

Modelo OPIREM

# Guía para la autoevaluación

del desempeño  
de centros educativos

Ernesto Castelló



1388542

Modelo OPIREM

# Guía para la autoevaluación

del desempeño  
de centros educativos

Ernesto Castelló

## **Educación, supranacionalidad y ciudadanía**

© Ernesto Castelló 2018

© Fundación Santillana, 2018.

El autor ha contado con la colaboración de Simon L. Dolan, Juan Simarro García, Carlos Caurín Alonso, Beatriz Rabasa Sanchis, Juan Pedro Serrano Latorre, José Luis Lozano Pérez, Amparo Vicent Ombuena y Federico Estardid Colom.

Editado por Fundación Santillana

**Coordinación del proyecto:** Silvia Perlado

**Dirección de arte:** José Crespo

**Jefe de desarrollo de proyecto:** Javier Tejeda

**Desarrollo gráfico cubierta:**

**Dirección técnica:** Jorge Mira

**Coordinación técnica:** Marisa Valbuena

**Composición, confección y montaje:** Luis González

**Corrección:** Nuria del Peso

CP: 911683

Printed in Spain

# Índice de contenidos

Introducción .....	5
Criterios o elementos a evaluar .....	9
Sistema de evaluación del desempeño: Modelo OPIREM .....	11
Estructura de los ítems del Modelo OPIREM .....	13
Ejemplo del análisis de los resultados de la evaluación .....	15
ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DEL MODELO OPIREM .....	17
CRITERIO 1: Marco estratégico del proyecto educativo .....	17
CRITERIO 2: Análisis de riesgos y oportunidades .....	19
CRITERIO 3: Liderazgo del equipo directivo .....	21
CRITERIO 4: Cultura por la mejora continua .....	23
CRITERIO 5: Desarrollo profesional y reconocimiento .....	25
CRITERIO 6: Alineación y sincronización educativa .....	26
CRITERIO 7: Plan de acción tutorial (PAT) .....	28
CRITERIO 8: Plan de convivencia .....	30
CRITERIO 9: Ambiente laboral. Gestión de conflictos .....	32
CRITERIO 10: Plan de mediación escolar .....	34
CRITERIO 11: Procesos de enseñanza: práctica educativa .....	37
CRITERIO 12: Evaluación del aprendizaje .....	39
CRITERIO 13: Recursos educativos .....	41
CRITERIO 14: Creatividad e innovación educativa .....	43
CRITERIO 15: Comunicación interna .....	44
CRITERIO 16: Alianzas estratégicas .....	46
CRITERIO 17: Seguridad y salud laboral del personal en centros docentes .....	48
CRITERIO 18: Medidas de emergencia en centros docentes .....	49
CRITERIO 19: Resultados del desempeño organizacional .....	51
CRITERIO 20: Planificación de la mejora del desempeño .....	53
Profesionales que han participado en la elaboración de este Modelo OPIREM .....	57



# Introducción

El presente Modelo OPIREM ha sido elaborado por un grupo de trabajo formado por profesionales del mundo de la educación con más de veinte años de experiencia docente en primaria, secundaria y en universidades, impartiendo también numerosas conferencias y seminarios a profesores y equipos directivos. Han publicado también numerosos artículos y libros. Agradecer así mismo la colaboración del Departamento de Didáctica de Ciencias Experimentales y Sociales de la Universidad de Valencia.

Al final de este trabajo se aporta un breve resumen de los currículos.

El Modelo se ha diseñado como una guía que ayuda a evaluar el nivel de desempeño del centro educativo de forma práctica y sencilla: no hemos pretendido llegar a un detalle profundo de cada criterio ya que nos llevaría a complicar la evaluación y diagnóstico de la situación del centro educativo.

Este trabajo se centra en la necesidad e importancia de la evaluación del nivel de desempeño de los centros educativos. Como afirman varios expertos, como Deming, Drucker, Kelvin: lo que no se puede medir no se puede mejorar.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto fundamental en la gestión y planificación de cualquier organización educativa. El equipo directivo ha de conocer el estado de ciertos indicadores clave de su proyecto educativo para planificar, establecer objetivos, controlar resultados y llevar a cabo propuestas de mejora. Es muy difícil, por no decir imposible, tomar decisiones correctas sin disponer de información precisa, oportuna y relevante. En definitiva, lo que no se mide no se puede controlar.

Hay que aclarar los conceptos de desempeño y de rendimiento. El primero hace referencia al cómo estamos haciendo las cosas en el centro educativo y el segundo se preocupa de medir resultados en función de la realidad de cada centro educativo. En esta guía hemos hecho hincapié en aquellos criterios relacionados con los «cómo». Entendemos que si controlamos los «cómo» podremos anticipar los resultados descritos en el proyecto educativo del centro. Sabemos que hay una relación causal entre la cultura del centro, las competencias de los profesores, el liderazgo directivo, la forma de organizarnos y los procesos de enseñanza y aprendizaje, los procesos tutoriales, etc., y el desempeño de estos con el rendimiento académico.

Según se desprende del informe MIRADAS (2017), existe un consenso generalizado en cuanto a la importancia de la evaluación del liderazgo directivo. Parece indudable

que la evaluación del desempeño resulta clave para determinar el éxito o el fracaso de la institución escolar.

Las conclusiones del estudio TALIS (2013) otorgan también especial relevancia a la necesidad de impulsar la autonomía de los centros y el liderazgo de sus equipos directivos para mejorar la calidad de la enseñanza.

Las políticas que proporcionen autonomía a los centros deben ir acompañadas de mecanismos de apoyo o responsabilidad de los equipos directivos de los centros, mediante el establecimiento de sistemas de rendición de cuentas (TALIS, 2013).

La evaluación del desempeño no debe ser considerada como un medio para juzgar y sancionar, ha de ser un proceso de reflexión estratégica para identificar puntos fuertes y áreas de mejora. Consiste en realizar un análisis del pasado, en el momento actual, para proyectar el futuro del centro educativo.

Para realizar este Modelo, hemos tenido en cuenta nuestra larga experiencia educativa y los estudios internacionales, entre los que destacan: PISA, TALIS, TERCE y MIRADAS, así como modelos y sistemas de evaluación de la calidad como son la Norma sobre sistemas de gestión de la calidad ISO 9001, los Modelos de Excelencia como el EFQM y el Iberoamericano, entre otros.

«Llevar a cabo mejoras significativas e integrales en los resultados educativos es una tarea compleja que requiere una estrategia polifacética. Por sí solo ningún elemento basta, ya que todos los elementos del sistema escolar están interconectados». OCDE (2010).

Como bien dice la OCDE, el sistema escolar está formado por un conjunto de elementos interrelacionados; es decir, existe una relación causa y efecto entre ellos, todo lo que sucede tiene una causa asignada, las cosas no pasan porque sí. No solo es importante tener en cuenta la influencia que ejerce el entorno socioeconómico y cultural familiar sobre los resultados de aprendizaje, hay otros elementos importantes que hemos tenido en cuenta en esta guía de evaluación y que están relacionados con el nivel de desempeño del centro educativo, como son: el liderazgo directivo, la disponibilidad y gestión eficiente de los recursos educativos, la formación del profesorado y el sistema de recompensas ligadas al compromiso por la mejora continua, los procesos tutoriales, los procesos de mediación, el clima escolar, la cultura y valores organizacionales, la alianzas con el entorno exterior, etc.

Se requiere fortalecer las capacidades de enseñanza de los docentes, junto con desarrollar dispositivos de gestión que promuevan la mejora continua de las organizaciones escolares. Fortalecer el foco y calidad de las prácticas de monitoreo y retroalimentación a los docentes podría complementar positivamente el logro de estos objetivos (TERCE, 2015).

El centro educativo, para seguir creciendo y como parte de su responsabilidad social, necesita determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar las acciones necesarias para conseguir los objetivos estratégicos definidos en su proyecto educativo; es decir, cubrir las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés: alumnado, familias, profesorado, empresas y sociedad en general.

Los objetivos de mejora están relacionados con el cumplimiento de una serie de requisitos legales, reglamentarios y aquellos relacionados con la misión y visión del centro educativo.

Una vez autoevaluados todos los criterios anteriores del centro educativo, nos podremos encontrar con numerosas acciones de mejora a implementar. Es necesario priorizarlas y seleccionarlas en función del impacto que tendrán con los objetivos estratégicos y en función de las posibilidades de llevarlas a cabo, ya que unas necesitarán más recursos humanos, técnicos y económicos que otras.

Queremos aclarar que cuando hablamos de la organización educativa, nos estamos refiriendo al centro educativo.



## Crterios o elementos a evaluar

En el Modelo OPIREM de autoevaluación que presentamos hemos analizado y concretado los criterios que se han de evaluar para medir el nivel de desempeño del centro educativo. Consideramos que abarcan los factores claves de éxito para una organización educativa que quiera ser excelente. Posteriormente en cada uno de los criterios hacemos una introducción para justificar la importancia de su evaluación.

Son los siguientes veinte criterios:

CRITERIOS O FACTORES CLAVE DE ÉXITO
1. Marco estratégico del proyecto educativo
2. Análisis de riesgos y oportunidades
3. Liderazgo equipo directivo
4. Cultura orientada al compromiso y la mejora continua
5. Desarrollo profesional. Reconocimiento
6. Alienación y sincronización organizativa
7. Plan de acción tutorial
8. Plan de convivencia con los alumnos
9. Ambiente laboral. Gestión de conflictos laborales
10. Plan de mediación
11. Proceso de enseñanza: práctica docente
12. Procesos de evaluación del aprendizaje
13. Recursos educativos
14. Creatividad e innovación educativa
15. Comunicación interna
16. Alianzas estratégicas. Partners
17. Seguridad y salud laboral del personal en centros docentes
18. Medidas de emergencia en centros educativos
19. Resultados de desempeño organizacional
20. Planificación de la mejora del desempeño



# Sistema de evaluación del desempeño: Modelo OPIREM

Los 20 criterios o factores claves para medir el desempeño del centro educativo tienen asociados 10 ítems para evaluar cada criterio. Pretendemos que sea una guía sencilla y práctica, por esa razón nos hemos limitado a evaluar cada criterio con solo 10 ítems.

Dichos ítems deben estar redactados en términos medibles y observables. Deben permitir al equipo directivo del centro educativo y a profesores medir de manera objetiva el desempeño del centro educativo respecto a ese ítem asociado a un factor o criterio clave de desempeño.

Para evitar la subjetividad de la valoración de cada ítem, es importante que estos puedan medir evidencias del nivel en el que se manifiesta ese ítem en el centro con la siguiente **escala del 1 al 5**:

1. El centro educativo no cumple con este ítem. No se puede demostrar debido a que no hay evidencias objetivas.
2. El centro educativo está iniciándose: formándose y organizándose para el cumplimiento de este ítem. Por lo que tiene una capacidad limitada para demostrar de momento alguna evidencia objetiva.
3. El centro educativo ha iniciado la implementación, puesta en marcha de este ítem, pero aún está en la etapa de maduración. Existe alguna evidencia de su implementación. Se puede demostrar alguna evidencia.
4. El centro educativo cumple con el ítem pero existen oportunidades de mejora que han sido evaluadas. Existen evidencias claras de su implementación. Se puede demostrar plenamente.
5. El centro educativo cumple satisfactoriamente con este ítem. La evidencia es plena y sólida. El centro puede ser un referente en este ítem.



## Estructura de los ítems del Modelo OPIREM

Los ítems siguen una lógica basada en el ciclo de mejora continua de Deming y que parten de la definición de los resultados a alcanzar por el criterio a evaluar. La estructura la hemos desarrollado de la siguiente forma:

Todos los criterios disponen de 10 ítems que evalúan el desempeño de ese criterio y para ello hemos estructurado esos ítems en preguntas relacionadas con el ciclo de mejora continua del criterio a evaluar; es decir, los ítems están relacionados con:

**Los resultados y objetivos** a alcanzar por el criterio. (El primer ítem)

**La planificación** del criterio. (Los ítems 2, 3 y 4)

**La implementación** del criterio. (Los ítems 5, 6 y 7)

**La evaluación, revisión** del criterio. (Los ítems 8 y 9)

**La mejora** del criterio. (El ítem 10)

OPIREM son las siglas que responden a ese ciclo de mejora continua: **O**bjetivos, **P**lanificación, **I**mplementación, **E**valuación, **R**evisión, **M**ejora.

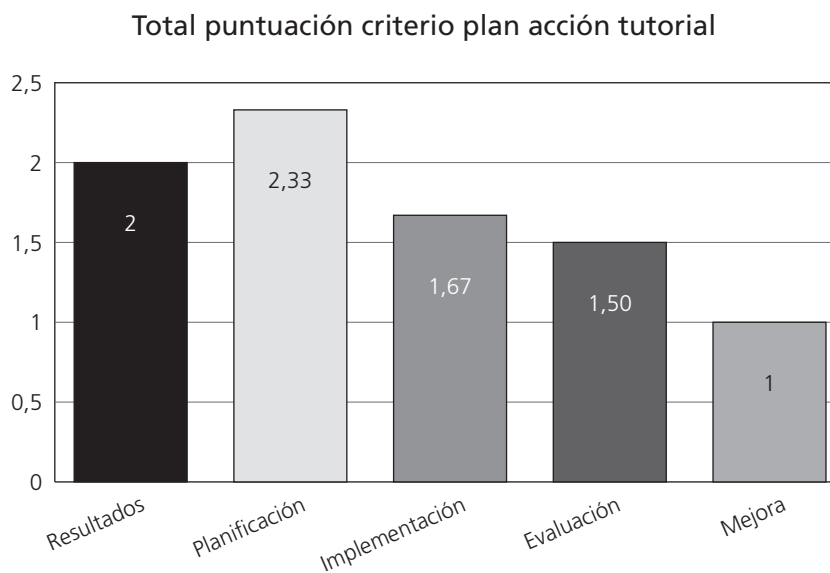


## Ejemplo del análisis de los resultados de la evaluación

Se ha creado una hoja Excel sencilla donde se anotan los resultados de las valoraciones de cada uno de los 20 criterios o factores clave de desempeño, la cual nos permitirá sacar automáticamente las gráficas con los resultados.

Veamos un ejemplo con datos simulados del criterio: **Plan de acción tutorial (PAT)**

ATRIBUTOS CRITERIO PAT	TOTAL PUNTUACIÓN
RESULTADOS	2
PLANIFICACIÓN	2,33
IMPLEMENTACIÓN	1,67
EVALUACIÓN	1,50
MEJORA	1



**Respecto al análisis de los datos anteriores del criterio podemos sacar las siguientes conclusiones:**

Este centro educativo tiene una capacidad limitada para demostrar que tiene concretados los objetivos y resultados a alcanzar con el plan de acción tutorial, así como escasas evidencias para demostrar que tiene una adecuada planificación de su proyecto de acción tutorial. Como consecuencia, difícilmente se puede implementar y evaluar algo que no está bien planificado. El centro educativo ha de mejorar tanto en la concreción de los resultados a alcanzar como en la planificación y el protocolo de su puesta en marcha, así como en la sistemática para evaluar y revisar el plan de acción tutorial. No se puede demostrar que exista un plan de mejora sistematizado en el centro educativo.

# Análisis de los criterios del Modelo OPIREM

## CRITERIO 1: Marco estratégico del proyecto educativo

El marco estratégico es fruto de una reflexión estratégica profunda del equipo directivo sobre una serie de elementos claves que son necesarios para dar forma y diseñar el proyecto educativo institucional.

Estos elementos han de estar bien pensados y concretados y nos referimos principalmente a:

- **La misión** es la razón de ser del centro educativo, propósito, fin social, para qué está el centro educativo en esa localidad, para qué estamos los profesores, etc.
- **La visión** son las aspiraciones de la dirección y la comunidad educativa, cómo queremos ser reconocidos por la sociedad, qué imagen queremos proyectar, hacia dónde dirigimos nuestros esfuerzos, etc.
- **Los valores** organizacionales son las creencias, las reglas de juego, la filosofía de trabajo que guiará las decisiones y el comportamiento de todos.
- **La propuesta de valor** a los grupos de interés es el núcleo de la estrategia, que parte del análisis de necesidades y expectativas de los alumnos, familias, sociedad y otros grupos de interés. Se centra en lo que el centro educativo propone de manera diferente y mejor y sirve para construir una identidad propia respecto a otros centros educativos. Describe una combinación única de servicio educativo, relaciones con los grupos de interés, imagen, relaciones con partners, gestión de recursos, innovación educativa, etc.
- **Procesos estratégicos.** La estrategia se refiere a qué vamos a realizar para hacer realidad esa propuesta de valor, la cual nos lleve a alcanzar los objetivos estratégicos. En qué procesos estratégicos o claves hemos de ser excelentes para hacer llegar esa propuesta de valor al alumnado y los distintos grupos de interés.
- **Los objetivos estratégicos.** Para cumplir con la misión y alcanzar la visión a través de esa propuesta de valor y filosofía de trabajo, necesitamos concretar los objetivos estratégicos a alcanzar en cada una de las áreas o perspectivas de gestión del centro educativo: alumnado y GIs, presupuesto, procesos de enseñanza y aprendizaje, desarrollo de competencias profesionales, etc.

- **Las metas.** El centro educativo ha de establecer metas a corto, medio y largo plazo para dar un carácter de urgencia y acción al proyecto educativo.
- **Los indicadores clave de desempeño.** Nos miden el nivel de desempeño de la organización en cada una de las áreas o perspectivas de gestión descritas en el proyecto educativo. A modo de ejemplo, deberíamos tener indicadores de desempeño relacionados con el área de gestión del alumnado y las familias, la perspectiva de procesos educativos, el área económica, el área de desarrollo de competencias profesionales, el área de gestión de alianzas estratégicas, etc.

### ÍTEMS sobre el criterio: Marco estratégico del proyecto educativo

1. El proyecto educativo tiene establecidos de manera clara y precisa los objetivos estratégicos y resultados a alcanzar relacionados con su misión y visión del centro.
2. Se ha hecho un análisis del micro y macroentorno antes de realizar el proyecto educativo institucional.
3. El proyecto educativo recoge detalladamente las necesidades y expectativas actualizadas de todos los grupos de interés: alumnado, familias, empresas, profesorado, entidades locales, diferencias culturales de los alumnos, etc.
4. El centro educativo ha analizado, concretado y consensuado su misión, visión y valores organizacionales, propuesta de valor, procesos educativos más críticos, necesidades de recursos educativos, etc.
5. El centro educativo dispone de una sistemática estructurada para llevar a cabo el marco estratégico definido en el proyecto educativo.
6. El plan estratégico descrito dispone de métodos y herramientas para hacerlo operativo en todas las áreas, departamentos, etapas o niveles educativos y personas.
7. Está diseñada y documentada la alineación y sincronización de los objetivos y metas a alcanzar en todas las áreas, departamentos, niveles, procesos educativos, personas, etc.
8. Existe sistemática que detalle cuándo, quién y cómo se evalúan y revisan los objetivos, metas, proyectos e indicadores del marco estratégico del centro.
9. Se han establecido indicadores claves en el proyecto educativo para medir la eficacia de la puesta en marcha del plan estratégico.
10. Las revisiones de las evaluaciones de los objetivos y metas planificadas se traducen en propuestas de mejora estructuradas y priorizadas. Cómo se sabe que las propuestas de mejora darán mejores resultados.

## CRITERIO 2: Análisis de riesgos y oportunidades

El riesgo es el efecto de la incertidumbre en un resultado esperado o deseado. Dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos para cumplir con la misión del centro educativo. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar también una oportunidad, no solamente un efecto no deseado. El centro educativo necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos para prevenir los efectos negativos en la organización y en los procesos educativos.

Es muy importante tomar conciencia del entorno interno y externo (micro y macro) donde opera el centro educativo. Pensar y definir un proyecto educativo institucional sin tener en cuenta el contexto en el que se encuentra y su influencia, sería tener una imagen a medias de la realidad. De esta forma, se ha de tener en cuenta la influencia que tiene sobre el centro educativo la legislación actual y futura, la competencia de otros centros educativos públicos o privados, las necesidades y expectativas del alumnado y otros grupos de interés, la realidad socioeconómica de la zona y de las familias, la situación política, etc., para así tener presentes todos los factores que condicionan o pueden condicionar las actuaciones y decisiones que la dirección educativa debe tomar.

Además, los factores internos también cobran importancia, como es el caso de los métodos de trabajo, el reglamento de régimen interno, las medidas de atención a la diversidad, el plan de convivencia, el clima laboral, el liderazgo, el plan de formación del profesorado, etc.

Todo ello debe verse reflejado en la planificación estratégica del proyecto institucional, de forma que se adecue a la realidad que vive el centro educativo en su día a día.

Las organizaciones educativas han de establecer una sistemática para determinar aspectos internos y externos pertinentes, comprender las necesidades y las expectativas de los grupos de interés y considerar estos aspectos en conjunto con el fin de comprender adecuadamente las oportunidades y los riesgos que estos representan para la organización educativa y que puedan dificultar el logro de los objetivos institucionales y el cumplimiento de su misión.

Los centros educativos deben buscar continuamente añadir valor a los procesos de enseñanza y aprendizaje, alumnado, familias y sociedad en general, aportando un bien como la educación, a cambio de un reconocimiento social (visión), más allá del cumplimiento legal o reglamentario (misión), en ocasiones asumiendo riesgos internos y externos con escasa autonomía en la toma de decisiones en el caso de los centros educativos públicos. Cada decisión llevada a cabo en el centro educativo por la dirección bien aumenta o destruye el valor que debe aportar a los grupos de interés y a la sociedad en general. Teniendo en cuenta que el riesgo es parte integral de

la búsqueda de valor y mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje, las organizaciones educativas han de esforzarse por minimizar o eliminar los riesgos, y dicha sistemática debería estar descrita en el proyecto educativo. Por lo tanto, la organización debería realizar el seguimiento y la revisión de la información del contexto interno y externo para analizar los riesgos y cómo pueden afectar al alcance de los objetivos institucionales.

A continuación, establecemos una serie de ítems o características de este criterio para que sean evaluados apoyándose en las evidencias a la hora de puntuar cada ítem.

### ÍTEMS sobre el criterio: Análisis de riesgos y oportunidades

1. El centro educativo tiene identificados los niveles de riesgos y oportunidades a los que se enfrenta que dificulten o faciliten el logro de los objetivos estratégicos descritos en el proyecto educativo acordes al marco estratégico.
2. El centro educativo dispone de herramientas, métodos adecuados para el análisis del contexto, de los riesgos y oportunidades.
3. Se dispone de una sistemática clara para identificar dichos factores de riesgos y oportunidades internos y externos.
4. Se tiene claro cómo y en qué pueden afectar dichos factores a la capacidad de la organización para el logro de los resultados del proyecto educativo y a su nivel de desempeño.
5. El centro educativo tiene asignados responsables para el análisis, evaluación y gestión de riesgos y oportunidades en las áreas relevantes del centro educativo.
6. El centro educativo dispone de alguna metodología para garantizar que el análisis de riesgos y oportunidades está operando correctamente en todas las áreas de la organización.
7. El análisis y evaluación de riesgos tiene en cuenta a todos los grupos de interés internos y externos.
8. El centro educativo hace un seguimiento y revisión de la información de los factores de riesgos internos y externos. Existe una sistemática de cómo lo lleva a cabo dicha evaluación.
9. Se ha evaluado la probabilidad y el impacto de los riesgos en los objetivos estratégicos descritos en el proyecto educativo.
10. Se evalúa la eficacia de las medidas llevadas a cabo del plan de acciones correctoras y preventivas. Hay sistemática de evaluación de la eficacia. Existe un plan de acciones correctoras y preventivas para hacer frente a los riesgos y oportunidades.

### CRITERIO 3: Liderazgo del equipo directivo

El liderazgo es una palabra que todos conocemos, y de la que todo el mundo habla en los distintos ámbitos de la vida social y laboral, aunque pocos saben realmente su significado. Ser líder requiere esfuerzo, no surge de la noche a la mañana, de la misma manera que mantener el liderazgo requiere fuerza de voluntad. El centro educativo nos puede dar la autoridad al nombrarnos, pero el liderazgo nos lo deberemos ganar cada minuto a través de nuestro ejemplo, y por tanto de nuestra coherencia con una serie de valores y principios.

¿Realmente sabemos qué significa ser líder? Algunas personas tienen, incluso, fobia a esta palabra, otras en cambio lo desean a toda costa. Algunas saben el precio que tiene conseguirlo, otras pretenden serlo sin más. ¿Sabemos qué significa ser líder?, ¿conocemos a muchos líderes?, ¿por qué pensamos que lo son?, ¿qué cualidades tienen?, ¿qué es lo que hacen?, ¿cómo lo han conseguido?, ¿lo son de verdad?

El líder es una persona capaz de influir en los demás, de levantar pasiones, tiene una fuerte personalidad, mueve a personas, es capaz de influir en los que le rodean, es la referencia dentro del centro educativo, su opinión está muy valorada.

En definitiva, es la persona que consigue que le sigan. Y esa es la definición de líder, conseguir a través de diferentes herramientas, habilidades actitudes que te sigan.

Allí donde estemos encontraremos a un líder, en ocasiones puede que seamos nosotros mismos, otras veces serán otras personas, siempre surge uno de manera consciente o inconsciente, por X o por Y la gente se siente atraída por el/ella y se deja llevar por su manera de ser/estar.

El liderazgo es un gran viaje que todos podemos emprender, la cuestión es saber si uno mismo quiere ser líder, si se ve capaz y si sabe qué conlleva conseguir serlo.

Cuando se habla de liderazgo, hay que hacer mención a diferentes estilos, según a lo que se esté refiriendo uno, es decir, de manera general podemos decir que existen dos clasificaciones: según su papel con el trabajador (coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo, imitativo, capacitado) y según su autoridad y su forma de llevarla a cabo (autoritario, participativo, liberal).

El líder tiene un papel muy importante respecto a él mismo y las personas que componen el centro educativo, y si utiliza bien su mapa mental, conseguirá buenos resultados para el conjunto de la organización. Su comportamiento respecto a su equipo de trabajo variará según con quién trabaje y cómo quiere trabajar él.

En cada uno de nosotros predomina un tipo u otro, no obstante, nos dedicamos a coger un poquito de este, del otro y del de más allá. Esto hará que estemos más completos, nosotros decidimos qué tipo o qué cualidades utilizar de cada uno de ellos.

Teniendo en cuenta que el liderazgo es parte integral de la búsqueda de valor añadido, las organizaciones educativas han de esforzarse en definirlo, identificarlo, formarlo y promoverlo.

El liderazgo directivo se extiende a todos aquellos cargos que tienen a su disposición a otras personas, por lo que incluimos además del director/a a: los jefes de departamento, jefes de estudios, responsable del plan de acción tutorial, el de mediación, el de coordinación de la formación, etc.

### ÍTEMS sobre el criterio: Liderazgo del equipo directivo

1. El centro educativo tiene concretados los objetivos y resultados a alcanzar por la eficacia del liderazgo directivo. Se tienen claros los resultados que se tomarán como referencia de la competencia del liderazgo directivo.
2. El centro educativo tiene definido un plan para identificar y formalizar el liderazgo del equipo directivo. Tiene identificados a los líderes.
3. El centro educativo ha determinado las competencias clave que determinan el liderazgo directivo.
4. El centro educativo tiene definido un programa formativo para desarrollar las habilidades necesarias para una adecuada actitud y aptitud en el ejercicio del liderazgo.
5. Se han identificado el nivel de competencias de los líderes en todas las áreas y niveles claves.
6. El plan de formación, para el desarrollo de competencias de liderazgo, abarca todos los niveles y áreas clave del centro educativo.
7. Los líderes del centro educativo actúan basándose en los principios y valores organizacionales descritos en el marco estratégico del centro: misión, visión, valores.
8. La organización educativa dispone de métodos y herramientas adecuadas para la evaluación del liderazgo.
9. La organización educativa ha evaluado el impacto de las competencias de liderazgo en los resultados educativos.
10. Tras la revisión y evaluación del liderazgo directivo, existe un plan de acción para mejorar las deficiencias detectadas en la evaluación del liderazgo. Las propuestas de mejora han dado resultados positivos. Se ha evaluado su eficacia.

#### **CRITERIO 4: Cultura por la mejora continua**

La cultura de una organización se puede explicar como el conjunto de actitudes, experiencias, creencias, hábitos de trabajo, reglas de juego y valores que guían el comportamiento diario de los integrantes de dicha organización, conductas que pueden o no estar alineadas con la misión y visión del proyecto educativo del centro.

El concepto y significado de cultura es un factor crítico cuando tratamos de gestionar el cambio en un centro educativo y enfocarlo al compromiso y la mejora continua.

Haber diseñado correctamente un proyecto educativo no garantiza que se lleve a cabo con éxito. Una iniciativa de cambio organizativo ha de centrarse en adaptar y/o modificar la cultura de la organización para conseguir el compromiso serio y responsable de las personas hacia los objetivos del proyecto educativo y la mejora continua. Una cultura basada en el aprendizaje y la mejora continua se afianza sobre unos valores que apoyan y fomentan el capital humano y la excelencia organizativa.

Necesitamos conocer si la cultura de nuestro centro educativo es fuerte o débil. Aquel centro cuyos profesores y equipos directivos tienen unos valores que están en línea con los valores relacionados con una cultura de excelencia en gestión se considera una cultura fuerte. Estas culturas han conseguido concienciar e interiorizar los principios y valores necesarios para cumplir con la misión y alcanzar la visión; es decir, alcanzar los objetivos del proyecto educativo. La cultura son los valores compartidos en acción (conductas), si estos valores son claros y compartidos por todas las personas de la organización y alineados con la misión y visión del centro educativo, será una cultura fuerte y competitiva.

Una cultura organizativa débil se da cuando existe poca o nula alineación entre los valores personales y los valores de una organización excelente, de ahí que los equipos directivos necesiten recurrir a las normas, reglamentos y procedimientos para controlar jerárquicamente el funcionamiento del centro. Cuando las culturas son fuertes, las personas se implican en el proyecto educativo y la mejora continúa sin necesidad de normas ni represalias.

Lógicamente, modificar o adaptar la cultura de un centro educativo requiere cambiar el comportamiento (principalmente de los líderes) hacia un conjunto de nuevos comportamientos relacionados con la excelencia organizativa. Cambiar el funcionamiento de un centro educativo para orientarlo a la mejora continua requiere cambiar primero la forma de pensar y de actuar.

Los valores son factores críticos que determinan el comportamiento de las personas en la organización, representan las prioridades que condicionan cómo se asignan nuestros recursos educativos, los horarios de los docentes, las aulas, el presupuesto, etc.

Los valores son la esencia de la cultura del centro educativo, son el ADN, son el fundamento de toda organización responsable; medirlos permite saber si el centro educativo está encaminado hacia lo que realmente importa: misión y visión, y su desarrollo sostenible.

Una misión y visión del centro educativo sin valores está construida en la arena.

Una cultura basada en el aprendizaje y la mejora continua se construye sobre valores que fomentan la innovación, el talento, la creatividad, la apertura al exterior, el compartir conocimiento, la confianza, el respeto, los principios éticos, etc.

En conclusión, el proceso de cambio cultural implica identificar los valores claves para cumplir con la misión y alcanzar la visión del centro educativo, analizar las diferencias entre los valores actuales y aquellos relacionados con una cultura de excelencia en gestión, alinear o sincronizar los valores personales con los organizativos y fortalecer esos valores fundamentales.

### ÍTEMS sobre el criterio: Cultura por la mejora continua

1. Se han establecido objetivos y metas de una cultura de alto desempeño. Se han establecido metas a alcanzar sobre los valores fundamentales de una organización excelente que permitan asegurar que la cultura organizativa es fuerte y facilita el compromiso y la mejora continua.
2. Se dispone de un plan de gestión de la cultura de alto desempeño, que promueva y facilite el compromiso y la mejora continua.
3. Se han identificado en el proyecto educativo de centro los valores fundamentales. Se tienen claros aquellos valores y principios que guiarán las decisiones, así como los comportamientos de todas las personas del centro para un mayor compromiso por la mejora continua.
4. Los valores, principios y comportamientos que requieren una cultura de compromiso por la mejora continua parten del debate y el consenso de las personas del centro educativo.
5. Los valores están alineados con las políticas y los procesos educativos.
6. Los valores son entendidos en todos los niveles y áreas de la organización educativa.
7. Se llevan a cabo actuaciones para promover y apoyar una cultura de compromiso y mejora continua en todas las personas de la organización en todas las áreas.
8. Se dispone de herramientas para evaluar y revisar la cultura y valores que se dan en el centro educativo, así como para comprobar las desviaciones.
9. Se evalúan y comparan el grado en que se practican los valores y comportamientos asociados a la misión y la visión descritos en el proyecto educativo.
10. Las desviaciones de la cultura y valores han llevado a realizar propuestas de mejora en los comportamientos asociados. Se han puesto en práctica dichas propuestas. Se sabe la eficacia de dichas propuestas de mejora.

## CRITERIO 5: Desarrollo profesional y reconocimiento

La falta de autonomía del equipo directivo en los centros educativos públicos para atraer y retener a los mejores profesores es un problema a la hora de configurar una plantilla estable con los mejores profesionales. No obstante, y a pesar de este inconveniente, todavía queda margen para que el equipo directivo facilite los recursos y las condiciones para que las personas que hay en el centro educativo mejoren sus competencias profesionales, las ayuden a alcanzar los objetivos personales y consigan incrementar su compromiso con el proyecto educativo dándoles un reconocimiento a su esfuerzo.

En este criterio es importante analizar de qué manera la organización educativa desarrolla capital humano, valora dicha disponibilidad y establece un programa para el desarrollo de competencias estratégicas que ayuden a alcanzar los objetivos descritos en el proyecto educativo.

Es muy importante comprender que existe una relación de causa y efecto entre el desarrollo de competencias profesionales, la mejora de los procesos educativos y el rendimiento académico de los alumnos. De ahí la necesidad de analizar y evaluar cómo impacta la formación del profesorado y equipos directivos en la mejora de los procesos educativos.

Se le llama capital humano porque la inversión en formación y reconocimiento ha de tener un retorno para la sociedad, el centro educativo, el profesorado y el alumnado. Además de describir los conocimientos, habilidades y valores que necesitan las personas que ocupan determinados puestos dentro de la organización educativa, se ha de medir y evaluar dicha disponibilidad para reforzar el trabajo y seguir mejorándolo.

El desarrollo de conocimientos, habilidades y valores ha de tener en cuenta la estrategia descrita en el proyecto educativo institucional para poder medir y valorar el nivel de retorno de la inversión en formación.

### ÍTEMS sobre el criterio: Desarrollo profesional y reconocimiento

1. Se han fijado objetivos, metas e indicadores para el desarrollo profesional y el reconocimiento y recompensa.
2. El centro educativo dispone de una política de desarrollo profesional y reconocimiento al desempeño. Dicha política tiene designado responsables para coordinar y supervisar dicha política.
3. El plan de desarrollo profesional tiene en cuenta las competencias y habilidades necesarias para hacer realidad la misión, la visión y los objetivos estratégicos descritos en el proyecto educativo.
4. El plan de formación y de incentivos tiene en cuenta las necesidades y expectativas de todas las personas de la organización educativa.
5. El plan de formación y reconocimiento abarca todas las áreas y departamentos de la organización.
6. Existe una metodología y herramientas para desplegar adecuadamente la política de formación y reconocimiento en todas las áreas de la organización.
7. Están alineados y sincronizados los planes de formación y reconocimiento en todas las áreas, procesos y departamentos de la organización con los objetivos del proyecto educativo.
8. Se dispone de datos, indicadores, que permitan evaluar de manera objetiva y eficaz la política de desarrollo profesional: plan de formación y plan de incentivos y reconocimiento.
9. Existe algún proceso de evaluación y revisión de dichas políticas. Se especifica quién evalúa y revisa, cómo, cuándo y qué herramientas utiliza.
10. Se han identificado las mejoras conseguidas en el centro educativo gracias a la política de formación y reconocimiento establecida en el centro educativo. Dichas mejoras son eficaces.

### CRITERIO 6: Alineación y sincronización educativa

Los centros educativos se encuentran en un continuo cambio de escenarios sociales, culturales, demográficos y también de condiciones políticas y económicas que obligan a enfocar y replantear el proyecto educativo, así como a alinear y sincronizar los recursos humanos y materiales de la organización.

El alineamiento consiste en unir, implicar a todas las personas de la organización educativa bajo una misión y visión común descritas en el proyecto educativo, todos saben lo que es importante hacer y lo que es trivial, todos reman en la misma dirección.

El alineamiento estratégico permite al equipo directivo de los centros educativos, los jefes de estudio, responsables de área o departamento y coordinadores, lo siguiente:

- Sincronizar los esfuerzos de todos los departamentos, etapas y áreas educativas con la misión, visión y la estrategia educativas descritas en el proyecto institucional.
- Alinear el trabajo diario de todas las personas del centro educativo al logro de los resultados claves del proyecto educativo.
- Orientar los esfuerzos hacia las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés: alumnos, familia, empresas, corporaciones locales, etc.
- Integrar la política de recursos humanos del centro educativo hacia el plan estratégico descrito en el proyecto educativo con el objetivo de desarrollar personas de alto desempeño.
- Mejorar continuamente el desempeño de departamentos, áreas, procesos de enseñanza y aprendizaje y competencias de las personas.

Desde la perspectiva del pensamiento sistémico propuesto por Senge (1990), todo elemento está unido a un mismo sistema y la relación entre las partes es más importante que las partes individuales por sí mismas. Esto quiere decir que el desempeño de un centro educativo es más relevante que el desempeño de los departamentos o áreas educativas individuales, o dicho en otras palabras, que para lograr el desempeño excelente del sistema-centro educativo, es necesario alinear o sincronizar el desempeño de cada uno de los componentes individuales de dicho sistema: personas-procesos de enseñanza y aprendizaje-misión.

El alineamiento y sincronización es un proceso continuo de vinculación de los diferentes elementos de una organización: presupuesto educativo, personas, recursos educativos, hacia la propuesta de valor educativa que el centro hace a los grupos de interés. Como todos los procesos, este también es susceptible de ser evaluado y mejorado continuamente.

Todos los elementos que describen el proyecto educativo del centro: objetivos, metas, procesos y proyectos educativos, recursos y presupuestos, estructura organizativa, cultura y valores, competencias profesionales, comportamientos, conocimientos y habilidades, sistemas de información y de comunicación, etc., han de estar sincronizados y alineados a la estrategia educativa descrita en el proyecto institucional del centro.

### ÍTEMS sobre el criterio: Alineación y sincronización educativa

1. Se han establecido objetivos y resultados del desempeño organizativo al alinear y sincronizar todo el centro educativo.
2. Existe un plan sistematizado para alinear y sincronizar a toda la organización con la Misión y la visión descritas en el proyecto educativo.
3. El plan de alineación y sincronización tiene en cuenta todos los elementos principales de la organización descritos en el proyecto educativo: visión, misión, objetivos, metas, proyectos educativos, procesos de enseñanza y aprendizaje, personas, etc.
4. El plan de alineación y sincronización se ha hecho con el consenso de todas las partes afectadas, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas.
5. La alineación y sincronización operan en todas las áreas, procesos educativos, niveles educativos y departamentos del centro educativo.
6. La alineación se implementa de manera estructurada en todas las áreas y niveles organizativos.
7. Los procesos estratégicos educativos relacionados con la propuesta de valor descrita en el proyecto educativo están sincronizados entre sí.
8. Se mide el nivel de alineamiento y sincronización del proyecto educativo. Se dispone de indicadores clave.
9. Existe un proceso estructurado para evaluar y revisar la eficacia del alineamiento y la sincronización.
10. Se priorizan y estructuran los planes de mejora propuestos tras las evaluaciones del alineamiento y la sincronización.

### CRITERIO 7: Plan de acción tutorial (PAT)

Todo proceso educativo desarrollado en instancias formales, no formales o informales deberá tender a la construcción de seres humanos en cuanto a competencias y, sobre todo, en la preparación de personas moralmente educadas.

Los estudios referentes a las generaciones nacidas en las dos últimas décadas nos arrojan estadísticas, cuando menos, preocupantes. Los porcentajes de niños que presentan alteraciones a nivel de salud mental son significativos. Niños con alteraciones de TDAH, adolescentes con depresión e incluso casos de suicidios juveniles. También alteraciones en la nutrición, obesidad infantil, trastornos alimentarios, tiempos para el sueño y descanso, actividades al aire libre, trabajo creativo...

La génesis de estas problemáticas deberemos encontrarlas en los estilos de vida, las costumbres, modas, referentes... La globalización que, en definitiva, aliada con la ayuda inestimable de los medios de comunicación generan este panorama. Está claro que la sobrestimulación, los déficits en las normas y sus consecuencias, la supervisión, la permisividad, el sobrerregalo sin más, sin pactar contrapartidas, la carencia de responsabilidades, las gratificaciones instantáneas y la falta de resiliencia en nuestros jóvenes genera que no acepten un no por respuesta y el «quiero esto y lo quiero ya».

Sin duda que muchas familias y la sociedad en sí misma generan toda suerte de disfunciones que, paradójicamente, rebotan a la red educativa solicitando o exigiendo soluciones. El centro educativo siempre ha tenido claras sus competencias contemplando la doble necesidad de formar jóvenes dotándolos de un bagaje cultural necesario en la adquisición de competencias necesarias para recorrer etapas vitales, a la vez que formar personas en valores edificantes. Es por lo que las demandas en torno a formación nutricional, formación para la paz, salud, respeto y aceptación de la diversidad, formación para la igualdad entre hombres y mujeres o formación en relaciones equilibradas y respetuosas entre iguales forman parte de un currículo transversal que se ha venido trabajando con normalidad, pero ahora con más intensidad.

Los centros educativos y el profesorado en general se han convertido en ese último dique de contención para filtrar, frenar, eliminar o sustituir aquello entendido como no deseable, pero que la sociedad genera de forma sistemática. El PAT es la herramienta necesaria para trabajar todo este orden de cosas en el plano escolar. Por otro lado, la actividad tutorial no se concreta específicamente en el profesorado tutor de grupos concretos. Todo el profesorado es tutor en tanto que debe escuchar y atender las necesidades del alumnado y de sus familias mediante un proceso de ayuda, atención, asesoramiento y acompañamiento continuo.

La confección del PAT en cuanto a sus contenidos, líneas de intervención, programación, seguimiento y evaluación debe recaer en los equipos docentes con la coordinación del equipo directivo y del departamento psicopedagógico. Todo ello tras un estudio y diagnóstico del centro, de su alumnado y de las necesidades propias para insertar las cuñas adecuadas para cada nivel, ciclo y a lo largo de cada curso escolar.

### ÍTEMS sobre el criterio: Plan de acción tutorial (PAT)

1. La institución educativa ha identificado los objetivos a alcanzar a través del plan de acción tutorial que figuran en el proyecto educativo de centro.
2. El PAT tiene en cuenta todo lo relativo al área familiar: padres, madres del alumnado. Contempla intervenciones sobre el alumnado de todo el centro y de todos los niveles educativos.
3. Los equipos docentes en las sesiones de coordinación realizan una previsión sobre las líneas de intervención atendiendo a las características y necesidades del alumnado, así como un análisis y evaluación contextual actualizados.
4. El PAT contempla una programación atendiendo a intervenciones, espacios, tiempos, metodología y materiales a utilizar en el proyecto.
5. El PAT está aplicándose a partir de lo planificado en todos los niveles y ámbitos: alumnado, familias y profesorado de la institución educativa.
6. El plan de intervención es flexible y se incorporan actuaciones no planificadas <i>a priori</i> , pero que se consideran relevantes en el momento y en la realidad presentes.
7. El profesorado que integra los equipos docentes está preparado y dispone de las competencias necesarias para poder implementar las actuaciones planificadas y las situaciones imprevistas.
8. El equipo de intervención dispone de estrategias y herramientas para llevar a cabo una evaluación sobre objetivos atendiendo a los procesos y resultados sobre alumnado, familias y profesorado.
9. La evaluación y revisión del PAT obedece a una sistemática precisa y estructurada.
10. Los planes de mejora elaborados tras los procesos de evaluación y revisión del PAT se ajustan a las necesidades detectadas y se llevan a cabo como mecanismo de reajuste del plan inicial.

### CRITERIO 8: Plan de convivencia

El Ministerio de Educación español define la convivencia escolar como «la coexistencia pacífica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes». En esencia, hemos de establecer modelos de relación no violentos basados en el respeto mutuo y la tolerancia hacia puntos de vista, opiniones, creencias y formas culturales diferentes.

El centro educativo debe planificar e implementar acciones para diagnosticar, resolver y asentar estilos y normas de conducta que nos permitan no solo establecer normas de convivencia, sino crear instrumentos para restablecerla cuando se vea afectada.

Para ello, es importante conocer las características del centro y su entorno sociocultural, así como tener instrumentos que nos permitan diagnosticar la convivencia. Es necesario tener unos objetivos claros y definidos que nos dejen prevenir situaciones de violencia y agresividad, impulsar relaciones fluidas teniendo en cuenta la importancia de la educación emocional, la igualdad, la coeducación y el fomento del diálogo y la cultura de paz.

Un buen plan de convivencia ha de ser sistematizado y debe contar con instrumentos de diagnóstico que definan las características y entorno mencionados, una distinción clara de los derechos y deberes de los miembros de la comunidad escolar, una descripción de las normas básicas de convivencia y una tipificación de su incumplimiento. Además, debe tener en cuenta actuaciones para la prevención y la mejora de la convivencia en el centro (como la formación del personal y familias y la constitución de una comisión de convivencia, especificando claramente sus funciones, documentos de comunicación de faltas y sanciones y de estímulos de mejora), así como actuaciones que favorezcan la incorporación de nuevos miembros de la comunidad, tanto alumnado como profesorado.

Todo ello debe verse reflejado en los reglamentos, en los planes de acción tutorial, en las programaciones de centro y en las memorias de fin de curso. Cada curso se realizará una evaluación del funcionamiento del plan a través de unos indicadores, algunos de los cuales nos permitirán comparar un antes y un después: debe dejarse a partir de esta evaluación un espacio para discutir las propuestas de mejora, siendo el plan de convivencia algo vivo y que evoluciona constantemente

Para lograrlo, hemos de aportar estrategias que contemplen el trabajo y capacitación de estudiantes, profesorado y familias, tanto en ámbitos de resolución de conflictos como de control y educación emocional, creando espacios de encuentro donde pueda participar la comunidad educativa mejorando las relaciones de colaboración e inclusión entre los distintos miembros, que podrían formar parte institucionalmente de la comisión de convivencia oficial de los consejos escolares o similares que en Hispanoamérica tienen el rol de asegurar la calidad de la educación, planificar, administrar recursos e informar a la comunidad sobre las decisiones y las actividades de la escuela.

A continuación, establecemos una serie de ítems o características de este criterio para que sean evaluadas apoyándose en las evidencias a la hora de puntuar cada ítem.

### ÍTEMS sobre el criterio: plan de convivencia

1. El centro educativo ha determinado los factores de diagnóstico y actuación que definen un buen plan de convivencia, así como los objetivos clave a alcanzar.
2. Se dispone de un plan sistemático de actuaciones que atienden claramente la diversidad, la coeducación y la compensación de desigualdades tanto sociales como académicas.
3. El centro educativo ha identificado en su plan de convivencia herramientas y métodos adecuados para analizar las situaciones que alteran la convivencia, disponiendo para ello de instrumentos claros de observación del clima de convivencia escolar: equipos de mediación, comisión de convivencia, teléfonos de ayuda, buzones de sugerencias...
4. El centro educativo ha diseñado un plan de formación de los miembros de la comunidad educativa en educación en valores y emociones de una forma sistemática.
5. Se han puesto en marcha grupos de trabajo para llevar a cabo el plan de convivencia en todos los niveles y etapas educativas, así como en todas las áreas del centro educativo según lo planificado.
6. Se están llevando a cabo acciones sancionadoras, correctivas y/o preventivas respecto a los planes de convivencia, habiéndose creado grupos de trabajo o seminarios para tal fin.
7. Se están llevando a cabo las actuaciones que atienden claramente la diversidad, la coeducación y la compensación de desigualdades tanto sociales como académicas.
8. El centro educativo tiene asignadas personas o equipos responsables para la revisión y la evaluación anual del plan de convivencia.
9. Se revisan y comparan la eficacia de las medidas del plan de convivencia con las de cursos anteriores y se establecen propuestas de mejora.
10. Se evalúa la eficacia de las propuestas de mejora del plan de convivencia llevadas a cabo.

### CRITERIO 9: Ambiente laboral. Gestión de conflictos

Se entiende por ambiente laboral u organizacional el conjunto de percepciones que los profesionales tienen sobre su organización y como estas afectan a su rendimiento laboral. Como en cualquier otro tipo de organización, una organización educativa necesita ser eficaz, eficiente, productiva y competitiva en su sector para conseguir los resultados educativos que se haya marcado y, para ello, la conducta y el comportamiento de sus profesionales son decisivos.

Un buen ambiente laboral puede propiciar, entre otros, el logro de los retos u objetivos fijados por el centro educativo, baja rotación, satisfacción personal y profesional, mejor adaptación a los cambios, mayor capacidad de innovación y creatividad, y en general un mayor compromiso con la organización educativa.

Por el contrario, un mal ambiente laboral genera alta rotación, absentismo, reducción del compromiso, poca capacidad de innovación, baja productividad, conflictividad entre compañeros, aislamiento del profesional y el desarrollo de síntomas actitudinales que provocan el distanciamiento hacia los miembros de la comunidad educativa, así como la sensación de impotencia y frustración. En definitiva, la pérdida de calidad educativa.

El ambiente laboral no es algo estático, sino algo que hay que trabajar de forma continua para asegurar que se mantiene en un buen nivel de aceptación por parte de los profesionales de la organización educativa. La dificultad de mantener el ambiente laboral dentro de unos estándares determinados radica en su dependencia con respecto a factores organizacionales como: el estilo de liderazgo, el sistema de toma de decisiones, el tipo de comunicación predominante, la forma de definición de la estrategia y objetivos educativos, el comportamiento de la organización (rotación, conflictos internos), políticas y herramientas de gestión definidas, entre otros.

El análisis o evaluación del ambiente laboral se debe realizar con el fin de obtener información de calidad acerca de la opinión y nivel de satisfacción que los profesionales tienen con respecto a la organización educativa. Para ello, es fundamental tener claros los factores que influyen de forma directa o indirecta en el ambiente laboral y su posible impacto en los resultados educativos, así como tener un sistema formalizado para el estudio cualitativo y cuantitativo de esos factores.

El resultado de la evaluación del ambiente laboral deberá ser un plan de acción que lleve a mejorar aquellos aspectos que están perjudicando a la organización educativa, desde el punto de vista de sus profesionales. Desarrollar ese plan de acción y comprometerse a su implantación supondrá trabajar en mejorar el índice de satisfacción global, mejorar el compromiso organizacional, mejorar la productividad y los resultados educativos, reducir los conflictos, reducir las crisis internas, etc.

Por lo tanto, el objetivo de un estudio del clima laboral de una organización educativa es:

- Conocer, analizar e identificar las fuentes de conflictos generadores de insatisfacción y actitudes negativas.
- Proponer e implantar soluciones a los problemas más relevantes que se planteen a través de un plan de mejora, que asegure el éxito de la organización educativa.

A continuación, establecemos una serie de ítems o características de este criterio para que sean evaluadas apoyándose en las evidencias a la hora de puntuar cada ítem.

### ÍTEMS sobre el criterio: Ambiente laboral. Gestión de conflictos

1. El plan de acción para la mejora del ambiente laboral del centro educativo tiene fijados los objetivos, resultados que se pretenden alcanzar.
2. El centro educativo ha determinado los factores clave que influyen en el ambiente laboral.
3. El centro educativo ha determinado el impacto que ejercen los factores determinantes del ambiente laboral sobre los resultados educativos.
4. La organización educativa tiene definido un protocolo de gestión del ambiente laboral y de los conflictos.
5. El plan de acción para la mejora del ambiente laboral se ha puesto en marcha para todos los profesionales que trabajan en el centro (profesorado y el resto del personal no docente: personal administrativo, conserjes...).
6. El centro educativo tiene asignadas personas responsables para la aplicación eficaz del plan de mejora del ambiente laboral en todas las áreas y procesos claves.
7. El centro educativo comunica los resultados del seguimiento del plan de forma estructurada y formal a los implicados en cada área o proceso clave.
8. El centro educativo dispone de métodos y herramientas adecuados para realizar la evaluación y seguimiento del ambiente laboral y la gestión de conflictos.
9. El centro educativo evalúa el grado de cumplimiento del plan de acción definido en función de los objetivos fijados.
10. Las propuestas de mejora, fruto de la revisión y el análisis del plan de gestión del ambiente laboral y de los conflictos, son eficaces.

### CRITERIO 10: Plan de mediación escolar

Los conflictos son algo inherente a la convivencia humana. De hecho, los miembros de la comunidad educativa, y en particular el alumnado, deben ser capaces de considerar los conflictos como una oportunidad para madurar y enriquecerse como personas. El reto que se plantea es poder gestionar los conflictos de una forma pacífica, descartando la violencia como respuesta aceptable. En este sentido, podemos hablar de la importancia de la mediación escolar como mecanismo destinado a gestionar de forma pacífica los conflictos que surgen en el ámbito del centro educativo. La mediación se presenta en espacios educativos como una herramienta que nos ayuda a

solventar las diferencias y fortalecer las relaciones entre las personas que convivimos en el centro escolar.

La mediación escolar supone aplicar en los centros escolares las técnicas de resolución de conflictos propias de la mediación.

En este sentido, Torrego (2005) nos recuerda que la mediación es un método de resolución de conflictos en el que dos partes enfrentadas recurren voluntariamente a una tercera persona imparcial, el mediador, para llegar a un acuerdo satisfactorio; la solución es creada por las partes y busca fundamentalmente un acercamiento y estrechamiento de la relación entre las mismas.

Las características fundamentales de la mediación son las siguientes:

- **Voluntariedad:** los mediados y el propio mediador pueden iniciar el procedimiento y abandonarlo de forma voluntaria,
- **Protagonismo de los mediados:** son los que toman libremente las decisiones que consideran mejor para gestionar el conflicto de forma satisfactoria para ambos. El mediador no es un juez que imponga la solución, ni tampoco un terapeuta que les sugiera alternativas.
- **Flexibilidad:** el procedimiento se adapta a las necesidades de las partes, aunque existen unos trámites mínimos que deben ser conocidos por los mediados y que se basan en la buena fe, el respeto mutuo y la fijación de una duración máxima con el fin de que la mediación no se alargue indefinidamente.
- **Confidencialidad:** las partes y el mediador se comprometen a no revelar lo dicho durante las sesiones de mediación.
- **Neutralidad e imparcialidad del mediador.**
- **Todos los conflictos no son mediables:** si ha habido, por ejemplo, una agresión de cierta entidad, la víctima se encontrará en una situación de desequilibrio frente al agresor que imposibilitará iniciar la mediación. No obstante, es el mediador, en cada caso, el que debe hacer un análisis previo sobre la mediabilidad del conflicto.

La Administración educativa, a través de la legislación estatal y autonómica, legitima su utilización en los centros escolares como medida de resolución pacífica de los conflictos y prevención de la violencia. Son muchos los centros educativos que han incorporado a sus planes de convivencia como modelo de prevención e intervención de la violencia escolar la práctica de un programa de mediación y la creación de un equipo de mediación.

El centro educativo debe fomentar y facilitar los instrumentos para crear un equipo de mediación en el que estén varios miembros de la comunidad educativa: alumnado, profesorado, familias y personal de administración y servicios. A su vez, es im-

portante que tengan una formación adecuada en educación emocional, empatía, estrategias para la convivencia y resolución, tratamiento e identificación de conflictos, resolución de dilemas morales, asertividad, habilidades sociales, coeducación, conocimientos de ciudadanía digital y ciberconflictos, identificación de víctimas y victimarios en diversos conflictos y técnicas de comunicación. Debe, además, organizar esos espacios facilitando horarios de formación a los distintos miembros de la comunidad.

El equipo de mediación debe dinamizar la cultura de paz del centro educativo y ser el motor de la convivencia, fomentar la tutoría entre iguales y los espacios de diálogo. Para ello, es importante conocer las características del alumnado y de las familias y contar con herramientas de selección de los miembros del equipo de mediación, siendo este equipo algo dinámico y no estanco. Además, es conveniente que forme parte de las instituciones tutoriales, delegados de clase, junta de delegados, AMPAS y consejos escolares.

El equipo directivo y el departamento de orientación deben tener contacto directo y continuo con el equipo de mediación, por lo que se debería habilitar un espacio físico conveniente para estos fines.

Las ventajas de la mediación escolar son considerables y se traducen en la mejora del clima de convivencia de los centros y en la educación de los alumnos como ciudadanos que en el futuro apostarán por la mediación para gestionar los conflictos que tengan en todo tipo de ámbitos.

La aplicación de la mediación supone un cambio radical en la cultura de la gestión de los conflictos en un centro educativo y por este motivo se requiere el diseño de un plan de mediación debidamente temporalizado, factible y que implique, como hemos dicho, a todos los miembros de la comunidad escolar.

### ÍTEMS sobre el criterio: Mediación escolar

1. El centro educativo ha determinado los objetivos básicos que debe tener el plan de mediación y el equipo de mediación y cuál es su función.
2. El centro educativo ha realizado diagnósticos de la situación y del contexto que justifiquen la necesidad de un equipo de mediación.
3. El centro educativo dispone de personas preparadas, recursos y espacios adecuados para llevar a cabo la implantación de un equipo de mediación. Se tiene definido un plan formativo que permite a los mediadores conocer y aplicar adecuadamente las técnicas propias de la Mediación.

4. Los miembros de la comunidad educativa han podido colaborar en la elaboración del plan de mediación. Existe un plan de acciones encaminadas a poner en contacto al equipo de mediación con el profesorado, el departamento de orientación, el equipo directivo, el alumnado y las familias.
5. El diseño del equipo de mediación contempla a todos los miembros de la comunidad educativa y tiene en cuenta que debe tener representación en todas las etapas o niveles.
6. Existen personas encargadas de la coordinación de estos equipos y comisiones en el profesorado, en las familias y en el alumnado.
7. El centro educativo ha designado responsables que supervisan que la aplicación del plan de mediación está siendo acorde a lo planificado.
8. El centro educativo realiza una evaluación mediante criterios definidos de las actuaciones del equipo de mediación y el índice de éxito en la resolución de los conflictos y en su contribución a la estabilidad de la convivencia.
9. El plan de mediación prevé mecanismos concretos para evaluar periódicamente la eficacia de su implementación.
10. Se evalúa la eficacia de las medidas llevadas a cabo en el plan de mediación escolar. Para ello, se ha tenido en cuenta, entre otras cosas, la demanda con la que han sido solicitados los servicios de mediación respecto a cursos anteriores, así como la disminución del número y tipo de sanciones, el aumento del nivel académico, etc.

### **CRITERIO 11: Procesos de enseñanza: práctica educativa**

La práctica educativa se enmarca en procesos de interacción social tendiendo a que el alumnado experimente un crecimiento global en la línea de una participación activa y cooperativa. En este sentido, cabe considerar el cambio significativo que se está produciendo en la educación actual dejando atrás un modelo basado en la clase magistral, la pasividad del alumnado y un saber de carácter enciclopedista.

Los estudios basados en la neurociencia nos apuntan claves relativas a la necesidad de participación y protagonismo del alumnado, así como la cooperación, la selección curricular, uso de novedosas metodologías e instrumental enfocados al trabajo por proyectos. La sociedad actual presenta retos y desafíos importantes que requieren una intervención educativa en el marco de la transversalidad, el control emocional y la formación moral. La institución educativa no solo aspira a modificar, corregir y aportar las variables relevantes al efecto de conseguir los objetivos planificados, sino también a dar pasos hacia la consecución, a largo plazo, de una sociedad mejor. La

demanda de las sociedades actuales se centra en la preparación de personas capacitadas para resolver situaciones y problemas, personas dotadas de competencias más que de repertorios de conocimientos, datos o cifras desconectados, en alguna medida, de la realidad.

Frente a las metodologías tradicionales, caducas, vacías, carentes de adecuada significatividad, desconectadas de la realidad, encaminadas a la superación de un examen cuyos contenidos suelen olvidarse con inmediatez y que generan desmotivación y apatía, el nuevo profesorado debe posicionarse ante un nuevo cambio de mentalidad capaz de hacer frente al panorama imperante. El nuevo perfil de profesorado atenderá a un profesional preparado, trabajador en equipo, con capacidades de adaptación a cambios y contextos diferentes a la vez que coordinado de forma eficaz con todos los agentes de la comunidad educativa. Un profesorado con mentalidad crítica, involucrado y experimentador en lo que entendemos por «buenas prácticas» adaptando para cada caso, momento y situación su propia praxis educativa.

La realidad global de este nuevo milenio pasa inexorablemente por la incorporación al campo educativo de nuevas herramientas para estimular el aprendizaje autónomo, la creatividad, la capacidad de búsqueda y selección de contenidos audiovisuales, más interactivos, atractivos y cercanos. Sin duda que este cambio, esta transformación, pasa necesariamente por sustituir la percepción del docente como líder y fuente de conocimientos a la persona que acompaña, ayuda, orienta, media y facilita lo necesario para que el alumnado se convierta en el centro, en el protagonista de su propio aprendizaje.

### ÍTEMS sobre el criterio: Procesos de enseñanza: práctica educativa

1. El centro educativo ha identificado líneas de actuación pedagógica y criterios de idoneidad en la práctica docente para incorporarlos en su proyecto educativo de centro y sus proyectos curriculares, al efecto de alcanzar las finalidades educativas planificadas.
2. Dentro del proceso de enseñanza, la institución educativa ha diagnosticado los elementos de éxito docente, tras el estudio y revisión sistemáticos de sus equipos educativos en los distintos ciclos.
3. La planificación del proceso de la práctica educativa o proceso de enseñanza se ha diseñado atendiendo a las necesidades y expectativas de todos los agentes de la comunidad educativa con los que se ha consensuado el proyecto educativo.
4. El centro educativo dispone de mecanismos para identificar las competencias profesionales al efecto de desarrollar las líneas de actuación previstas en los criterios de idoneidad.

5. Los criterios relativos al proceso de enseñanza se están aplicando en todos los niveles y etapas educativas.
6. El centro tiene asignados responsables para la implementación, desarrollo y seguimiento del proceso de enseñanza a lo largo del curso escolar.
7. La coordinación docente es fluida y operativa en todas las áreas y etapas del centro.
8. La puesta en práctica de las líneas de actuación docente están sujetas a supervisión y evaluación con mecanismos internos y externos.
9. La institución, al hilo de la evaluación continua de los procesos de enseñanza, dispone de instrumentos para valorar resultados y tomar decisiones acerca de las líneas a consolidar, modificar o sustituir.
10. Los resultados de las revisiones sobre los procesos de enseñanza se plasman en informes que el centro traduce sistemáticamente en intervenciones tendentes a la corrección y a la mejora.

## CRITERIO 12: Evaluación del aprendizaje

El hecho educativo se enmarca en procesos de acción intervención encaminados a generar aprendizajes y crecimiento personal en los sujetos. Los procesos comportan la consecución de una serie de objetivos establecidos y sujetos en cada momento a un control de calidad mediante determinados sistemas de evaluación.

La evaluación, como proceso de obtención de informaciones, persigue cuantificar y constatar en qué medida se han cubierto los objetivos planeados a través de mecanismos de detección de posibles fallos en orden a su superación con el diseño e implementación de acciones correctoras. También procurar la reflexión y autocrítica del alumnado en un clima de necesaria participación. En línea con la definición de Terry D. Tenbrik, evaluar es el proceso de obtener información y usarla para formar juicios que a su vez se utilizan en la toma de decisiones. Sin duda, los procesos de evaluación deben ser considerados como una extraordinaria oportunidad de aprendizaje para los agentes implicados: alumnado, profesorado, familia, así como para el modelo de planificación y la propia institución educativa.

Desde una perspectiva tradicional, los procesos de evaluación tienden a cuantificar el nivel de integración de una serie de contenidos estructurados, por lo general, en torno al cumplimiento de una serie de rutinas, aprendizaje memorístico de datos, patrones de obediencia, ausencia de participación y ejercicio de metacognición, con el objetivo principal de clasificar y ubicar la posición del alumno en el conjunto del grupo aula. Este modelo educativo centrado en la instrucción y adquisición de saberes aislados,

inconexos con los tangenciales de otras disciplinas, desestructurados, no ayuda a la consolidación de conocimientos globales, no favorece la formación personal, individual, autónoma, que permita a cada sujeto analizar, comprender y, llegado el caso, modificar la realidad que le envuelve, al tiempo que le facilite la adquisición de un estilo propio que favorezca su integración crítica en esa misma realidad.

Frente a esta propuesta, ofrecemos un modelo diferente para los procedimientos de evaluación de procesos, adquisición de contenidos y desarrollo de competencias, un modelo que vaya más allá de la simple valoración o calificación de un determinado número de ítems, un modelo que apueste por el conocimiento, la comprensión, el análisis, la toma de decisiones y la transformación, con un objetivo principal: conseguir mejorar las situaciones de partida. Desde la realidad educativa y su evaluación sobre el presente cognitivo, se encuentra la visión constructivista, un enfoque más focalizado en los procesos de análisis, síntesis y adquisición de contenidos para ser extrapolados en la resolución de situaciones y problemáticas diversas, potenciándose destrezas, nuevas competencias y cambios de actitudes. La evaluación de competencias requiere de una mirada global no solo hacia el repertorio de conocimientos y capacidades, sino también a valores, actitudes y destrezas diversas a través de los procesos. La evaluación de competencias facilitará el autoconocimiento de los sujetos gracias a permanentes procesos de autoevaluación, facilitando una retroalimentación constante. Otro elemento interesante es la conformación por parte del sujeto de su propio estilo de aprendizaje, que imprimirá la perspectiva del aprendizaje como elemento de formación permanente, capacitándose el autocontrol y automonitorización de sus aprendizajes, convirtiéndose así los alumnos en sus propios evaluadores.

Por último, cabe incidir en un tema clave en este contexto, el trabajo y evaluación por proyectos. El gran protagonista es el propio alumnado que potencia elementos como la responsabilidad, el trabajo cooperativo, la creatividad, el compromiso, las habilidades comunicativas y expositivas y la coevaluación, entre otros. La evaluación en este contexto deberá atender a variables relativas a la descripción detallada del proyecto, los materiales, las instrucciones y los criterios para la evaluación y comunicación de los resultados para debate. Se trata, por tanto, de que el estudiante asuma un rol activo y se responsabilice en sus propios aprendizajes.

### ÍTEMS sobre el criterio: Evaluación del aprendizaje

- |   |
|---|
| 1. La institución educativa ha concretado los objetivos y finalidades relativos a los procesos de evaluación adecuados a su contexto y los ha incorporado en su proyecto educativo de centro. |
| 2. El centro educativo, tras un estudio del contexto y con arreglo a su modelo educativo, ha diseñado su plan de evaluación con los equipos docentes.   |

3. La institución dispone de responsables para que la aplicación de las herramientas destinadas a la evaluación se desarrolle con criterios similares por parte del conjunto del profesorado.
4. El centro investiga y diseña nuevos mecanismos de evaluación adecuados a nuevas metodologías y contenidos incorporados al currículo.
5. Los sistemas de mejora incorporados en el plan se están llevando a cabo con normalidad.
6. El modelo de evaluación diseñado en la institución se está aplicando bajo el mismo criterio por el conjunto del profesorado.
7. Las competencias actuales del profesorado, en este aspecto, son las adecuadas para la puesta en marcha de los procesos de evaluación planificados.
8. Los resultados relativos a los procesos de evaluación son puestos en común, analizados y contrastados por responsables de la institución.
9. La institución revisa el proceso de evaluación en coordinación con otros centros educativos para intercambiar ideas y poner en común nuevas propuestas y opciones.
10. Los cambios y adecuaciones surgidos tras el estudio de las valoraciones sobre los mecanismos de evaluación se ponen en práctica en los tiempos establecidos y bajo la supervisión de responsables

### CRITERIO 13: Recursos educativos

La organización educativa, a través de su equipo directivo, debe determinar y facilitar, en la medida de lo posible, los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión y el logro de la visión descrita en el proyecto educativo institucional.

Los recursos pueden ser materiales: ordenadores, presupuesto económico, mesas, instalaciones, subvenciones y ayudas públicas y privadas, aulas, libros, etc., o intangibles: conocimiento y habilidades de las personas, clima laboral, procesos internos, información, métodos de trabajo, etc.

Los recursos deben ser los necesarios y suficientes para apoyar a los procesos de enseñanza y aprendizaje, mejorar las competencias profesionales de los docentes, la comunicación interna, las actividades extraescolares, etc.

El rendimiento académico del alumnado y la imagen social del centro educativo están estrechamente relacionados con la disponibilidad y la utilización eficiente y óptima de dichos recursos.

El equipo directivo ha de analizar y valorar las capacidades y limitaciones de los recursos internos del centro educativo, así como las necesidades de recursos externos.

La identificación de necesidades de recursos debe tener en cuenta los objetivos estratégicos descritos en el proyecto educativo, los procesos de enseñanza y las necesidades de mejora.

Se debe hacer un inventario de los recursos disponibles, su utilidad y obsolescencia, suficiencia, disponibilidad de presupuesto económico y posibilidades externas de ayudas y subvenciones.

Es muy importante el análisis de riesgos y el impacto en el nivel de desempeño del centro educativo por la falta de recursos adecuados y suficientes, así como medir y gestionar cualquier posible impacto negativo en la sociedad y en la comunidad educativa por la falta o mala gestión de los recursos; por ejemplo, cuestiones relacionadas con la seguridad e higiene, y medio ambiente como la disminución y reciclado de residuos.

Hay que llevar a cabo un adecuado mantenimiento de equipos e instalaciones y valorar los riesgos por un inadecuado mantenimiento.

La optimización y uso adecuado de los recursos educativos se debería medir y controlar.

### ÍTEMES sobre el criterio: Recursos educativos

1. Se dispone de objetivos a alcanzar relacionados con la gestión de los recursos educativos. Dichos resultados están alineados con los objetivos estratégicos descritos en el proyecto educativo del centro.
2. Existe un plan para la gestión de recursos tanto de origen interno como externo para ayudar al cumplimiento del proyecto educativo del centro. Dicho plan contempla el mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos.
3. Dispone el centro educativo de un inventario de recursos educativos actualizado. El inventario diferencia los que son recursos internos de los externos, los recursos materiales e inmateriales.
4. Se han considerado las limitaciones y capacidades de los recursos educativos actuales y los previstos para apoyar los procesos educativos.
5. Están definidas las responsabilidades para la identificación, análisis y evaluación de los recursos educativos en cada una de las áreas, departamento o procesos educativos.
6. Se dispone de recursos educativos suficientes y adecuados en cada una de las áreas, departamentos, procesos educativos, etc.

7. Existe una metodología para asignar recursos educativos en cada una de las áreas, departamentos, procesos educativos, etc., que sea adecuada a sus necesidades.
8. Se establecen indicadores que miden la adecuación, rendimiento, eficacia, eficiencia y optimización de los recursos con respecto a los objetivos institucionales. Se hace un seguimiento y evaluación de dichos indicadores. Hay responsables asignados.
9. Se han analizado los riesgos por la falta de recursos educativos y su impacto en los objetivos institucionales.
10. Están identificadas las mejoras alcanzadas en el nivel de desempeño de la organización y su relación con la utilización de nuevos recursos educativos fruto de la innovación.

### CRITERIO 14: Creatividad e innovación educativa

La creatividad y la innovación son factores clave que se manifiestan en los centros educativos que tienen una cultura orientada al aprendizaje y a la mejora continua. Son conceptos que están estrechamente relacionados, no puede haber innovación sin creatividad. La creatividad es un proceso que consiste en generar ideas para solucionar problemas o aportar mejoras. La innovación consiste en llevar a cabo las ideas generadas con la finalidad de mejorar. La innovación representa la solución o el cambio.

En los centros educativos hay personas muy creativas, con fantásticas ideas, pero si el equipo directivo no facilita entornos y mecanismos para aprovechar esas ideas, estamos destruyendo las posibilidades de mejorar los procesos educativos y la creación de nuevos recursos educativos. Una organización no aprende si no se crean espacios que fomenten el aprendizaje y la innovación. El equipo directivo ha de saber gestionar adecuadamente la información y el conocimiento.

Para que un centro educativo sea innovador, se deben dar varios factores: principalmente, que la dirección del centro facilite un entorno y un clima que anime la generación de propuestas educativas y estimule la investigación, que se diseñen procesos que las gestionen y un sistema de comunicación de ideas eficaz.

El centro educativo ha de aprovechar la creatividad de todos los grupos de interés tanto internos de la organización como externos, no solo con el objetivo de mejorar, sino también con el de añadir valor a todos los procesos educativos.

Todo lo que se puede medir en un centro educativo se puede mejorar, pero para conseguirlo es necesario fomentar la creatividad y la innovación.

Por lo tanto, podemos decir que hay una relación directa entre el nivel de creatividad e innovación de un centro educativo y la mejora de su desempeño.

## ÍTEMS sobre el criterio: Creatividad e innovación educativa

1. Se han establecido resultados, objetivos, metas para la creatividad y la innovación en el centro educativo y su impacto en la creación de valor para los alumnos, familias, sociedad, procesos educativos, etc.
2. Existe un plan sistemático para gestionar la creatividad y la innovación en el centro educativo. Dicho plan incluye procesos de gestión de la información y el conocimiento que ayuden a captar y recopilar las ideas generadas y compartirlas.
3. Existe un clima que propicie la creatividad y la innovación educativa. La cultura y políticas del centro facilitan y apoyan la generación de ideas innovadoras.
4. La organización dispone de un sistema de reconocimiento y recompensa que estimule la creatividad y la innovación.
5. La creatividad y la innovación se dan en todas las áreas y niveles de la organización educativa.
6. El plan para generar ideas tiene en cuenta las alianzas con otros colegios y con profesionales del mundo educativo, etc., para seguir aprendiendo y mejorar el desempeño del colegio.
7. El centro educativo dispone de una persona o grupo de personas que coordinen y gestionen los procesos de creatividad e innovación y gestión del conocimiento.
8. Se dispone de un mecanismo, e indicadores de desempeño que permitan revisar y evaluar las innovaciones llevadas a cabo, con el objeto de medir su eficacia.
9. Se analizan los riesgos (económicos y no económicos) antes de desarrollar nuevas ideas.
10. Las ideas de mejora detectadas se han puesto en marcha, se ha evaluado su eficacia, y han conseguido mejorar el valor añadido al servicio educativo.

## CRITERIO 15: Comunicación interna

El verbo comunicar viene del latín *communicare*, que significa compartir información. La palabra compartir viene también del latín *compartiri*, que significa distribuir a todos.

En consecuencia, la comunicación interna no puede ser considerada como una mera transmisión de información, o información solo para el equipo directivo, es una herramienta estratégica de la organización para conseguir un buen nivel de desempeño.

Como dijo alguien: «el conocimiento es el único bien que crece cuanto más se comparte». Compartir el saber, las experiencias, los éxitos y fracasos, etc., es esencial en

las organizaciones orientadas al aprendizaje. Si las personas no comparten conocimientos, no aprenden, y por lo tanto la organización educativa tampoco aprende. Una organización no puede ser «excelente» de manera permanente, siempre necesita estar practicando las disciplinas del aprendizaje, las cuales suponen un compromiso constante con el desarrollo y la mejora continua.

Según Senge (1990): una Organización inteligente es una entidad abierta al conocimiento, es aquella que aspira a aprender y, para ello, busca información y la selecciona; utiliza la información disponible y el conocimiento para tomar mejores decisiones.

Una cultura organizativa con un estilo de dirección basado en el ordeno y mando, en el paternalismo, la generación de burocracia, comunicación unidireccional de carácter descendente, tiene un sistema de comunicación interna arcaico, ineficaz e insuficiente para cubrir las necesidades que las organizaciones de hoy en día tienen para cumplir con sus objetivos.

Una organización con un buen sistema de gestión de la comunicación interna ha de tener en cuenta las necesidades de comunicación de las personas, una estrategia de comunicación, un plan de comunicación interno, una sistemática para llevar a cabo dicho plan, y mecanismos para evaluar y mejorar su eficacia.

Además, las organizaciones educativas excelentes animan y facilitan el compartir la información, el conocimiento y las experiencias, generando el compromiso y la integración de sus profesionales con el proyecto educativo.

Por otra parte, el equipo directivo necesita disponer de información concreta, suficiente, fiable y oportuna para poder tomar decisiones que ayuden a la organización a seguir mejorando.

### ÍTEMS sobre el criterio: Comunicación interna

1. Se han definido los resultados a alcanzar con el sistema de comunicación interna.
2. La organización educativa ha identificado las necesidades de comunicación interna en las distintas áreas, niveles, departamentos y personas. Se ha seguido una sistemática para determinar dichas necesidades.
3. El plan de comunicación interna tiene definida una política, estrategia, objetivos, iniciativas, canales, medios y los públicos objetivos.

4. La organización educativa tiene asignadas personas responsables de la definición e implementación del plan de comunicación interna. Quién alimenta dichos canales, quién difunde esa información.
5. El plan de comunicación interna está operativo en todos los canales, medios, usuarios, etc., planificados.
6. Es fácil el acceso a la información necesaria y útil por parte de las personas de la organización.
7. Las personas en todas sus áreas, niveles, departamentos disponen de herramientas y de los medios necesarios para gestionar la información relevante para su puesto de trabajo.
8. Se han definido los métodos, mecanismos de medición y evaluación de la eficacia del plan de comunicación interna.
9. La organización educativa evalúa el grado de cumplimiento del plan de comunicación interna definido y su impacto en los resultados de la organización.
10. Las revisiones del plan de comunicación interna se han convertido en planes de mejora y en nuevas políticas de comunicación interna más eficaces.

## CRITERIO 16: Alianzas estratégicas

Las escuelas son sistemas abiertos cuyo crecimiento y desarrollo depende de las relaciones que haga con su entorno, así como de su capacidad de adaptación a este. Esa flexibilidad y capacidad de mirar hacia fuera y detectar oportunidades de crecimiento y mejora continua ha de ser una preocupación continua en la función directiva.

Las organizaciones que crecen y se desarrollan son las que mantienen una capacidad de autorregulación y adaptación a los cambios del entorno.

Para maximizar el nivel de desempeño de un centro educativo el equipo directivo y los profesores deben buscar nuevas ideas, experiencias, métodos de trabajo, innovaciones educativas, etc., de otras escuelas, profesores y organismos.

Como se ha dicho muchas veces, el conocimiento es el único bien que crece cuanto más se comparte. No podemos seguir mirándonos el ombligo. Las escuelas de alto desempeño lo son porque están abiertas a nuevas ideas, son humildes a la hora de aprender, construyen redes de aprendizaje con aliados estratégicos.

Los partners son aquellos profesionales, organizaciones, centros educativos y proveedores claves que pueden ayudar a la organización educativa a mejorar su desempeño en cada una de las áreas o perspectivas de gestión.

Las alianzas se establecen para llevar a cabo un beneficio común, sostenible y duradero. Estas colaboraciones también suponen hacer un esfuerzo común a la hora de coordinarse, en la concreción de objetivos, en identificar las ventajas mutuas, aprender a trabajar en equipo, etc.

### ÍTEMES sobre el criterio: Alianzas estratégicas

1. Se han concretado los resultados, objetivos y metas a alcanzar con los aliados estratégicos y proveedores.
2. Existe en la organización un proceso y responsables para identificar las oportunidades de establecer alianzas clave. Hay una sistemática clara de colaboración. Están definidos los criterios de selección y evaluación de aliados y proveedores.
3. Se han identificado las competencias clave de los partners y proveedores que aporten valor al centro educativo. Está definida la relación entre los aliados, la propuesta de valor y los distintos grupos de interés internos y externos al centro educativo.
4. El centro educativo ha identificado a sus aliados y proveedores principales, necesarios para asegurar el cumplimiento del proyecto educativo institucional asegurando la compatibilidad de valores institucionales.
5. Las alianzas estratégicas están operando en todas las áreas, departamentos o procesos educativos del centro.
6. Las alianzas cubren las necesidades de todas las áreas, departamentos o procesos educativos del centro.
7. Se está trabajando estrechamente con los partners para incrementar el valor mutuo.
8. La organización educativa ha seleccionado los indicadores clave para revisar y evaluar la conveniencia o no de las alianzas.
9. La organización educativa hace un seguimiento y revisión de los objetivos establecidos en las alianzas. Hay un seguimiento de los resultados relativos a la gestión de los aliados.
10. Se dispone de datos sobre las mejoras del desempeño conseguido por la organización educativa fruto de los acuerdos o alianzas.

## **CRITERIO 17: Seguridad y salud laboral del personal en centros docentes**

La actividad didáctica es una de las principales actividades en los centros docentes pero no la única. Las tareas de limpieza, administración, mantenimiento, atención a comedores, entre otras, también son de capital importancia para el buen funcionamiento de un espacio escolar.

El personal que desarrolla sus labores profesionales debe tener garantizada su seguridad y salud frente a los riesgos inherentes de sus puestos de trabajo, por lo que la dirección del centro debe elaborar un protocolo de actuación que despliegue un procedimiento tendente a facilitar el cumplimiento de la garantía de seguridad de todo el personal adscrito al centro de trabajo.

Como propuesta de actos a llevar a cabo por los centros docentes, bajo la responsabilidad de la dirección, consultados los legales representantes de los trabajadores y mediante actuaciones de los técnicos competentes, pueden ser:

1. **Elaborar un plan de prevención** como herramienta a través de la cual se integra la actividad preventiva del centro docente en su sistema general de gestión, estableciendo su política de prevención de riesgos laborales. El contenido mínimo incluirá la estructura organizativa, responsabilidades, funciones, prácticas, procedimientos, procesos y recursos necesarios para realizar la acción preventiva en la empresa.
2. **Evaluar los riesgos** existentes en los puestos de trabajo del centro.
3. **Planificar la actividad preventiva** para asegurar una correcta calendarización de las actuaciones por los obligados legales.
4. **Facilitar los equipos de trabajo y de protección individual** al personal del centro para el adecuado desempeño de sus trabajos.
5. **Informar y formar** sobre los riesgos no eliminados en los distintos puestos de trabajo.
6. **Consultar los elementos esenciales de la actividad preventiva** a los representantes legales y a los trabajadores.
7. **Establecer las medidas de emergencia** para dar una respuesta adecuada a la naturaleza del centro docente.
8. **Garantizar la vigilancia periódica** del estado de salud de los empleados en función de los riesgos inherentes al trabajo.
9. **Coordinar las actuaciones preventivas** para garantizar la seguridad del personal laboral que accede al establecimiento colegial.
10. **Documentar todas las actuaciones expuestas con anterioridad**

### ÍTEMS sobre el criterio: Seguridad y salud laboral del personal en centros docentes

1. El centro docente ha elaborado un plan de prevención estableciendo la estructura organizativa, responsabilidades, funciones, prácticas, procedimientos, procesos y recursos necesarios para realizar la acción preventiva en el centro docente.
2. La dirección del centro ha evaluado los riesgos inherentes a los existentes en los distintos puestos de trabajo.
3. Se han fijado los criterios para la valoración de los riesgos y la adopción de medidas preventivas.
4. Se ha facilitado al personal laboral los equipos de trabajo y de protección individual para el adecuado desempeño de sus trabajos.
5. Se ha formado e informado a los trabajadores del centro sobre los riesgos no eliminados en los distintos puestos de trabajo, así como los medios para llevarse a cabo.
6. Se ha consultado a los representantes legales de los trabajadores sobre los aspectos esenciales de la gestión preventiva, así como la metodología de su forma de realizarse.
7. Se ha protocolizado la forma de garantizar la vigilancia de la salud de los trabajadores (reconocimientos médicos individuales, valoración de los posibles focos de contaminación...).
8. Se ha establecido un protocolo de coordinación de las actividades empresariales en el marco preventivo con las entidades que presenten trabajadores en el centro docente.
9. Se evalúa periódicamente la idoneidad de las medidas adoptadas.
10. Se agregan a las medidas adoptadas las propuestas de mejora y novedades que facilita y presta la evolución técnica.

### CRITERIO 18: Medidas de emergencia en centros docentes

Los centros docentes son espacios dedicados a la actividad formativa y, con independencia de su estructura, son susceptibles de aparición de situaciones de emergencia que deben tener una respuesta eficaz para garantizar la seguridad de sus ocupantes.

Para hacer frente a las distintas situaciones de emergencia susceptibles de aparición en los centros docentes, se debe hacer su inventario para adoptar las correspondientes medidas a implantar.

Ante cualquier situación de emergencia, la dirección del centro debe considerar, como mínimo, tres variables:

- 1.º El tamaño del centro desde una doble perspectiva:
  - La dimensión de la plantilla.
  - La extensión del centro docente, así como sus características estructurales.
- 2.º La actividad docente con las particularidades que supone en ciertas acciones que desempeña (laboratorios, comedor, gimnasios...).
- 3.º La presencia de personas ajenas, debiendo distinguirse entre:
  - Personal vinculado de forma continua (alumnado, personal de empresas subcontratadas...).
  - Personas con presencias esporádicas (padres, proveedores, visitas...).

Por tanto, en referencia a las variables indicadas, el centro debería adoptar una serie de compromisos para garantizar la eficacia de las medidas adoptadas:

- Analizar las posibles situaciones de emergencia que podrían presentarse en el centro docente.
- Adoptar, como mínimo, las medidas necesarias de primeros auxilios, lucha contra incendios y evacuación de los empleados.
- Designar el personal encargado de poner en práctica las medidas de emergencia y que previamente se ha tenido que consultar a los representantes legales del personal.
- Comprobar, periódicamente, el correcto funcionamiento de las mismas.

A continuación, establecemos una serie de ítems o características de este criterio para que sean evaluadas apoyándose en las evidencias a la hora de puntuar cada ítem.

### ÍTEMS sobre el criterio: Medidas de emergencia en centros docentes

1. El centro docente ha determinado los objetivos a alcanzar por la implantación de las medidas de emergencia (cumplimiento legal, mejora continua, seguridad del centro...).
2. La organización educativa ha analizado las posibles situaciones de emergencia que pudieran originarse en el centro (incendio, aviso de bomba, accidente grave...) para incorporarlas a los protocolos de actuación.
3. La dirección del centro ha fijado los criterios para la valoración e implantación de las medidas de emergencia y se han dado a conocer a la totalidad de la comunidad escolar (dirección, docentes, alumnos, padres...).

4. Existe un criterio para el nombramiento de las personas encargadas de adoptar las medidas de emergencia y su adscripción a las distintas áreas de actuación (incendio, evacuación, primeros auxilios...), incluyendo la consulta a los representantes legales de los trabajadores.
5. Se han determinado las circunstancias de la formación para el personal designado en la actuación en medidas de emergencia (Itinerario formativo, tiempo, aspectos teóricos y prácticos...).
6. Se han determinado los responsables de la operatividad de las medidas de emergencia previstas.
7. La organización educativa conoce los distintos procedimientos de las medidas a adoptar según la emergencia que pudiera presentarse.
8. La dirección del centro facilita el material adecuado para actuar ante situaciones de emergencia.
9. Se evalúa la eficacia de las medidas llevadas a cabo del plan mediante la comprobación periódicamente del correcto funcionamiento de las medidas previstas (simulacros).
10. Se incorporan a los protocolos de emergencia las propuestas de mejora detectadas tras los simulacros periódicos.

### CRITERIO 19: Resultados del desempeño organizacional

Los centros educativos públicos miden su nivel de desempeño en términos del cumplimiento de su misión y visión, y se concreta en sus objetivos estratégicos y sus metas. Una organización educativa tiene un buen desempeño cuando equilibra eficacia, eficiencia y relevancia, a la vez que mantiene su viabilidad y sostenibilidad económica. Es necesario comparar nuestro nivel de desempeño en función de nuestras metas internas, con los éxitos de otros centros educativos, con sistemas y modelos de referencia como PISA, TALIS, ISO 9001, EFQM, etc., para poder valorar objetivamente el nivel de desempeño alcanzado por nuestra organización haciendo este análisis comparativo.

Para medir el nivel de desempeño de una organización educativa, necesitamos entender que el centro educativo es un sistema que interactúa interna y externamente. Podemos dividirlo en unas áreas o perspectivas de gestión que están unidas a través de una relación de causa y efecto. Los resultados o desempeño de un área afectan a otra área. Dicho de otra manera, la consecución de los objetivos de un área ayudarán a conseguir los objetivos de la otra área a la cual está unida a través de una relación causal. Tenemos cuatro áreas principales que están relacionadas.

La primera área de gestión está relacionada con los resultados que tienen que ver con los grupos de interés, y en ella se encuentran los objetivos e indicadores relacionados con las expectativas y necesidades de alumnos, familias, empresas, Gobierno, y aquellos objetivos vinculados con la imagen que el centro educativo pretende proyectar a la sociedad.

Otra área de desempeño son los procesos educativos estratégicos: procesos de enseñanza y aprendizaje, procesos tutoriales, procesos de mediación, procesos de innovación educativa, procesos de gestión de alianzas estratégicas, etc. El nivel de desempeño de esta área impactará en los resultados del área de grupos de interés anterior. Por ejemplo, la mejora del proceso de innovación educativa provocará un aumento en el rendimiento académico de los alumnos y en su mayor satisfacción al disponer de clases más amenas y divertidas.

Una tercera área de gestión tiene en cuenta la disponibilidad de competencias profesionales, la forma en que se organizan los recursos humanos y materiales, la disponibilidad de información sobre datos claves, el liderazgo y la cultura organizativa, etc. El desempeño de este área marcará o afectará al nivel de desempeño del área de procesos educativos. Por ejemplo, la eficacia del proceso de acción tutorial dependerá del nivel de competencias que tenga el profesor como tutor y de lo adecuado que esté organizado en el centro educativo dicho plan tutorial.

La cuarta área de desempeño está relacionada con la gestión eficiente de los recursos económicos y asignación de materiales y equipos educativos. Una adecuada gestión del presupuesto afectará positiva o negativamente el nivel de desempeño del área anterior. La falta de recursos económicos suficientes otorgados por la Administración educativa pueden ser compensados en parte con recursos externos: ayudas, becas y subvenciones, aprovechando las alianzas con partners y la participación en proyectos locales, nacionales e internacionales.

### ÍTEMS sobre el criterio: Resultados de desempeño organizacional

1. La organización educativa ha establecido de manera clara y precisa los resultados a alcanzar sobre el nivel de desempeño organizacional acordes a esos cuatro grupos de áreas de gestión, y según los objetivos especificados en su proyecto educativo.
2. Se ha diseñado un plan, una sistemática para medir y hacer un seguimiento del nivel de desempeño organizacional.
3. Se dispone de herramientas y técnicas adecuadas para medir el nivel de desempeño organizacional.

4. A la hora de establecer resultados de desempeño, se tiene en cuenta el histórico de la organización, así como otros referentes externos: centros, modelos de excelencia, resultados de organismos como la OCDE: PISA, TALIS, etc.
5. Se dispone de resultados de desempeño relacionados con los grupos de interés: alumnados, familias, profesores, etc.
6. Se dispone de resultados de desempeño de todos los procesos clave: proceso de tutorías, de convivencia, de impartición de clases, de evaluaciones, mediación, etc.
7. Se dispone de mediciones de los objetivos del área de competencias profesionales, liderazgo, cultura organizativa, clima, comunicación interna, etc.
8. Se ha hecho una evaluación de las brechas entre los resultados planificados en cada una de las cuatro áreas de gestión anteriores y los alcanzados.
9. Los objetivos planificados del nivel de desempeño en cada una de las áreas de gestión se han logrado en los periodos establecidos. Los objetivos alcanzados, tienen un rendimiento igual o superior a la media del sector educativo.
10. La revisión de los resultados de desempeño han llevado a aplicar un plan de mejoras. En dicho plan se ha revisado la eficacia en la mejora de las brechas entre los objetivos alcanzados y los previstos.

## CRITERIO 20: Planificación de la mejora del desempeño

Con este criterio vamos a analizar cómo el centro educativo lleva a cabo el análisis y propuestas de mejora, es decir, cómo tiene sistematizado sus planes de mejora.

El concepto de mejora lo podemos definir como aquellas actividades que ayudarán al centro educativo a mejorar su nivel de desempeño en relación a los objetivos planteados en su proyecto educativo y que parten de su misión, visión y valores.

En la autoevaluación de los criterios anteriores de esta guía hemos identificado una serie de brechas entre un excelente nivel de desempeño del centro educativo (nivel 5 de la escala) y la valoración de la situación actual del centro respecto a ese nivel.

El centro educativo, para seguir creciendo y como parte de su responsabilidad social, necesita determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar las acciones necesarias para conseguir los objetivos estratégicos definidos en su proyecto educativo, es decir, cubrir las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés: alumnado, familias, profesorado, empresas, sociedad en general.

Los objetivos de mejora están relacionados con el cumplimiento de una serie de requisitos legales, reglamentarios y aquellos relacionados con la misión y visión del centro educativo.

Como podemos ver en los criterios anteriores, los planes de mejora están relacionados con los procesos educativos como el de tutorías, el de mediación, enseñanza y aprendizaje, con las habilidades y competencias de los profesores, con el liderazgo directivo, con las alianzas estratégicas, con la utilización de las TIC, con la comunicación interna y el clima laboral, etc.

Una vez autoevaluados todos los criterios anteriores del centro educativo, nos podremos encontrar con numerosas acciones de mejora a implementar. Es necesario priorizarlas y seleccionarlas en función del impacto que tendrán con los objetivos estratégicos del proyecto educativo, y en función de las posibilidades de llevarlas a cabo, ya que unas necesitarán más recursos humanos, técnicos y económicos que otras.

Una vez priorizadas, hay que implementarlas, y para ello necesitamos diseñar un plan para su puesta en marcha, un plan de seguimiento y finalmente cómo y quién va a evaluar su eficacia e impacto en los objetivos a alcanzar.

Una cultura organizativa orientada a la mejora continua ofrece a todo el personal la oportunidad de aportar sus ideas, creatividad, conocimiento, entusiasmo y la ilusión por pertenecer a una organización que está viva: crece y se desarrolla.

### ÍTEMS sobre el criterio: Planificación de la mejora del desempeño

1. Se han identificado los objetivos, resultados, impacto a alcanzar en el plan de mejoras del desempeño.
2. Se cuenta con un plan sistematizado para mejorar el nivel de desempeño de la organización en cada uno de los criterios establecidos anteriormente. Dispone el centro educativo de una sistemática para implementar las acciones de mejora.
3. El centro educativo ha establecido los criterios de priorización de las acciones de mejora. Los criterios de priorización tienen en cuenta el impacto de las mejoras en los objetivos estratégicos, la mejora del desempeño en cada una de las áreas evaluadas y la capacidad de la organización para llevarlas a cabo.
4. Dicha sistemática incluye el proceso de seguimiento de las acciones: se especifica quién hace el control, cuándo se hace, qué instrumentos utiliza para el seguimiento, cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo la acción de mejora: humanos, materiales, económicos, etc.
5. A la hora de implementar las acciones de mejora, se han analizado los riesgos de llevar a cabo dichas acciones, se dispone de información fiable y oportuna de la situación a mejorar, errores en la selección de los indicadores de medida, temporalización no adecuada, etc.

6. Los planes de mejora cubren todas las áreas, departamentos, procesos educativos claves de la organización.
7. Se han involucrado en la implementación todas las personas a las cuales les afecta el plan de mejora.
8. Cómo se revisará el avance de las mejoras hacia los objetivos o los resultados planificados a alcanzar.
9. Se dispone de registros de las acciones de revisión y evaluación, así como de las conclusiones más relevantes alcanzadas.
10. Se dispone de indicadores para medir el impacto y eficacia de la acción de mejora para poder hacer un seguimiento. En el caso de no alcanzar los objetivos de mejora del desempeño planificados, se han identificado las causas.



# Profesionales que han participado en la elaboración de este Modelo OPIREM

## ERNESTO CASTELLÓ ALFARO

Director y coordinador del grupo de trabajo para la elaboración de este Modelo.

Ciencias Empresariales: Universidad de Valencia.

Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad de Valencia, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación. Línea de investigación-formación: «Política, dirección y gestión de organizaciones educativas».

Ha colaborado como experto en la Secretaría de Estado para Educación para el desarrollo del Real Decreto 894/2014, de 17 de octubre, por el que se exponen las características del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva.

Máster en dirección de marketing y gestión comercial (Business School ESIC Valencia). Máster en dirección y gestión de los recursos humanos (Business internacional de negocios CEREM-MADRID)

Experto universitario en el Modelo BSC de Norton y Kaplan: Universidad de Buenos Aires (Argentina).

Auditor jefe ISO 9001 / LEAD AUDITOR TRAINING COURSE-IRCA (SGS TECNOS). Evaluador acreditado del Modelo de Excelencia en Gestión EFQM.

Autor del libro: *Calidad y gestión estratégica de centros educativos*.

Formador y conferenciante en temas de Calidad ISO 9001, Modelo de Excelencia EFQM, Balanced Scorecard, gestión por procesos, etc.

Ha impartido numerosos cursos para profesores y equipos directivos en temas de dirección, organización y evaluación del desempeño de centros educativos.

Grupo de investigación e innovación educativa: [www.eieducativa.org](http://www.eieducativa.org).

## **SIMON L. DOLAN**

Doctor en Filosofía. Carlson Graduate School of Management, Centro de Relaciones Industriales (1977), Universidad de Minnesota.

Especialización: Psicología organizacional / comportamiento y administración.

M.Sc. (ABD), Universidad de Tel Aviv, Recanati Graduate School of Business Administración (1971-1973).

Titular de la cátedra «Futuro del trabajo» de ESADE Business School.

Ha dado clases durante más de veinte años en las universidades de Montreal y McGill en Canadá.

Catedrático de la Universidad Ramón Llull en Dirección de Recursos Humanos y Psicología del trabajo.

Ha publicado más de cincuenta y cinco libros (en varios idiomas).

Ha impartido más de seiscientos conferencias, seminarios y talleres en todo el mundo.

Editor jefe de Cross Cultural Management - An International Journal, y autor de más de ciento veinte artículos en revistas académicas y científicas.

<http://simondolan.com>.

## **JUAN SIMARRO GARCÍA**

Más de diez años en equipos directivos (Jefatura de Estudios y Dirección) y de trabajo en barrios BAP (acción preferente) con población gitana.

Dos años en escuela rural.

Larga experiencia en escuelas de padres. Varios años como orientador en ámbito IES.

Diez años presidiendo tribunales de oposiciones en las especialidades de Audición y lenguaje y Educación Especial.

Varios artículos publicados en literatura pedagógica especializada (Ed. Bromera, La Nau Llibres...).

Miembro del grupo de investigación e innovación educativa: Mestre Ripoll: <https://mestreripoll.wordpress.com>.

Participación, como técnico educativo, en varios programas televisivos sobre el tema del fracaso escolar y también en proyectos de mejora educativa con gitanos, inmigrantes y minorías desfavorecidas...

Colaboración con los CEFIRES y sindicatos durante bastantes años para desarrollar procesos formativos con el profesorado en ámbito EI, EP, ESO, Bachillerato y PCPI.

Colaboraciones–intervenciones en la Universidad de Alicante y Valencia, especialmente con alumnado del grado universitario: profesorado de Educación Primaria.

Participación en equipos especializados para impartir en la Universidad de Valencia cursos de posgrado dirigidos a titulados universitarios, encaminados profesionalmente a la docencia. Especialización en programas sobre convivencia en ámbitos educativos, incidiendo en trabajo tutorial, programas de prevención (aprender a convivir de M. S. Morales...), mediación, acoso escolar, modificación de conducta, violencia de género, consumos adictivos, igualdad...

Grupo de investigación e innovación educativa: [www.eieducativa.org](http://www.eieducativa.org).

## **CARLOS CAURÍN ALONSO**

Doctor en Ciencias Biológicas por la Universidad de Valencia. Dos Premios Nacionales de Investigación Pedagógica y Experiencias Didácticas en el área de Ciencias: Premio Nacional de Educación y Sociedad otorgado por el Ministerio de Educación, Premio Transversales 2000 de la Consellería de Educación (Generalitat Valenciana), Premio Ángel Herrera a la mejor labor de investigación en Ciencias Sociales como parte del equipo investigador.

Catedrático de Biología y Geología del Instituto San Vicente Ferrer. Profesor de la Universidad de Valencia (Ciencias Experimentales y Sociales): módulo de Mediación Educativa.

Profesor del máster internacional de Mediación en contextos educativos de la Universidad Internacional Valenciana.

Director de tres seminarios sobre Mediación y educación emocional en la Universidad de Valencia, director y profesor del posgrado de Mediación en el ámbito educativo. Universidad de Valencia.

Ha publicado más de veinte libros y más de diez capítulos de libro. Numerosas publicaciones de artículos en revistas nacionales e internacionales. Coordinador de congresos y encuentros nacionales e internacionales, tanto de ámbito científico como educativo. Director de dos tesis doctorales y cuatro más en proceso, así como de numerosos trabajos de fin de máster.

Grupo de investigación e innovación educativa: [www.eieducativa.org](http://www.eieducativa.org).

## BEATRIZ RABASA SANCHÍS

Doctoranda en la Universidad de Valencia, Facultad de Psicología. Reconocimiento de la Suficiencia Investigadora.

Licenciada en Matemáticas. Profesora de Secundaria de Matemáticas.

Profesora colaboradora de la Universidad Internacional de Valencia (VIU) en el máster de Formación del profesorado de Secundaria.

Abogada y mediadora del Colegio de Abogados de Valencia. Máster universitario en Intervención y mediación familiar por la Universitat Jaume I de Castellón.

Codirectora y docente del Diploma de Mediación laboral de la Universidad de Valencia.

Autora de diversos ensayos sobre mediación escolar y sobre el síndrome burnout entre los docentes (*El profesor quemado: El síndrome Burnout*, 2007, y *Cómo dar clase sin quemarse*, 2009). Coordinadora y coautora del libro *Abogados y mediadores: ¿competidores o colaboradores?* Valencia, Brúfol, 2016.

Autora de numerosos artículos sobre mediación en revistas especializadas y de ponencias y comunicaciones en jornadas y congresos sobre mediación.

Grupo de investigación e innovación educativa: [www.eieducativa.org](http://www.eieducativa.org).

## JUAN PEDRO SERRANO LATORRE

Licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación. Universidad de Valencia.

Profesor de EGB. Escuela Universitaria de formación del profesorado de EGB. Cuenca.

Diplomado en Inglés. Escuela Oficial de Idiomas de Valencia.

Experto universitario en prevención, diagnóstico e intervención de problemas de convivencia escolar. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

Profesor en el IES La Vereda, de La Pobla de Vallbona, Valencia.

Docente en el posgrado «Formación de mediadores en contextos educativos: la mediación en la escuela y en la red» que imparte la Facultad de Magisterio de la Universidad de Valencia.

Ha desempeñado cargos de dirección en diferentes centros de Educación Infantil, Primaria y Secundaria.

Ha impartido cursos de formación para el profesorado de centros de infantil, primaria y secundaria programados por Cefires, Colegio Oficial de Doctores y Licenciados de Valencia, Universidad de Valencia y sindicatos de enseñanza, relacionados con la función tutorial, la resolución de conflictos, gestión de aula y mediación.

Ha publicado artículos en revistas y libros de temática educativa de España y Chile, Universidad de La Serena. También ha publicado artículos en revistas y periódicos de temática general, como Valencia-fruits, Clar i Ras y Manises.

Ha sido director ejecutivo del *Anuario Hortofrutícola Español*.

Ha colaborado en calidad de experto con la Conselleria de Educación de la Generalitat Valenciana en la redacción de la Orden 46/2011 que regula la transición de la etapa de Primaria a Secundaria.

<https://mestreripoll.wordpress.com>.

<https://iessecundaria.wordpress.com/>.

## **JOSÉ LUIS LOZANO PÉREZ**

Licenciado en Geografía e Historia por la Universidad Complutense de Madrid.

Diplomado en Dirección de Marketing y Comercial por IDE-CESEM Madrid.

Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos por la Escuela Europea de Dirección y Empresa.

Diploma de Especialización Profesional Advanced en Coaching Ejecutivo. Coach Profesional CP 83 AECOP.

Consultor acreditado en Metodología Belbin por Belbin Associates.

Posgrado en Inteligencia emocional por la UNIR. Universidad Internacional de La Rioja.

Train the Coach Certification Marshall Goldsmith Stakeholder Centered Coaching. Profesor en el CEU San Pablo.

Profesor en la UPV, UJI.

Varios libros publicados por editorial Fundación Confemetal: *Empatía Comercial. El arte de seducir al cliente*. Coautor del libro *Buenos días, ¿en qué puedo ayudarle?* Coautor del libro *¿Y si lo haces ya? Procrastinación*. Autor de *Guía práctica de mindfulness*.

Como consultor *freelance* lleva ejerciendo veintiocho años, ha colaborado en empresas de muy diverso tamaño, desde PYME hasta fundaciones, asociaciones, multinacionales, ONG y pequeñas empresas familiares.

<http://www.joseluis-lozano.com>.

## **AMPARO VICENT OMBUENA**

Ingeniero superior Industrial por la Universidad Politécnica de Valencia.

Posgrado en Habilidades directivas.

Máster en Comunicación no verbal científica.

Certificada por Belbin Institute en Métodos de trabajo y roles de equipo.

Coach certificada por Marshall Goldsmith Stakeholders Centered Coaching.

Experta en coaching de equipos.

Experta en DISC.

Green Belt de Six Sigma.

Miembro del claustro de profesores de la Cámara de Comercio de Valencia en el Programa de Consolidación Empresarial.

Miembro del claustro de profesores de la Escuela de Negocios IEM.

Consultora de Organización y Recursos Humanos con experiencia en proyectos de gestión del cambio, desarrollo organizativo, diseño e implantación de políticas de gestión de personas y asesoramiento directivo.

<https://www.linkedin.com/in/amparovicent>.

## **FEDERICO ESTARDID COLOM**

Licenciado en Derecho y Geografía e Historia por la Universidad de Valencia.

Diploma de Estudios Avanzados (DEA) por la Universidad de Valencia (especialidad Derecho del trabajo).

Técnico superior en prevención de riesgos laborales por la Universidad Politécnica de Valencia. Especialista en Higiene industrial, Seguridad y ergonomía y Psicología aplicada.

Máster en Dirección y gestión de la calidad y del medio ambiente por el Ilustre Colegio Oficial de Químicos de Murcia y la Asociación de Químicos de Murcia.

Auditor de Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales. Técnico en Auditorías internas en calidad y medio ambiente. Premio Internacional de Prevención de Riesgos Laborales ORP, por su compromiso con la difusión de la esencia de la responsabilidad social.

Con una experiencia de más de veinte años como consultor y asesor en Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales, ha desempeñado varias funciones: director

de ACONSELA, S. L. Técnico del departamento jurídico de la Unidad de Promoción y Desarrollo de la Federación Valenciana de Empresarios de la Construcción (FEVEC). Secretario general de la Asociación Valenciana de Mutuas de Accidentes de Trabajo (AVAMAT). Técnico de prevención de riesgos laborales del servicio de prevención ajeno Serpreva. Colaborador con el Centro de Estudios Universitarios Cems, la Escuela Mediterránea de Emergencias. Perito en Prevención de riesgos laborales ante los distintos órdenes jurisdiccionales.

Profesor asociado en el departamento de Derecho del trabajo y la Seguridad Social de la Universidad de Valencia, impartiendo docencia en las titulaciones de Derecho, Relaciones laborales, Trabajo social, cursos de posgrado y en el máster oficial en Prevención de riesgos laborales. Profesor de la UDIMA (Universidad a Distancia de Madrid) en el máster de Recursos Humanos y Asesoría jurídica y del CEF (Centro de Estudios Financieros). Curso de especialización en Derecho laboral y Seguridad Social. Ponente y docente habitual sobre diversos temas relacionados con Derecho laboral, Recursos Humanos y Prevención de riesgos Laborales en seminarios y jornadas.

<http://www.aconsela.es>.

Grupo de investigación e innovación educativa: [www.eieducativa.org](http://www.eieducativa.org).



Fundación **Santillana**