



# Rendición de cuentas de los centros educativos. El caso del Plan de Autonomía de Centros de Cataluña

**Eugeni Garcia-Alegre,**

Responsable del PAC entre 2004 y 2009

**Damián Montes Martínez.**

Director del Instituto Consell de Cent

**Agustí Rubio Bernabeu,**

Director del Instituto Lluís Vives

**Ignacio García de la Barrera,**

Director del Instituto Joan Boscà

### Rendición de cuentas

La rendición de cuentas en el ámbito educativo es un concepto en construcción y una práctica poco habitual. Podemos acordar que la rendición de cuentas de un centro educativo consiste en justificar las decisiones tomadas en relación a los objetivos que se espera conseguir, las actuaciones realizadas y los recursos utilizados para lograrlos. Por lo tanto, la rendición de cuentas hace referencia a la responsabilidad de fijar unos objetivos alineados con el interés general, al uso de los recursos públicos, a la aplicación de unas estrategias y actividades orientadas a la consecución de los objetivos, así como al empleo de mecanismos de monitorización y evaluación.

La rendición de cuentas es un ejercicio de transparencia que reduce la corrupción, es un indicador de calidad democrática, de aseguramiento de la lealtad y de legitimación de las decisiones y, además, es un importante catalizador para mejorar la educación y sus resultados. Se trata de un concepto profundamente ligado con la responsabilidad de las organizaciones por el uso de recursos públicos y/o con la responsabilidad de los servidores públicos.



### El Plan de Autonomía de Centros

En 2005, el Departamento de Educación de la Generalitat de Cataluña puso en marcha el plan de autonomía de centros educativos (PAC) con la finalidad de mejorar los resultados educativos y favorecer la cohesión social. Los centros reciben formación y disponen de una guía para elaborar, aplicar y evaluar su plan estratégico.

El PAC se caracteriza por introducir cambios significativos en el liderazgo, la gestión de los centros, la autonomía, la rendición de cuentas y en las relaciones de los centros con la Administración

educativa basadas en la corresponsabilidad, que se concreta en un contrato programa o de gestión.

El contrato es un acuerdo por un periodo de cuatro cursos donde los centros educativos se comprometen a aplicar y evaluar su plan estratégico, que se concreta curso a curso. La Administración educativa se compromete a dar soporte, respetar los acuerdos de autonomía y aportar recursos adicionales para facilitar la aplicación del plan. Ambas partes concretan los objetivos finales del plan y acuerdan su seguimiento y rendición de cuentas.

### ¿Sobre qué rinden cuentas los centros educativos?

Los centros educativos rinden cuentas de la aplicación de su plan estratégico y del logro de los objetivos mediante una memoria que incluye los indicadores establecidos en el acuerdo y la documentación requerida por la comisión de seguimiento.

En el caso PAC los objetivos estratégicos comunes para todos los centros hacen referencia a la mejora de los resultados educativos y la cohesión social, además cada centro puede añadir objetivos propios hasta un máximo de cinco.

Para facilitar la elaboración de la memoria se dispone de modelos de cuadros de información con datos a diferentes niveles y basados en una serie de indicadores, que son seguramente los elementos de la rendición de cuentas que más ha costado entender, desarrollar y utilizar por los centros.

Para la rendición de cuentas se emplean dos tipos de indicadores: de resultados y de actividad. Los indicadores de resultados hacen referencia al progreso y logro de los objetivos. Los indica-

## Rendición de cuentas

La rendición de cuentas en el ámbito educativo es un concepto en construcción y una práctica poco habitual. Podemos acordar que la rendición de cuentas de un centro educativo consiste en justificar las decisiones tomadas en relación a los objetivos que se espera conseguir, las actuaciones realizadas y los recursos utilizados para lograrlos. Por lo tanto, la rendición de cuentas hace referencia a la responsabilidad de fijar unos objetivos alineados con el interés general, al uso de los recursos públicos, a la aplicación de unas estrategias y actividades orientadas a la consecución de los objetivos, así como al empleo de mecanismos de monitorización y evaluación.

La rendición de cuentas es un ejercicio de transparencia que reduce la corrupción, es un indicador de calidad democrática, de aseguramiento de la lealtad y de legitimación de las decisiones y, además, es un importante catalizador para mejorar la educación y sus resultados. Se trata de un concepto profundamente ligado con la responsabilidad de las organizaciones por el uso de recursos públicos y/o con la responsabilidad de los servidores públicos.



## El Plan de Autonomía de Centros

En 2005, el Departamento de Educación de la Generalitat de Cataluña puso en marcha el plan de autonomía de centros educativos (PAC) con la finalidad de mejorar los resultados educativos y favorecer la cohesión social. Los centros reciben formación y disponen de una guía para elaborar, aplicar y evaluar su plan estratégico.

El PAC se caracteriza por introducir cambios significativos en el liderazgo, la gestión de los centros, la autonomía, la rendición de cuentas y en las relaciones de los centros con la Administración

educativa basadas en la corresponsabilidad, que se concreta en un contrato programa o de gestión.

El contrato es un acuerdo por un periodo de cuatro cursos donde los centros educativos se comprometen a aplicar y evaluar su plan estratégico, que se concreta curso a curso. La Administración educativa se compromete a dar soporte, respetar los acuerdos de autonomía y aportar recursos adicionales para facilitar la aplicación del plan. Ambas partes concretan los objetivos finales del plan y acuerdan su seguimiento y rendición de cuentas.

## ¿Sobre qué rinden cuentas los centros educativos?

Los centros educativos rinden cuentas de la aplicación de su plan estratégico y del logro de los objetivos mediante una memoria que incluye los indicadores establecidos en el acuerdo y la documentación requerida por la comisión de seguimiento.

En el caso PAC los objetivos estratégicos comunes para todos los centros hacen referencia a la mejora de los resultados educativos y la cohesión social, además cada centro puede añadir objetivos propios hasta un máximo de cinco.

Para facilitar la elaboración de la memoria se dispone de modelos de cuadros de información con datos a diferentes niveles y basados en una serie de indicadores, que son seguramente los elementos de la rendición de cuentas que más ha costado entender, desarrollar y utilizar por los centros.

Para la rendición de cuentas se emplean dos tipos de indicadores: de resultados y de actividad. Los indicadores de resultados hacen referencia al progreso y logro de los objetivos. Los indica-

dores de actividad miden su aplicación, la calidad y el impacto de las actividades sobre sus propios objetivos que están alineados con los del centro.

Los indicadores de progreso informan de la evolución del centro a través de números índice en que el punto de partida es la media de los tres cursos anteriores al inicio del plan. Los indicadores de logro muestran el nivel de consecución de cada objetivo. La mejora de los resultados educativos se valora con indicadores de resultados académicos, resultados de competencias básicas y, con el grado de satisfacción del alumnado, de las familias y de los profesores. La cohesión social se valora con indicadores de abandono escolar, absentismo del alumnado y, los resultados educativos y su dispersión.

Los indicadores de aplicación de la actividad mide el grado de implantación o desarrollo de una actividad. El indicador de calidad valora cómo se ha hecho la actividad; es decir, cuál ha sido la calidad de su ejecución en relación a su diseño inicial. El indicador de impacto o utilidad mide el nivel de logro sobre el objetivo que persigue la actividad.

Los indicadores se incorporan a una estructura de datos ponderados que permite sintetizar la información a nivel de centro educativo, objetivo y actividad. Dada la complejidad de aplicación práctica se han desarrollado programas informáticos que facilitan la elaboración de los cuadros de información.

En el cuadro de información sobre el progreso y logro de los objetivos denominado QCI/R en el PAC (ver figura 1), el número índice de cada curso expresa el progreso de cada objetivo en relación con los resultados medios de los cursos 2007/08, 2008/09 y 2009/10, por ejemplo, el curso 2012/13 el objetivo 1 ha conseguido un progreso de 22 puntos.



La columna izquierda informa sobre la importancia relativa de cada objetivo para el centro educativo. Los colores indican el nivel de logro de los objetivos por el centro. La última fila expresa el nivel de logro global del centro, el color amarillo nos indica que es igual o superior al 75% e inferior al 95%, y el verde nos muestra que es igual o superior al 95%.

En el cuadro de información sobre la aplicación de actividades, denominado QCI/A en el PAC, (ver figura 2), la interpretación de la columna de la izquierda y la última fila es igual que en el cuadro anterior, la diferencia es que este cuadro informa sobre la aplicación del plan. En la última fila, en general, domina el color amarillo con excepción de la aplicación en el último curso que es verde, que nos indica un nivel igual o superior al 95%.

En algunos casos se ha permitido la rendición de cuentas utilizando otros formatos, como es el caso de los centros educativos que aplican sistemas de gestión de la calidad tipo ISO 2001 o EFQM.

Figura 1: Cuadro de información sobre el progreso y logro de los objetivos

%	LOGRO DE LOS OBJETIVOS	Curso 2010/11		Curso 2011/12		Curso 2012/13	
		% logro	Índice	% logro	Índice	% logro	Índice
50	1. Mejorar los resultados educativos	74	107	90	115	95	122
30	2. Favorecer la cohesión social	85	110	90	115	93	117
20	3. Mejorar la imagen del centro	87	-	92	-	97	-
100	% de logro del centro educativo	80		90		95	

Figura 2: Cuadro de información sobre la aplicación de actividades

%	OBJETIVOS	Curso 2010/11			Curso 2011/12			Curso 2012/13		
		Grado de aplicación	Calidad de ejecución	Grado de Impacto	Grado de aplicación	Calidad de ejecución	Grado de Impacto	Grado de aplicación	Calidad de ejecución	Grado de Impacto
50	1. Mejorar los resultados educativos	80	79	80	85	85	85	92	87	89
30	2. Favorecer la cohesión social	90	90	90	90	85	85	90	85	85
20	3. Mejorar la imagen del centro	90	70	80	90	80	85	95	85	90
100	Grado de aplicación de las actividades	85	81	83	89	87	88	95	89	92

## ¿Ante quién rinden cuentas los centros educativos?

El plan prevé que como mínimo al finalizar cada curso el centro educativo rendirá cuentas al Consejo escolar y a la Comisión de seguimiento de los servicios territoriales.

Cada servicio territorial tiene autonomía para organizar el funcionamiento de las comisiones de seguimiento. Dado el importante número de centros, es habitual que actúen varias comisiones simultáneamente. Al final del proceso de rendición de cuentas, en algunos servicios territoriales, se constituye una comisión de seguimiento territorial presidida por el director de los servicios territoriales que realiza una valoración final a partir de las propuestas de las comisiones de seguimiento de los centros.

Según la resolución que da publicidad a los centros PAC de cada convocatoria y el modelo de acuerdo entre el centro y la Administración educativa, la Comisión de seguimiento esta constituida por el director de los servicios territoriales de educación, el inspector jefe, un director de escuela y/o instituto, preferentemente de la junta de directores, y un representante del ayuntamiento donde esté ubicado el centro. Tanto el director de los servicios territoriales como el inspector en jefe pueden delegar su función. Por lo tanto, hay como mínimo una comisión diferente por municipio.

En las comisiones de seguimiento se pone de manifiesto la corresponsabilidad, es decir, el nivel de cumplimiento de los acuerdos por la Administración educativa y los centros educativos.

## ¿Cuáles son las funciones de la comisión de seguimiento del PAC?

La resolución que da publicidad a los centros PAC y el modelo de acuerdo establecen que las funciones de la comisión son:

- Realizar el seguimiento y la evaluación de la ejecución del acuerdo entre el centro y el Departamento de Educación, en particular la aplicación del plan estratégico por el centro.
- Analizar el grado de consecución de los objetivos de resultados establecidos (QCI/R) y el cumplimiento de la aplicación y calidad de las estrategias y actividades a través de los indicadores previstos (QCI/A).
- Proponer la dotación de recursos para el curso siguiente o su retención.
- Proponer los cambios y las modificaciones que se consideren adecuadas en los objetivos y los acuerdos entre las partes firmantes.
- El arbitraje en caso de dudas de interpretación del acuerdo.

## ¿Cómo se valora a los centros PAC? ¿Cuáles son las consecuencias?

El primer año de aplicación del plan la comisión de seguimiento valora solo la aplicación de las actividades del curso, los tres años siguientes valora la aplicación de las actividades y el logro de los objetivos.

El modelo de acuerdo establece que la comisión escuchará a la dirección y a la inspección del centro, y puede pedir informaciones complementarias para fundamentar el ejercicio de sus funciones.

El centro educativo presenta ante la comisión el plan del curso evaluado, su aplicación, los resultados obtenidos, y acaba presentado las líneas maestras de la concreción del plan estratégico para el curso siguiente. La exposición se basa en las evidencias recogidas por los indicadores y cuadros de información. Los miembros de la comisión suelen pedir aclaraciones sobre aspectos relevantes de

la presentación y hacen sugerencias. El desarrollo de las sesiones está presidido por el rigor y el sentido positivo.

La comisión una vez finalizada la rendición de cuentas del centro recibe el informe comentado de la inspección del centro, tal como prevé el modelo de acuerdo. En algunos servicios territoriales, cada vez con mayor frecuencia, la comisión pide conocer la opinión del representante de los servicios educativos y del ayuntamiento. Los primeros en base a la información disponible de su trabajo en y con los centros, y, el segundo, a partir de su participación en el consejo escolar del centro evaluado.

A partir de la información aportada por las diferentes fuentes la comisión de seguimiento valora el cumplimiento del acuerdo por parte del centro educativo teniendo en cuenta los posibles incumplimientos de la Administración educativa. Primero valora

### ¿Ante quién rinden cuentas los centros educativos?

El plan prevé que como mínimo al finalizar cada curso el centro educativo rendirá cuentas al Consejo escolar y a la Comisión de seguimiento de los servicios territoriales.

Cada servicio territorial tiene autonomía para organizar el funcionamiento de las comisiones de seguimiento. Dado el importante número de centros, es habitual que actúen varias comisiones simultáneamente. Al final del proceso de rendición de cuentas, en algunos servicios territoriales, se constituye una comisión de seguimiento territorial presidida por el director de los servicios territoriales que realiza una valoración final a partir de las propuestas de las comisiones de seguimiento de los centros.

Según la resolución que da publicidad a los centros PAC de cada convocatoria y el modelo de acuerdo entre el centro y la Administración educativa, la Comisión de seguimiento esta constituida por el director de los servicios territoriales de educación, el inspector jefe, un director de escuela y/o instituto, preferentemente de la junta de directores, y un representante del ayuntamiento donde esté ubicado el centro. Tanto el director de los servicios territoriales como el inspector en jefe pueden delegar su función. Por lo tanto, hay como mínimo una comisión diferente por municipio.

En las comisiones de seguimiento se pone de manifiesto la corresponsabilidad, es decir, el nivel de cumplimiento de los acuerdos por la Administración educativa y los centros educativos.

### ¿Cuáles son las funciones de la comisión de seguimiento del PAC?

La resolución que da publicidad a los centros PAC y el modelo de acuerdo establecen que las funciones de la comisión son:

- Realizar el seguimiento y la evaluación de la ejecución del acuerdo entre el centro y el Departamento de Educación, en particular la aplicación del plan estratégico por el centro.
- Analizar el grado de consecución de los objetivos de resultados establecidos (QCI/R) y el cumplimiento de la

aplicación y calidad de las estrategias y actividades a través de los indicadores previstos (QCI/A).

- Proponer la dotación de recursos para el curso siguiente o su retención.
- Proponer los cambios y las modificaciones que se consideren adecuadas en los objetivos y los acuerdos entre las partes firmantes.
- El arbitraje en caso de dudas de interpretación del acuerdo.

### ¿Cómo se valora a los centros PAC? ¿Cuáles son las consecuencias?

El primer año de aplicación del plan la comisión de seguimiento valora solo la aplicación de las actividades del curso, los tres años siguientes valora la aplicación de las actividades y el logro de los objetivos.

El modelo de acuerdo establece que la comisión escuchará a la dirección y a la inspección del centro, y puede pedir informaciones complementarias para fundamentar el ejercicio de sus funciones.

El centro educativo presenta ante la comisión el plan del curso evaluado, su aplicación, los resultados obtenidos, y acaba presentado las líneas maestras de la concreción del plan estratégico para el curso siguiente. La exposición se basa en las evidencias recogidas por los indicadores y cuadros de información. Los miembros de la comisión suelen pedir aclaraciones sobre aspectos relevantes de

la presentación y hacen sugerencias. El desarrollo de las sesiones está presidido por el rigor y el sentido positivo.

La comisión una vez finalizada la rendición de cuentas del centro recibe el informe comentado de la inspección del centro, tal como prevé el modelo de acuerdo. En algunos servicios territoriales, cada vez con mayor frecuencia, la comisión pide conocer la opinión del representante de los servicios educativos y del ayuntamiento. Los primeros en base a la información disponible de su trabajo en y con los centros, y, el segundo, a partir de su participación en el consejo escolar del centro evaluado.

A partir de la información aportada por las diferentes fuentes la comisión de seguimiento valora el cumplimiento del acuerdo por parte del centro educativo teniendo en cuenta los posibles incumplimientos de la Administración educativa. Primero valora

la aplicación de las actividades del plan desde tres perspectivas: el grado de aplicación de la actividad, la calidad de su aplicación y el impacto que se ha conseguido sobre los objetivos preestablecidos, y se analiza el uso de los recursos adicionales en relación con las actividades. En segundo lugar se analiza el nivel de progreso y logro de los objetivos por el centro. En tercer lugar se valora el nivel de implicación de la comunidad educativa en la aplicación del plan. Es relevante saber si el plan es conocido y valorado por la comunidad educativa, compartido y aplicado por el profesorado y otros profesionales del centro.

La comisión de seguimiento, a partir de los criterios cuantitativos (ver figura 3), realiza una valoración cualitativa en base a todas las informaciones recibidas y decide una valoración global justificada, y manifiesta observaciones y recomendaciones.

La valoración global de la comisión puede ser Muy satisfactoria, Satisfactoria y Mejorable. Una valoración global de mejorable

puede comportar la suspensión temporal del apoyo de la Administración educativa y la no adjudicación de recursos adicionales, a la espera de que haya garantías de que el plan se aplica en los términos acordados. Durante este tiempo al centro se le ofrece ayuda para reorientar la aplicación de su plan.

La comisión de seguimiento comunica por escrito al centro educativo el resultado de la rendición de cuentas.

Figura 3: Criterios Cuantitativos actividades

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

### Conclusiones generales

La rendición de cuentas es una obligación de todas las instituciones que gestionan recursos públicos y les otorga legitimidad.

La rendición de cuentas por los centros educativos mediante una memoria al final de curso resulta superada por una rendición de cuentas presentada y defendida por la dirección de la escuela ante una comisión. Ésta valora la aplicación del plan y el logro de los objetivos cada curso a partir de la información aportada por el centro y contrastada con otras fuentes. Este modelo es una rendición de cuentas, en general, más satisfactoria y exigente para el centro educativo, y resulta útil para el ciclo de mejora continua de los centros educativos en términos de equidad, eficacia, calidad y eficiencia.

La rendición de cuentas de los centros educativos PAC ha sido una novedad en el Sistema educativo. La opinión recogida informalmente de los directores es, en general, positiva o muy positiva. La exigencia de la presentación comporta un mayor rigor en la planificación, aplicación y evaluación del plan que incide positivamente en el funcionamiento de la escuela y, en última instancia en los aprendizajes del alumnado.

A su vez, es una oportunidad del centro educativo para compartir con la administración educativa las decisiones de carácter estratégico, organizativo y pedagógico que han de contribuir a la mejora, de esta manera la Administración educativa conoce y puede atender singularmente cada proyecto.

Todos los directamente interesados en el funcionamiento de un centro educativo están más informados dado que conocen el plan educativo del centro, su aplicación y los efectos sobre el alumnado de una forma sintética, clara y útil.

La transparencia que comporta la rendición de cuentas del modelo PAC tiene varias virtudes. Primera, se ha convertido en un elemento que facilita y mejora la confianza entre los centros educativos y la Administración. Segunda, permite a la Administración compartir el proyecto educativo con cada centro y facilita el cumplimiento de las responsabilidades por ambas partes. Tercera, pone en evidencia las posibilidades de mejora que en otro caso quedarían ocultas.



## Unas jornadas como rendición de cuentas en el Instituto Consell de Cent

El Instituto Consell de Cent es un centro educativo público que depende de la Generalitat de Catalunya. Situado en el barrio de Poble Sec de Barcelona. Su área de influencia educativa abarca escuelas adscritas de los Distritos de Sants-Montjuïc y Ciutat Vella, barrios con un elevado índice de población emigrante de origen cultural muy diverso y una situación socioeconómica de su población con un alto riesgo de exclusión social y, por lo tanto, también de exclusión educativa, que puede comportar graves problemas de fractura social. Según el Departament de Ensenyament de la Generalitat de Catalunya es un centro de diversidad alta y, precisamente para ofrecer un buen servicio educativo a nuestros alumnos y a las familias participa en un Plan de Autonomía de Centro que tiene como objetivos fundamentales: la mejora de los resultados educativos y la cohesión social. La participación en este Plan de Autonomía de Centro, y en otros proyectos, ha sido consensuada por toda la comunidad educativa a través de la participación de sus órganos representativos: el Consejo Escolar y el Claustro de Profesores.

A partir del curso 2009 y al finalizar cada curso escolar, el Instituto Consell de Cent rinde cuentas de los compromisos adquiridos en su Proyecto Educativo (PEC) i de Dirección a la administración educativa, a través de la inspección del centro y de la comisión evaluadora del Consorcio de Educación de Barcelona y a la comunidad educativa del propio centro a través del Consejo Escolar y del Claustro.

La actual situación de crisis generalizada que estamos viviendo ha provocado "malestar docente" con una continua sensación de impotencia y frustración que dificulta enormemente la tarea educativa diaria y una pérdida de referentes acerca de lo que es central en el currículum. Esta situación planteó la necesidad de una nueva forma de evaluación interna del centro que fuera global, integral, sistémica, cíclica y, sobre todo, más participativa, a fin de favorecer:

- La interrelación de todos los aspectos a evaluar.
- La integración de las diferentes perspectivas tanto internas como externas, tanto subjetivas como objetivas.
- La valoración de toda la información procedente del entorno que también influye en la calidad del servicio educativo que ofrecemos.
- La repetición periódica de la evaluación para poder obtener comparativas de resultados que nos ayuden a introducir las medidas correctoras o innovadoras oportunas por la mejora continua.

- La participación, implicación y compromiso de todos los agentes internos y externos (*accountability profesional*) que forman parte de la comunidad educativa del Instituto Consell de Cent.

Para desarrollar de este último objetivo el equipo Directivo propuso al Claustro de Profesores dedicar tres días del mes de junio a hacer una *accountability profesional*, un "pasar cuentas" interno profesional (los unos se comprometen ante los otros) mediante una reflexión compartida sobre el funcionamiento global y particular del centro entre todas las personas que trabajamos en el instituto (*Primeras Jornadas Profesionales*). Esto supuso que cada persona desde su ámbito, particular o compartido con otros, respondía públicamente a las siguientes cuestiones:

- Explica cuáles son tus/vuestras tareas realizadas en el centro.
- Haz una evaluación de estas tareas.
- Haz propuestas de mejora para el próximo curso.

Se habilitó una sala con la infraestructura necesaria (micrófono, pantalla de proyección, ordenadores, etc.) para poder realizar las diferentes ponencias evaluadoras.

Los profesionales de cada ámbito explicaron al resto de la comunidad educativa su funcionamiento, evaluó su trabajo e hizo propuestas de mejora para el próximo. Durante las sesiones, los participantes hicieron una detección de necesidades y de buenas prácticas a partir de sus experiencias profesionales, e identificaron las oportunidades y los puntos débiles de su tarea diaria. Además, también se pudo reflexionar sobre:

- 1.- Inclusión Educativa.
- 2.- Estrategias organizativas y gestión inclusiva del aula.
- 3.- Estrategias de relación, metodológicas y curriculares en el aula.
- 4.- La inclusión digital.
- 5.- Estudios post-obligatorios.

Con todas estas aportaciones e ideas compartidas podemos seguir avanzando hacia un modelo de educación inclusiva y comprensiva. Las diferentes aportaciones sirvieron también para poder redactar la *Memoria Anual de Centro* y el *Plan Anual de Centro*

## Unas jornadas como rendición de cuentas en el Instituto Consell de Cent

El Instituto Consell de Cent es un centro educativo público que depende de la Generalitat de Catalunya. Situado en el barrio de Poble Sec de Barcelona. Su área de influencia educativa abarca escuelas adscritas de los Distritos de Sants-Montjuïc y Ciutat Vella, barrios con un elevado índice de población emigrante de origen cultural muy diverso y una situación socioeconómica de su población con un alto riesgo de exclusión social y, por lo tanto, también de exclusión educativa, que puede comportar graves problemas de fractura social. Según el Departament de Ensenyament de la Generalitat de Catalunya es un centro de diversidad alta y, precisamente para ofrecer un buen servicio educativo a nuestros alumnos y a las familias participa en un Plan de Autonomía de Centro que tiene como objetivos fundamentales: la mejora de los resultados educativos y la cohesión social. La participación en este Plan de Autonomía de Centro, y en otros proyectos, ha sido consensuada por toda la comunidad educativa a través de la participación de sus órganos representativos: el Consejo Escolar y el Claustro de Profesores.

A partir del curso 2009 y al finalizar cada curso escolar, el Instituto Consell de Cent rinde cuentas de los compromisos adquiridos en su Proyecto Educativo (PEC) i de Dirección a la administración educativa, a través de la inspección del centro y de la comisión evaluadora del Consorcio de Educación de Barcelona y a la comunidad educativa del propio centro a través del Consejo Escolar y del Claustro.

La actual situación de crisis generalizada que estamos viviendo ha provocado "malestar docente" con una continua sensación de impotencia y frustración que dificulta enormemente la tarea educativa diaria y una pérdida de referentes acerca de lo que es central en el currículum. Esta situación planteó la necesidad de una nueva forma de evaluación interna del centro que fuera global, integral, sistémica, cíclica y, sobre todo, más participativa, a fin de favorecer:

- La interrelación de todos los aspectos a evaluar.
- La integración de las diferentes perspectivas tanto internas como externas, tanto subjetivas como objetivas.
- La valoración de toda la información procedente del entorno que también influye en la calidad del servicio educativo que ofrecemos.
- La repetición periódica de la evaluación para poder obtener comparativas de resultados que nos ayuden a introducir las medidas correctoras o innovadoras oportunas por la mejora continua.

- La participación, implicación y compromiso de todos los agentes internos y externos (*accountability profesional*) que forman parte de la comunidad educativa del Instituto Consell de Cent.

Para desarrollar de este último objetivo el equipo Directivo propuso al Claustro de Profesores dedicar tres días del mes de junio a hacer una *accountability profesional*, un "pasar cuentas" interno profesional (los unos se comprometen ante los otros) mediante una reflexión compartida sobre el funcionamiento global y particular del centro entre todas las personas que trabajamos en el instituto (*Primeras Jornadas Profesionales*). Esto supuso que cada persona desde su ámbito, particular o compartido con otros, respondía públicamente a las siguientes cuestiones:

- Explica cuáles son tus/vuestras tareas realizadas en el centro.
- Haz una evaluación de estas tareas.
- Haz propuestas de mejora para el próximo curso.

Se habilitó una sala con la infraestructura necesaria (micrófono, pantalla de proyección, ordenadores, etc.) para poder realizar las diferentes ponencias evaluadoras.

Los profesionales de cada ámbito explicaron al resto de la comunidad educativa su funcionamiento, evaluó su trabajo e hizo propuestas de mejora para el próximo. Durante las sesiones, los participantes hicieron una detección de necesidades y de buenas prácticas a partir de sus experiencias profesionales, e identificaron las oportunidades y los puntos débiles de su tarea diaria. Además, también se pudo reflexionar sobre:

- 1.- Inclusión Educativa.
- 2.- Estrategias organizativas y gestión inclusiva del aula.
- 3.- Estrategias de relación, metodológicas y curriculares en el aula.
- 4.- La inclusión digital.
- 5.- Estudios post-obligatorios.

Con todas estas aportaciones e ideas compartidas podemos seguir avanzando hacia un modelo de educación inclusiva y comprensiva. Las diferentes aportaciones sirvieron también para poder redactar la *Memoria Anual de Centro* y el *Plan Anual de Centro*

PARTICIPANTES	PONENCIAS
Inspector	Situación actual de la educación en Cataluña y perspectivas futuras del sistema educativo.
Director	DAFO del Instituto. Análisis de los resultados educativos y de la cohesión social del centro de los últimos años y los nuevos retos educativos del Instituto. Competencias de los profesores/as del siglo XXI. Conclusión de las Jornadas.
Equipo Directivo	Resumen del funcionamiento general del centro. Plan de formación de centro. Escuela de Familias. Propuestas de Mejora.
Departamentos y Responsables de los Departamentos	Funcionamiento de los distintos departamentos del centro, currículum y programaciones, memoria del curso, criterios de evaluación, etc. Proyecto de Atención a la Diversidad Aula de Acogida Propuestas de mejora.
Coordinadores de ciclo	Funcionamiento de los diferentes ciclos, coordinación entre ciclos. Plan de Orientación. Propuestas de mejora.
Tutores	Funcionamiento del Plan de Acción Tutorial. Funcionamiento del Plan de Acogida del centro. Propuestas de mejora.
Logopedas	Formas de trabajo con el alumnado sordo. Coordinación del profesorado. Propuestas de mejora.
Psicopedagogas	Formas de trabajo con el alumnado sordo. Coordinación del profesorado. Propuestas de mejora.
Profesores PQPI/ FIAP	Funcionamiento del curso y de las prácticas laborales. Propuestas de mejora.
Profesores Ciclo Formativo	Funcionamiento del ciclo. Perspectivas de futuro del ciclo. Propuestas de mejora.
PAS	Funcionamiento de Conserjería y Secretaria. Propuestas de mejora.
Comisiones y proyectos de centro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EduCAT 1x1</li> <li>• Descartes</li> <li>• Vivir con Salud</li> <li>• Agenda 21</li> <li>• El mundo en bicicleta</li> <li>• Un Do de acordes</li> <li>• Plan lector</li> <li>• Proyecto Escúchame</li> <li>• Revista CD100</li> </ul> Nuevos proyectos para el próximo curso
Personal Externo	Funcionamiento de las actividades extraescolares, comedor, prácticas TIS, Punto JIC, etc. Propuestas de mejora.

del curso siguiente, así como la adenda del Plan de Autonomía de Centro (Pac09). La flexibilidad que permite la nueva normativa, su apuesta por la autonomía de los centros, la organización curricular alrededor de las competencias y las medidas para trabajar la diversidad, es una oportunidad de futuro que tenemos que aprovechar.



Las Jornadas Profesionales han sido un lugar de encuentro, de vivencias compartidas, de aprendizaje y de respeto hacia el trabajo de los demás, un lugar de compromiso y de responsabilidad colectiva para compartir experiencias, un incremento de la socialización de la información, una mayor participación de todos los agentes educativos que *han reforzado su compromiso con el centro*, han profundizado en la cultura de centro y en la creación y fortalecimiento de los vínculos afectivos entre todos los miembros de la comunidad educativa del Instituto Consell de Cent, trabajando conjuntamente para ofrecer una enseñanza pública de calidad a nuestros alumnos.

Como el flautista de Hamelin, *las Jornadas Profesionales* nos contagiaron de la música de las palabras, de las narraciones de cada uno de los participantes, no de las palabras de un discurso burocrático que nos dicta como tenemos que trabajar, amar, pensar y vivir, sino de palabras compartidas que nos animan a encontrar todos juntos nuestro propio camino como centro educativo con autonomía al servicio de la comunidad.

A pesar de los tiempos que vivimos, nuestro trabajo como educadores tiene que tener un cierto componente utópico y romántico. Tenemos que educar a nuestros alumnos diciéndolos continuamente que, por muy extraño que pueda parecerles, *estamos en este mundo para ser felices*, todos, alumnos y profesores.

Sólo así podremos garantizar la igualdad de oportunidades y la atención al sector más débil de la población, *trabajando por una sociedad más justa, solidaria y libre*.

## El cambio hacia el éxito en el Instituto Lluís Vives

La aplicación de un plan de mejora para la calidad de la enseñanza, su rendimiento de cuentas y evaluación ante las instituciones educativas han supuesto llevar a un centro educativo de secundaria el *Institut Lluís Vives* de una situación crítica a una situación actual de éxito.

"Un cambio para el éxito" contiene las directrices del proyecto, el análisis del contexto, los objetivos, los métodos de mejora, la filosofía de la gestión, los indicadores de partida y los conseguidos. El objetivo era muy claro: conseguir una mayor calidad educativa global.

El proyecto se centra en la gestión del cambio general y global que un equipo directivo, un claustro y una comunidad escolar han llevado a término desde 2008 hasta la actualidad. Cómo un plan de mejora fue la excusa perfecta para iniciar una gestión de pequeños cambios con objetivos claros, creando un clima de energía y compromiso en todos los estamentos educativos. No presenta aspectos parciales de mejora del centro sino un proyecto holístico que tratara a *l'Institut Lluís Vives* como un todo.

En el año 2007 *l'Institut Lluís Vives* (centro de la red pública de la *Generalitat* de Catalunya) presentó un anteproyecto de *Plan de Mejora para la Calidad* a los Servicios Territoriales de la ciudad de Barcelona con el fin de iniciar un nuevo proyecto.

Desde las instituciones se decidió que el Centro por ubicación, complejidad, alumnado, estructura, fuera dotado con un plan PROA (Programa de Refuerzo, Orientación y Apoyo) financiado en parte por el Ministerio de Educación y la Comunidad Autónoma con el fin de abordar necesidades de entornos socioculturales complejos y evitar las desventajas educativas.

El Instituto Lluís Vives ubicado en el barrio de Sants de Barcelona fronterizo con la ciudad de l'Hospitalet de Llobregat, es una institución con más de 82 años de historia y que no ha perdido nunca el uso para el que fue ideado. Fundado en 1931 con el cometido de educar a niños y niñas del sur de Sants, un barrio eminentemente obrero con grandes fábricas en aquel entonces. El edificio es una joya patrimonial pero en el 2008 sus carencias y su estado distaban de ser un entorno y una infraestructura idónea para la escuela del siglo XXI. El barrio tiene unas enormes diferencias sociales y económicas, con grandes carencias infraestructurales. Desde el año 1996 hasta el 2006 ha acogido de manera masiva mucha emigración cambiando el aspecto y el perfil de al menos una parte del barrio.

A grandes rasgos las características del centro en 2008 eran:

- Una gran dicotomía del alumnado. Una parte del alumnado del centro proviene de familias acomodadas con padres y madres con profesiones cualificadas y residentes en el barrio desde hace tiempo. Otra parte del alumnado proviene de clases muy humildes autóctonas o de familias de procedencia extranjera con residencia reciente. Esto genera un instituto muy dispar, con grandes diferencias entre modelos de vida y compromiso hacia la escuela generado por el origen social y económico tan diverso.
- Poca participación familiar. Sólo 17 familias formaban parte del AMPA.
- Un 42% de alumnado extranjero con 15 nacionalidades representadas.
- Mala imagen exterior. El Centro fue referencia en otras épocas pero había caído en un descrédito con la sensación de centro envejecido y poco evolucionado.
- Recelo de las familias a matricular a sus hijos e hijas por un entorno poco seguro y población degradada.
- Poca sensación de éxito entre el profesorado respecto al Centro y desajustes en las relaciones personales.
- Un claustro de profesorado que ya había aceptado la minoración de las horas de coordinación en los horarios personales con el fin de poder ceder horas de su dedicación a desdoblarse los grupos de ESO de dos líneas a tres. Esto permitía tratar mejor la diversidad a nivel académico y de atendía mejor a las familias por tener menos alumnos cada tutoría.
- Un abandono escolar en 2006-2007 del 22% y un absentismo escolar entre ESO y Bachillerato del 14%.

En 2008 se pone en marcha el Plan PROA y coincide con el cambio de dirección del Centro. Se pone en marcha un proyecto que incluye rendir cuentas anualmente y pasar controles o supervisiones trimestrales.

En los primeros años -de 2008 a 2010- la rendición de cuentas tenía dos fases. Trimestralmente se organizaban grupos de trabajo y encuentros de centros que estábamos en proyectos parecidos para generar sinergias. Por otro lado, una vez al año, finalizado el curso, debíamos presentar los resultados educativos y de cohesión social ante una comisión muy compleja formada por Inspección, un representante de los Servicios Territoriales, un director/a y un representante del Departament d'Ensenyament. A todo esto cabía



## El cambio hacia el éxito en el Instituto Lluís Vives

La aplicación de un plan de mejora para la calidad de la enseñanza, su rendimiento de cuentas y evaluación ante las instituciones educativas han supuesto llevar a un centro educativo de secundaria el *Institut Lluís Vives* de una situación crítica a una situación actual de éxito.

"Un cambio para el éxito" contiene las directrices del proyecto, el análisis del contexto, los objetivos, los métodos de mejora, la filosofía de la gestión, los indicadores de partida y los conseguidos. El objetivo era muy claro: conseguir una mayor calidad educativa global.

El proyecto se centra en la gestión del cambio general y global que un equipo directivo, un claustro y una comunidad escolar han llevado a término desde 2008 hasta la actualidad. Cómo un plan de mejora fue la excusa perfecta para iniciar una gestión de pequeños cambios con objetivos claros, creando un clima de energía y compromiso en todos los estamentos educativos. No presenta aspectos parciales de mejora del centro sino un proyecto holístico que tratara a *l'Institut Lluís Vives* como un todo.

En el año 2007 *l'Institut Lluís Vives* (centro de la red pública de la *Generalitat* de Catalunya) presentó un anteproyecto de *Plan de Mejora para la Calidad* a los Servicios Territoriales de la ciudad de Barcelona con el fin de iniciar un nuevo proyecto.

Desde las instituciones se decidió que el Centro por ubicación, complejidad, alumnado, estructura, fuera dotado con un plan PROA (Programa de Refuerzo, Orientación y Apoyo) financiado en parte por el Ministerio de Educación y la Comunidad Autónoma con el fin de abordar necesidades de entornos socioculturales complejos y evitar las desventajas educativas.

El Instituto Lluís Vives ubicado en el barrio de Sants de Barcelona fronterizo con la ciudad de l'Hospitalet de Llobregat, es una institución con más de 82 años de historia y que no ha perdido nunca el uso para el que fue ideado. Fundado en 1931 con el cometido de educar a niños y niñas del sur de Sants, un barrio eminentemente obrero con grandes fábricas en aquel entonces. El edificio es una joya patrimonial pero en el 2008 sus carencias y su estado distaban de ser un entorno y una infraestructura idónea para la escuela del siglo XXI. El barrio tiene unas enormes diferencias sociales y económicas, con grandes carencias infraestructurales. Desde el año 1996 hasta el 2006 ha acogido de manera masiva mucha emigración cambiando el aspecto y el perfil de al menos una parte del barrio.

A grandes rasgos las características del centro en 2008 eran:

- Una gran dicotomía del alumnado. Una parte del alumnado del centro proviene de familias acomodadas con padres y madres con profesiones cualificadas y residentes en el barrio desde hace tiempo. Otra parte del alumnado proviene de clases muy humildes autóctonas o de familias de procedencia extranjera con residencia reciente. Esto genera un instituto muy dispar, con grandes diferencias entre modelos de vida y compromiso hacia la escuela generado por el origen social y económico tan diverso.
- Poca participación familiar. Sólo 17 familias formaban parte del AMPA.
- Un 42% de alumnado extranjero con 15 nacionalidades representadas.
- Mala imagen exterior. El Centro fue referencia en otras épocas pero había caído en un descrédito con la sensación de centro envejecido y poco evolucionado.
- Recelo de las familias a matricular a sus hijos e hijas por un entorno poco seguro y población degradada.
- Poca sensación de éxito entre el profesorado respecto al Centro y desajustes en las relaciones personales.
- Un claustro de profesorado que ya había aceptado la minoración de las horas de coordinación en los horarios personales con el fin de poder ceder horas de su dedicación a desdoblarse los grupos de ESO de dos líneas a tres. Esto permitía tratar mejor la diversidad a nivel académico y de atender mejor a las familias por tener menos alumnos cada tutoría.
- Un abandono escolar en 2006-2007 del 22% y un absentismo escolar entre ESO y Bachillerato del 14%.

En 2008 se pone en marcha el Plan PROA y coincide con el cambio de dirección del Centro. Se pone en marcha un proyecto que incluye rendir cuentas anualmente y pasar controles o supervisiones trimestrales.

En los primeros años -de 2008 a 2010- la rendición de cuentas tenía dos fases. Trimestralmente se organizaban grupos de trabajo y encuentros de centros que estábamos en proyectos parecidos para generar sinergias. Por otro lado, una vez al año, finalizado el curso, debíamos presentar los resultados educativos y de cohesión social ante una comisión muy compleja formada por Inspección, un representante de los Servicios Territoriales, un director/a y un representante del Departament d'Ensenyament. A todo esto cabía

añadir unos instrumentos informáticos de difícil gestión. Fue más difícil rendir cuentas que aplicar el Plan Proa. En los siguientes años el seguimiento fue mucho más ágil. La inspección del centro hacia una supervisión de la aplicación del plan y a final del curso se hacía un informe ante una comisión.

En el Instituto Lluís Vives los ejes de actuación del PROA fueron tres: mejorar resultados educativos, mejorar la cohesión social y mejorar la comunicación y la imagen del Centro. Se consolidó un nuevo modelo de liderazgo para implementar el plan PROA que comportaba gestionar autónomamente una importante dotación económica y un cierto margen respecto al personal; como por ejemplo la Técnica de Integración Social, TIS, figura imprescindible para mejorar la relación entre el alumnado más desfavorecido, sus familias y la institución escolar. Encargada en especial de el absentismo, la mediación y del alumnado con necesidades educativas especiales.

Las comisiones para articular el trabajo del proyecto se implementaron en coordinadores con responsabilidades adicionales que se encargaban de un objetivo (refuerzo escolar, inglés oral y formación del profesorado), comisiones pedagógicas mensuales, un potente equipo directivo que lideraba las actividades y estrategias y un equipo de presentación de la gestión formado por Coordinadora Pedagógica y el Director.

Debíamos implementar cambios, inversiones y modificaciones que implicaran a todas las actividades (educativas, curriculares, de gestión, de participación en programas de innovación y sobre todo en aspectos sociales) y llevaran a configurar un centro líder e innovador.

El proceso se puso en marcha aplicando la siguiente metodología:

- Ser valientes en hacer grandes inversiones en el centro con dinero público enfocados a una renovación tecnológica y de equipamientos.
- Iniciar el refuerzo escolar en el que alumnado de bachillerato da clases de soporte en horario extraescolar a alumnado con carencias.
- Educar al alumnado para el éxito, expresado en la excelencia y a la vez en evitar el abandono ya que teníamos las dos caras de la moneda.
- Evidenciar en la comunidad educativa que los éxitos eran presentes. Recordar al claustro y a la comunidad educativa que delante de las instituciones educativas, cuando rendíamos cuentas, estábamos en situaciones y indicadores mucho más favorables que otros centros con dificultades similares.

- Formar al profesorado en gestión de aula y en tecnologías de información y comunicación.
- Fijar y publicitar claramente cuales eran los objetivos y los indicadores del Plan PROA. Poner a todos los Departamentos Didácticos en una línea, hacia unos objetivos y en definitiva hacer saber de que nos iban a evaluar.
- Mejorar la imagen externa encajando el centro con el entorno. No se entendía como el mejor edificio del barrio a nivel estético y de valor histórico, estaba entrando en una situación de marginalidad, con pintadas y usos poco saludables. Instalaciones poco aprovechadas daban mala imagen en el entorno más próximo. Se llegó a acuerdos de cesión de espacios con el *Club Esportiu Mediterrani* para que ellos explotaran las pistas (por las tardes y en vacaciones escolares) a cambio que nuestros alumnos de la ESO hicieran una hora de piscina semanal gratuita. Acuerdo con *Barcelona Esports* para hacer extraescolares muy subvencionadas. Participar en el programa de l'Ajuntament de Barcelona *Obrim Patis* que permite abrir las instalaciones sábados y domingos reglando el espacio para uso vecinal.
- Buscar estrategias didácticas propias huyendo de dogmatismos. Hemos desplegado hasta cuatro tipos de agrupamientos diferentes de los escolares para dar respuesta a la amplia variedad de alumnos, ya sea por nacionalidad como por procedencia socioeconómica. En las asignaturas instrumentales se clasifican en grupos flexibles, pero en las más prácticas se hace de manera heterogénea. En las optativas, se dirige al estudiante según sus capacidades y potencialidades. El último agrupamiento se produce en el trabajo de síntesis, donde los estudiantes se unen según gustos y formas de trabajar.

La rendición de cuentas y la evaluación del centro generaron que la comunidad educativa se alineara en una dirección, se observaran los cambios como mejoras y se generara un clima de compromiso y de pertenencia. El hecho de presentar un informe cada mes de junio, de no acaparar atribuciones sino distribuir las para evidenciar que todos éramos parte del proyecto generó una sensación de éxito.

La situación actual en 2013 es un instituto renovado totalmente. El PROA de 2008 ha sido el promotor del cambio.

- Un instituto puntero a nivel infraestructural y en tecnología.
- Una matrícula externa que ha aumentado un 35%. 121 preinscripciones para 60 plazas.
- Un 95% de acreditaciones en ESO.

- Un 85% de graduados en Bachillerato.
- Cinco años consecutivos de un 100% de aprobados en selectividad.
- Un abandono escolar que ha pasado del 22% al 0.05%.
- Un absentismo escolar que ha pasado del 15% al 0.1%.
- Reconocimiento de las instituciones educativas y del Distrito en el que estamos ubicados.
- Una Evaluación Gomal Diagnóstica que ha generado muy buenos resultados.
- Un AMPA que ha pasado de 17 afiliados a 205 familias en 2012.

Poner a toda la institución ante la supervisión y la evaluación generó una línea de actuación, un proyecto común compartido, una vinculación. El "Vives" es como el Arca de Noé, tenemos toda la diversidad existente pero a todos le hemos dado un remo y un rumbo hacia donde remar.

### Reflexiones sobre la aplicación del plan de autonomía de centro en el Instituto Joan Boscà

Exige un esfuerzo de distanciamiento considerable reflexionar sobre la aplicación, en el Instituto que dirijo, de un Plan de Autonomía de Centro, cuando los recursos económicos fijados en el acuerdo inicial se han ido reduciendo a cero. A pesar de este inconveniente, sigo pensando que la autonomía de gestión de los centros educativos públicos es el planteamiento más interesante que la administración educativa ha realizado desde la reforma de la ordenación educativa que planteó la LOGSE.

Desde mi punto de vista los modelos educativos, en estas primeras décadas del siglo XXI, se debaten entre la necesidad de ofrecer soluciones globales que garanticen la igualdad de oportunidades a todo el alumnado, y las estrategias locales que permitan satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios. Prueba de lo primero la encontramos en la firmeza de los gobiernos en garantizar, a través de las leyes, el máximo de mínimos curriculares para todo el alumnado; basándose en la hipótesis de que el éxito escolar depende, fundamentalmente, de la uniformidad del currículum y del esfuerzo del alumnado. Lo segundo está más relacionado con la difícil simbiosis entre las reglas de la competencia de mercado y los principios de la pedagogía sistémica.

La famosa primatóloga Biruté Galdikas en sus esfuerzos por preservar el entorno natural del parque natural de Tanjung Puting, en Borneo, para garantizar la supervivencia de los orangutanes, consiguió que el gobierno prohibiera la tala de árboles en los bosques tropicales del parque, pero no la prohibición en toda Indonesia. Biruté Galdikas resolvió el difícil dilema ético que le supuso salvar los árboles del parque a cambio de cerrar los ojos ante otras talas con la siguiente reflexión: es necesario que cada bosque de Borneo tenga una madrina que luche por la supervivencia de cada bosque tropical. Un ejemplo más de que lo global se resuelve en lo local.

Las decisiones globales no suelen resolver los problemas de los individuos: pasan la brocha y no el pincel. A pesar de que si que-

remos pintar una pared es de sentido común utilizar una brocha y afinar con un pincel. Del mismo modo que el salario mínimo no saca de la pobreza, sino que establece un suelo por encima de cero, las leyes educativas no resuelven el fracaso escolar, sino que establecen un suelo por encima de la desescolarización y el analfabetismo. El pincel no es un instrumento apto para las decisiones globales

En este sentido, los Planes de Autonomía de Centro responden a la necesidad de intervenciones locales, intervenciones desde dentro, como la de Biruté Galdikas: cada centro educativo ha de tener su "madrina" que detecte y vele por sus necesidades. ¿Esto conduce a un modelo educativo justo? Se dice que las sacerdotisas del dios Baco bailaban en círculo, cogidas de la mano, girando sin parar y cada vez más rápido. Si una se soltaba, caía mareada al suelo, y la armonía quedaba rota: el orden, en el baile de las bacantes, procede del conjunto. Seguramente, en el sistema educativo sucede algo parecido: la actuación autónoma de cada escuela o instituto no es un buen referente para construir un modelo global, pero el conjunto puede producir un buen resultado armónico.

A partir de estas reflexiones generales y de mi experiencia como director que está ejecutando un Plan de Autonomía de Centro, me atrevo a dirigir un consejo a la administración educativa: no manejar el pincel, no interferir un aquello que forma parte de la autonomía de centro. Un ejemplo de esta interferencia lo tenemos en la medida propuesta por la administración educativa de Catalunya para la mejora del éxito escolar, conocida como Plan Intensivo para la Mejora (PIM).

¿Qué se espera de la administración educativa en el desarrollo de la autonomía de los centros escolares? Dos cosas: 1) confianza en las estrategias y previsión de necesidades de los centros, tras la supervisión de la inspección educativa; 2) evitar el café para todos (no aplicar propuestas globales para resolver problemas locales)

- Un 85% de graduados en Bachillerato.
- Cinco años consecutivos de un 100% de aprobados en selectividad.
- Un abandono escolar que ha pasado del 22% al 0.05%.
- Un absentismo escolar que ha pasado del 15% al 0.1%
- Reconocimiento de las instituciones educativas y del Distrito en el que estamos ubicados.

- Una Evaluación Gomal Diagnóstica que ha generado muy buenos resultados.
- Un AMPA que ha pasado de 17 afiliados a 205 familias en 2012.

Poner a toda la institución ante la supervisión y la evaluación generó una línea de actuación, un proyecto común compartido, una vinculación. El "Vives" es como el Arca de Noé, tenemos toda la diversidad existente pero a todos le hemos dado un remo y un rumbo hacia donde remar.

## Reflexiones sobre la aplicación del plan de autonomía de centro en el Instituto Joan Boscà

Exige un esfuerzo de distanciamiento considerable reflexionar sobre la aplicación, en el Instituto que dirijo, de un Plan de Autonomía de Centro, cuando los recursos económicos fijados en el acuerdo inicial se han ido reduciendo a cero. A pesar de este inconveniente, sigo pensando que la autonomía de gestión de los centros educativos públicos es el planteamiento más interesante que la administración educativa ha realizado desde la reforma de la ordenación educativa que planteó la LOGSE.

Desde mi punto de vista los modelos educativos, en estas primeras décadas del siglo XXI, se debaten entre la necesidad de ofrecer soluciones globales que garanticen la igualdad de oportunidades a todo el alumnado, y las estrategias locales que permitan satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios. Prueba de lo primero la encontramos en la firmeza de los gobiernos en garantizar, a través de las leyes, el máximo de mínimos curriculares para todo el alumnado; basándose en la hipótesis de que el éxito escolar depende, fundamentalmente, de la uniformidad del currículum y del esfuerzo del alumnado. Lo segundo está más relacionado con la difícil simbiosis entre las reglas de la competencia de mercado y los principios de la pedagogía sistémica.

La famosa primatóloga Biruté Galdikas en sus esfuerzos por preservar el entorno natural del parque natural de Tanjung Puting, en Borneo, para garantizar la supervivencia de los orangutanes, consiguió que el gobierno prohibiera la tala de árboles en los bosques tropicales del parque, pero no la prohibición en toda Indonesia. Biruté Galdikas resolvió el difícil dilema ético que le supuso salvar los árboles del parque a cambio de cerrar los ojos ante otras talas con la siguiente reflexión: es necesario que cada bosque de Borneo tenga una madrina que luche por la supervivencia de cada bosque tropical. Un ejemplo más de que lo global se resuelve en lo local.

Las decisiones globales no suelen resolver los problemas de los individuos: pasan la brocha y no el pincel. A pesar de que si que-

remos pintar una pared es de sentido común utilizar una brocha y afinar con un pincel. Del mismo modo que el salario mínimo no saca de la pobreza, sino que establece un suelo por encima de cero, las leyes educativas no resuelven el fracaso escolar, sino que establecen un suelo por encima de la desescolarización y el analfabetismo. El pincel no es un instrumento apto para las decisiones globales

En este sentido, los Planes de Autonomía de Centro responden a la necesidad de intervenciones locales, intervenciones desde dentro, como la de Biruté Galdikas: cada centro educativo ha de tener su "madrina" que detecte y vele por sus necesidades. ¿Esto conduce a un modelo educativo justo? Se dice que las sacerdotisas del dios Baco bailaban en círculo, cogidas de la mano, girando sin parar y cada vez más rápido. Si una se soltaba, caía mareada al suelo, y la armonía quedaba rota: el orden, en el baile de las bacantes, procede del conjunto. Seguramente, en el sistema educativo sucede algo parecido: la actuación autónoma de cada escuela o instituto no es un buen referente para construir un modelo global, pero el conjunto puede producir un buen resultado armónico.

A partir de estas reflexiones generales y de mi experiencia como director que está ejecutando un Plan de Autonomía de Centro, me atrevo a dirigir un consejo a la administración educativa: no manejar el pincel, no interferir en aquello que forma parte de la autonomía de centro. Un ejemplo de esta interferencia lo tenemos en la medida propuesta por la administración educativa de Catalunya para la mejora del éxito escolar, conocida como Plan Intensivo para la Mejora (PIM).

¿Qué se espera de la administración educativa en el desarrollo de la autonomía de los centros escolares? Dos cosas: 1) confianza en las estrategias y previsión de necesidades de los centros, tras la supervisión de la inspección educativa; 2) evitar el café para todos (no aplicar propuestas globales para resolver problemas locales)

y disponer de una cintura ágil para que los recursos necesarios lleguen a tiempo.

A la administración educativa le corresponde garantizar la igualdad de oportunidades elaborando legislación, y gestionar recursos que son siempre escasos. Los sistemas educativos más avanzados están más pendientes en desarrollar líneas de economía de la educación, que en promover estrategias pedagógicas.

Considero que los aspectos más interesantes que está aportando el Plan de Autonomía al Instituto que dirijo son los siguientes:

- *Las organizaciones que mejoran han de estar habituadas a procesos evaluativos.* Escolarmente, evaluar significa establecer, a priori, los criterios y los indicadores que permitirán medir el avance en un proceso determinado. La objetividad de una evaluación es el producto de combinar procesos internos y externos. La evaluación interna permite establecer un histórico de los resultados de un centro educativo. La evaluación externa permite contrastar dichos resultados con los de otros centros de las mismas características o con el conjunto del territorio. La evaluación diagnóstica realizada por la inspección educativa fue un instrumento clave para la elaboración de la matriz DAFO que permitió el arranque del Plan de Autonomía. A partir de ahí se han realizado evaluaciones internas, cuyos análisis forman parte de las sucesivas memorias anuales. Estas evaluaciones son cuantitativas (procesos de preinscripción/matriculación y resultados académicos) y cualitativas (grado de satisfacción y de sentido de pertinencia de los diferentes colectivos: profesorado, alumnado y familias).
- *Los proyectos educativos de centro han de estar limitados por líneas estratégicas establecidas por la administración.* La autonomía de centro no puede consistir únicamente en la ejecución de un proyecto de dirección, sino que ha de ser también el resultado de la intervención de la política educativa coordinando el territorio. La administración educativa catalana prefirió dos objetivos estratégicos para el conjunto de los Planes de Autonomía: la mejora de los resultados educativos y la mejora de la cohesión social. A nosotros nos pareció que estos objetivos estratégicos eran suficientes para construir un Plan de Autonomía y que respondían a las conclusiones de la matriz DAFO; de tal manera que nos centramos en el desarrollo de los procesos y actividades.
- *El equipo directivo ha de protagonizar la definición de los puestos de trabajo y de los perfiles profesionales.* Ésta es, sin duda, la medida más innovadora relacionada con la autonomía de centros, y la que generará más debate en los próximos años. El Plan de autonomía de centros da los primeros pasos sobre lo que la Ley de Educación de

Catalunya define como procedimiento de provisión especial de puestos de trabajo docentes (más tarde denominados, específicos estructurales). Un cambio de cultura respecto a los recursos humanos que permite a los equipos directivos definir algunos puestos de trabajo docentes, estableciendo requisitos, funciones y responsabilidades. La lógica de los concursos de méritos, habitual en otros ámbitos de la administración, entra en los centros educativos. Desde mi punto de vista, esta nueva modalidad de puestos de trabajo es importantísima para la consolidación de los proyectos educativos de centro, pero ha de ser compatible con los concursos de traslado ordinarios. Estos últimos forman parte de la identidad de los centros educativos públicos, distinta de la que es propia de las cooperativas de docentes o de padres y madres. A un centro educativo público no sólo lo define su proyecto –como al resto de centros educativos–, sino también su responsabilidad como representación de la administración pública frente a los administrados; es en este segundo sentido donde el concurso de traslados ordinario, basado fundamentalmente en la carrera docente, ha de garantizar el pleno ejercicio de la función pública.

- *El Plan de Autonomía de Centro ha generado nuevas funciones para el profesorado.* Los planes de autonomía permiten a los centros educativos nombrar coordinadores con responsabilidades adicionales. En nuestro caso, nos ha servido para disponer de un responsable de calidad y mejora (con la función específica de promover y coordinar los intercambios y estancias en el extranjero), un responsable de servicios internos (que da soporte al secretario del Instituto en cuestiones de funcionamiento y logística) y un responsable de convivencia (que elabora los informes de explotación del programa informático que registra las incidencias del alumnado). Por su parte, la Ley de Educación de Catalunya permite que cada centro educativo defina y de nombre a la mayor parte de cargos de coordinación que conforman la columna vertebral del Instituto.
- *La gestión de los recursos económicos que la administración asigna a cada centro educativo es responsabilidad del equipo directivo.* La economía es la ciencia que enseña a gestionar recursos escasos. La superabundancia –como la inmortalidad– no precisa de esfuerzos reflexivos. Partiendo de la base de que los recursos económicos son escasos y que las necesidades de los centros educativos son singulares, sólo es posible una gestión eficiente y eficaz de los mismos desde una perspectiva microeconómica. ¿Cuáles son los límites de gestión autónoma? A parte del control social que corresponde al Consejo Escolar de Centro, el Plan de Autonomía de Centro establece un acuerdo cuatrienal de aplicación, entre la dirección del Instituto y la administración educativa, que se refrenda anualmente a través de una adenda. El Plan de Autonomía imbrica la

planificación económica con el proyecto educativo y el proyecto de dirección.

- A modo de conclusión, presento algunas reflexiones, de diferente intensidad, producto de la aplicación del Plan de Autonomía durante estos años:
- Los Planes de Autonomía, que por definición duran 4 años, no deberían ser coyunturales sino estructurales. Los recursos vinculados a la autonomía –sobre todo, humanos– deberían consolidarse tras una evaluación positiva. No ayuda a la mejora de los centros educativos la gran dependencia de la política educativa respecto a la necesidad de solucionar problemas económicos generales
- No es fácil conseguir la implicación del profesorado en el Plan de Autonomía, especialmente en un tiempo en el que aquél no se siente bien tratado. El equipo impulsor me parece un concepto excesivamente abstracto, sin un papel

claro en el funcionamiento del Instituto (el desarrollo del consejo de dirección, que prevé la Ley de Educación de Catalunya, puede resolver el problema). Nosotros no hemos constituido un equipo impulsor sino que hemos tratado de potenciar dos grupos de gestión: el equipo de coordinación y el equipo departamental.

- Los planes de autonomía comportan el riesgo de supeditar el proyecto de centro a las leyes de mercado. No cabe duda de que la autonomía conduce a la competencia y a la comparación entre centros. Este asunto lleva a que la demanda y los resultados puedan convertirse en los únicos criterios objetivos de evaluación; y que, a la larga, determinen los recursos. Creo que una manera de compensar estos riesgos es reforzando el control social de los centros mediante los consejos escolares: sólo un proyecto educativo regulado por los intereses de los diferentes estamentos que componen el centro, responde a lo que hasta ahora hemos entendido por escuela democrática.

## Referencias bibliográficas

- Anderson, J.A. (2005) "Accountability in education". UNESCO.  
<http://www.iaoed.org/files/Edpol1.pdf>
- Arcia, G. i altres (2011) "School Autonomy and Accountability"  
[http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1290520949227/School\\_Autonomy\\_Accountability\\_Framework.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1290520949227/School_Autonomy_Accountability_Framework.pdf)
- Barbara, D. (2011) "Making Schools Work. New Evidence on Accountability Reforms"  
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTERNAL/0,,contentMDK:22840768~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:282386,00.html>
- Departament d'Educació (2007a). Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic.  
[http://www.xtec.cat/serveis/crp/a8904082/pac/guia\\_planificacio\\_estrategica.pdf](http://www.xtec.cat/serveis/crp/a8904082/pac/guia_planificacio_estrategica.pdf)
- Departament d'Educació (2007b). Resolució EDU/1663/2007, de 28 de mayo, de convocatoria pública para la autorización de planes estratégicos para la promoción de la autonomía de los centros educativos públicos durante el periodo 2007-2011.  
<http://www.gencat.cat/diari/4900/07144113.htm>
- Departament d'Educació (2008). Resolució EDU/264/2008, que da publicidad a los centros que han formalizado con el Departamento de educación un plan estratégico para el desarrollo de la autonomía de de centro, y se crea la comisión de seguimiento de los planes.  
<http://www.gencat.cat/eadop/imatges/5205/08214211.pdf>
- García-Alegre, E. y del Campo Casals, M. (2012). ¿La corresponsabilidad es una estrategia de éxito?. Revista Educación, número extraordinario 2012  
<http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre2012/re201209.pdf?documentId=0901e72b81426f66>
- OCDE (2013) Synergies for Better Learning.  
<http://www.udir.no/Upload/Rapporter/Synergies%20for%20better%20learning/v.3%2091201302%20-%20Synergies%20for%20Better%20Learning%20-%20Final%20author%20sign-off.pdf?epslanguage=no>