativo del Centro (PEC), tal y como refleja la figura 1.

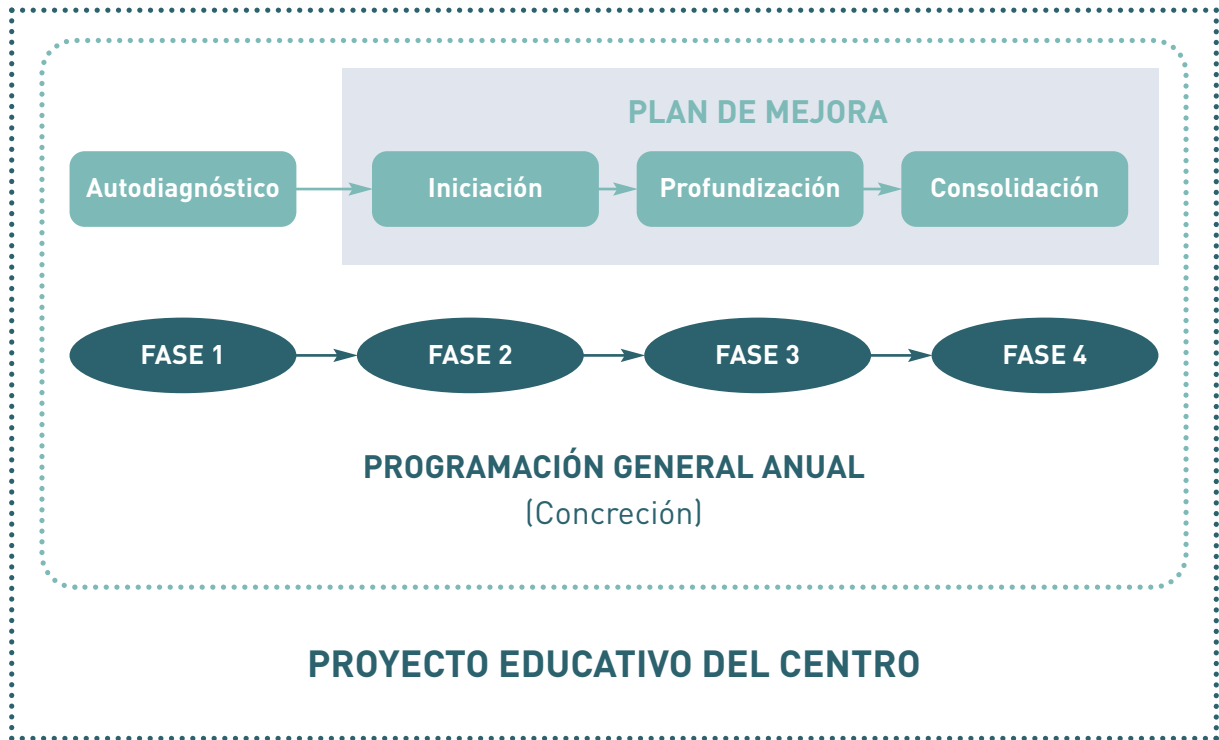


Figura 1. El Contrato-Programa se desarrolla en un ciclo de 4 años en otras tantas fases.

De este modo los centros que participan en el C-P se involucran en un proceso de reflexión conjunta que los transforma en *laboratorios de innovación*, en espacios para la investigación y el diseño de propuestas alternativas que mejoran la respuesta educativa que dan a su alumnado, al proporcionarles las herramientas necesarias para alcanzar el éxito escolar.

Es en los espacios de investigación ya señalados donde las personas responsables de diseñar y desarrollar la respuesta educativa en los centros analizan sus propias formas de trabajo en el contexto en el que éstas se desarrollan, lo que les permite conocer su realidad para poder transformarla, fijar las prioridades de cambio, implementar innovaciones y evaluar los progresos.

Con este proceso de reflexión y análisis se trata de que los centros educativos optimicen sus recursos orientándolos a la mejora del éxito escolar de todo el alumnado, estructurando y sistematizando prácticas y acciones que con frecuencia se realizan de forma aislada y evitando que queden diluidas en el ejercicio de la acción educativa, lo que restaría eficiencia a las mismas.

Se establece de este modo un proceso de reflexión sobre la práctica donde se hacen explícitas las ideas, costumbres, creencias, formas de hacer, valores, etc., que guían las prácticas educativas del centro educativo y que conforman la cultura de éste (Fullan y Hargreaves, 1997; López Hernández, 2007), tal como aparece reflejado en el cuadro 3.

LO QUE SE PIENSA	Una modificación de las creencias y asunciones básicas del centro.
LO QUE SE DICE	Una propuesta intencional colectiva bien articulada.
LO QUE SE HACE	Un cambio en las prácticas profesionales colectivas.
LO QUE SE CONSIGUE	La creación de un valor social de referencia para la educación: éxito para todos y todas.

Cuadro 3. Cambios que provoca la reflexión conjunta sobre la práctica educativa en los centros.

De este modo se conjuga el reconocimiento de la capacidad de decisión de los centros, que afecta tanto a su organización como a su gestión, con la obligación de la Administración educativa de encauzar y dirigir aquellas estrategias de trabajo que se generen garantizando así, en la medida de lo posible, una educación de calidad al conjunto del alumnado, a través de los compromisos que refleja el cuadro 4.

COMPROMISOS EN EL DESARROLLO DEL CONTRATO-PROGRAMA

CENTROS EDUCATIVOS	CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE
<ul style="list-style-type: none"> • Constituir un equipo impulsor. Formado por profesorado del centro, contando necesariamente con la participación del Equipo directivo, para dinamizar, promover y realizar el seguimiento del Programa. • Incluir el Programa en los documentos institucionales. Proyecto compartido y asumido por la Comunidad educativa, dándole un carácter integrador del conjunto de las actuaciones programadas en el centro. • Elaborar un Plan de mejora para el centro. Recogerá programas y actuaciones destinados a alcanzar los objetivos planteados referidos a los ejes prioritarios de trabajo. • Realizar un seguimiento periódico de las actuaciones previstas en el Programa. Reflejar documentalmente los resultados conseguidos, así como las fortalezas para mantener y las debilidades objeto de mejora. • Desarrollar un Proyecto de Formación en el centro. Tendrá lugar en el propio centro vinculado al C-P, en colaboración con el Centro de Profesores y Recursos de referencia, que tome como eje las actuaciones contempladas en el Plan de mejora. • Participar en la formación de acompañamiento del Contrato-Programa. Canalizar los conocimientos y los aprendizajes de los miembros de la Comunidad educativa a través de redes de comunicación que facilitan los flujos de información que hacen posible la autonomía del centro para la toma de decisiones y la gestión de las actuaciones que se llevan a cabo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar los recursos materiales necesarios. Debidamente justificados en el Plan de mejora y su evaluación, teniendo en cuenta la existencia de disponibilidad presupuestaria. • Ofrecer formación al profesorado. Sobre procedimientos de análisis y diagnóstico, modelos de gestión y organización, desarrollo e implementación de planes de actuación coordinados y de evaluación de todo el proceso. • Favorecer el desarrollo de los planes de formación de los centros. Se recogen en el Plan Regional de Formación del Profesorado entre las acciones prioritarias de la Consejería de Educación. • Proporcionar asesoramiento y apoyo externo de expertos. Siempre que sea necesario en alguna de las fases del proceso o en algún tema vinculado al desarrollo del Programa. • Favorecer la autonomía de los centros educativos. Tomando como referente los ámbitos organizativos, pedagógicas y de gestión que permitan adaptar la organización del centro a las de necesidades del alumnado. • Potenciar el trabajo en red de los centros docentes. Para el intercambio de conocimientos y experiencias y para la difusión de buenas prácticas que se generen y desarrollen en los centros educativos.

Cuadro 4. Un acuerdo en el que cada parte asume responsabilidades complementarias.

A modo de síntesis:



Figura 2. El C-P representa un proceso cíclico y reflexivo para la mejora del éxito educativo.

3.2. ¿Qué pretende el C-P?

La finalidad que persigue el C-P es procurar que el alumnado concluya la Educación básica con **éxito**, de manera que desarrolle todas sus potencialidades y se encuentre con la suficiente preparación para abordar estudios posteriores y enfrentarse al aprendizaje a lo largo de la vida.

Son las instituciones escolares las que, en el marco de su autonomía pedagógica, asumen los cambios necesarios para dar respuesta a las necesidades formativas de su alumnado, a través de acciones coordinadas y ajustadas al contexto en el que tiene lugar la acción educativa.

En virtud de todo ello, son **objetivos** del C-P los siguientes:

- Promover la cultura de la autoevaluación como práctica cotidiana de los centros.
- Fomentar la coordinación y trabajo en equipo de los profesionales del centro implicados en el proceso de aprendizaje del alumnado.
- Impulsar la aplicación de cambios organizativos y metodológicos que permitan el seguimiento individualizado del alumnado para el desarrollo de sus competencias desde una perspectiva inclusiva.
- Promover modelos de gestión y organización ajustados a la realidad y necesidades de cada centro docente.
- Promover gradualmente la autonomía de los centros en la búsqueda de respuestas que contribuyan al desarrollo de las competencias para todo su alumnado.
- Fomentar la participación de las familias en el centro.
- Mejorar la coordinación del centro docente con el entorno y optimizar el empleo de los recursos que éste pone a su disposición.

Todas estas cuestiones quedan reflejadas en la figura 3.

A modo de síntesis:



Figura 3. El C-P pretende alcanzar el éxito educativo de todo el alumnado a través del Plan de mejora que elaboran los centros educativos.

4

¿Cómo conseguirlo? El modelo de intervención en el C-P

Las acciones educativas que se llevan a cabo para el logro de los objetivos anteriormente indicados, se sustentan en un modelo de intervención que contiene un componente estratégico y otro operativo que permiten fundamentar los C-P.

El *componente estratégico* se construye a partir de un modelo de escuela inclusiva que aborda los cambios en base a un proceso de mejora continua desde dentro de los centros educativos y se sustenta sobre tres pilares: la intervención desde un modelo multinivel, la delimitación de los ámbitos de mejora y el desarrollo de las competencias profesionales del profesorado.

El *componente operativo* lo constituye el Plan de mejora que concreta cada centro, donde se determinan, se explicitan y se articulan las prioridades para cada uno de los ámbitos de mejora.

4.1. Los pilares que sustentan el C-P

El *componente estratégico* del C-P se apoya en un **modelo de escuela inclusiva** que garantiza que todos los niños, niñas y jóvenes tengan acceso a la educación, pero no a cualquier educación sino a una educación de calidad con igualdad de oportunidades para todos y para todas en entornos comunes y compartidos (Ainscow, Booth y Dyson, 2006; Echeita, 2009).

Este planteamiento supone que los centros educativos que participan en el C-P adquieren el compromiso de construir una estructura de gestión y organización capaz de dar respuesta a las necesidades de cada estudiante a través de las herramientas que el sistema educativo pone a su disposición.

Esto significa:

- Que es un proceso continuo que se retroalimenta constantemente para encontrar formas de responder a la diversidad cada vez más ajustadas, que se desarrolla a través de ciclos que incluyen **cuatro fases**: diagnóstico, iniciación, profundización y consolidación, al final de las cuales se inicia un nuevo ciclo de mejora.
- Que es necesario identificar y eliminar las barreras para la participación que pueda encontrar el alumnado a lo largo de su proceso de aprendizaje. Por ello es necesario tener en cuenta no solo al alumno o alumna considerados individualmente sino también los diferentes contextos en los que tiene lugar la acción educativa, razón por la que el C-P tiene en cuenta **cuatro niveles de intervención**: persona, aula, centro, entorno².
- Que debe perseguirse la presencia, la participación y el aprendizaje competencial de todo el alumnado, de forma especial de quienes pertenecen a grupos con mayor riesgo de marginación, de exclusión o de no conseguir un rendimiento adecuado en el aprendizaje escolar. El C-P lo traduce en **tres ámbitos de mejora**: atención a la diversidad, innovación curricular, convivencia y participación.
- Que la inclusión será más sólida cuantos más elementos actúen simultáneamente de manera intencional y será más consistente si es fruto de la reflexión compartida por toda la Comunidad educativa y de la valoración de los avances experimentados en la propia comunidad escolar. Por ello el C-P tiene en cuenta el desarrollo de **tres tipos de competencias profesionales** del profesorado: planificación de la enseñanza, participación y colaboración, actualización profesional.

² Estos niveles de intervención coinciden con las líneas de actividad reflejadas en la Estrategia de orientación del Servicio de Alumnado, Orientación y Participación Educativa.

La figura 4 refleja de manera gráfica el modelo que define el C-P, el cual aparece desarrollado en los apartados 4.1. y 4.2. de este documento.



Figura 4. El C-P incluye un componente estratégico y un componente operativo.

Partiendo de estos planteamientos, y dentro del modelo de escuela inclusiva, se presentan a continuación los **tres pilares** que constituyen el componente estratégico de los C-P:

- Cuatro **niveles de intervención**.
- Tres **ámbitos de mejora**.
- Tres **competencias docentes**.

Cuatro niveles de intervención

Representan los focos de atención sobre los que han de incidir los Planes de mejora de los centros y gravitan entorno al alumnado como persona que aprende y su ecosistema sobre el que ha de girar toda la acción educativa. Este planteamiento permite establecer cuatro niveles de intervención:

- Persona.
- Aula.
- Centro.
- Entorno.

1. La persona. Se considera al alumnado como protagonista y foco de las distintas acciones que contribuyen a su desarrollo cognitivo, social y afectivo-emocional. Tales acciones tienen que ver con: el autoconocimiento y el conocimiento del entorno, las estrategias para gestionar el aprendizaje propio, la creatividad y la innovación, el sentido crítico, etc.

2. El aula. Entendida como espacio de innovación que sitúa al alumnado como protagonista activo en todo el proceso y se centra en la adquisición de competencias clave para el aprendizaje permanente. El trabajo en este nivel propone la incorporación de las Tecnologías de la Información, el Aprendizaje y la Comunicación (TIC/TAC) e incluye todo tipo de metodologías innovadoras, como el trabajo cooperativo, la colaboración entre iguales, los proyectos de investigación y de aprendizaje individuales o grupales, las comunidades de aprendizaje, etc.

3. El centro educativo. Refleja todas las acciones que repercuten o exigen la puesta en marcha de medidas organizativas y de gestión para garantizar una mejor planificación y desarrollo de las actividades que afectan a los programas de orientación educativa y profesional y al diseño y desarrollo de las programaciones docentes, buscando la coordinación entre distintas áreas, materias o módulos para los diferentes grupos, implicando a los departamentos didácticos y/o equipos docentes.

4. El entorno. Engloba todas aquellas acciones que tienen que ver con el trabajo compartido entre el centro y las familias, así como con otros agentes con capacidad para incidir en la vida del alumnado. Entre las acciones a desarrollar en este nivel, la implicación familiar ocupa un lugar relevante a través del compromiso explícito y la participación en las tareas educativas y formativas del alumnado. De igual modo se contempla, entre las acciones a abordar, el desarrollo de hábitos de colaboración e intercambio de información entre el centro y las diversas entidades, organizaciones y servicios del entorno.

Los ámbitos de mejora

Dentro de un modelo de escuela inclusiva, dinámica y abierta al cambio, tres son los ámbitos que requieren especial consideración:

- Atención a la diversidad.
- Innovación curricular.
- Convivencia y participación.

1. Atención a la diversidad. Enmarca todas aquellas acciones encaminadas a proporcionar al alumnado los apoyos pedagógicos necesarios para su desarrollo personal, dentro de un contexto que facilite alcanzar altos niveles de logro. Estos apoyos son entendidos como formas diferentes de organizar la tarea educativa para dar respuesta a las necesidades del alumnado. Incluye acciones tales como los Proyectos de Aprendizaje o la programación de Unidades Didácticas Integradas que consideren diferentes puntos de partida, distintos estilos de aprendizaje, diversos intereses, motivaciones, capacidades, etc.

2. Innovación curricular. Refleja el conjunto de acciones que llevan a la Comunidad educativa, especialmente al profesorado, a asumir el aprendizaje competencial como el eje central de la acción educativa con el alumnado, convirtiendo los elementos curriculares en medios para conseguir el desarrollo integral de todos los alumnos y las alumnas. Se apoya la innovación en el trabajo de equipo y coordinado de todo el profesorado, así como en la utilización de metodologías activas y participativas donde el alumnado tenga un protagonismo positivo, sean cuales sean sus circunstancias.

3. Convivencia y participación. Incluye aquellas acciones que facilitan la creación de climas de convivencia adecuados en los centros docentes, para promover el desarrollo de valores democráticos y de igualdad, donde la implicación de las familias y de otros agentes sociales, en el desarrollo del proceso educativo, se haga en colaboración con el profesorado y el alumnado.

Las competencias docentes

Se refieren al conjunto de saberes o conocimientos que constituyen el **saber** de los y las docentes, las habilidades, conocimientos y destrezas prácticas que forman parte del **saber hacer** y los valores, actitudes y compromisos personales que configuran el **saber estar** y el **saber ser**; así como el uso funcional e integrado de los mismos en contextos diferentes para resolver los retos profesionales y dar respuesta a las necesidades de su alumnado.

Dichas competencias se definen para el marco del C-P teniendo en cuenta: las tendencias europeas en materia de formación del profesorado por competencias (Eurydice 2002), la normativa vigente que rige la formación del profesorado (O. ECI/3854/2007, de 27 de diciembre; O. ECI/3857/2007, de 27 de diciembre; O. ECI/3858/2007, de 27 de diciembre), al igual que el informe del Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje TALIS (*Teaching and Learning International Survey*) (OCDE, 2009).

El análisis de las competencias reseñadas en los citados documentos, así como diversos estudios e informes que desde el año 2000 se han ido generando sobre la profesión docente en Europa por diferentes organismos como, el Comité mixto OIT/Unesco Eurydice, OCDE o la Comisión de las Comunidades Europeas, se establecen tres competencias generales que permiten organizar la formación de acompañamiento al profesorado de los centros que participan en los C-P. Son las siguientes:

- Actualización profesional.
- Planificación de la enseñanza.
- Participación y colaboración.

1. Actualización profesional. Apunta a la organización de la respuesta educativa al alumnado teniendo en cuenta los conocimientos propios de las materias junto con los conocimientos pedagógicos que permitan mediar en los aprendizajes de los alumnos y las alumnas. Estas competencias tienen que ver con la gestión de la propia formación continua, con la explicitación de las prácticas docentes, con el uso de las TIC/TAC, etc., en el contexto del centro educativo.

2. Planificación de la enseñanza. Incluye todas aquellas acciones que ayudan al profesorado a mejorar la respuesta educativa que se da al alumnado y a la optimización de los recursos disponibles en el entorno. Incluye acciones como: la implicación del alumnado en sus aprendizajes y en su trabajo, la planificación, desarrollo y evaluación de las programaciones, la atención a la diversidad, la acción tutorial, etc.

3. Participación y colaboración. Alude a las acciones educativas que contribuyen a la mejora del centro como sistema de relaciones dentro de la organización tales como: el trabajo en equipo entre docentes, la participación en la gestión del centro educativo, las acciones para informar e implicar a las familias, la difusión y la vivencia de los principios y valores presentes en el Proyecto Educativo del Centro (PEC), etc.

4.2. El Plan de mejora del centro

La integración, por parte de los centros educativos, de las acciones que surgen de los pilares del C-P es lo que permitirá planificar las actuaciones que van a desarrollar a lo largo del ciclo de cuatro cursos que comprende el C-P.

Dichas actuaciones quedarán reflejadas en el Plan de mejora, a través del cual el centro articula un proceso de transformación que le permite reforzar aquellos aspectos que favorecen el éxito educativo de su alumnado y modificar o eliminar aquellos que dificultan el proceso.

La **autoevaluación** que realiza el centro durante la Fase 1 del Programa, es el punto de partida, puesto que aborda el diagnóstico de su realidad, al tiempo que genera el debate necesario para construir una visión compartida que hace aflorar la cultura del centro y sienta las bases para iniciar el cambio.

El **Plan de mejora** se convierte así en el referente que articula las diferentes actuaciones que se van a llevar a cabo, a partir de las prioridades previamente establecidas en función de los resultados de la autoevaluación.

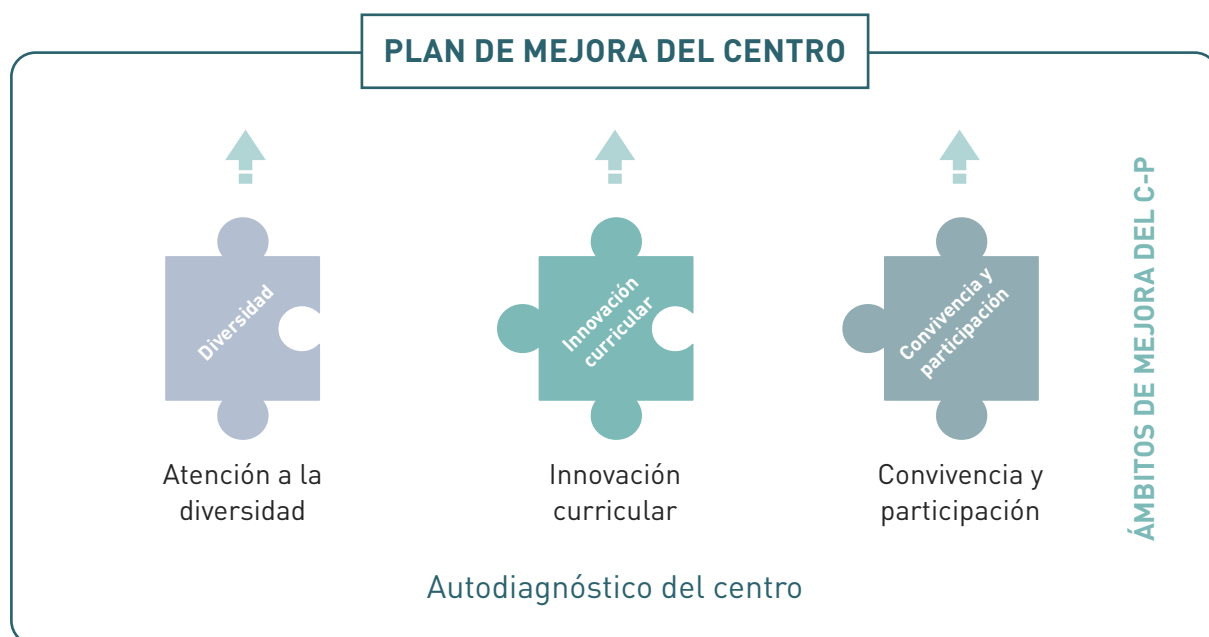


Figura 5. El Plan de mejora parte del autodiagnóstico que realiza el centro educativo y propone actuaciones en tres ámbitos de mejora.

Para hacerlo útil, funcional y operativo el equipo encargado de su elaboración debe plantearse una planificación que tenga en cuenta los siguientes requisitos (San Fabián Maroto y Granda Cabrales, 2007):

- Ha de derivarse de un proceso sistemático de autoevaluación y diagnóstico.
- Debe partir de planteamientos realistas y estar vinculado a las necesidades sentidas y expresadas por las personas implicadas.
- Conviene que sea concreto y sencillo en su planteamiento.
- Debe planificarse en un proyecto coherente en todos sus planteamientos.
- Incluirá responsabilidades fijadas, sin olvidar que se estructura en un marco de colaboración.
- Ha de contemplar el seguimiento que verifique los logros de las actuaciones.
- Ha de plantearse siempre con la vista puesta en su integración en la vida institucional.

Teniendo en cuenta estas consideraciones el Plan de mejora ha de incluir los siguientes **elementos**:

- a) Resultados del análisis general y diagnóstico de la situación del centro en relación con los ámbitos de mejora.
- b) Objetivos que se pretenden alcanzar.
- c) Impacto de las actuaciones en la dinámica del centro.
- d) Actuaciones a desarrollar en cada uno de los ámbitos de mejora. Personas responsables y temporalización.
- e) Indicadores de logro de los objetivos establecidos.
- f) Mecanismos de seguimiento y evaluación del Plan de mejora y de cada una de las actividades que lo configuran.
- g) Formación del profesorado requerida para su implementación.
- h) Financiación y recursos adicionales solicitados para llevar a cabo el Plan de mejora.

Es así como el Plan de mejora refleja las actuaciones relevantes que se van a llevar a cabo y que conducirán a logros de calado dentro de la Comunidad educativa. De este modo se convierte en el **eje vertebrador del C-P** y sus resultados tendrán su reflejo en el **Proyecto Educativo del Centro**.

Al integrar las diferentes actuaciones que se desarrollan en el contexto del centro, teniendo presente los distintos niveles de intervención, el Plan de mejora adquiere una estructura jerárquica que permite englobar unas actuaciones dentro de otras que las concretan y las hacen operativas. Es así como el Plan de mejora incluirá macrotareas, tareas y microtareas que pasamos a describir a continuación:

- **Macrotareas.** Se refiere a todas aquellas actuaciones que atañen al centro educativo y conllevan decisiones de carácter general que afectan tanto a los elementos organizativos como a los planteamientos curriculares. Estas actuaciones tienen su reflejo en la Programación General Anual (PGA) y de ellas se deriva un producto o un resultado relevante orientado a la consecución de uno o más objetivos del Plan de mejora.
- **Tareas.** Son actuaciones que siguen una secuencia lógica: diagnóstico, sensibilización, planificación, desarrollo, seguimiento, evaluación, difusión, que conducen a la ejecución de las macrotareas. Tienen su reflejo en el aula a través de las programaciones docentes y los programas de orientación educativa y profesional y admiten diferentes planteamientos y formas de realización. Constituyen un referente para la elaboración de los Programas individualizados del alumnado.
- **Microtareas.** Son aquellas actuaciones que se abordan desde el prisma del centro y sirven para concretar las tareas a través de proyectos de trabajo interdisciplinares o internivelares que se realizan en las aulas. Supone un desglose concreto de la tarea de centro a la que hace referencia y suelen ser actos que se repiten en el tiempo.

La figura 6 representa, la **relación jerárquica** entre las diferentes actuaciones que debe recoger el Plan de mejora y su reflejo en los diferentes niveles de intervención.

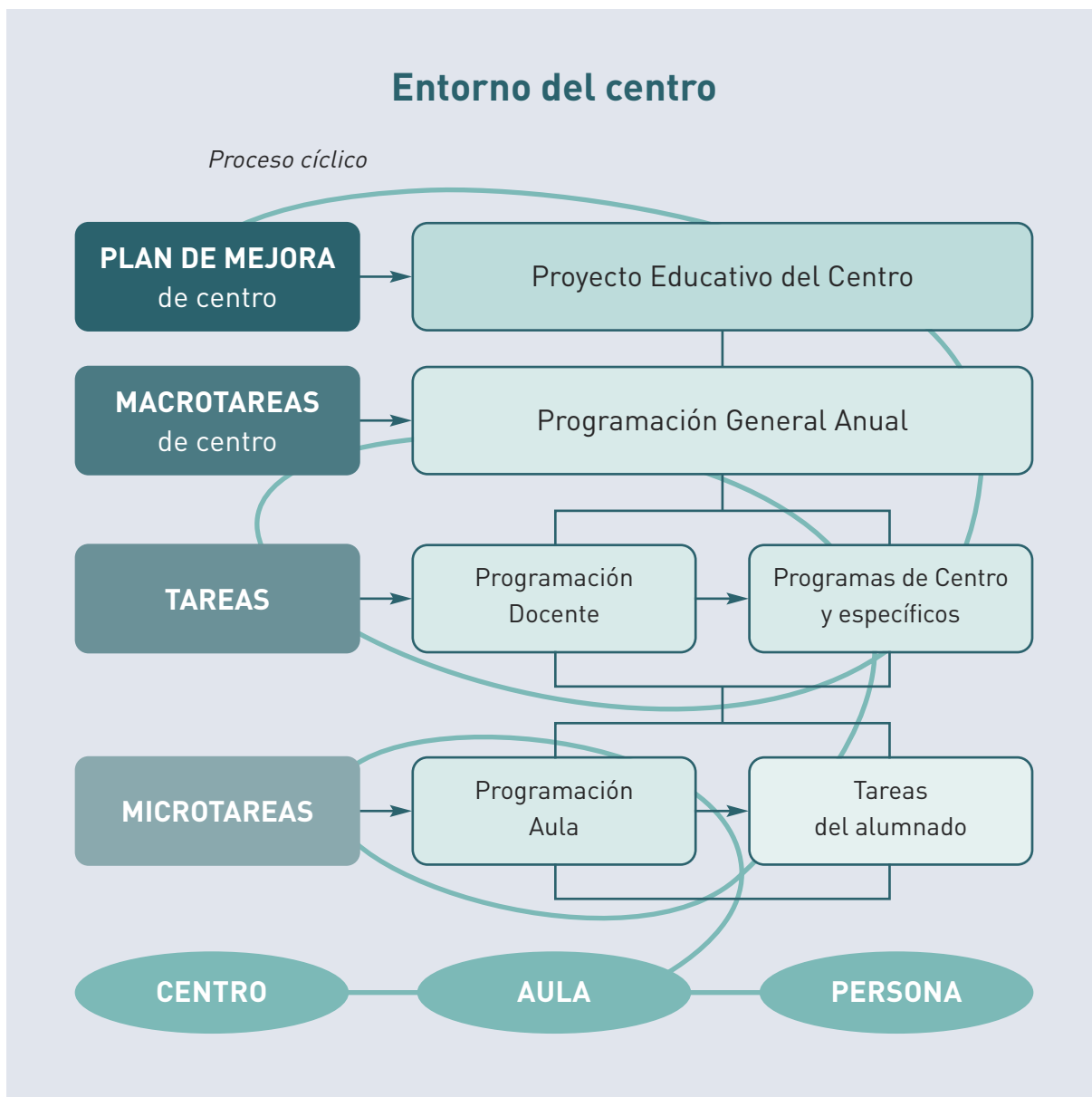


Figura 6. El Plan de mejora se desarrolla a través de un proceso cíclico y tiene su reflejo en los diferentes programas del Centro.

Este Plan de mejora habrá de concretarse por parte de los Centros educativos a través de Programas Anuales de trabajo que se incorporan a la Programación General Anual.

4.3. La formación y el acompañamiento al profesorado

Para **guiar, asesorar y apoyar a los centros** a lo largo de todo el proceso de desarrollo del Plan de mejora se hace imprescindible proporcionar al profesorado una formación que permita dar respuesta a las necesidades detectadas en el propio centro que se amplía y completa con otra formación específica y contextualizada para conocer y valorar el marco del C-P.

a) Formación en el propio centro. El qué de la mejora

Esta formación tiene en cuenta aquellos procesos que requiere la puesta en marcha de una transformación de la práctica educativa como la que propone el C-P con el fin de ajustarse a las necesidades que plantean los centros escolares referidas a los cuatro niveles de intervención, tres ámbitos de mejora y al desarrollo de las competencias docentes.

Cada uno de los centros participantes en el C-P elabora un Proyecto de formación propio que le sirve de apoyo para abordar los procesos de autoevaluación y de mejora.

Participan en su elaboración los miembros del equipo impulsor junto con aquellas personas que previamente estuvieran integrados en las distintas acciones formativas que se desarrollasen en el centro en el momento de la incorporación al C-P. Cuentan para ello con el apoyo de la Red de Formación del Profesorado que proporciona las orientaciones precisas para su planteamiento.

Se trata de una formación que cobra especial relevancia en las fases 2, 3 y 4 del desarrollo del Plan de mejora, ya que son los propios centros los que establecen, junto con el Centro del Profesorado y de Recursos (CPR) de referencia, su Programa de trabajo a partir de los respectivos Planes de mejora.

b) Formación de acompañamiento. El cómo de la mejora

La formación de acompañamiento a los centros que participan en el C-P se refiere a las prioridades derivadas del planteamiento del mismo y manifestadas por la Consejería de Educación, Cultura y Deporte a través de la convocatoria de participación.

Esta formación común, diseñada con el apoyo de la Red de Formación del Profesorado, tiene como finalidad proporcionar las bases necesarias para abordar el C-P con garantías de éxito, siempre respetando la autonomía de los centros. Se trata de crear espacios de reflexión y análisis sobre temas de interés común generados en torno al C-P y propiciar y apoyar la creación de redes intercentros donde se pueden gestar auténticas comunidades profesionales de aprendizaje.

Los contenidos de esta formación se refieren a seis líneas de trabajo.

1. Documentar la realidad: la evaluación continua.

La evaluación como información sistemática que fundamenta y justifica la toma de decisiones. La tarea principal consiste en decidir qué información es necesaria y cómo se puede recoger. La toma de decisiones basada en una información rigurosa supera con creces a aquella que se hace con limitado conocimiento de la situación.

2. Anticipar un futuro deseable: la planificación.

La planificación es un componente esencial en los procesos de mejora según demuestra la experiencia. Se enriquece cuando parte de la información obtenida en la evaluación y la reflexión sistemáticas y cuando cuenta con la participación de un amplio número de personas y grupos.

3. Gestionar los cambios: la puesta en práctica.

Los planes y proyectos adquieren valor cuando conducen a alguna forma de actuación. Generar proyectos realistas y prácticos provoca interés y anima a implicarse en el cambio, mientras que la existencia de planes que han exigido un considerable esfuerzo en su diseño y que no se han llevado a la práctica genera frustración y desmoralizan al personal.

4. Liderar los proyectos de mejora: liderazgo pedagógico, organizativo y relacional.

El impacto positivo de la acción del equipo impulsor y/o del equipo directivo en los procesos de mejora puede considerarse un indicador de éxito al ejercer un liderazgo institucional. Se trata de proporcionar los recursos necesarios para conseguir sinergias entre el profesorado, en distintas direcciones, con una meta común que es la mejora del servicio educativo que proporciona el centro.

Los ámbitos de mejora que abordan los centros desde el C-P permite establecer tres tipos de liderazgo institucional que se indican a continuación:

- **Liderazgo pedagógico.** Promueve procesos de reflexión sobre la práctica docente, se preocupa por la calidad de las experiencias de aprendizaje y enseñanza que se producen en el centro educativo y trata de guiarlos hacia una forma de trabajo que favorece el aprendizaje de todo el alumnado: trabajo por proyectos, aprendizaje cooperativo, aprendizaje-servicio, etc.
- **Liderazgo organizativo.** Genera y coordina dinámicas de trabajo eficientes y eficaces, ejerce de elemento motivador y dinamizador de aquellas que surjan a lo largo del proceso y garantiza los flujos de información entre los distintos agentes educativos.
- **Liderazgo relacional.** Busca la implicación y el consenso de los miembros de la Comunidad educativa, trata de construir relaciones fluidas y satisfactorias en el aula, en el centro y con el entorno.

5. Desarrollar las competencias profesionales: formación del profesorado.

Esta línea de actuación formativa trata de proporcionar al profesorado herramientas que le permitan dar respuesta a las necesidades que se le plantean en su contexto educativo, relacionadas con la planificación y la gestión de los aprendizajes de sus alumnas y alumnos, con la participación y la colaboración en las actuaciones del centro y con la actualización profesional.

6. Articular “Palancas de cambio” en los centros educativos.

Se trata de proporcionar referentes en los que apoyar el cambio. Estas palancas de transformación serán abordadas en cada una de las fases en función de necesidades comunes en los centros que hayan sido detectadas. En el cuadro 5 se indican bajo el epígrafe de palancas de cambio, algunos ejemplos relacionados con los tres ámbitos de mejora que aborda el C-P.

ÁMBITOS DE MEJORA	PALANCAS PARA EL CAMBIO
Atención a la diversidad Modos de implicación del alumnado: el alumnado como protagonista del aprendizaje	Compromiso: implicación del alumnado en la vida escolar.
	Autoevaluación de los aprendizajes y coevaluación.
	Factores no cognitivos del aprendizaje formal y no formal.
Innovación curricular Modos de trabajar con el alumnado	Trabajo para el desarrollo de las competencias clave.
	Aprendizaje cooperativo y colaborativo.
	Aprendizaje por proyectos.
	Aprendizaje como servicio.
Convivencia y participación Modos de relacionarse con el alumnado y las familias	Convivencia en los centros.
	Clima de aula y de centro.
	Participación de las familias.

Cuadro 5. Referentes para el cambio en el contexto de los C-P.

Definir o delimitar el contenido de esta formación resulta complejo dado que responde a las necesidades que se le plantean a cada centro a lo largo del proceso. Sirva a modo de guía la siguiente propuesta de distribución de los contenidos de la formación por cursos que, si bien tiene carácter orientativo, se fundamenta en los requisitos planteados para las actuaciones de las distintas fases.

CONTENIDO DE LA FORMACIÓN

1^{er} CURSO - FASE 1

Características propias de esta Fase: prioridades de intervención y compromisos de los centros y la Administración.

El autodiagnóstico en el centro. Experiencias, herramientas, instrumentos y estrategias para abordarlo.

La gestión de los cambios: apoyos y resistencias. Herramientas y estrategias necesarias para liderar, motivar, gestionar y dirigir un equipo de trabajo adecuadamente.

Redes de centros: establecimiento de redes que pongan en valor la formación entre iguales (plataforma on-line, mercadillos de proyectos...).

Documentación de prácticas relacionadas con los objetivos del centro y análisis de los resultados para abordar los procesos de mejora en la Fase 1 y su comunicación.

El desarrollo de las competencias profesionales. Diseño del Plan de trabajo.

Elaboración del documento del Plan de mejora de centro y su concreción para la Fase 2: selección de las prioridades y la planificación de la actuación.

2^o CURSO - FASE 2

Características propias de esta Fase: prioridades de intervención y compromisos de los centros y la Administración.

Seguimiento y evaluación de las actuaciones del Plan de mejora para la Fase 2.

Liderazgo del equipo impulsor y/o equipo directivo:

- Pedagógico. Reflexión sobre la práctica docente para identificar las barreras de aprendizaje y desarrollar las competencias del alumnado a partir de la experiencia en el aula.
- Organizativo. Directrices y estrategias para distribuir trabajo y responsabilidades en el aula. Estructuras organizativas del aula que favorecen el aprendizaje de todo el alumnado.
- Relacional. El aula como espacio físico que favorece modelos de enseñanza. El aula como espacio psicosocial y marco de interrelación.

Desarrollo de las redes de centros.

Implementación del Plan de mejora y documentación de prácticas y procesos de mejora en la Fase 2 y su comunicación.

Informe anual del C-P.

El desarrollo de las competencias profesionales. Saber hacer: exploración de metodologías para ajustar la respuesta educativa a las necesidades del alumnado.

Concreción del Plan de mejora recogiendo las debilidades para reconducirlas y planteando actuaciones para la Fase 3.

CONTENIDO DE LA FORMACIÓN

3^{er} CURSO - FASE 3

Características propias de esta Fase: prioridades de intervención y compromisos de los centros y la Administración.

Seguimiento y evaluación de la concreción de las actuaciones del Plan de mejora para la Fase 3.

El liderazgo del equipo impulsor/directivo:

- Pedagógico. Reflexión sobre la práctica docente para conocer las decisiones pedagógicas de centro que conducen la actualización metodológica.
- Organizativo. Dinámicas de trabajo en equipo motivadoras que favorezcan el diseño de proyectos multidisciplinares e internivelares. Flujos de información entre los distintos agentes educativos en el centro.
- Relacional. Consensos: participación de todos los miembros del centro en torno a la adquisición de metas compartidas. Consolidación de las redes de centros.

Profundización del trabajo en red de los centros.

Documentación de prácticas y procesos de mejora en la Fase 3 y su comunicación.

Informe anual del C-P.

El desarrollo de las competencias profesionales. Saber estar y saber ser: integración en el centro de la cultura colaborativa.

Elaboración de la concreción del Plan de mejora para la Fase 4. Recoger debilidades planteando el cierre de acciones previstas para el C-P.

4^o CURSO - FASE 4

Características propias de esta Fase: prioridades de intervención y compromisos de los centros y la Administración.

Seguimiento y evaluación de la concreción de las actuaciones del Plan de mejora para la Fase 4.

Identificación y priorización de aquellas actuaciones más exitosas del Plan de mejora y el diseño de un plan de sostenibilidad de las mismas en el centro.

Experiencias de éxito probadas en los centros de la red y ampliación de la misma.

Crear una red de formadores suficiente y capacitada que permita asesorar y apoyar a los centros noveles.

Consolidación del liderazgo del equipo impulsor y/o del equipo directivo:

- Pedagógico. Reflexión sobre la acción educativa para integrar en la vida del centro los cambios que favorecen la respuesta al alumnado y su proyección en el entorno.
- Organizativo. Procesos participativos de toma de decisiones conjuntas entre los miembros de la Comunidad educativa, especialmente las familias y otros agentes sociales.
- Relacional. Relaciones fluidas y satisfactorias con el entorno. Corresponsabilidad de todos los sectores sociales y de la Comunidad educativa, asumiendo un papel protagonista en el proceso de aprendizaje de los alumnos y las alumnas.

Consolidación de las competencias profesionales: integración y transformación en conocimientos profesionales.

Consolidación del trabajo en red intercentros.

Documentación de prácticas y procesos de mejora en la Fase 4 y su comunicación.

Memoria del C-P.

5

¿Cuándo llevarlo a cabo? Fases en el desarrollo de un C-P

Un elemento decisivo en el éxito o fracaso del C-P en un centro educativo es la capacidad para definir y concretar un **modelo pedagógico consensuado**.

Se trata de un proceso gradual y planificado cuyo éxito depende en buena medida del grado de coordinación y de los acuerdos que se establezcan entre todos los agentes educativos, motivo por el cual se consideran dos planteamientos de partida:

- La participación en el C-P parte de una convocatoria pública en la que los centros concurren con el apoyo del Claustro y del Consejo Escolar cifrado en, al menos, un 60%.
- Los Claustros deben conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de las organizaciones educativas donde este profesorado desarrolla su labor, así como sus posibilidades y limitaciones, a partir de un diagnóstico inicial, para definir sus objetivos a corto, medio y largo plazo a través del Plan de mejora.

Los fundamentos del C-P, que se han presentado en el apartado 4 de este documento, sitúan el desarrollo personal del alumnado dentro de un entramado de relaciones que forman parte de un **sistema** (persona-aula-centro-comunidad) sobre el que es necesario actuar de forma global. Por este motivo el Plan de mejora busca el cambio en el centro, por ser la estructura que engloba y sistematiza todas las actuaciones encaminadas a lograr el *éxito escolar de todo el alumnado*.

En virtud de lo anteriormente expuesto, se establece una secuencia de trabajo en cuatro fases, cada una de las cuales pone el énfasis en alguno de los elementos del sistema,

entendiendo que cualquier mejora en uno de ellos actúa como onda expansiva que afecta al resto de los elementos.

Es así como el Plan de mejora que elaboran los centros participantes en el C-P se entiende como una **hoja de ruta** donde marcan el itinerario a seguir a lo largo de los cuatro años concretando y explicitando los objetivos que se quieren lograr, de cara a integrarlos en la vida del centro recogidos en el Proyecto Educativo.

Dicha concreción se articula en *programas anuales* que representan la delimitación de las tareas y las actividades del Plan de mejora para un curso académico y que hacen tangible el citado Plan para los miembros de la Comunidad educativa, al tiempo que permiten evidenciar los logros alcanzados y los progresos realizados a lo largo del ciclo que representa el C-P.

Así, teniendo en cuenta el modelo de trabajo presentado en el punto 4 se establecen cuatro fases que ponen el foco de atención en los diferentes niveles de intervención: persona-aula en la Fase 1 y en la Fase 2, posteriormente estos cambios irradiarán en la vida del centro (Fase 3) y en la relación del centro con el entorno (Fase 4). Estas fases se desarrollan dentro de un itinerario flexible que constituye un ciclo de mejoras que tendrá su reflejo en el Proyecto Educativo del Centro y que tendrá su continuidad en un nuevo Plan de mejora que supondrá el comienzo de un nuevo ciclo de mejora continua.

Si bien se parte de una parcelación artificial de la realidad en tres ámbitos de mejora, para facilitar la comprensión de la misma y planificar los procesos de cambio, se prevé una **progresiva integración de las actuaciones diseñadas** para definir el modelo educativo de cada centro.

De este modo, a partir de un análisis de la realidad del centro que permite identificar el punto de partida y definir las líneas de actuación dentro de los tres ámbitos de mejora, se avanza progresivamente hacia un planteamiento integrador que establezca nexos comunes entre las diferentes propuestas que surjan de cada uno de ellos, tal como refleja la figura 7.

Los centros dispondrán de los cuatro cursos de duración del C-P para superar dichas fases y lograr sus objetivos de éxito escolar. El **itinerario** real que cada centro deba cumplimentar en cada fase será variable, contextualizado y diseñado en función de los distintos puntos de partida detectados al realizar su autodiagnóstico y de los avances experimentados a lo largo del proceso.

El cumplimiento de unos **requisitos básicos** en cada una de las fases constituirá el referente para el acceso a la siguiente, lo que permitirá constatar una progresión coherente en la ejecución del Plan de mejora.

FASES

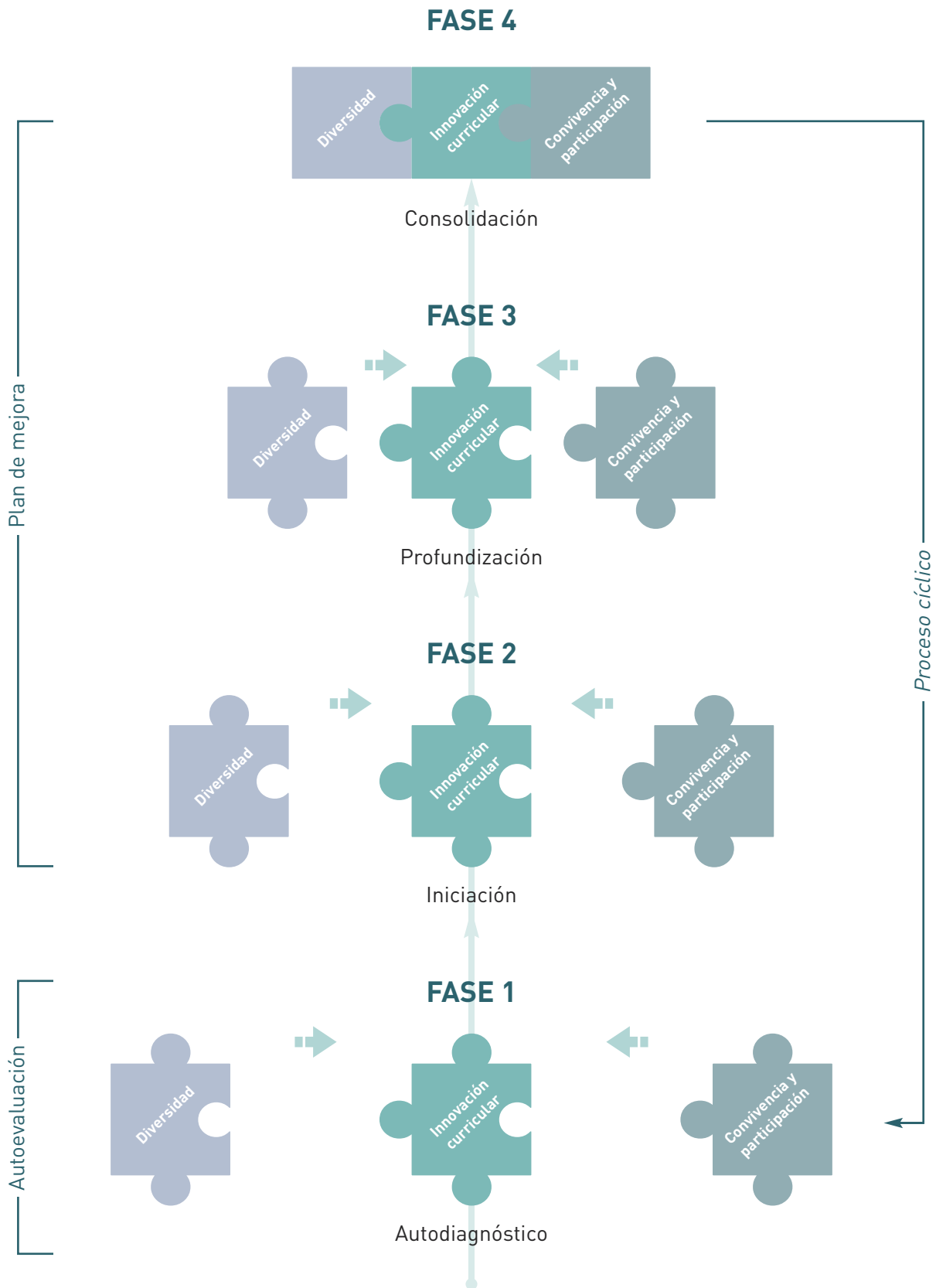


Figura 7. El C-P integra tres ámbitos de mejora a lo largo de un proceso en cuatro fases.

Fase 1: Autodiagnóstico

En esta fase, el centro docente realiza un análisis y un **autoevaluación** de sus necesidades en los tres ámbitos de mejora con el fin de diseñar el Plan de mejora en el que trazará su *hoja de ruta* con las actuaciones a desarrollar en las tres fases siguientes.

Para llegar a la integración de tales actuaciones, consideradas relevantes para alcanzar el éxito escolar del alumnado, cada centro educativo establecerá su orden de **prioridad** teniendo en cuenta:

- Los elementos clave que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto implica seleccionar aquellas actuaciones que aporten un mayor valor añadido.
- La gestión de los cambios, ya que la implementación de las actuaciones conlleva un tiempo y unos recursos. Se busca la eficiencia a través de: la definición del cambio, la comunicación eficaz del mismo, el modelado de nuevas conductas, el desarrollo de las competencias profesionales y el refuerzo de actuaciones relevantes.

El **objetivo** fundamental de esta fase es promover una cultura de autoevaluación como práctica cotidiana en los centros, de forma que puedan obtener una visión detallada de su realidad y abordar los cambios de manera realista, contextualizada, progresiva y a la vez continua, de manera que el cierre de un ciclo suponga el inicio de otro.

Como consecuencia de este planteamiento, en la Fase 1 del C-P se busca generar espacios de reflexión y encuentro entre profesionales, tanto en el seno de cada centro como a través del contraste de las distintas experiencias aportadas por los centros participantes en el C-P. Todo ello para intercambiar información y minimizar las posibles incertidumbres y reticencias que un cambio como el que se pretende pueda ocasionar, al tiempo que se gesta la creación de futuras Comunidades profesionales de aprendizaje.

Tres son los requisitos básicos que se tienen en cuenta para abordar el **autodiagnóstico** en esta fase:

- Ser realista, sencillo y cuantificable.
- Ser integrador de los esfuerzos y acciones ya existentes que sean constitutivas de buenas prácticas y que permitan desechar aquellas acciones que no están logrando el impacto deseado.
- Ser facilitador de consensos y potenciador del trabajo compartido, llamando a la Comunidad educativa a sentirse partícipe y protagonista del proceso de mejora.

Para facilitar la labor de los centros se realiza una propuesta de pasos a seguir, tal como recoge el cuadro 6, en base al documento publicado por la Consejería de Educación y Ciencia de Asturias en el año 2007: *Guía de autoevaluación y mejora*.

PASOS EN UN PROYECTO DE AUTOEVALUACIÓN Y MEJORA

- Contextualización y consideraciones previas. Pueden tomarse como referencia los datos que aporta el informe de centro de la Evaluación de Diagnóstico.
- Recogida y análisis de la información.
- Planificación y coordinación del proceso de autoevaluación.
- El desarrollo y análisis de los objetivos y de los ámbitos de mejora.
- Elaboración del Plan de mejora.
- Mecanismos de seguimiento y evaluación del Plan de mejora.

Cuadro 6. En la fase de Autodiagnóstico los centros elaboran un Proyecto de autoevaluación.

Con estos planteamientos de partida cobra especial relevancia en esta fase la presencia en cada centro educativo de un **equipo impulsor** que cuente con el respaldo y la presencia activa del equipo directivo. Se asignan a este equipo las siguientes funciones:

- Identificar barreras al aprendizaje, aportar alternativas y ayudar a transformar las ideas en acciones.
- Iniciar un proceso de investigación-acción para el desarrollo de las competencias a partir de la experiencia AuLab 1.
- Generar y coordinar dinámicas de trabajo y ejercer de elemento motivador y dinamizador de aquellas que surjan a lo largo del proceso.
- Garantizar los flujos de información entre los distintos agentes educativos.
- Propiciar consensos, contribuir a cohesionar la participación de todos los miembros en torno a la adquisición de metas compartidas.
- Asumir responsabilidades respecto a los compromisos adquiridos.
- Definir prioridades para cada una de las fases de desarrollo del C-P.
- Contribuir al seguimiento de los progresos realizados a lo largo de las distintas fases.

El proceso de autoevaluación y diagnóstico que se lleva a cabo en esta fase tiene su culminación en el Plan de mejora diseñado por centros educativos, al que se alude en el apartado 4.2 de este documento, y que será el referente de trabajo a lo largo del ciclo en las tres fases siguientes.

Al final de esta fase, y en base al Plan de mejora diseñado por el centro, la Consejería de Educación y el Equipo directivo negociarán los recursos necesarios para el desarrollo de las actuaciones previstas para el curso siguiente. Los resultados de la negociación se recogerán en la correspondiente ficha de propuesta de recursos y priorización de actuaciones.

Una experiencia de innovación curricular: AuLab 1

AuLab es una experiencia de innovación curricular enmarcada en el conjunto de acciones que llevan a la Comunidad educativa, especialmente al profesorado, a asumir el aprendizaje competencial como eje central de la acción educativa con el alumnado.

En la primera fase del C-P se pone en marcha AuLab 1 que sirve como referente para realizar el autodiagnóstico de este ámbito de mejora en el centro y abordar los cambios que se emprenderán posteriormente en las diferentes fases.

AuLab 1 se integra plenamente en el C-P, en tanto que participa de su planteamiento. Pretende provocar la reflexión y el trabajo en equipo del profesorado a través de un proyecto de trabajo interdisciplinar que tiene como meta alcanzar el desarrollo de las capacidades de los alumnos y alumnas en los ámbitos cognitivo, afectivo-emocional y social. Y lo hace a través de un trabajo sistemático de las competencias que hacen posible que pueda desenvolverse en el entorno con autonomía y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

Dado que se desarrolla **en el contexto del centro educativo**, este planteamiento se aborda **desde el currículo**, integrando los objetivos, contenidos, criterios de evaluación y competencias que han de abordarse desde las diferentes áreas y materias. Al mismo tiempo tiene en cuenta las líneas prioritarias establecidas en los **planes de orientación educativa y profesional** de los centros, enfocadas al desarrollo personal de todo el alumnado.

Pretende además, un conocimiento del lenguaje tecnológico y el uso transversal de las Tecnologías de la Información, el Aprendizaje y la Comunicación (TIC/TAC) fomentando, al mismo tiempo, la experimentación y el pensamiento crítico.

Los nodos o talleres de *Diseño y Fabricación Digital*, *Televisión Experimental* y *Programación Informática Creativa* son las **tres líneas de trabajo** que pretenden desarrollar el conocimiento del lenguaje tecnológico.

- Aprender a través del diseño y fabricación digital. La fabricación asistida por ordenador permite materializar un diseño de un archivo informático en un objeto físico y propone al alumnado participar en el diseño y producción de un producto real en todas las fases del proceso.
- Laboratorio de televisión experimental. A través de una plataforma de comunicación y un plató de televisión el alumnado investiga sobre los medios de comunicación y el lenguaje audiovisual, al tiempo que propone otras maneras de ver y hacer televisión en Internet.
- Introducción a la programación creativa. A través de un ejercicio práctico de uso creativo de la tecnología (Twitter, Scratch, Arduino), pone al alumnado en contacto con los conceptos y procesos básicos de funcionamiento de la tecnología digital.

AuLab se plantea como un proyecto de aprendizaje en tanto que permite su contextualización en cada centro, **entra a formar parte de la programación de aula** y propone una metodología activa y participativa que da protagonismo al alumnado convirtiéndolo en el principal agente del aprendizaje, tal como apuntan autores clásicos como Dewey (1997) o Bruner (1972, 1997) o autores más recientes como Martín (1999), Rodríguez Moneo (1999), Martín y Moreno (2007), Puig Rovira y Martín García (2007).

A modo de síntesis, tal como se muestra en la figura 8, AuLab 1 representa una experiencia de innovación que integra los principios que fundamentan el C-P al tiempo que forma parte del mismo.

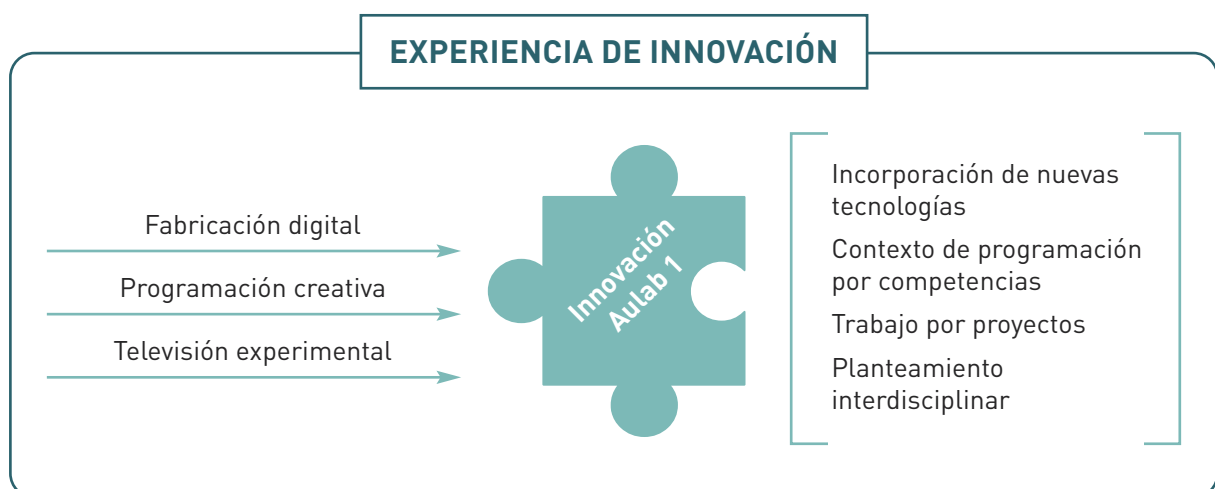


Figura 8. AuLab 1 aborda la innovación curricular a través un planteamiento interdisciplinar que se concreta de tres nodos de trabajo.

Los resultados de los progresos realizados en la Fase 1 han de quedar reflejados en el Plan de mejora y recogidos en la **Memoria Anual del Centro**.

Todos los cambios propuestos al finalizar la Fase 1 del C-P han de quedar reflejados en la **Programación General Anual** del centro en el curso siguiente y han de articularse en las correspondientes Programaciones de Aula.

Fase 2: Iniciación

En esta fase los centros **inician el desarrollo de su Plan de mejora** conforme a la concreción de actuaciones presentada. A lo largo del curso, deberán supervisar y valorar cada una de las que se lleven a cabo de cara al seguimiento y evaluación de las mismas.

Esta fase puede ser la más **crítica** si se pretende que se mantengan los cambios introducidos como resultado del diseño e implementación del Plan de mejora, ya que tales cambios necesitan ser experimentados exitosamente, tanto por los docentes como por el alumnado, y vividos como mejoras en la enseñanza y en el aprendizaje.

Centra la **acción** en el aula como espacio en el que se llevan a cabo las experiencias de enseñanza-aprendizaje y que tienen al alumnado como protagonista y foco de las distintas actuaciones que contribuyen a su desarrollo personal: afectivo-emocional, cognitivo y social.

En esta fase se persiguen los siguientes **objetivos** del C-P:

- Fomentar la coordinación y el trabajo en equipo de todas las personas implicadas en el proceso de aprendizaje del alumnado.
- Impulsar la aplicación de cambios organizativos y metodológicos que permitan el desarrollo de las competencias del alumnado así como a dar respuesta a las necesidades educativas desde una perspectiva inclusiva.

Algunas de las **actuaciones propias de esta fase** serán:

1. Atención a la diversidad

- Planificación, desarrollo y evaluación de medidas de atención a la diversidad dentro del aula.
- Orientaciones para la elaboración de protocolos que permitan realizar el seguimiento del alumnado en todos los ámbitos de su desarrollo.

- Establecimiento de procesos que promuevan una toma de decisiones responsable, facilitando para ello el autoconocimiento del alumnado y, al mismo tiempo, del entorno socio-laboral.
- Organización y planificación de la prevención y detección temprana de dificultades de aprendizaje del alumnado.
- Integración de mecanismos que faciliten la Evaluación psicopedagógica y la coordinación entre los responsables que la lleven a cabo.

2. Innovación curricular: AuLab 2

- Establecimiento de trayectorias de trabajo que faciliten la adquisición de conocimientos y exijan la puesta en práctica de destrezas, actitudes, valores y normas de manera integrada a través de proyectos de aprendizaje.
- Protagonismo del alumnado en el planteamiento y desarrollo de proyectos que tienen en cuenta sus intereses y le ayuden a: formular interrogantes y a buscar respuestas para ellos, a seleccionar la información obtenida y a extraer conclusiones para comunicarlas en contextos diferentes a la situación de aprendizaje inicial.
- Elección de modelos de enseñanza para el aprendizaje de las competencias, teniendo en cuenta las características del alumnado, de las tareas y del contexto en que se desarrollan.
- Afrontamiento de retos que contribuyan al desarrollo de una personalidad autónoma en el alumnado tales como: abordar los problemas en su complejidad, aprender a gestionar la información, aprender por ensayo y error, aprender a aprender, aprender valores, enfrentarse a retos y dificultades derivadas de un proceso de indagación, compartir y elaborar conocimientos, abrirse a la crítica, etc.

3. Convivencia y participación

- Diseño de actuaciones, insertas tanto en las programaciones docentes como en los planes de formación del profesorado, que promuevan el desarrollo emocional del alumnado y del profesorado tales como responsabilidad, autodisciplina, respeto a los derechos mutuos, autoestima, etc., así como el desarrollo de actitudes y valores con perspectiva crítica ante la información y aceptación de responsabilidades.
- Constitución de estructuras de participación del alumnado en el aula de tal forma que se establezca un plan común entre el profesorado centrado en la

gestión democrática de aula y el desarrollo de estrategias de resolución y prevención de conflictos tales como un clima estable de aprendizaje y de relaciones positivas.

Todos los cambios y propuestas que se realizan en la Fase 2 tendrán su reflejo en las **programaciones de aula y en los planes de trabajo individualizados**.

Las modificaciones abordadas en la Fase 2 del C-P se recogerán en la **Memoria Anual** del centro y servirán de base para actualizar y concretar las actuaciones del **Plan de mejora** que se incorporará a la PGA del siguiente curso. Quedarán plasmadas en una **primera adenda al C-P** que deberá ser firmada por las partes.

Fase 3: Profundización

Según se avanza en el C-P, el centro debe buscar el **mayor grado posible de integración de las actuaciones** planteadas, tanto en lo referido a la atención a la diversidad como a la innovación curricular, y a la participación y convivencia del alumnado y profesorado.

El **foco de atención** es el centro tratando de integrar los cambios introducidos en las fases anteriores y buscando consensos para instaurar las medidas organizativas más efectivas en la gestión y organización de la respuesta educativa.

En esta fase se persiguen, principalmente, dos **objetivos** del C-P:

- Promover modelos de gestión y organización ajustados a la realidad y necesidades de cada centro docente.
- Promover gradualmente la autonomía de los centros en la búsqueda de respuestas educativas que contribuyan al desarrollo de las competencias para todo su alumnado.

Las **actuaciones** que se establezcan para esta fase son las siguientes:

1. Atención a la diversidad

- Explicitación, clarificación y acercamiento a una concepción compartida de la diversidad.
- Concreción participativa de principios psicopedagógicos comunes que orienten y respalden las tareas educativas inclusivas.
- Organización y gestión de medidas de atención a la diversidad en el centro.

- Establecimiento de las líneas de acción tutorial individual y grupal comunes.
- Definición de las líneas generales del centro sobre la orientación para el desarrollo de la carrera. Aquí se integran el conjunto de tareas de aprendizaje y enseñanza que ayudan al alumno o a la alumna en el proceso de toma de decisiones sobre su presente y su futuro personal y profesional, dentro del contexto en el que se desenvuelve. Tales tareas se apoyan en los tres pilares de la educación: *aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser* (Delors, 1996), o lo que es lo mismo: autoconocimiento, conocimiento del entorno y toma de decisiones.

2. Innovación curricular. AuLab 3

- La evaluación como herramienta para el cambio educativo. Conocimiento y análisis de las evaluaciones internas y de las evaluaciones externas.
- Propuestas de evaluación de los aprendizajes realistas, contextualizadas y relevantes para el alumnado del centro.
- Las competencias clave como referentes de la evaluación en la búsqueda de respuestas a situaciones reales en contextos individuales y sociales.
- Toma de decisiones para la evaluación a nivel de centro:
 - Qué evaluar: adquisición de competencias. Logros alcanzados a nivel cognitivo y metacognitivo, emocional y socioafectivo.
 - Cómo evaluar: selección de técnicas e instrumentos atendiendo a criterios de validez curricular, institucional, consecuenencial, ecológica, etc.
- Selección de indicadores de centro para la toma de decisiones sobre el progreso del alumnado en su desarrollo personal.
- Elaboración de rúbricas y otros instrumentos para evaluar los aprendizajes adquiridos.
- Diseño de pruebas de evaluación de competencias.
- Gestión de dinámicas de trabajo que faciliten los acuerdos y la toma de decisiones en torno a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

3. Convivencia y participación

- Revisión, seguimiento y evaluación compartidos de las actuaciones desarrolladas en las fases anteriores para su incorporación en el Plan Integral de Convivencia del centro con el objetivo de crear un entorno escolar positivo.

- Sensibilización entre el profesorado y alumnado en lo concerniente al uso seguro de las TIC.
- Puesta en marcha de estructuras de participación en el centro a través de la creación de redes de profesorado y de alumnado.
- Establecimiento de estructuras de gestión de conflictos inmersas en la organización del centro.

Los cambios realizados en esta fase tendrán su reflejo en las **concreciones curriculares del centro** y en el **Plan de Orientación Educativa y Profesional**.

Tras el seguimiento y evaluación de esta fase, se elabora una **nueva actualización del Plan de mejora** cuyas actuaciones quedarán reflejadas en la PGA del curso siguiente y respaldadas con la firma de una **nueva adenda al C-P**.

Fase 4: Consolidación

Llegados ya a la fase final de participación en el C-P, las actuaciones que se propongan estarán enmarcadas en el **nivel 4 de intervención** y atenderán al estableciendo de redes de interacción positiva entre los distintos miembros de la Comunidad educativa, con especial incidencia en el ámbito familiar y en la creación de espacios y tiempos que permitan la colaboración con otros organismos, instituciones y entidades del entorno.

Dichas actuaciones surgen desde un planteamiento de reciprocidad: desde el centro educativo se observa e interacciona con el entorno incidiendo sobre él y el entorno proporciona información, herramientas y procesos concretos que inciden en el centro.

Se trata, en definitiva, de una fase cuyas acciones incrementan la implicación y relación del centro con su entorno.

Los **objetivos** del C-P irán encaminados a:

- Fomentar la participación de las familias en el centro.
- Mejorar la coordinación del centro docente con el entorno y optimizar el empleo de los recursos que cada uno de ellos pone a disposición del otro.

En esta fase final de consolidación se **integran las actuaciones** desarrolladas a lo largo de todo el proceso desde los diferentes ámbitos y **se proyectan al entorno del centro**.

En consecuencia, para proceder a la comprobación del logro de los objetivos programados en esta última fase, se deberán contemplar **actuaciones** relacionadas con:

1. Atención a la diversidad

- Integración de estrategias asumidas por toda la Comunidad educativa vinculadas a la diversidad como característica intrínseca a los grupos humanos y la consideración de esa diversidad como un valor en sí mismo.

2. Innovación curricular. AuLab 4

- Toma de decisiones y establecimiento de los criterios a tener en cuenta para introducir los cambios en el Proyecto Educativo del Centro.
- Establecimiento del proceso a seguir desde las conclusiones recogidas en las memorias anuales de seguimiento hasta la integración de los cambios en el Proyecto Educativo de Centro.
- Elaboración de propuestas en el seno del Equipo impulsor y presentación a los miembros de la Comunidad educativa a través de los representantes.
- Análisis y discusión de las propuestas y aportación de sugerencias.
- Recogida de las aportaciones y elaboración, por parte de la Comisión de Coordinación Pedagógica de una propuesta de cambio para el Proyecto Educativo de Centro.
- Difusión de los cambios entre los miembros de la Comunidad educativa.
- Modelo de trabajo propio del centro para alcanzar la adquisición y aprovechamiento óptimo de los aprendizajes de todo el alumnado.

3. Convivencia y participación

- Diseño de protocolos o mecanismos que permitan la participación de las familias en la vida del centro.
- Sensibilización de la Comunidad educativa sobre el uso seguro de las TIC.
- Enriquecimiento de la interacción entre la totalidad de los integrantes de la Comunidad educativa a través del trabajo de valores sociales fundamentales.
- Coordinación con otras instancias e instituciones que puedan estar implicadas en el aprendizaje del alumnado.
- Elaboración y perfeccionamiento de infraestructuras y medios que favorezcan la participación (blog, webs de centro...).

Todas estas tareas, deberán ser **sostenibles en el tiempo** e integrarse plenamente en el centro, con una máxima implicación de los miembros de la Comunidad educativa.

En esta fase se incorporan las mejoras y los cambios en la cultura del centro y se recogen en los principios rectores que definen **el Proyecto Educativo de Centro**.

Además, es el momento para que el **profesorado** de los centros pueda realizar **labores de apoyo y asesoramiento** con aquellos otros que se incorporen al C-P, asesorándolos y apoyándolos en el proceso de autoevaluación, diseño del Plan de mejora y concreción de actuaciones.

Necesariamente, a lo largo de las cuatro fases, los centros deben ir **documentando el proceso** para dejar constancia de sus logros y compartir sus buenas prácticas. En esta fase final del C-P será el momento de mostrar los resultados y los materiales elaborados a lo largo del proceso.

6

¿Cómo y cuándo valorar lo conseguido? El seguimiento y la evaluación del C-P

El modelo de intervención que plantea el C-P se enmarca en un proceso cíclico de planificación-acción y observación-reflexión donde la evaluación es un elemento clave para la mejora y tiene un carácter participativo. Todo ello permitirá contrastar la información con el fin de facilitar la toma de decisiones.

Los agentes encargados de realizarla serán los propios centros guiados por el equipo impulsor, a través de las diferentes tareas de seguimiento del Plan de mejora, y una Comisión de seguimiento establecida por la Consejería de Educación Cultura y Deporte. El instrumento para ello será una rúbrica elaborada para tal fin en la que participan todos los agentes implicados desde los diferentes servicios de la Consejería y desde los propios centros.

6.1. La evaluación de los centros: seguimiento del Plan de mejora

Desde el inicio en el C-P, se plantea realizar una **evaluación continua** que tiene carácter formativo y permite ajustar objetivos y logros, tiene en cuenta las variables que van surgiendo a lo largo del proceso y aporta la flexibilización necesaria para atender a las circunstancias particulares de cada centro.

Por esta razón en el C-P se aborda la evaluación en diferentes momentos tal como refleja el cuadro 7.

CUÁNDO evaluar	DÓNDE reflejar los resultados y las decisiones	PARA QUÉ realizar la evaluación
INICIAL Fase 1 del C-P	Informe de autoevaluación	Autoevaluación: ámbitos de mejora
PROCESUAL Al final de cada fase	Informes anuales de seguimiento	Seguimiento del programa en los términos que se establezcan en cada centro
SUMATIVA Al final del C-P	Memoria final	Valoración de los resultados del programa

Cuadro 7. El C-P aborda la evaluación en tres momentos: inicial, procesual y sumativa.

Evaluación inicial

Esta evaluación proporciona una visión general de lo que conlleva asumir la participación en el C-P. Tiene lugar durante la Fase 1, en el transcurso de la cual los centros planifican un proceso de autodiagnóstico cuyos resultados quedan plasmados en el **Informe de autoevaluación** que sienta las bases para la elaboración de su Plan de mejora.

Se trata de dar respuesta a cuestiones como las siguientes:

- Por qué se plantea la participación del centro en el C-P.
- Quién o quiénes plantean la puesta en marcha del C-P.
- Quiénes deben implicarse para el desarrollo del C-P.
- Cómo se va a introducir el C-P en el centro para contar con la mayor participación e implicación posibles de la Comunidad educativa.
- Qué dificultades es necesario superar para implantar el C-P en el centro y en quién o en qué se puede apoyar el equipo impulsor para superarlas.
- Qué apoyos son necesarios para el buen desarrollo del C-P.
- Cuáles son las necesidades del centro para abordar un Plan de mejora para alcanzar el éxito educativo de todo el alumnado.
- Qué cambios debe abordar el centro educativo para la mejora de los resultados de todo el alumnado.

- Cuáles son las condiciones para abordar el Plan de mejora.
- Diseño y planificación del Plan de mejora, teniendo en cuenta los pasos propuestos en el cuadro 6.

Evaluación procesual

Teniendo como referencia el *Plan de mejora* elaborado por cada centro se hace necesario delimitar las actuaciones a abordar en cada fase concretando los objetivos que se van a trabajar y, por lo tanto evaluar.

Los Programas anuales concretan los objetivos del Plan de mejora para cada curso escolar, teniendo en cuenta los logros alcanzados y las dificultades encontradas en el curso anterior.

El establecimiento de unos *criterios para evaluar* el logro de los objetivos del Programa anual y la selección de los correspondientes *indicadores* que orienten la recogida y análisis de la información, por parte de los centros educativos, serán los elementos que faciliten el seguimiento y evaluación procesual del C-P. En consecuencia para su elección han de tenerse en cuenta la singularidad y las necesidades detectadas en cada centro, así como la viabilidad y la relevancia para el mismo.

De igual modo, en la búsqueda de eficacia y eficiencia, los indicadores en la evaluación adquieren especial importancia por orientar la selección de las *técnicas y los instrumentos* que permitan recoger y analizar la información de forma rigurosa e integral. Dichas técnicas e instrumentos son seleccionados, adaptados y/o elaborados (si procede) por los propios centros, al igual que su implementación y el análisis de los resultados.

Las conclusiones de la evaluación procesual del C-P quedan plasmadas, al final de cada fase, en los correspondientes **Informes anuales de seguimiento**, al finalizar las fases 2 y 3, que forman parte de la Memoria anual del centro.

Dichos informes han de contemplar al menos los siguientes temas:

- Las referencias iniciales plasmadas en el Programa anual del centro: objetivos, criterios de evaluación e indicadores de evaluación.
- El diseño de la evaluación: técnicas, instrumentos de recogida y análisis de la información así como su desarrollo cronológico.
- Resultados obtenidos en cada uno de los ámbitos de mejora para los distintos niveles de intervención, así como el análisis y valoración de las competencias docentes trabajadas y desarrolladas a lo largo del proceso evaluado.

- Conclusiones de carácter general referidas a los logros alcanzados a través del programa, los avances realizados con respecto al Plan de mejora, cambios a abordar en la siguiente fase del C-P teniendo como referencia el citado Plan.

Evaluación sumativa

Al finalizar la Fase 4 del C-P los centros realizarán una evaluación sumativa para valorar los logros alcanzados y sus resultados se incluirán en la **Memoria final del C-P**.

Dicha memoria representa la culminación de un primer ciclo de mejora en los centros educativos que representa el C-P. En ella se compara la realidad inicial del centro, reflejada en el autodiagnóstico, y las propuestas de cambio plasmadas en el Plan de mejora.

Se trata de un documento de trabajo que ha de resultar útil y funcional a los centros educativos que participan en el C-P en la medida en que:

- Tiene carácter dinámico en tanto que recoge las diferentes perspectivas y puntos de vista de las personas participantes.
- Permite llegar a conclusiones que facilitan la toma de decisiones: recoge los aspectos positivos y negativos al tiempo que proporciona datos, pautas y criterios para abordar un nuevo ciclo de mejora en el centro.
- Integra información relevante, accesible y asequible para los miembros de la Comunidad educativa.
- Cumple con los requisitos básicos de calidad: fundamentación documental, objetividad y triangulación de la información, transparencia e imparcialidad en el análisis de los resultados.
- Sirve para difundir los resultados e incluye tanto los que indican las necesidades de mejora como las conclusiones que dan cuenta de los buenos planteamientos y los logros del trabajo realizado.

A título de referencia y sin perjuicio de la autonomía del centro para realizar su propio diseño, en el cuadro 8 se señalan los aspectos básicos que se podrían contemplar en la memoria final y en los correspondientes informes de seguimiento, con el fin de asegurar que estos documentos se guíen por los mismos parámetros y permitan una visión continua de los progresos dentro de la globalidad del C-P.

INFORMES DE EVALUACIÓN PROCESUAL O SUMATIVA

- Análisis y valoración de los resultados escolares del alumnado en el centro y, en su caso, de las pruebas de diagnóstico aplicadas.
- Grado de consecución de los objetivos propuestos por el centro para el periodo analizado.
- Grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos por parte del centro.
- Grado de cumplimiento del programa de actuación del equipo impulsor y valoración de su funcionamiento.
- Valoración de las actuaciones desarrolladas en el centro para cada uno de los ámbitos de mejora: cumplimiento de objetivos específicos, las tareas realizadas, la repercusión de las mismas en los resultados académicos, coherencia e integración en los procesos educativos del centro, satisfacción del personal implicado y de las personas destinatarias.
- Análisis de la adecuación de los procedimientos de evaluación empleados.
- Análisis de los procedimientos de difusión a la Comunidad educativa utilizados.
- Repercusiones de la organización y gestión de los recursos en los objetivos que plantea el Plan de mejora.
- Concreción de las propuestas de mejora para el siguiente periodo.

Cuadro 8. Puntos a considerar en los informes de evaluación procesual o sumativa.

6.2. La evaluación externa: la rúbrica de evaluación

Junto con la evaluación interna que realizan los centros educativos, el C-P propone una evaluación externa que corre a cargo de la Comisión de seguimiento.

Con la finalidad de hacer la evaluación más objetiva y transparente, además de constituir el marco de autoevaluación, reflexión y revisión, se elabora **una rúbrica** que facilita el seguimiento del programa y, al mismo tiempo, orienta sobre los siguientes pasos a seguir. Se establecen dos modelos de rúbrica que permiten abordar la evaluación de la Fase 1 y de las fases siguientes.

La rúbrica correspondiente a la Fase 1, que tiene lugar en el primer curso del C-P, presenta una estructura única, común para todos los centros, cuyos indicadores los establece la Administración educativa.

La rúbrica correspondiente a los siguientes cursos contiene dos secciones: una sección con indicadores comunes para todos los centros y otra sección específica para cada uno de ellos. La sección común se establece por la Administración educativa y la sección específica la integran indicadores que los propios centros establecen en cada una de las fases del C-P, a partir de la correspondiente concreción de sus Planes de mejora.

Los indicadores de valoración recogidos en la rúbrica tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Datos estadísticos sobre: promoción y titulación, tasas de abandono e implicación de familias y profesorado.
- Plan de mejora: planificación e integración en los documentos de centro.
- Seguimiento del Plan de mejora: organización y funcionamiento del equipo impulsor, cumplimiento de compromisos adquiridos por el centro con la Administración, desarrollo de las actuaciones diseñadas en el Plan de mejora y traslado y difusión de la información.
- Formación: impacto de la formación en los diferentes niveles de intervención, especialmente en el aula y el alumnado, así como en las dinámicas y cambios que se generan en el centro.
- Evaluación de los resultados para cada uno de los ámbitos de mejora, grado de satisfacción del Claustro y aprovechamiento de los recursos económicos.

La Administración educativa podrá requerir datos complementarios que permitan realizar una valoración ajustada acerca de la incidencia global de la puesta en práctica de los C-P en el panorama educativo de la comunidad autónoma.

7

A modo de conclusión

En el actual curso 2014-2015 terminan su andadura por las distintas fases del C-P los nueve centros pioneros. Estos centros tienen ahora el reto de dar sostenibilidad y continuidad a los cambios introducidos en la cultura de sus centros a lo largo de cuatro años y cierran un ciclo de mejora.

La experiencia vivida a lo largo de todo este tiempo permite llegar a las primeras conclusiones que se presentan a continuación.

Los centros que están alcanzando mayores éxitos presentan algunos rasgos comunes al tiempo que hacen explícita su satisfacción y dan cuenta de sus logros. Tales rasgos son los siguientes:

- El liderazgo del equipo directivo y del equipo impulsor.
- La implicación de todo el profesorado que permite hablar de una propuesta de centro.
- La formación en el centro a demanda del Claustro.
- El apoyo de los Centros del Profesorado y de Recursos (CPRs).
- Los planes anuales bien definidos.
- El seguimiento y evaluación, en término de procesos y de resultados del impacto.

La experiencia hasta el momento nos confirma las garantías de éxito de los C-P como estrategia adecuada para modificar la cultura pedagógica de los centros, con el objetivo último de alcanzar un mayor grado de éxito escolar; pero no a cualquier precio, sino mediante prácticas educativas ilusionantes que proporcionen mayores dosis de implicación y motivación a todos los componentes de la Comunidad educativa.

La asunción de propuestas sólidamente fundamentadas y contextualizadas por parte de las personas que trabajan y “viven” los centros deben conformarse a modo de “*paraguas*” que cubra sus necesidades y aglutine sus actuaciones para caminar seguras hacia una educación cada vez más inclusiva que permita el desarrollo integral de todo el alumnado y respete y se beneficie de las diferencias individuales.

Hoy por hoy y con el desarrollo imparable de las tecnologías de la comunicación y la información no podemos entender ese “caminar” sin dar prioridad al empleo de estrategias y herramientas que favorezcan la utilización en el aula de nuevas formas de enseñar. Metodologías que integren esos avances tecnológicos, que permitan el trabajo cooperativo y las interrelaciones personales que ayuden a formar alumnos y alumnas competentes para los nuevos retos del siglo XXI.

La formación del profesorado es fundamental para la consecución de estos cambios en los ámbitos de mejora y para la promoción de una cultura de centro que le dé entidad propia y le permita el empoderamiento de todos y cada uno de sus miembros.

No es menos cierto que en el “caminar” de los centros que ya han vivido parte o el total de esta experiencia ha quedado patente que el éxito educativo de todo el alumnado no depende únicamente de los recursos disponibles. Si los centros y la Comunidad educativa toman conciencia de lo importante de su tarea, trabajan por y para el alumnado y se saben escuchados, valorados y apoyados por toda la sociedad, suelen sacar lo mejor de sí mismos.

En suma, estos años de experiencia nos han venido a confirmar que el desarrollo de los C-P se convierte en una buena oportunidad para que los centros se constituyan en comunidades profesionales de aprendizaje, de crear un conocimiento profesional y colectivo en el centro, que ponga en práctica aquello que sea necesario para mejorar los resultados del alumnado, en términos de desarrollo de todas las competencias y de manera especial, en la medida que es la clave de todas las demás, de la autonomía personal para aprender a ser, aprender a pensar y aprender a aprender.

8

Bibliografía

Ainscow, M., Booth, T. y Dyson, A. (2006). *Improving schools, developing inclusion*. Londres: Routledge.

Blández Ángel, J. (2000). *La investigación-acción: Un reto para el profesorado. Guía práctica para grupos de trabajo, seminarios y equipos de investigación*. Zaragoza: Inde Publicaciones.

Bruner, J. (1972). *El proceso de la educación*. México: UTEHA.

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Unesco: Santillana.

Dewey, J. y Llavador, F.B. (1997). *Mi credo pedagógico*. León, Universidad de León: Servicio de Publicaciones.

Echeita, G. (2009). *Los procesos de inclusión educativa desde la Declaración de Salamanca. Un balance entre doloroso y esperanzado*. En C. Giné, (Coord.), *La educación inclusiva. De la exclusión a la plena participación de todo el alumnado* (pp. 25-48). Barcelona: Horsori.

Esteve Zarazaga, J.M. (2006). *La profesión docente en Europa: perfil, tendencias y problemática. La formación inicial*. *Revista de Educación*, 340, 19-40.

Eurydice (2002). *La profesión docente en Europa: Perfil, tendencias y problemática. Informe I: Formación inicial y transición a la vida laboral. Educación Secundaria Inferior*. Madrid: Secretaría General Técnica-CIDE.

Eurydice (2003). *La profesión docente en Europa: Perfil, tendencias y problemática. Informe III: Condiciones laborales y salarios. Educación Secundaria Inferior General*. Madrid: Secretaría General Técnica-CIDE.

Eurydice (2004). *La profesión docente en Europa: Perfil, tendencias y problemática. Informe II: Oferta y demanda. Educación Secundaria Inferior General*. Madrid: Secretaría General Técnica-CIDE.

Eurydice (2004). *La profesión docente en Europa: Perfil, tendencias y problemática. Informe IV: El atractivo de la profesión docente en el siglo XXI. Educación Secundaria Inferior General*. Madrid: Secretaría General Técnica-CIDE.

Eurydice (2005). *La profesión docente en Europa: Perfil, tendencias y problemática. Informe anexo: Reformas de la profesión docente: análisis histórico (1975-2002). Educación Secundaria Inferior General*. Madrid: Secretaría General Técnica-CIDE.

Fullan, M. y Hargreaves, A. (1997). *¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?* Sevilla: MCEP.

Gobierno de España (2009). *Programa Nacional de reformas de España: Informe Anual de Progreso 2009*. Recuperado (07.06.2014) de:

http://www.empleo.gob.es/es/sec_Trabajo/debes_saber/pnr/Informe_Anual2009_PNR.pdf

Gobierno de España. Ministerio de empleo y seguridad social (2011). *Programa Nacional de Reformas España 2011*. Recuperado (07.06.2014) de:

http://www.empleo.gob.es/es/sec_Trabajo/debes_saber/pnr/programanacionalreformas2011espana.pdf

Gobierno de España. Ministerio de empleo y seguridad social (2012). *Programa Nacional de Reformas España 2012*. Recuperado (07.06.2014) de:

http://www.empleo.gob.es/es/sec_Trabajo/debes_saber/pnr/120504_PNR_ESPANYA_2012-1.pdf

Gobierno de España. Ministerio de empleo y seguridad social (2013). *Programa Nacional de Reformas España 2013*. Recuperado (07.06.2014) de:

http://www.empleo.gob.es/es/sec_Trabajo/debes_saber/pnr/PNREspanya2013.pdf

Granda Cabrales, A. y San Fabián Maroto, J.L. (Coordinadores) (2007). *Autoevaluación de centros educativos. Cómo mejorar desde dentro. Guía y recursos para centros que aprenden*. Dirección General de Políticas Educativas y Ordenación Académica. Servicio de Evaluación, Calidad y Ordenación Académica, Principado de Asturias. Recuperado [07.04.2013] de:

http://www.educastur.es/media/institucional/calidad/autoevaluacion/manual_autoevaluacion2.pdf

Hargreaves, D., Earl, L., More, S. y otros (2001). *Aprender a cambiar. La enseñanza más allá de las materias y los niveles*. Barcelona: Octaedro.

Hernández, F. (2006). El informe PISA, una oportunidad para replantear el sentido del aprender en la educación secundaria. *Revista de Educación*, núm. extraordinario, pp. 357-379.

Imbernón, F. (2006). La profesión docente desde el punto de vista internacional ¿qué dicen los informes? *Revista de Educación*, 340, 41-50.

López Hernández, A. (2007). *14 Ideas clave. El trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona: Graó.

Martín, E. (1999). Estrategias de aprendizaje y asesoramiento psicopedagógico, en J.I. Pozo y C. Monereo (coords.). *El aprendizaje estratégico* (pp. 339-355). Madrid: Aula XXI/Santillana.

Martín, E., Moreno, A. (2007). *Competencia para aprender a aprender*. Madrid: Alianza.

McKernan, J. (1999). *Investigación-acción y currículo. Métodos y recursos para profesionales reflexivos*. Madrid: Morata.

Ministerio de Educación, Secretaría de Estado de Educación y Formación Profesional, Dirección General de Evaluación y Cooperación Territorial, Instituto de evaluación (2009). *TALIS (OCDE) Estudio Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje. Informe Español 2009*. Secretaría General Técnica. Subdirección General de Documentación y Publicaciones.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Dirección General de Evaluación y Cooperación Territorial, Centro Nacional de Innovación e Investigación Educativa (CNIIE) (2013). *Guía para la formación en centros sobre las competencias básicas*. Secretaría General Técnica. Subdirección General de Documentación y Publicaciones.

Ministerio de Educación (2010). *Objetivos de la Educación para la década 2010-2020. Plan de Acción 2010-2011*. Consejo de Ministros, 25 de junio de 2010. Recuperado (05.04.2014) de:

<http://www.mecd.gob.es/dctm/ministerio/horizontales/prensa/documentos/2010/plan-de-accion-2010-2011vdefinitivafinal.pdf?documentId=0901e72b801b3cad>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades (2011). *Objetivos Educativos Europeos y Españoles Estrategia Educación y Formación 2020. Informe español 2010-2011*. Secretaría General Técnica. Subdirección General de Documentación y Publicaciones. Recuperado (02.07.2014) de:

<http://www.mecd.gob.es/dctm/ievaluacion/indicadores-educativos/objetivos-et2020-informe-2011.pdf?documentId=0901e72b80faaff5>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades (2013). *Objetivos Educativos Europeos y Españoles. Estrategia Educación y Formación 2020. Informe español 2013*. Secretaría General Técnica. Subdirección General de Documentación y Publicaciones. Recuperado (02.07.2014) de:

<http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/indicadores-educativos/objetivos20202013.pdf?documentId=0901e72b8181d4fa>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades. Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2012). *Estudio Europeo de Competencia Lingüística EECL. Volumen I. Informe español*. Recuperado (02.07.2014) de:

<http://www.mecd.gob.es/dctm/ievaluacion/internacional/eeclvolumeni.pdf?documentId=0901e72b813ac515>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades. Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2012). *Estudio Europeo de Competencia Lingüística EECL. Volumen II. Análisis de expertos*. Recuperado (02.07.2014) de:

<http://www.mecd.gob.es/dctm/ievaluacion/internacional/eeclvolumenii.pdf?documentId=0901e72b813ac516>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades. Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2013). *TALIS 2013 Estudio internacional de la enseñanza y el aprendizaje. Informe español. Versión preliminar*. Recuperado (15.07.2014) de:

<http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/talis2013/talis2013revisadojulio2014web.pdf?documentId=0901e72b81a48e45>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades. Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2013). *TALIS 2013 Estudio internacional de la enseñanza y el aprendizaje. Informe español. Análisis secundario. Versión preliminar*. Recuperado (15.07.2014) de: <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/talis2013/talis2013rev.web1-9secundario.pdf?documentId=0901e72b81a6df4b>

Monereo, C. (Coord.) (2009). *PISA como excusa. Repensar la evaluación para cambiar la enseñanza*. Barcelona: Graó.

Orden ECI/3854/2007, de 27 de diciembre, por la que se establecen los requisitos para la verificación de los títulos universitarios oficiales que habiliten para el ejercicio de la profesión de Maestro en Educación Infantil. (BOE 29/12/2007).

Orden ECI/3857/2007, de 27 de diciembre, por la que se establecen los requisitos para la verificación de los títulos universitarios oficiales que habiliten para el ejercicio de la profesión de Maestro en Educación Primaria. (BOE 29/12/2007).

Orden ECI/3858/2007, de 27 de diciembre, por la que se establecen los requisitos para la verificación de los títulos universitarios oficiales que habiliten para el ejercicio de las profesiones de Profesor de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas. (BOE 29/12/2007).

Puig Rovira, J.M. y Martín García, X. (2007). *Competencia en autonomía e iniciativa personal*. Madrid: Alianza.

Rodríguez Moneo, M. (1999). *Conocimiento previo y cambio conceptual*. Buenos Aires: Aique.

San Fabián Maroto, J.L. y Granda Cabrales, A. (2013). *Autoevaluación de centros educativos*. Madrid: Síntesis.

Stenhouse, L. (1984). *Investigación y desarrollo del currículo*. Madrid: Morata.

Unesco, OIT (2010). Comité Mixto OIT/Unesco de expertos sobre la aplicación de las Recomendaciones relativas al personal docente. Informe. Décima reunión. París, 28 de septiembre - 2 de octubre 2009. Recuperado (07.04.2014) de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_141089.pdf

Zabalza Beraza, M.A. (2006). Buscando una nueva hoja de ruta en la formación del profesorado. *Revista de Educación*, 340, 51-58.



GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE