

DOCUMENTACIÓN
DIRIGIR PERSONAS EN LA ESCUELA

Guión de reflexión sobre la calidad en la formación

José Antonio Alcázar

*Nota de la División de Investigación del Máster en Dirección de Centros Educativos.
Preparado por el profesor José Antonio Alcázar Cano. 2000.*





A. POLÍTICA Y ESTRATEGIA EDUCATIVA

1. **Misión y valores del centro educativo.** Análisis de los valores del centro o Institución educativa. ¿Qué valores se quieren presentar y cultivar? ¿Se quiere hacer especial hincapié en algún valor característico del centro o Institución? ¿Qué es lo propio y característico? Constatar si hay conciencia clara de la diferencia: ¿Qué aporta el centro educativo de más o de distinto?
2. **Proyecto Educativo con objetivos generales claros.** Si hay escrito, de forma clara y precisa, un Proyecto Educativo General aceptado (consenso sobre valores del centro educativo y grandes objetivos educativos). Si el Proyecto Educativo incorpora un perfil de persona que se aspira a formar describiendo los rasgos más significativos para su formación. Si los directivos y profesores conocen con profundidad y comparten el Proyecto Educativo General del centro. Si los padres conocen, asumen y valoran el Proyecto Educativo del colegio, desde que solicitan la admisión en el centro. Si están presentes con claridad en el Proyecto Educativo los valores y virtudes que se desean promover en los alumnos y su calado en toda la vida escolar. Si se han definido algunos temas transversales (temas o aspectos de la educación importantes para la formación de la persona que no son encasillables en un área de conocimiento concreto, sino que afecta a todas, en cierto modo). Si los temas transversales definidos responden a los valores del centro o Institución. Si están contemplados, por ejemplo, la educación del autodomínio y el consumo, la educación sexual, para el esfuerzo y el trabajo bien hecho, la educación ambiental, en los valores sociales, en y para la libertad responsable, en la fe.
3. **Proyectos Educativos de etapa.** Si los Proyectos Educativos de etapa (adaptación más detallada del Proyecto Educativo General a los alumnos de cada etapa educativa concreta) recogen y concretan los valores y aspectos formativos a la edad y madurez de los alumnos de esa etapa. Si el Proyecto Educativo incide en el *currículum* escolar: Si estos mismos valores y virtudes se concretan para cada etapa: objetivos, medios, programas. Si se han incorporado como contenidos en las materias escolares y cómo se ha hecho.
4. **Plan de Formación.** Si existe un Plan general de Formación de los alumnos, que recoja de modo organizado los objetivos de Formación y los Programas de Formación concretos con los que se pretende alcanzar esos objetivos de modo sistemático. Si ese Plan es coherente con el Proyecto Educativo y progresivo.
5. **Programas de Formación.** Cuáles son los programas de formación de cada etapa educativa. Si hay responsable/s de cada programa. Si están previstos los tiempos necesarios para la aplicación de cada programa. Si se cuenta con los medios materiales necesarios.
6. **Planes de acción.** Si el ambiente del centro y el talante de los líderes invita a la mejora continua. Si se proponen soluciones concretas a la par que se manifiestan problemas. Si están previstos tiempos de estudio y de contraste de experiencias de los Equipos de Educadores. Si se estable-



cen planes de acción concretos de mejora ante el descubrimiento de problemas o de necesidades en la formación de los alumnos. Si las necesidades formativas concretas de un alumno o grupo de alumnos se abordan mediante planes de acción.

B. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

7. **Compromiso de los directivos en la formación.** Si los directivos se implican en el impulso de la formación en el centro y en la revisión sistemática de los progresos. Si participan activamente en los Programas de Formación, responsabilizándose de alguno de ellos o colaborando en su desarrollo. Si tienen en cuenta en compromiso en la formación al seleccionar, evaluar y promocionar al profesorado y personal no docente.
8. **Proyecto Educativo y Organización escolar: la dirección de la Formación.** Si hay un responsable de la formación en el órgano de gobierno del centro. Si están claras las responsabilidades: si cada uno en el centro sabe qué se espera de él y qué depende de él, así como cuándo y a quién debe dar cuentas. Si la organización del centro es ágil: si están previstos procedimientos ordinarios de trabajo y estos son ágiles, de modo que no hagan perder el tiempo. Si los procedimientos están al servicio de las personas y no al revés. Si los horarios indican una utilización racional del tiempo destinado a los Programas de Formación.

C. LOS AGENTES DE LA FORMACIÓN

C.1. LOS PADRES

9. **Protagonismo de los padres en la formación de sus hijos.** Si los directivos y educadores del centro son conscientes de que la influencia de la familia es la principal en la formación de la personalidad de los alumnos. Si esta conciencia les impulsa a ofrecer a los padres una atención prioritaria. En qué se manifiesta esta intención. Si las familias conocen y se identifican con el Proyecto Educativo del colegio.
10. **Programas de Formación para padres.** Si los tutores atienden a los padres con frecuencia. Si las entrevistas con el tutor están enfocadas a ayudar a los padres a educar mejor a sus hijos en el hogar familiar. Si se ofrece a todos los padres la posibilidad de asistir a cursos o sesiones sobre la educación de los hijos en la familia. Si hay una planificación anual de estos cursos o reuniones. Si el nivel de participación de los padres es alto y en qué aspectos de la vida escolar.

C.2. LOS PROFESORES

11. **Dimensión formadora del trabajo de cualquier profesor.** Si los profesores conocen y se identifican, intelectualmente y en el día a día, con el Proyecto Educativo del colegio. Si han recibido formación específica como educadores morales (educación en valores). Si conocen las etapas del desarrollo moral de los alumnos/as y cómo intervenir educativamente. Si integran la



formación en el día a día de sus clases, si dejar este aspecto de la formación exclusivamente para los Programas de Formación concretos, por ejemplo, los que se pueden desarrollar en la “hora de tutoría grupal”.

C.3. LOS ALUMNOS

12. **Madurez.** Si la mayoría de los alumnos alcanza en grado suficiente los objetivos previstos en el Proyecto Educativo. Si van aprendiendo a tomar decisiones personales de mejora. Si valoran la formación que reciben en el colegio. Si van incorporando libremente a su vida los valores que se les proponen. Si tienen deseos sinceros (acompañados de esfuerzo personal) de mejora.
13. **Participación.** Si los alumnos intervienen activamente en la solución de los problemas de su clase. Si existen y funcionan los cauces de participación en el gobierno de la clase. Si se ayudan entre ellos y a los más pequeños. Si participan en la organización de actividades del centro. Si proponen la realización de nuevas actividades. Si proponen mejoras a la Dirección del centro.

C.4. EL AMBIENTE ESCOLAR

14. **Ambiente general formativo.** Si se ve sonreír, si se nota el buen tono en los lugares y las personas, si el trato entre las personas es correcto, si se aprovecha el tiempo, si hay sensación de orden, etc. Si se notan el día a día de las clases, los pasillos, los jardines el orden, el esfuerzo por hacer el trabajo bien, la ayuda mutua, la confianza, el respeto, el diálogo sincero, la libertad, la responsabilidad, la alegría u otras cualidades que sintetizan la formación que se pretende dar a los alumnos. Si se está incidiendo positivamente en la mejora del ambiente escolar. Si esta incidencia es sistemática. A través de qué medios se realiza.
15. **Relación personal cordial entre profesores y alumnos.** Si se nota serenidad y aprecio en el trato entre profesores y de estos con las familias y los alumnos. Si no hay críticas a espaldas de las personas. Si, visto desde fuera, se nota un trato amigable. Si los padres suelen hablar bien de los profesores de sus hijos. Si no se oyen gritos desde las clases.

EL PROCESO FORMATIVO: PLAN Y PROGRAMAS DE FORMACIÓN

16. **Programas de Formación previstos para los padres.** Formación como educadores de sus hijos. Programas grupales: cursos, sesiones, conferencias. Si se aprovechan todas las reuniones con los padres para dar algún contenido formativo. Si están, bien preparadas y son interesantes, atractivas y útiles para los padres. Si existen padres delegados de curso, que estén especialmente pendientes de los demás padres, unidos al colegio y con afán de servir. Si el Tutor del curso colabora estrechamente con esos padres delegados del curso. Si estos padres reciben alguna formación específica. Programas personales: atención personal por parte de los tutores. Formación de los tutores para esta tarea de asesores educativos familiares. ¿Miedo a los padres? Si las



entrevistas son para formar y ayudar a los padres a educar mejor a sus hijos (interesa hacer muchas) o para darles cuentas de lo bien que lo hacemos (cuantas menos mejor).

17. **Plan de Formación de alumnos. Enfoque general.** El enfoque general de la formación integra armónicamente los aspectos intelectuales, volitivos, afectivos y trascendentes; de modo que se procura, en cualquier Programa de Formación, atender a la inteligencia (conocimientos morales, juicio moral, reflexión, sentido crítico), a la voluntad (capacidad de decisión, esfuerzo, ejercicio de las virtudes), a la afectividad (autoestima, motivación, ilusión...), y referir la formación a las virtudes de un cristiano (en su caso).
18. **Plan de formación. Sistematización.** Si hay un plan sistemático que asegure que la formación que se ofrece a los alumnos es completa, progresiva y adecuada a su edad. Si este plan se ha mostrado eficaz. Si está en actualización constante. Si ese plan responde a unos objetivos concretos.
19. **Plan de formación. Programas.** Si existe documentación escrita sobre cada uno de los Programas de Formación (cuándo, cómo y quién lo imparte, temarios, materiales, tiempos, etc.).
20. **Plan de Formación. Ocasiones de ejercicio de los valores.** Si están previstos en el Plan de Formación Programas, actividades, momentos, ocasiones en los que los alumnos puedan comprometerse con los valores y ponerlos en ejercicio para desarrollar las virtudes (tanto en la vida escolar como en el entorno más próximo –familia, barrio, comunidad escolar–).
21. **Plan de Formación. Personalización de la formación.** Si los tutores reciben formación específica para poder desempeñar su encargo de orientadores personales. Si dan cuenta periódicamente al responsable de la formación de la Dirección del centro. Si los tutores tienen unos objetivos generales –para todos los alumnos de una edad, orientativos, para el desarrollo intelectual y moral–. Si tienen en su horario un tiempo destinado a la atención individual de los alumnos fuera del aula. Si atienden a los alumnos con la frecuencia prevista. Si procuran que en cada conversación el alumno adquiriera libremente un pequeño compromiso de mejora, de modo que vaya aprendiendo poco a poco –con la ayuda de su tutor– a reflexionar sobre su conducta con sentido positivo y afán operativo de mejorar. Si se vive el silencio de oficio.
22. **Plan de Formación. Integración plena en el *currículum* escolar.** Si la programación de las clases de todas las áreas de aprendizaje incluye elementos del plan de formación, de modo que se insista en la importancia de los valores, presentándolos con todo su atractivo, y se ofrezcan en la propia clase ocasiones de practicarlos. Si la clase es un ambiente de trabajo ordenado y alegría. Si se van enseñando a vivir las normas básicas de convivencia.

LA EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

23. **Medios eficaces y conocidos de control de la calidad.** Si están arbitrados algunos medios de control de la calidad (de los resultados formativos, del Plan y los Programas de Formación). Si son conocidos y aceptados por el profesorado. Si están previstos momentos y medios para eva-



luar el desarrollo y la eficacia del Plan de Formación. Si se dedica tiempo en las sesiones de evaluación trimestrales de cada curso a evaluar el logro de los objetivos de formación previstos para ese trimestre. Si hay estadillos para recoger los datos de formación. Si esos datos de estudian y sirven para corregir o impulsar. Si se visitan de vez en cuando las clases para comprobar cómo se imparte la formación grupal. Si se establecen indicadores de conducta que permitan comprobar –con el grado de objetividad que es posible– si la clase va mejorando en la práctica de las virtudes. Si los sistemas de evaluación son congruentes con objetivos propuestos. Si la escala de evaluación empleada es clara para padres y profesores, y sirve para plantearse metas de mejora.

24. **Aceptación de la responsabilidad por los resultados** (padres, profesores y alumnos). Si habitualmente no se echa toda la culpa a los demás (profesores, padres, alumnos) de lo que sale mal o no sale. Si en primer lugar se piensa qué puedo hacer yo para mejorar la situación (sin utopías ni autoinculpaciones depresivas: qué puedo hacer yo realmente).