

# LIBRO BLANCO DE LA PROFESIÓN DOCENTE Y SU ENTORNO ESCOLAR

---

Resumen Ejecutivo

*Autores:*  
José Antonio Marina, Carmen Pellicer, Jesús Manso

Versión: 1.1  
Diciembre 2015

---

ISBN: No requerido, publicación sin fines comerciales.



Esta obra está licenciada bajo la Licencia Internacional Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada CC BY-NC-ND 4.0. Esta obra puede ser copiada y distribuida libremente, debe reconocer la autoría de la misma y no se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.  
Puede ver una copia de la licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>.  
Titular de los derechos: José Antonio Marina.  
Autores: José Antonio Marina, Carmen Pellicer y Jesús Manso.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
Los docentes y la transformación del sistema educativo .....	6
<b>1.- Las razones del cambio</b> .....	7
<b>2.- El aula en el centro de cambio</b> .....	8
<b>3.- El Centro</b> .....	9
<b>4.- El Centro como catalizador</b> .....	10
<b>5.- Una visión sistémica</b> .....	11
La profesión docente .....	13
<b>6.- El paso de la actividad docente a la profesión docente</b> .....	14
<b>7.- Selección y formación de los docentes</b> .....	15
<b>8.- Los profesores de Formación Profesional</b> .....	17
<b>9.-La formación continua</b> .....	18
<b>10.- La evaluación</b> .....	18
<b>11.- La dirección de los Centros</b> .....	20
<b>12.- Departamentos de Orientación Psicopedagógica</b> .....	21
<b>13.- La inspección</b> .....	22
<b>14.- Nuevos perfiles docentes</b> .....	23
<b>15.- La profesión docente</b> .....	24
<b>16.- La creación de conocimiento educativo</b> .....	25
<b>17.- Los Colegios profesionales</b> .....	26
Cómo gestionar el cambio educativo.....	27
<b>18.- Protagonismo de los docentes actuales</b> .....	28
<b>19.- La transformación de los Centros educativos</b> .....	28
<b>20.- Iniciativas para el cambio</b> .....	29
OBSERVACIONES FINALES .....	31

# INTRODUCCIÓN

Este Resumen Ejecutivo remite al texto del **LIBRO BLANCO DE LA PROFESIÓN DOCENTE**, en el que se podrá encontrar una argumentación más detallada y la bibliografía que la fundamenta. El Libro Blanco no es un esbozo de Ley de Educación, no es tampoco un Estatuto de la Función docente, es solo un estudio del papel que los docentes debemos asumir en la revolución educativa que el mundo está viviendo. Como ha señalado Josep Stiglitz, premio Nobel de Economía, nunca ha tenido tanta importancia el aprendizaje como ahora. Esta situación exige que los docentes tengamos que pensar nuestra profesión de manera diferente. En cierto modo, hemos de reinventarnos. No es una actividad que cualquiera pueda hacer con unos pocos de conocimientos y de buena voluntad. Debe ser una profesión altamente cualificada.

El objetivo de este cambio es conseguir que todos nuestros alumnos alcancen el éxito educativo. Para ello, hacemos una serie de propuestas dirigidas a mejorar el sistema educativo desde el aula, que es donde las teorías deben hacerse realidad.

La profesión docente se concreta en muchas actividades y en diferentes roles que debemos estudiar:

- a) El docente en el aula. Es el agente decisivo y, por ello, a él dedicaremos la parte más importante del estudio.
- b) Los directores y equipos directivos, imprescindibles para la eficiencia de la escuela como institución.
- c) Los departamentos de orientación y las tutorías, poderosos sistemas de apoyo para los docentes, para los alumnos y para las familias.
- d) Los servicios de formación continua del profesorado, sin los cuales no se puede asegurar el mantenimiento de la calidad.
- e) La Inspección educativa, pieza esencial en la mejora de la escuela.

En España, al estar dividido el sistema educativo en escuelas públicas, concertadas y privadas, el LIBRO BLANCO deberá distinguir entre aquellos aspectos que afectan a todo el sistema educativo, y aquellos que sólo afectan a los Centros públicos y a los docentes funcionarios. En este Libro Blanco vamos a tratar, fundamentalmente, de los aspectos que se refieren al ejercicio docente y a los cambios que nos parecen necesarios para mejorar su calidad, es decir, a las características básicas de la profesión en general, que tendrá que servir de base para el “Estatuto de la función docente”, que afecta a la parte más importante de la profesión, pero no a toda ella. Desearíamos también que sirviera para facilitar un Pacto de Estado sobre Educación, mostrando que una parte importante de la educación está basada en evidencias, y puede por lo tanto ser objeto de un acuerdo entre fuerzas políticas de distinto signo.

El Libro Blanco se divide en tres partes:

1. LOS DOCENTES Y LA TRANSFORMACION DEL SISTEMA EDUCATIVO
2. LA PROFESION DOCENTE
3. CÓMO GESTIONAR EL CAMBIO EDUCATIVO

PRIMERA PARTE

## **Los docentes y la transformación del sistema educativo**

SEGUNDA PARTE

La profesión docente

TERCERA PARTE

Cómo gestionar el cambio educativo

## 1.- Las razones del cambio

Seríamos injustos si no reconociéramos que el sistema educativo español ha alcanzado metas importantes. Tenemos escolarización universal hasta los dieciséis años, la educación infantil se ha ampliado extraordinariamente, y hemos integrado con eficacia en muy poco tiempo a un gran número de inmigrantes. Sin embargo, no conseguimos salir de una situación mediocre dentro del panorama internacional. Tenemos una tasa de abandono escolar insoportable, es preciso progresar en equidad, y no hemos sabido preparar adecuadamente a nuestros alumnos para su inserción en la vida real. Necesitamos mejorar nuestro sistema educativo, para aumentar los recursos intelectuales, emocionales y ejecutivos de nuestros alumnos, para formar a los ciudadanos éticamente responsables que una democracia necesita, y para facilitar su inserción en un mundo laboral que cada vez va a exigir mayores cualificaciones y una disposición a seguir aprendiendo siempre.

Pero el cambio no se limita a esa ineludible mejora, sino que se ha convertido en elemento estructural de la escuela. Para cumplir las demandas de una sociedad que evoluciona velozmente, la escuela tiene que hacerlo también. Saber mantener lo esencial, pero acomodándose a un cambio incesante y en parte imprevisible, va a exigir a los docentes un esfuerzo extraordinario que desde el comienzo queremos subrayar. El sistema educativo tendrá que asumir cada vez más responsabilidades en la actual sociedad del aprendizaje, y eso nos obliga a convertir la docencia en una profesión de élite, y a cambiar las creencias de la sociedad respecto de la escuela. Los sistemas educativos no pueden limitarse ya a ser meros transmisores de lo que la sociedad considera necesario transmitir, sino que tienen que crear el conocimiento educativo necesario para preparar a nuestros alumnos para un futuro incierto. Entre la gigantesca cantidad de información que se produce diariamente, tenemos que seleccionar rigurosamente aquella que puede resultar más importante para su futuro, y los procedimientos más adecuados para facilitar su aprendizaje.

### PRIMERA PROPUESTA

Como punto de partida de una reflexión sobre la profesión docente, proponemos un modo de pensar la escuela adecuado al momento actual. Consideramos que la enseñanza básica, en especial la obligatoria, es la gran fuente de posibilidades de una sociedad, el fundamento de su nivel de vida cultural, político, económico y ético, la gran creadora de capital social. La inversión intelectual y material que se haga en ella será la que mayor retorno produzca a la comunidad.

Cada momento histórico ha planteado demandas distintas a la escuela. El nuestro necesita una escuela con competencias más complejas y cambiantes, lo que exige convertir la docencia no universitaria en una profesión de alto nivel científico, técnico y

ético. El objetivo de la escuela es conseguir el éxito educativo de todos los alumnos, ayudarles a alcanzar sus mejores posibilidades intelectuales, afectivas y éticas, con independencia de su procedencia social, económica o cultural, defender sus derechos y favorecer su integración en la vida laboral y ciudadana. Proponemos, pues, una escuela inclusiva dirigida a impulsar el talento de cada alumno, y una escuela expansiva porque debe salir de sus muros y actuar sobre su entorno. La escuela del siglo XXI deberá atraer el interés y la colaboración de mucha gente, e irradiar su influencia educativa más allá de las aulas. Debe seguir el mismo dinamismo que ha transformado a instituciones culturales como las bibliotecas públicas o los museos, que han pasado de ser meros atractores de usuarios a ser productores de numerosas actividades beneficiosas para la sociedad.

El docente debe ser protagonista de esa tarea, para lo cual no puede trabajar aislado. En el aula debe converger todo el apoyo y la energía del Centro educativo, la cooperación de las familias, la interacción con otras instancias del sistema educativo –el resto de las escuelas, los centros de formación del profesorado, la inspección- y también de instituciones no específicamente educadoras, pero, que pueden tener un poderosa incidencia en la educación, como los servicios sociales, los ayuntamientos, y el servicio de salud.

Proponemos, pues, concebir la actividad docente dentro de una red de influencias educativas que debemos conocer y aprovechar. Antes podíamos trabajar pensando la enseñanza con una lógica lineal: el docente enseñaba al discente. Ahora tenemos que utilizar un pensamiento sistémico, que nos dice que el docente debe gestionar una tupida red de influencias educativas –buenas o malas- que inciden sobre sus alumnos.

## 2.- El aula en el centro de cambio

La mejora de un sistema educativo tiene que reflejarse en el aula, es decir, en el lugar donde docentes y alumnos se encuentran. Por eso, no hay posibilidad de mejorar la escuela si no se mejora la eficacia en el aula. La transformación educativa empieza en el humilde y transcendental escenario de una clase, se funda en la calidad del docente, que influye sobre el desempeño de los alumnos más que cualquier otra variable escolar.

### SEGUNDA PROPUESTA

La eficacia del sistema educativo es acumulativa. En la educación infantil se ponen las bases del desarrollo futuro del niño y se pueden compensar las carencias sociales, económicas y culturales del niño. Comienza así un proceso prodigioso que va a permitir el desarrollo del talento del niño, el fortalecimiento de sus capacidades, la adquisición de competencias, y al que debemos colaborar con admiración y entusiasmo.



De acuerdo con el estudio de la consultora Mckinsey, para alcanzar esa eficiencia continuada debemos conseguir (1) que las personas con más talento se interesen por la profesión docente, (2) que esas personas reciban una excelente formación inicial y continua y, (3) que su trabajo llegue a todos los alumnos y en todas las edades.

Nuestra propuesta es lanzar una campaña para que esos objetivos puedan alcanzarse en cinco años.

### 3.- El Centro

Para que la acción educativa sea más eficaz, coherente y mantenida debemos considerar que el Centro educativo entero es el agente esencial para la mejora del sistema. No hay reforma posible que no tenga el Centro como escenario. Los mejores sistemas han desarrollado programas para que las escuelas puedan compensar las desventajas derivadas del entorno particular de cada estudiante, para fortalecer el llamado “efecto escuela”, que es un poderoso instrumento de equidad social.

Entre el docente y el Centro se establece un círculo virtuoso. La calidad del docente colabora a la calidad del Centro, pero la calidad del Centro colabora a la calidad del profesorado. Esa interacción hace de la escuela una “organización inteligente”, en la que un grupo de personas que tal vez no sean extraordinarias, por el modo de colaborar entre sí pueden lograr resultados extraordinarios. Rosenholtz dividió las escuelas en “paralizadas” y “en movimiento”. En aquellas, reinaba el individualismo. En estas, los maestros pensaban que la enseñanza era difícil, siempre pedían ayuda y nunca dejaban de aprender. El apoyo y la comunicación entre colegas conducía a los docentes a tener mayor confianza y seguridad acerca de lo que pretendían lograr y las mejores formas de conseguirlo. “En ellas se asume que el progreso en la educación es una empresa colectiva y no individual y que el análisis, la evaluación y la experimentación conjunta son condiciones bajo las que los maestros mejoran”.

#### TERCERA PROPUESTA

Fortalecer y cuidar el Centro como agente educativo esencial, como generador y mantenedor de la calidad educativa es una de las propuestas fundamentales de este Libro Blanco. Desde ella tendremos que pensar la profesión docente. Hacemos nuestras las palabras de Hargreaves y Fullan: “Instamos a los maestros y directores a derribar los muros del aislamiento del aula y a que conviertan la enseñanza en una profesión más cooperativa y colegiada porque mejora el aprendizaje y los resultados de los estudiantes.”

Nos parece necesario introducir en los programas de formación del profesorado un modelo sistémico de la educación, en el que cada docente, sea cual sea su nivel, tenga

una visión completa del futuro educativo de sus alumnos, y sea consciente de que su función educadora se realiza por dos caminos distintos: una acción directa con el alumno (lógica secuencial), y una acción indirecta a través del entorno escolar en que el alumno vive (lógica de sistemas). La ley de la probabilidad educadora nos dice que cuantos más canales educativos concordantes converjan en el alumno, más alta será la probabilidad de que alcance el éxito educativo. Por eso es necesario implicar a las familias y a otros agentes sociales en la marcha del Centro. Nuestra propuesta es centrar el foco en el Centro, conociendo el “poder del contexto” y considerar a la escuela como una “comunidad que aprende” y que, por eso, enseña.

## 4.- El Centro como catalizador

Las escuelas inteligentes, que son “comunidades profesionales que aprenden”, resultan esenciales para el éxito. El Centro debe integrar los esfuerzos de todos los que trabajan en él. En primer lugar, los docentes de aula, y colaborando con ellos, los orientadores, tutores, coordinadores, inspectores, educadores sociales (en el caso de que los haya), personal administrativo no docente, así como apoyos buscados fuera: familias, servicios sociales, organizaciones de voluntariado, etc.

### CUARTA PROPUESTA

Debemos tener como objetivo de la formación de profesores un modelo de escuela concebida como comunidad de profesionales comprometidos en lograr el éxito educativo de todos los alumnos. La calidad de una escuela, su “capital educativo”, su cultura organizativa, la claridad de su proyecto son fuente de progreso personal de cada uno de los profesionales que trabajan en ella y de los alumnos.

Para producir ese efecto de conjunto, proponemos fortalecer la figura del director y de los equipos directivos, que en este modelo asumen unas responsabilidades extraordinarias.

Hay obstáculos que dificultan esa tarea, como la excesiva movilidad del profesorado y, en especial, el elevado número de docentes interinos. La situación de interinidad es mala no solo para el desarrollo personal y profesional de quienes la padecen, sino también para la calidad del sistema, ya que no pueden integrarse debidamente en los proyectos de Centro en los que sin embargo trabajan. Proponemos que el número quede estrictamente restringido a los imprescindibles para el mantenimiento de la actividad docente. Y también que los directores de los Centros puedan definir las características de las plazas ofertadas.

Pero además proponemos pensar rigurosamente el exceso de inmovilidad que la condición de funcionario permite. No podemos animar a que los Centros elaboren sus proyectos educativos y no prever qué hacer si alguien opone una resistencia a ultranza. En un Centro educativo, como en todas las situaciones de la vida, pueden entrar en colisión intereses legítimos. Proponemos que el bien de los alumnos, su progreso educativo, sea el último criterio que rijá toda la normativa del sistema escolar, incluido el futuro Estatuto de la Función Docente.

## 5.- Una visión sistémica

La necesidad de tener una visión sistémica de todo el campo de la enseñanza no universitaria, la transferencia a la escuela de mayores responsabilidades, la celeridad de los cambios científicos, tecnológicos, y sociales, las inevitables innovaciones que van a provocar los descubrimientos de las neurociencia y los avances en las tecnologías de la información, recomiendan que la escuela, desde sus competencias y experiencias, genere un campo de investigaciones para asesorar a todos los implicados en las decisiones y prácticas educativas y un corpus de conocimientos teóricos y prácticos específico de esta trascendental etapa de la vida humana.

### QUINTA PROPUESTA

Proponemos la reacción de un “Consejo Pedagógico del Estado”, encargado de (1) estudiar las innovaciones educativas internacionales más eficientes y evaluarlas, (2) atender especialmente a los cambios que se produzcan en la utilización educativa de las nuevas tecnologías y de las neurociencias, (3) recoger, evaluar y difundir, las mejores prácticas realizadas en nuestro país, identificando a los mejores docentes, (4) asesorar a las administraciones educativas, a los Centros de formación del profesorado, a los docentes, sobre los procedimientos, currículos, técnicas pedagógicas más adecuadas, gestión del cambio y, (5) como institución de garantía social, informar a la sociedad de los más importantes temas educativos que afectan su presente y van a influir en su futuro. En Estados Unidos, John Goodlad reclamaba hace años la creación de un “Centro Avanzado de Pedagogía”, encargado de estudiar los cambios curriculares y didácticos, las nuevas posibilidades que ofrecen las TIC, la aplicación a la escuela de los avances neurocientíficos, y de evaluar su eficacia. Algo semejante a las competencias de Le Conseil Supérieur des programmes, institución francesa creada en 2013 por la “Ley de orientación y programación para la refundación de la Escuela de la República”. Una iniciativa igualmente interesante es la Iterative Best Evidence Synthesis programme en Nueva Zelanda, para “consolidar las evidencias sobre cómo promover el aprendizaje de los docentes de manera que impacte en los resultados de sus alumnos”. En Reino Unido se creó en el año 2007 el Royal Education Council para iniciar y organizar las reformas educativas en todos los niveles educativos.

El Consejo Pedagógico del Estado debería asesorar también en los procesos de transformación de Centros que desean mejorar sus proyectos educativos, como recomendaba la encuesta "Transforma Talento", que sugería la creación de una "Oficina de Transformación Educativa". Podría tener funciones complementarias de las que tiene el Consejo Escolar del Estado. Este tiene competencias de asesoramiento en materia normativa, mientras que el nuevo Consejo las tendría en cuestiones pedagógicas, de contenido y organización. No se trata de multiplicar organismos, pues el Consejo Pedagógico del Estado podría formarse integrando funciones de organismos preexistentes como el Centro nacional de Innovación e Investigación educativa (CNIIE), el Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado (INTEF) y el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE). Lo que cambiarían serían sus funciones y su funcionamiento. Aunque sobrepasando ampliamente las atribuciones y límites de este Libro Blanco, sugerimos la conveniencia de solicitar que S.M. el Rey presidiera este Consejo Pedagógico, para destacar su carácter estatal y subrayar la importancia que la educación básica tiene para la nación.

Desde el punto de vista de la arquitectura del sistema educativo este Consejo sería el lugar de encuentro de los conocimientos de la Universidad y de los conocimientos emergidos de la práctica educativa. Debería ser un organismo del máximo prestigio científico puesto que su utilidad y eficacia como órgano consultor sólo se basará en el respeto que merezca por su competencia.

PRIMERA PARTE

Los docentes y la transformación del sistema educativo

SEGUNDA PARTE

**La profesión docente**

TERCERA PARTE

Cómo gestionar el cambio educativo

## 6.- El paso de la actividad docente a la profesión docente

La profesión docente carece de la definición y entidad que tienen otras profesiones, por ejemplo la de médico, con la que frecuentemente se la compara. Una de las razones de esta debilidad institucional es que “enseñar” es una capacidad universalmente poseída y que, por lo tanto, todo el mundo puede poner en práctica. Cualquier persona está en condiciones de enseñar lo que sabe, cosa que no sucede en medicina. Esta idea ha provocado en España ciertas campañas “antipedagógicas”, que sostenían que los pedagogos obstaculizaban el natural proceso del aprendizaje en vez de facilitarlos. Por lo tanto, si queremos dar consistencia a la profesión docente tenemos que comenzar afirmando y justificando la existencia de un conjunto riguroso de saberes y prácticas que convierten a los docentes en “expertos en aprendizaje”. Nos encontramos, pues, ante una disyuntiva: o la profesión docente acredita conocimientos teóricos y prácticos que sólo pueden ser adquiridos a través de una formación adecuada, o de lo contrario será sólo una competencia natural que unas personas ejercerán espontáneamente con más habilidad que otras. Creemos que existe un corpus de conocimientos sobre educación y aprendizaje que no sólo permite hablar de profesión docente, sino que la convierte en una profesión de élite. Pero creemos también que la profesión tiene que ser muy autocrítica y reconocer que sólo lo que mejora el aprendizaje de nuestros alumnos merece ser aceptado como parte de la competencia docente.

Los sistemas educativos que creen que la docencia es una profesión de alto nivel y que de su calidad depende la calidad de la escuela, se han preocupado por atraer a la docencia a las personas más capacitadas, seleccionarlas, y proporcionarles la formación inicial y permanente adecuada.

### SEXTA PROPUESTA

Consideramos que la docencia es una profesión que exige una alta cualificación, y que para que cumpla mejor sus objetivos deberíamos atraer hacia ella a las personas más competentes y comprometidas. Para lograrlo recomendamos las siguientes medidas

1. Volver a recordar la trascendental importancia de los educadores para el bienestar y el progreso social, emprendiendo campañas de sensibilización a través de los medios de comunicación y también a través de los Departamentos de orientación, en los Centros de Secundaria.
2. Aumentar el prestigio social de la profesión, dando a conocer la labor que realizan los mejores docentes.
3. Mejorar las condiciones laborales. Los estudios comparativos con otras naciones indican que el nivel de retribuciones no es el factor más importante, porque no hay gran diferencia entre nuestro país y el de los

otros miembros de la OCDE, pero que es importante cuidar que el nivel de sueldo inicial sea lo más alto posible. Creemos que para hacer más atractiva la profesión influye más una valoración social adecuada, un sentimiento de eficacia por parte de los docentes, una formación sólida que les permita acometer con seguridad y eficiencia sus obligaciones, y un clima estimulante y creativo en los Centros.

4. Diseñar una profesión que permita progresar, reconozca el mérito y anime a la excelencia.

## 7.- Selección y formación de los docentes

Si queremos progresar ética, social y económicamente en una sociedad del conocimiento, multicultural, globalizada, cada vez con mayores posibilidades y mayores riesgos, que va a experimentar enormes cambios en el mundo laboral, es preciso fomentar en nuestros alumnos las competencias adecuadas. Para conseguirlo necesitamos que la docencia sea una profesión de mayor nivel técnico, laboral y social. Por esta razón, el proceso de selección y formación del profesorado, tanto inicial como continua, debe ser extraordinariamente riguroso y exigente. Esto también hará subir el prestigio de la profesión y el sentimiento de sentirse miembro de un colectivo respetado y de élite.

En la formación del profesorado puede optarse por abrirla a todo el mundo y seleccionar al final del proceso, o por seleccionar al principio. Nos parece que esta es la mejor solución, porque la formación de alto nivel es cara, y no puede estar masificada.

### SÉPTIMA PROPUESTA

Debemos elaborar un modelo de profesión docente de alto nivel de cualificación y de excelencia, lo que implica elevar el nivel de formación y selección. Consideramos que en ella deben unirse la pasión por aprender y enseñar, una profunda formación teórica, y una rica formación práctica. Todos los docentes deben recibir una formación en el lugar de trabajo, antes de considerarse que están suficientemente bien preparados para ejercer su tarea.

Sugerimos que el modelo de formación debería articularse en tres etapas:

1. Formación de grado (magisterio o diferentes especialidades académicas)
2. Prueba de selección, de nivel nacional, para ingresar en el proceso de profesionalización y especialización docente, que tendría tres años de duración. También estarían incluidos los profesionales docentes de los Departamentos de orientación.

3. Máster teórico práctico de un año de duración, impartidos en una red de Centros Superiores de Formación del profesorado, diseñados de acuerdo con las Comunidades Autónomas, que trabajarían de manera coordinada con el Consejo Pedagógico del Estado, y que estarían también encargados de la formación de directores e inspectores, y de la formación continua. La calidad de estos Centros es un factor determinante para la calidad de todo el sistema, por lo que la selección de sus miembros debe ser extraordinariamente escrupulosa.
4. Se establecerían unas pruebas nacionales de acceso a esos Centros superiores entre graduados, por áreas de conocimiento. Las pruebas tendrían una periodicidad anual. Se fijaría un *numerus clausus* conforme a una previsión de necesidades de profesorado acordada en la Conferencia Sectorial de Educación.
5. Las pruebas de acceso se elaborarían de acuerdo con un diseño cuidadoso y versarían sobre los conocimientos precisos para el desempeño de la función docente en la materia correspondiente. La prueba sería homogénea en todo el territorio nacional. La organización correría a cargo de las administraciones educativas pero los criterios de baremación serían idénticos en todas las comunidades autónomas.
6. Cada aspirante obtendría una nota global de la prueba que le permitiría acceder al Centro Superior de Formación de su elección, en función de la nota obtenida. Estos centros funcionarían en sana concurrencia para que los alumnos, de acuerdo con su calificación, pudieran escoger aquellos que se hubiesen acreditado como los mejores. La movilidad sería un factor primordial del modelo.
7. El 25 por ciento de los aspirantes con mejores resultados recibirían, como premio, una beca de excelencia que, en el caso de elegir un centro situado en un lugar distinto al de su residencia habitual, incluiría gastos de residencia y manutención.
8. Superado el curso satisfactoriamente, se desarrollaría la segunda fase consistente en el ejercicio docente en un centro educativo bajo la dirección de un profesor tutor durante dos años, con el que trabajaría asiduamente. Los profesores tendrían la condición de Docentes En Prácticas (DEP), con reducción de carga lectiva y un programa adecuado de mentorización. Están en el Centro para aprender, no para cubrir una plaza. Percibirían por su trabajo una retribución adecuada. Su tarea sería objeto de seguimiento y de evaluación. La superación de esta segunda fase culminaría con la obtención de un Diploma de Aptitud. Todos los docentes de los Centros concertados y privados tendrían que estar también en posesión de este Diploma.
9. Transcurridos los tres años del período de formación, aquellos profesores que quisieran ingresar en la función pública docente se someterían a una



evaluación final, en la que se comprobaría la adquisición de las capacidades necesarias para el desempeño de la tarea docente. Tras su superación, los profesores adquirirían la condición de funcionario y el derecho a participar en los concursos de adjudicación de plazas que las administraciones educativas convocasen.

10. La selección de los Centros educativos para impartir formación, así como de los tutores que han de acompañar a los docentes en prácticas deberán serlo por sus méritos, cuidadosamente evaluados en su desempeño, y sus maestros y profesores recibirían el reconocimiento y los incentivos adecuados a la importancia de su tarea. Los tutores recibirán la formación adecuada, y trabajarán en coordinación con los Centros Superiores de Formación del profesorado.

## 8.- Los profesores de Formación Profesional

Concedemos especial importancia a la formación de los profesores y tutores de Formación profesional, porque consideramos que su calidad es fundamental para la necesaria renovación de estas enseñanzas y para conseguir su prestigio. Teniendo en cuenta la rapidez con que evolucionan las técnicas, la actualización de los conocimientos de los profesores es especialmente necesaria y difícil.

La Formación Profesional carece de una clara teoría pedagógica. Se la considera una formación meramente utilitaria, lo que le hace perder categoría educativa. Conviene por ello integrarla dentro de poderosos proyectos educativos que serviría, de paso, para prestigiar los oficios, o la importancia intelectual de los trabajos manuales.

### OCTAVA PROPUESTA

La pedagogía y las teorías de la inteligencia en que se apoyan han enfatizado la importancia de las operaciones cognitivas en perjuicio de la inteligencia práctica. Incluso la denominación de “profesiones liberales” supone un cierto menosprecio de las restantes, reducidas a la categoría de serviles. Recomendamos el estudio de los mecanismos y posibilidades de la inteligencia práctica no solo para concederla la categoría que merece, sino también para mejorar su aprendizaje y desarrollo.

Las peculiares características de la Formación Profesional aconsejan repensar el concepto de comunidad educativa en FP, porque debemos incluir a la empresa. Para facilitar su necesaria implicación, convendría considerar su participación educativa como parte de la Responsabilidad Social Corporativa. Deberíamos articular vías de acceso a módulos específicos de docencia de profesionales de prestigio y en activo, bajo la supervisión de los profesores ordinarios de los centros. Al estilo de los Profesores

Asociados de Universidad que pueden compatibilizar la actividad profesional con la actividad docente.

La formación continua de los profesores de Formación profesional debe hacerse mediante estancias periódicas en empresas o centros de trabajo.

## 9.-La formación continua

La necesidad de actualizar conocimientos y de aplicar las mejores prácticas didácticas exigen una información y formación continua, que ayude a los docentes a realizar de modo excelente su cometido.

### NOVENA PROPUESTA

Los Centros Superiores de Formación del profesorado, deberían encargarse de la formación inicial y de la formación continua de los docentes, parte de la cual tendría que impartirse en los propios Centros educativos, para fomentar la formación conjunta de todo el claustro. Asumirían, pues, las funciones de los actuales Centros de Formación del Profesorado. También consideramos importante que se ocupen de ayudar a la puesta en marcha de Proyectos Transformadores de Centro, de acuerdo con lo que explicamos en la tercera parte de este estudio. Se debería buscar la colaboración con entidades de reconocido prestigio tanto públicas como privadas, españolas y extranjeras, para mejorar la formación a todos los niveles.

Proponemos que se introduzca un número de horas obligatorio de formación presencial. En los países de gran nivel educativo pueden llegar a 100 horas anuales. También se debería fomentar la formación de alta calidad mediante estancias en el extranjero, y favorecer la investigación a partir de la práctica docente, facilitando la elaboración de tesis doctorales a partir de experiencias de aula.

## 10.- La evaluación

Nos parece necesario fomentar en el sistema educativo español una “cultura de la evaluación”. En primer lugar, de evaluación formativa para mejorar los procesos de aprendizaje en todos los niveles. Especialmente importante es la evaluación del docente una vez que ya está ejerciendo la profesión. Es un componente esencial para poder establecer una carrera profesional que no se base únicamente en la antigüedad, como sucede ahora.

## DÉCIMA PROPUESTA

Todos los docentes, de todos los niveles y cuerpos, deberán ser evaluados periódica y sistemáticamente. La evaluación es uno de los mayores problemas teóricos y prácticos que tiene la educación, porque el rigor en la evaluación se traduce con frecuencia en una proliferación de trámites burocráticos que entorpecen el trabajo en vez de hacerlo más eficiente. Resulta imprescindible elaborar unos criterios transparentes, objetivos e imparciales de evaluación, cuyas parámetros esenciales serían los siguientes:

- a) El análisis del portfolio del docente. Recomendamos, como ya se indicaba en la Estrategia de Lisboa, la utilización del Portfolio del Docente, documento personal donde se recoja la formación reglada o no reglada del docente, sus conocimientos, logros, proyectos, actividades profesionales y todo aquello que pueda tener relevancia para conocer su competencia profesional.
- b) El progreso educativo de los alumnos, que debe poderse seguir introduciendo también el portfolio escolar o algún otro procedimiento que recoja adecuadamente la evolución del alumno.
- c) Observación del docente en el aula.
- d) Evaluación de los resultados del Centro. Para algunos expertos, lo importante es que sea evaluado el Centro entero, no un profesor aislado.

Estos son los criterios fundamentales, que pueden ser completados con los siguientes.

- a) La opinión de los alumnos medida con cuestionarios debidamente estudiados.
- b) Relación del docente con las familias de los alumnos.
- c) Participación del profesor en actividades del Centro.
- d) Evaluación por parte del claustro.

Algunos de estos parámetros deben ser adaptados a las condiciones de dificultad del Centro y de su entorno. El ideal a conseguir es que los docentes más capaces vayan a los Centros más conflictivos. Nos parece admirable que en Singapur, por ejemplo, los maestros consideren un honor ser requeridos para ser trasladados a una escuela para dar clases a un grupo marginal de estudiantes. El traslado se considera un reconocimiento de su calidad profesional.

La evaluación servirá para mejorar el desempeño de los docentes, y también tendrá relevancia para el progreso de su carrera profesional, y para su retribución. Consideramos que se deben premiar los méritos profesionales y que debe haber un conjunto de incentivos que animen a la excelencia.

## 11.- La dirección de los Centros

De la documentación revisada para elaborar este Libro Blanco se desprende que el equipo de dirección es el factor interno a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado. La formación y selección de los directores tiene una importancia extraordinaria para alcanzar la excelencia educativa.

### UNDÉCIMA PROPUESTA

La experiencia en otros países recomienda la creación de un Cuerpo de Directores de Centros de Educación Primaria y Secundaria. Para mejorar la escuela hace falta que los Centros tengan mayor autonomía curricular y organizativa, lo que implica un equipo de dirección muy competente y emprendedor. Debe integrar dos aspectos que veremos repetirse en toda la arquitectura del sistema educativo: la eficacia en la gestión y la calidad del aprendizaje. Ha de ser buen administrador y un líder educativo. Por eso, parece conveniente que esté acompañado en su función de un “gerente” (encargado de la organización, de los horarios, del control de actividades, de la planificación de extraescolares, de la búsqueda de colaboradores externos, etc.) y de un “jefe de estudios” encargado de organizar los procesos de aprendizaje.

El Director tendría que ser el catalizador del Proyecto de Centro, el dinamizador del claustro, y quien buscara los procedimientos para atraer a la escuela recursos del entorno y para sacar la escuela hacia la sociedad. Fomentará un liderazgo distribuido, en muchos niveles: jefe de departamento, coordinador de área, etc.

Para lograr la cohesión necesaria en el Claustro, los directores podrían determinar las características de las plazas que resultaran vacantes en su Centro.

Los Directores deberían ser seleccionados entre docentes con experiencia en el aula, y tendrían que aprobar un Curso de formación impartido en los Centros Superiores de Formación del profesorado. Así mismo se implementarán criterios para la evaluación de su desempeño.

Recomendamos también a las Comunidades Autónomas -que tienen las competencias sobre la regulación de las funciones directivas en los Centros-, el establecimiento de una coordinación entre todos los directores de los Centros de infantil y secundaria de una ciudad o de una zona –algo parecido a los “superintendentes” de los sistemas anglosajones- para buscar sinergias entre ellos y a ser posible establecer planes educativos para la ciudad o la zona hechos desde el aula.

## 12.- Departamentos de Orientación Psicopedagógica

Damos enorme importancia a los departamentos de orientación, porque en el momento actual se presentan muchos problemas de convivencia, dificultades de aprendizaje, relación con las familias, detección de problemas psicológicos y de aprendizaje, asesoramiento del profesorado. Es importante detectar rápidamente cualquier problema psicológico (afectivo, conductual, de aprendizaje), relacionarse con los servicios sociales y médicos, hacer planes para las familias en situación de riesgo educativo, en colaboración con otras administraciones, etc.

### DUODÉCIMA PROPUESTA

Consideramos que los Departamentos de Orientación Psicopedagógica pueden tener una beneficiosa y potente influencia en el éxito educativo de los alumnos. Para ello, debe aumentarse la exigencia en formación de sus miembros. Los aspirantes deben tener estudios de grado de Psicología o Pedagogía, haber cursado el Máster correspondiente en un Centro Superior de Formación del Profesorado, y realizar los dos cursos de prácticas remuneradas en un centro de trabajo seleccionado y bajo la dirección de un tutor experto cuidadosamente seleccionado. Dentro del Centro, deben depender de la Jefatura de Estudios.

Deberían existir departamentos de Orientación también en los Centros de Educación Infantil y Primaria, además de los servicios externos como los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica (EOEP) y los Servicios Psicopedagógicos Escolares (SPE), gabinetes municipales, etc. Es en este nivel cuando deben detectarse las dificultades de aprendizaje, con especial interés en las dificultades de lectoescritura, o los problemas de comportamiento, como la agresividad. La detección precoz y el tratamiento inmediato de estos casos no sólo es conveniente para los propios interesados, sino para todo el aula y el Centro. La escuela inclusiva tiene que ocuparse de que cada niño desarrolle sus competencias al máximo nivel posible y esto exige actuaciones diferenciadas.

Conviene recordar que la Orientación incluye hay al menos cuatro funciones:

1. Asesoramiento pedagógico en proyectos de Centro, y en casos de dificultades de aprendizaje o de niños con necesidades especiales.
2. Intervención en casos de problemas de convivencia, de falta de habilidades sociales, así como para facilitar la relación con las familias.
3. Orientación académica y profesional.
4. Identificación de niños con problemas psicológicos y de aprendizaje para derivarlos hacia los servicios de salud.

Parte de estas funciones deben realizarse a través de las Tutorías, dependientes del Departamento de Orientación. La unidad base y clave de la enseñanza es el grupo o clase al que durante cada curso escolar pertenece el alumnado y en el cual desarrolla su labor el profesorado. Para que funcione bien, precisa estar articulado a diferentes niveles (alumnado, familias, docentes), que se logra por medio de una tutoría bien llevada. Esto exige su reconocimiento, potenciación de su labor y su reconocimiento como horario lectivo. También recomendamos la implantación de co-tutores, es decir, tutorías personalizadas para alumnos con dificultades especiales.

En los últimos años se han producido avances significativos, como la constitución y reconocimiento de los “equipos docentes” (todos los docentes de un mismo grupo de alumnos y alumnas), que deberán ser debidamente coordinados por el profesor tutor o tutora. Igualmente que por la jefatura de estudios se incluya la planificación de las reuniones de dichos equipos.

## 13.- La inspección

Consideramos que la Inspección educativa tiene una importancia decisiva en la calidad del sistema educativo, pero que la situación actual no satisface ni a los actuales inspectores, que se ven abrumados por la burocracia y las tareas de control, ni al resto de profesionales de la enseñanza que ven al inspector como mero controlador y no como un gran colaborador y asesor de las tareas del aula.

### DECIMOTERCERA PROPUESTA

Consideramos imprescindible una reactivación y reordenación de la Inspección educativa, separando con claridad las dos funciones que hemos señalado en la arquitectura del sistema educativo. Una, de ayuda en la gestión de los Centros, para ayudar a su mejor organización y funcionamiento, y para supervisar el cumplimiento de la legislación. Otra, la específicamente formativa: ayudar a los docentes a mejorar su desempeño, mediante un asesoramiento pedagógico. Mientras que la función supervisora es uniforme en todos los niveles y disciplinas, la función de asesoramiento tiene que hacerse por niveles y competencias. Han de tener, pues, la especialización necesaria por niveles educativos –infantil, primaria y secundaria-, por áreas de conocimiento y por competencias.

Las condiciones para acceder a la inspección deben ser haber cumplido los años preceptivos de docencia, realizar un máster en un Centro Superior de Formación del Profesorado, y hacer un Curso de prácticas con un tutor asignado en el Servicio de Inspección educativa de la Comunidad Autónoma correspondiente.

Al igual que el resto de personal docente, los inspectores deberán asistir a cursos de actualización, y ser evaluados en su desempeño.

## **14.- Nuevos perfiles docentes**

Las especiales características de la escuela, que tiene que comprender y adaptarse a un mundo complejo y cambiante, recomiendan buscar la colaboración de distinta especialidades que deberían integrarse en la escuela.

## DECIMOCUARTA PROPUESTA

Para poder cumplir mejor sus objetivos educativos, la escuela debería integrar profesionales que vienen de otros dominios:

- a) Educadores sociales. En varias comunidades autónomas se asignan educadores sociales a Centros de especial dificultad o conflictividad. Tienen especial interés su acción con las familias, los grupos a los que pertenece el alumno, fortalecen la acción expansiva, hacia el exterior, de la escuela.
- b) Bibliotecarios escolares. La importancia de la lectura y del manejo de documentación de todo tipo, dan más relevancia a las Bibliotecas y centros de documentación escolares. Creemos que deberían tener asignados un bibliotecario o un docente con la formación necesaria para poder dirigir en colaboración con los demás docentes programas de fomento de la lectura, tema de enorme interés educativo. Llamamos la atención sobre la importancia de hacer Planes de lectura en las escuelas de Educación primaria.
- c) Expertos en medios digitales aplicados a la escuela. Los sistemas informáticos se han convertido en el “sistema nervioso” de las organizaciones. Además de profesores de nuevas tecnologías, necesitamos tener expertos en su utilización dentro de los procesos de aprendizaje, en la organización de los Centros, y en el establecimiento de redes sociales entre los diversos departamentos, los Centros de una misma zona, los Centros de Formación del profesorado y las familias. Muchos de estos servicios los van a proporcionar empresas externas, pero el sistema educativo debe tener expertos que asesoren desde dentro.

## 15.- La profesión docente

El Estatuto de la función docente debe diseñar una carrera profesional que ofrezca posibilidades de desarrollo y progreso. Por eso es conveniente diseñarla con la mayor variedad y riqueza posible.

## DECIMOQUINTA PROPUESTA

Proponemos que la carrera docente podría tener tres posibles vías de desarrollo:

- a) Progreso académico. Pertenería a la rama formativa de la profesión, al ejercicio directo de la docencia, en todos los niveles –infantil, primaria y secundaria- y podría incluir el siguiente recorrido ascendente dentro de la función docente:



- i. Infantil y primaria: maestro, coordinador, jefe de estudios, director, tutor de maestros en prácticas, inspector de infantil y primaria, profesor en Centros Superiores de Formación del profesorado, miembro del Consejo Pedagógico del Estado, profesor en Facultades de Educación.
  - ii. Secundaria: profesor, catedrático, jefe de Departamento, coordinador de área, jefe de estudios, director, tutor de profesores en prácticas, inspector, profesor en Centros Superiores de Formación del profesorado, miembros del Consejo Pedagógico del Estado, profesores de Universidad en facultades de educación, o en la rama de didáctica de otras facultades.
- b) Progreso en la gestión docente. Dada la importancia que concedemos a la gestión educativa, nos parece esencial favorecer esta orientación de la carrera docente. Los ascensos serían: profesor, director, inspector de gestión, formador de directores e inspectores en los Centros Superiores de formación del profesorado, asesor o consejero técnico en las Administraciones educativas, profesores de gestión educativa en las Facultades de Educación.
- c) Progreso en el mismo puesto de trabajo. Hay extraordinarios docentes que no tienen interés en ascender, sino en permanecer en el aula, y conviene que así sea. Pero eso no debe impedir que su calidad se reconozca con algún tipo de incentivo o premio: becas de formación, permisos sabáticos para ampliar estudios, incentivos honoríficos y económicos. Una parte de los honorarios deberían relacionarse con la excelencia en el desempeño, evaluada según los criterios que expondremos más tarde.

El diseño de la profesión permitiría a los docentes articular de modo efectivo un plan de carrera, una previsión personalizada de la evolución personal –y de sus posibles tramos o grados- en la cual formación, evaluación, recompensas y en su caso promoción se integran en un todo coherente.

## 16.- La creación de conocimiento educativo

La complejidad de la profesión docente no universitaria, la necesidad de una base teórica-práctica en permanente actualización crítica, la envergadura de los problemas con que nos encontramos y vamos a encontrarnos, recomiendan la implantación de una estructura de investigación centrada en la escuela, que emerja de ella y vuelva a ella. Lograrlo conferiría mayor categoría a la profesión docente no universitaria, al tener un corpus de conocimiento específico suyo.

### DECIMOSEXTA PROPUESTA

Es necesario estructurar todo el sistema de investigación y formación inicial y continua, centrándola en la práctica educativa. Daría consistencia teórica a toda la rama

formativa de la carrera docente que hemos diseñado No se trata de crear organismos nuevos, sino de reasignar los que hay. La arquitectura investigadora formativa sería la siguiente:

1. Consejo Pedagógico del Estado.-Organismo de alto nivel, encargado de Asesorar a la Administración Nacional y Autonómica, a todas las instituciones interesadas, a los profesionales de la educación, y a la sociedad en general sobre todo lo concerniente a la Educación no universitaria. Se encargaría de diseñar los programas de formación inicial de los Centros Superiores de Formación del Profesorado, y de asesorar sobre los de formación permanente. Sería un organismo mixto de personas procedentes de la universidad y de profesores procedentes de la educación primaria o secundaria.
2. Centros Superiores de Formación del Profesorado. Centros donde se impartirían los másteres de profesores, directores o inspectores, así como los cursos de formación permanente, formación de los tutores que van a trabajar en los Centros de excelencia seleccionados para prácticas.
3. Centros educativos de excelencia seleccionados para realizar los Cursos de prácticas y también para realizar experiencias de innovación e investigación rigurosa, lo que exigiría dotarles de mayor autonomía.

Para fomentar la investigación y la calidad recomendamos que se establezcan colaboraciones estables entre escuelas y universidades y entidades dedicadas a la investigación educativa. Así como el reconocimiento de la práctica docente como mérito para la realización de programas de investigación y doctorado en las Facultades de Educación.

## 17.- Los Colegios profesionales

Para dar mayor cohesión y presencia social a la profesión docente, sería conveniente fortalecer las competencias, actividades y presencia social de los Colegios Oficiales de Profesionales de la Enseñanza.

### DECIMOSÉPTIMA PROPUESTA

Consideramos que la representación de los docentes debería hacerse por dos vías, una que atendiera más a los contenidos y responsabilidades educativas de la profesión y otra que defendiera sus intereses laborales. De la primera se encargarían, como ocurre en otros países y en otras profesiones, los Colegios Profesionales, mientras que la segunda sería competencia de los Sindicatos. Los Colegios Profesionales deberían encargarse de elaborar el Código Deontológico de la Profesión.

PRIMERA PARTE

Los docentes y la transformación del sistema educativo

SEGUNDA PARTE

La profesión docente

TERCERA PARTE

**Cómo gestionar el cambio educativo**

## 18.- Protagonismo de los docentes actuales

Nuestros alumnos no pueden esperar a que entren en el sistema nuevos profesionales, formados de otra manera, que transformen la escuela. La transformación educativa deben realizarla los docentes que ya están en activo. Son ellos, además quienes deben hacer que los Centros estén en condiciones de llevar cabo la formación de los docentes recién llegados.

### DECIMOCTAVA PROPUESTA

Todo cambio produce mecanismos de autodefensa, que hay que desarmar. Por ello, es preciso convencer a los docentes en activo de la transcendental y difícil tarea que les toca asumir. Para conseguirlo va a ser necesario aprender cosas nuevas, convencerse de que son capaces de hacerlo, y de que con las transformaciones deseables su estatus va a mejorar, y no a empeorar. Por ello, proponemos una campaña de sensibilización dirigida a los docentes y también dirigida a la sociedad, para mostrar que los docentes estamos dispuestos a cumplir con las necesidades educativas que la sociedad tiene, y recabar de ella las ayudas y la colaboración necesaria. Como dice el proverbio africano “Para educar a un niño hace falta la tribu entera”, y deberíamos conseguir que una movilización educativa, encabezada por los docentes, asegurara el futuro educativo de todos nuestros niños, adolescentes y jóvenes.

## 19.- La transformación de los Centros educativos

Mientras se ponen en marcha los cambios que hemos propuestos en los apartados anteriores, conviene iniciar la transformación en los Centros educativos que deseen emprenderla.

### DECIMONOVENA PROPUESTA

Considerar que el Centro educativo es el gran protagonista tiene muchas ventajas prácticas. Facilita la formación y la acción de los docentes, al estar en un ambiente de colaboración y estímulo. Muchos de los problemas de desánimo, estrés, o abatimiento ante las dificultades quedan mitigados si se trabaja en un grupo que se auto motiva mediante la colaboración en proyectos comunes. Por ello, nos parece importante fomentar este modelo de profesión. Un grupo activo, convencido de que es necesario mejorar, puede tener energía para iniciar el cambio. Margaret Mead observó de forma memorable: “No cabe duda de que un pequeño grupo de ciudadanos buenos y comprometidos puede cambiar el mundo”.

Pero las Administraciones públicas deben animar a la elaboración de Proyectos de transformación en Centros, proporcionando las ayudas necesarias. Así mismo, la Inspección debería seleccionar aquellos directores que ya han demostrado su capacidad de renovación de su Centro, para aprovechar su experiencia, e ir seleccionando a los profesionales más cualificados para implicarles más directamente en la mejora del sistema.

## 20.- Iniciativas para el cambio

Mantenemos que se puede y se deben transformar los Centros educativos en centros de elevado rendimiento sin esperar a ningún cambio de ley, sino utilizando únicamente los medios que están a disposición del claustro de un Centro. Solamente hace falta el deseo del claustro de acometer el cambio, y el apoyo y asesoramiento por parte de la Administración educativa, y el fomento de la autonomía de los Proyectos educativos de Centro.

### VIGÉSIMA PROPUESTA

Sugerimos una serie de iniciativas que un Centro puede llevar a cabo:

- a) Revisar y adaptar el currículo. Introducir el 35% de autonomía de definición curricular en los Centros. Apoyar los programas de diversificación curricular. Adaptar el currículo al desarrollo madurativo del alumno. Introducir en las programaciones proyectos vinculados con temas y experiencias motivadoras de los alumnos. Redefinir el currículo por competencias.
- b) Cambiar las metodologías de aula. Entrenar a los profesores en técnicas didácticas que tal vez no dominen: enseñanza por proyectos, aprendizaje cooperativo, estrategias de pensamiento, desarrollo de las funciones ejecutivas (non cognitive skills). Incentivar el uso de las TICs.
- c) Aprender a evaluar.- La evaluación debe ser un proceso continuo y sistemático donde se introduzcan nuevas herramientas y se posibiliten procesos de auto y coevaluación con la finalidad de realizar un seguimiento más personalizado del proceso de aprendizaje de nuestros alumnos. Se trata de un campo fundamental que necesita de mayor revisión y profundización por parte de escuelas y profesores. No se trata de limitarse a 'medir' los resultados sino de acompañar el progreso de los alumnos mediante el uso de las herramientas de la evaluación por competencias: rúbricas, dianas, pruebas, diarios de reflexión, portfolio... Utilizar los resultados para modificar la intervención docente: protocolos de sesiones de evaluación, informes personalizados... Vincular la Programación General Anual y el Plan de Mejora con un sistema de indicadores de progreso

- que se evalúe externamente de forma al menos trimestral, que especifique explícitamente las medidas y la evolución del fracaso escolar en el centro.
- d) Cada centro debe identificar sus fortalezas y desarrollar nuevas estrategias que posibiliten la implantación del su proyecto y de su visión de escuela, diseñando la forma de organizarse en función del aprendizaje y no de los requisitos de la legislación general. La función de la inspección es ayudarles a discernir la conveniencia de sus decisiones en función del bien de los alumnos y no del cumplimiento de normativas descontextualizadas.
  - e) Establecer procedimientos de acompañamiento y personalización y atención a la diversidad.
  - f) Ofrecer formación para las familias.
  - g) Mejorar la calidad de iniciativas de ocio y tiempo libre, fortalecer el trabajo en red con entidades locales de atención a la infancia y juventud, estrechar lazos con Fundaciones y fomentar el aprendizaje servicio.

## OBSERVACIONES FINALES

Este Libro Blanco debería ser el comienzo de un debate sobre la Profesión Docente dirigido, por una parte, a favorecer la elaboración de un Pacto de Estado sobre Educación, y de otro a elaborar el Estatuto de General de la Profesión Docente, del que se derivaría el Estatuto de la Función Docente.

Fin del documento...