



CEU

Susana Murgui Muñoz

**BENCHMARKING EN LA
EDUCACIÓN: PROYECTO DE
GESTIÓN Y DIRECCIÓN BASADO EN
EL MODELO ESCOLAR FINLANDÉS.**

*Universidad Cardenal Herrera
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación*



CEU

UNIVERSIDAD CEU CARDENAL HERRERA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

**BENCHMARKING EN LA EDUCACIÓN: PROYECTO DE GESTIÓN
Y DIRECCIÓN BASADO EN EL MODELO ESCOLAR FINLANDÉS.**

II EDICIÓN
MÁSTER OFICIAL EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS
EDUCATIVOS
CURSO 2012-2013

Trabajo Fin de Máster

Presentado por:

D^a J. SUSANA MURGUI MUÑOZ

Dirigido por:

D. ALFONSO MARTÍNEZ CARBONELL

Tipología del proyecto: Estudio de Benchmarking educativo.

Valencia, 2 de septiembre de 2013



CEU

Resumen

El presente trabajo final de máster se centra en un estudio de benchmarking educativo aplicado a un centro escolar atendiendo a las buenas prácticas del modelo finlandés. El objetivo se resume en aprender de los mejores y buscar el camino hacia la excelencia y calidad educativa para mejorar nuestro desempeño a través de la investigación, desarrollo e innovación de la práctica docente. Se lleva a cabo la gestión de procesos necesarios para la implementación en el plan estratégico y el liderazgo del trabajo en equipo. Se exponen las propuestas de actividades basadas en el método Montessori, en el desarrollo de los procesos cognitivos de la lectura, la alfabetización digital y la cualificación del profesorado como factores de éxito que inciden en el rendimiento del alumnado. Todo ello se fundamenta en los estudios internacionales consultados que demuestran la eficiencia y eficacia en los resultados académicos y en el desarrollo de las competencias de la información y del conocimiento.

PALABRAS CLAVE: Benchmarking educativo, procesos, prácticas, gestión, liderazgo, trabajo en equipo.

Abstract

This final present master project is based on a benchmarking study applied in a schoolcenter attending on the good finnish practices.

The objective of it is summarised to learn from the bests and finding the way to the excellence and educational quality to improve our performance through the investigation, the development and the innovation of educational practice. The needed management processes performs the implement of strategic plan and leadership of working as a team. Are shown the activity proposes based on the Montessori method, the development of the cognitive processes of lecture, the digital alfabetism



CEU

and the qualification of the doctoring as factors of success that have an influence on the capacity on the students in general.

All these finds its origin in the international studies wich have been consulted and demonstrate the efficiency and effectiveness of academic results and in the development of information and knowledgement competitiveness.

KEY WORDS: Educative benchmarking, processes, practices, management leadership, work as a team.



ÍNDICE

1.	Introducción.....	7
2.	Objetivos.....	9
3.	Marco teórico	
3.1.	El modelo educativo finlandés.....	10
3.1.1.	Resultados en las evaluaciones diagnósticas internacionales	12
3.1.2.	Variables que inciden positivamente en el rendimiento escolar.....	13
3.1.3.	Prácticas que vamos a someter a benchmarking	
	La lectura.....	15
	Tecnologías de la información y de la comunicación...	16
3.1.4.	Conclusiones.....	17
3.2.	El concepto benchmarking.....	18
3.3.	Autores.....	19
3.4.	Fases de aplicación.....	21
3.5.	Prácticas de benchmarking en España.....	22
4.	Proyecto de dirección de centro	
4.1.	Presentación del centro. Entorno social y cultural.....	24
4.2.	Características del centro.....	25
4.3.	Estructura y organización del centro	
4.3.1.	Funcionamiento de los órganos unipersonales.....	26
4.3.2.	Participación en los órganos de gobierno colegiados.....	27
4.3.3.	Participación en los órganos de coordinación docente.....	28
4.3.4.	Participación de las familias.....	30



5.	Estrategia innovadora de gestión en el centro.....	31
5.1.	Diagnóstico del centro.....	32
5.2.	Finalidad y objetivos.....	33
5.3.	Estructura y fases de elaboración del plan.....	35
5.3.1.	Metodología.....	35
5.3.2.	Recursos materiales.....	37
5.3.3.	Aspectos organizativos.....	37
5.3.4.	Mapa de procesos.....	39
5.3.5.	Plan de acción.....	40
5.3.6.	Propuestas de buenas prácticas.....	42
5.3.7.	Plantilla con ejemplos de actividades.....	47
5.4.	Seguimiento y evaluación del plan.....	50
6.	Conclusiones.....	51
7.	Bibliografía.....	55



1. INTRODUCCIÓN

La educación es uno de los pilares fundamentales de una sociedad que quiere crecer intelectualmente y desarrollarse socialmente y económicamente.

Nuestro país debe ser consciente de la importancia de actualizar nuestro sistema educativo que es el reflejo de la sociedad en que vivimos y adaptarlo a las nuevas demandas.

Necesitamos nuevos paradigmas, nuevas tendencias pedagógicas y una nueva visión en el mundo educativo. La autora de este trabajo pretende centrarse en uno de los modelos educativos de excelencia a nivel europeo para identificar las mejores prácticas educativas que se llevan a cabo e implementarlas en un proyecto de centro siguiendo un proceso de benchmarking.

El tema que he elegido pretende ser una herramienta de gestión y una estrategia de aprendizaje que permita aprender de los mejores para que el alumnado obtenga excelentes resultados y estén preparados para los nuevos retos de la sociedad del conocimiento y de la información. Aprender de los mejores para ser los mejores es el “leitmotiv” del proyecto y es el reto de este trabajo de investigación.

La metodología de investigación y análisis de este proyecto se ha basado en el término o concepto empresarial benchmarking para identificar los aspectos más importantes del modelo educativo finlandés.

Así pues, se han identificado diferentes ámbitos de actuación para adaptarlos en un proyecto innovador de centro educativo. El objetivo de implantar estas prácticas o actuaciones de éxito es principalmente el motivo para crecer como escuela y entender cómo se puede crear una escuela de calidad en la mejora continua de procesos y de planes de acción llevados a la práctica por toda la comunidad educativa.



CEU

Considero que el tema elegido es relevante en el ámbito educativo y suscita un interés profesional para poder proyectar una escuela competitiva y exitosa.

El trabajo que ahora se presenta se estructura en dos grandes apartados. En primer lugar, se destaca un primer bloque teórico, científico, de investigación para analizar los aspectos más importantes del sistema educativo finlandés y el concepto de benchmarking. Para su elaboración, he consultado revistas educativas, material audiovisual, libros, fuentes que se citan en la bibliografía. Y una segunda parte contextualizada, que refleja la realidad de un centro escolar y la aplicación del estudio de benchmarking sobre buenas prácticas educativas.



2. OBJETIVOS

1. Identificar las actuaciones exitosas del modelo educativo finlandés para establecer un proyecto innovador de centro basado en la implementación de buenas prácticas según la metodología benchmarking.
2. Aplicar un benchmarking educativo en un centro escolar basándonos en herramientas de análisis, evaluación e investigación para la detección de factores que influyen positivamente en los resultados académicos y adaptarlo en la medida de lo posible a nuestro contexto escolar.
3. Mejorar a través de la innovación y la reflexión sobre la práctica docente para impulsar planes de acción de acuerdo con la misión y visión del centro actualizando conocimientos en base a las nuevas tendencias pedagógicas actuales y metodologías de éxito en el aprendizaje de la lectura.
4. Llevar a cabo una política de calidad en la escuela para dirigir, gestionar y ejercer con liderazgo los procesos educativos, utilizando para ello la evaluación como principio de calidad.



3. MARCO TEÓRICO

3.1. EL MODELO EDUCATIVO FINLANDÉS

En España hay un porcentaje alto de alumnos/as desinteresados por el aprendizaje y un índice elevado de fracaso y abandono escolar.¹

Un país que aprende es un país que está en la cima de la investigación, desarrollo e innovación y Finlandia enseña a sus alumnos que el futuro de su país depende de sus competencias y desarrollo de sus habilidades y talentos. Los jóvenes alumnos/as se sienten valorados y creen que sus aportaciones son muy valiosas para el crecimiento de su país. Por otra parte, se destaca el nivel de exigencia académica del profesorado. Hay un proceso de criba para ingresar en las universidades aun habiendo obtenido una nota de corte muy elevada en el historial académico y en la reválida.² El sistema de ingreso del profesorado al mundo laboral también es muy selectivo tienen que alegar su experiencia de haber dado clases, su currículum vitae, un expediente académico sobresaliente y pasar una entrevista personal que valora aptitudes, habilidades comunicativas y competencias para el trabajo.³

El profesorado está muy bien considerado, facilita al alumno gran variedad de recursos para reconducir el proceso de enseñanza y aprendizaje. Dentro de estos recursos, las nuevas tecnologías están en auge en las aulas finlandesas como recurso para aprender a aprender y reforzar las diferentes materias al igual que el trabajo individual y en equipo en estructuras cooperativas del aprendizaje.

¹MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA. *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE. Informe español*. Madrid, 2013.

²PÉREZ BARCO, M.J. "Así se forma un profesor en Finlandia"[en línea]. En *El ABC.es*. 24 junio 2013 < <http://www.abc.es> > [Consulta: 24 junio 2013]

³VEGA GIL, L. "Los sistemas educativos europeos y la formación de profesores. Los casos de Francia, Reino Unido, España y Finlandia", en *Revista de Educación* núm. 336. Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia, 2005. Pp. 169-187. Disponible en http://www.revistaeducacion.mec.es/re336/re336_10.pdf [consulta: 24/06/2013]



La educación especial se contempla desde una perspectiva inclusiva quiere decir que se intentan compensar las desigualdades o necesidades educativas especiales dentro del aula ordinaria con profesores auxiliares o grupos de apoyos reducidos⁴.

Otro aspectos a destacar en la estructura del sistema educativo finlandés es la incorporación del alumnado a la enseñanza básica a los siete años de edad⁵ con unos cursos previos de preescolar que se centran en aptitudes y habilidades de autonomía personal poco relacionados con aspectos académicos.

Finlandia es un sistema que respeta el ritmo evolutivo de los niños y adapta el programa a sus necesidades madurativas y personales.

La biblioteca y el uso de libros decoran también las aulas y también el ambiente familiar. Para ello, la educación empieza en el seno familiar y los valores trascienden a los diferentes ámbitos sociales, culturales y académicos.

El Estado marca unas directrices generales y hay consenso político en cuanto al currículum oficial pero los centros tienen autonomía para adaptarlo a sus necesidades e idiosincrasia. Los municipios dotan a los centros de los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

El cuerpo de inspectores es reducido porque los centros son responsables e inteligentes en la implementación de proyectos, programas, evaluaciones y gestión.

⁴MARTÍNEZ, P., "Visita de estudio en Finlandia" en Colegio Público de educación especial Gloria Fuertes de Andorra. Abril, 2009. Disponible en http://www.colegiogloriafuertes.es/visita_finlandia.htm [Consulta: 25/06/2013]

⁵MELGAREJO, J., "La selección y formación del profesorado: clave para comprender el excelente nivel de competencia lectora de los alumnos finlandeses" en *Revista de Educación número extraordinario*. Ministerio de Educación y Ciencia, 2006. Pág. 249. Disponible en http://www.revistaeducacion.mec.es/re2006/re2006_14.pdf [Consulta: 26/06/2013]



Los alumnos/as no son evaluados con exámenes hasta los nueve años y en edades anteriores los profesores los han evaluado no cuantitativamente sino cualitativamente con criterios de evaluación que no diagnostican ni categorizan a los niños con puntuaciones numéricas. Es a los trece años cuando empiezan las calificaciones. El niño aprende porque es un placer y una responsabilidad que forma parte de su ética. Finlandia desarrolla las potencialidades del niño/a. Desde un enfoque humanista de la educación, centra su atención en la persona, todos los alumnos/as son importantes y a todos se les da una respuesta y seguimiento en función de sus intereses personales y/o profesionales⁶.

3.1.1. EVALUACIONES DIAGNÓSTICAS INTERNACIONALES

Para ello, la autora ha estudiado en profundidad el sistema educativo finlandés⁷ y por qué obtiene los mejores resultados en las evaluaciones diagnósticas de rendimiento académico en el Informe de la base de datos de PISA de la OCDE⁸ de 2009.

En la actualidad, los boletines del INEE⁹ resumen los resultados de las pruebas de cada uno de los países participantes de forma gráfica y visual. Para evaluar los modelos educativos se emplea la aplicación, el desarrollo y la difusión de estos resultados para conocer la situación actual de los sistemas educativos y reconocer e identificar las buenas prácticas. El ranking de resultados incitan a la investigación para innovar y mejorar nuestro sistema educativo y conocer en qué situación nos encontramos.

⁶COMPTON ROBERT, A. (Dir.) *The Finland Phenomenon: Inside The World's Most Surprising School System* en documental, 6/05/2012. Disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=yRMWcsqnsMY> [Consulta: 18/05/2013]

⁷GRIPENBERG, M. Y LIZARTE, E. "El sistema educativo en Finlandia y su éxito en la prueba PISA. *En revista de educación Journal for Educators, Teachers and Trainers*, Vol.3, 2012. pp. 14-24.

⁸MINISTERIO DE EDUCACIÓN. PISA-ERA 2009. Programa para la evaluación internacional de los alumnos OCDE. Resumen ejecutivo del informe español. Disponible en <http://www.mecd.gob.es/dctm/ministerio/horizontales/prensa/notas/> [Consulta: 19/05/2013]

⁹ Instituto Nacional de Evaluación Educativa.



Las evaluaciones internacionales más mediáticas y que tienen mayor impacto social son las que desarrolla la OCDE como la prueba PISA que se realiza a alumnos de 15 años y se evalúan las competencias en matemáticas, lectura y ciencias. Esta prueba se realiza cada tres años y el estudio se concentra dando mayor énfasis a una de las materias. La última se hizo en mayo de 2012 y todavía no se han presentado los resultados, se presentarán el 13 de Diciembre de 2013¹⁰.

Otra organización que realiza pruebas educativas es la IEA¹¹ con sede en Ámsterdam y lleva a cabo la prueba PIRLSS y evalúa al igual que el informe TIMSS la comprensión lectora, la competencia matemática y científica en 4º de Primaria. Los resultados de esta última prueba curricular de 2011 se dieron a conocer en diciembre de 2012.

3.1.2. VARIABLES QUE INCIDEN POSITIVAMENTE EN EL RENDIMIENTO ESCOLAR

Se pretende con el análisis de resultados de la pruebas de TIMSS y PIRLS¹² transferir los indicadores, factores o variables que correlacionan o influyen positivamente en las puntuaciones para aplicar a nuestro contexto social, cultural y económico las actuaciones que favorecen el rendimiento de los alumnos/as.

Una variable que ejerce una influencia importante es que los niños/as lean fuera del horario escolar. Los resultados que alcanza España en la última prueba de lectura que se hace a los alumnos de 4º de Primaria junto con

¹⁰Fuente: Base de datos del INEE <<http://www.mecd.gob.es/inee/Bases-de-datos.html>> <<http://www.mecd.gob.es/eurydice/que-es/marcos-cualificaciones>>, y de Eurydice Red española de información sobre la educación. <<http://www.mecd.gob.es/redie-eurydice/>[Consulta: 18/05/2013]

¹¹Asociación Internacional para la Evaluación del Rendimiento Educativo.

¹²MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA. *Estudio Internacional de progreso en comprensión lectora, matemáticas y ciencias*. Volumen I: Informe español, 2011. Disponible en <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/pirlstimss2011vol1.pdf?documentId=0901e72b8146f0ca> [consulta: 18/05/2013]



otros 45 países participantes fueron para España de 513 puntos, la media de la OCDE 538 puntos y Finlandia 568 puntos¹³. En matemáticas, los resultados fueron peores que en lectura. La distancia entre España y la OCDE fue de 40 puntos. Esta diferencia se interpreta como el retraso de conocimientos de un curso escolar, es como decir que los alumnos de 3º de primaria en los países de la OCDE tienen los mismos conocimientos que los de 4º de primaria. Hay estudios de investigadores como los realizados por García-Fontes¹⁴ sobre factores que pueden afectar a las calificaciones y estos análisis concluyen que los hábitos lectores de las familias explican un porcentaje significativo de los aprendizajes de los alumnos. También aquellos que estudian por placer obtienen mejores resultados que aquellos que estudian por obligación y no están motivados.

En el examen PIRLSS se analizan las variables externas y de contexto que tienen relación con el rendimiento de estas pruebas. En este mismo informe español se refleja que hay nuevas tendencias pedagógicas para enseñar a leer. En Finlandia, hay una cultura lectora muy arraigada desde hace cuatro siglos. Según la Dra. Laura Frade¹⁵ tiene sus antecedentes en 1593 cuando se instaura el Luteranismo como religión de Estado y a partir de ahí se inicia un proceso de alfabetización con la lectura de textos bíblicos en familia.

¹³INSTITUTO NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA. *PIRLS-TIMSS 2011* en Boletín de Educación 5, 11 de diciembre de 2012. Disponible en <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/boletines/boletin5.pdf>. [Consulta: 20/05/2013]

¹⁴GARCIA-FONTES,W. "Efectos de los hábitos de lectura familiares sobre los resultados académicos en PIRLS 2011" en *documentos de trabajo* del INEE Disponible en <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/pirlstimss2011vol2.pdf?documentId=0901e72b8146f0cb> [Consulta: 25/06/2013]

¹⁵FRADE, L. Artículo "La lección finlandesa en la enseñanza de la lectoescritura" en *Calidad Educativa Consultores* vol. 27,2012. Disponible en: <http://www.calidadeducativa.com/articulos-de-interes/laura-frade/2012/la-leccion-finlandesa-en-la-ensenanza-de-la-lectoescritura.html> [Consulta: 7/07/2013]



3.1.3. PRÁCTICAS QUE VAMOS A SOMETER A BENCHMARKING

LA LECTURA

El estudio de Eurydice de “La enseñanza de la lectura en Europa”¹⁶ comparte actividades de comprensión lectora de diferentes países como tertulias literarias para comentar vocabulario trabajado, ideas principales y secundarias, y argumentaciones y críticas. Pero lo que está en auge para el aprendizaje de la lectura son las teorías psicolingüísticas¹⁷ que desarrollan habilidades en el niño para decodificar letra por letra y cuando este proceso está consolidado da acceso a la lectura. El aprendizaje de la lengua de forma sintética es lo que da el éxito a los alumnos lectores finlandeses. Adquieren la competencia lectora a través del proceso de alfabetización y de la correspondencia entre grafema y fonema. No aprenden con métodos globales donde leen palabras completas porque se sistematiza y acaban memorizando y no decodifican. En España, esto es una práctica muy habitual, los niños aprenden a leer palabras enteras pero no son conscientes del código que les permitirá en un futuro leer nuevas palabras y con significado. Hay estudios que corroboran que esta ejercitación no es exitosa y que son recomendables los métodos sintéticos para idiomas como el español por su fácil correspondencia o transparencia.

Así pues, para fomentar en mi centro buenas prácticas de lectura se van a llevar a cabo planes de acción que incluyan métodos fónicos que dan buenos resultados. Un buen ejemplo para aprender el proceso de la

¹⁶AGENCIA EJECUTIVA EN ÁMBITO EDUCATIVO, AUDIOVISUAL Y CULTURAL EURYDICE. *La enseñanza de la lectura en Europa: contextos, políticas y prácticas*. Bruselas, catálogo de publicaciones, 2011. Disponible en http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/130ES.pdf [Consulta: 27/06/2013]

¹⁷ALEGRÍA, J. *Por un enfoque psicolingüístico del aprendizaje de la lectura y sus dificultades -20 años después -*. Université Libre de Bruxelles, 2005. Disponible en <http://www.edicioneslibroamigo.com/descargas/20year.pdf> [consulta: 27/06/2013]



lectoescritura en los primeros niveles de la enseñanza es la metodología utilizada por Montessori¹⁸.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN

Otro aspecto al que vamos a someter a Benchmarking son las nuevas tecnologías en el aprendizaje. Finlandia es el primer país del mundo según el Índice de Adelanto Tecnológico¹⁹. Los centros están dotados de recursos multimedia y los alumnos están familiarizados con las nuevas tecnologías de la información y comunicación. El profesor/a refuerza, amplía o imparte los contenidos a través de los multimedia para potenciar el aprendizaje. Los niños de hoy en día están digitalizados, están en contacto con las redes sociales y todo tipo de aparatos electrónicos. El aprendizaje es más motivador si nos acercamos a los intereses y exigencias del alumno. La competencia digital y de la información también se ve incrementada porque se dirigen las clases con estos medios. La búsqueda de información les motiva y son más autónomos en las tareas de las diferentes disciplinas.

También se puede acelerar el aprendizaje con el uso del ordenador, pizarras digitales o tabletas si se trata de ejercicios de autocorrección y lúdicos siempre haciendo un buen uso de los medios, éste debe ser uno de los principios pedagógicos. Algunas investigaciones muestran que los niños que tienen un ambiente familiar con diversidad de aparatos tecnológicos, y la mayoría de la población en Finlandia presumen de ello y también de grandes bibliotecas, los resultados suelen ser más altos.

¹⁸GIANLUCA MARIA TAVARELLI (dir.) *Maria Montessori, una vita per i bambini*. Italia, Taodue film, 2007.

¹⁹ROBERT, P. "La educación en Finlandia: los secretos de un éxito asombroso. Cada alumno es importante". 2007 p.23. Disponible en http://www.otraescuelaesposible.es/pdf/secretos_finlandia.pdf [Consulta 28/06/2013]



Este factor puede verse acompañado de otras variables como el nivel social, cultural y económico de las familias.²⁰

Muchas investigaciones²¹ demuestran que la utilización de las TICS en España no va de la mano de la actualización pedagógica del profesorado. Todavía estamos anclados en los métodos tradicionales expositivos y nada preparados para elaborar materiales digitales, difundirlos e interactuar socialmente. Nuestro reto como profesionales debe ser desarrollar en el niño competencias digitales para conocer los diferentes códigos de acceso y uso de los diferentes aparatos. Pero para ello, la formación del profesorado²² en este campo didáctico tecnológico debe ser excelente.

3.1.4. CONCLUSIONES

Para concluir, todas las reflexiones en torno al informe PISA y a los resultados de PIRLS Y TIMSS constatan que España está por debajo de la media de los países de la OCDE en cuanto a resultados y rendimiento académico. Considero que el éxito está en el método que utilizan y en el enfoque curricular integrado²³ por contenidos concretos y significativos que se evalúan con un riguroso despliegue de indicadores de evaluación de la enseñanza para evaluar contenidos y también opiniones de los alumnos a través de cuestionarios. La evaluación es un instrumento de

²⁰FERRER F., ARMENGOL C. BELVIS E., MASSOT M., PÀMIES J., VILASEÑOR K. *Informe de evaluación del programa pizarra digital en Aragón*. Universitat autònoma de Barcelona, Enero 2010. Pág.114 Disponible en <http://www.educaragon.org/files/Informepd.pdf> [Consulta: 8/07/2013]

²¹AREA MOREIRA, M. "Innovación pedagógica con TIC y el desarrollo de las competencias informacionales y digitales". Universidad de La Laguna, 2008. Disponible en http://manarea.webs.ull.es/articulos/art16_investigacionescuela.pdf [Consulta: 9/07/2013]

²² Artículo 102.1 Ley 2/2006 de Educación.

²³MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Currículo básico para la educación preescolar 6*. Finlandia 2000. Ed. Kaleida Forma, 2008 Disponible en <http://www.kaleida.es/zonalibre/finlandia> [Consulta: 12/07/2013]. En España este nivel curricular corresponde al primer curso de educación primaria.



aprendizaje para aprender qué factores inciden positivamente en los resultados y mejorarlos, siempre en constante revisión. De hecho, Finlandia se plantea actualmente ante el desafío de las Tecnologías de la Información y Comunicación²⁴ actualizar su currículum para dar respuesta a los cambios vertiginosos de la sociedad. Según el estudio 5 de “Competencias clave de la Comisión Europea”:

“En Finlandia se ha dado una evolución progresiva hacia un currículum que ya no está centrado en la adquisición de los conocimientos sino en capacitar a los alumnos para aplicar los conocimientos adquiridos a la vida diaria”. (Eurydice,2002: 139)

3.2. BENCHMARKING

Benchmarking es un concepto inglés que nace en el mundo empresarial en el año 1979. Etimológicamente significa por una parte bench “banquillo” y mark “señal” porque en el siglo XIX se había utilizado como medida de referencia para medir o marcar la extensión o altura de una tierra. A partir de esta marca de referencia²⁵ todas las mediciones se realizaban teniendo como modelo este punto. El término si se utiliza como palabra compuesta se traduce como medida de calidad.²⁶

²⁴COBO ROMANÍ J.C. El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. México, 2009 Zer vol.14-27. pp.295-318 [Consulta 23/05/2013]

²⁵MARUM ESPINOSA E., ROBLES RAMOS M., VILLASEÑOR GUDIÑO, G. *Benchmarking en áreas y procesos académicos*. México, Colección Biblioteca de la educación superior, 2004.Pág. 21.

²⁶ Fuente: Wikipedia



Sylvia Codling²⁷ señala en su libro *Benchmarking*, que estos puntos de referencia pueden remontarse a la cultura egipcia empleado como punto de referencia para el trabajo de las diferentes construcciones.

Es a partir de 1979 cuando la empresa Xerox²⁸ empieza a difundir su nombre en el ámbito empresarial.²⁹

3.3. AUTORES

Uno de los autores pioneros que acuñó el término fue Robert C. Camp porque facilitó la difusión de experiencias empresariales al resto de empresas³⁰. En este libro el autor busca las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. Durante la búsqueda de estas prácticas se hace hincapié en seleccionar los aspectos positivos de las mismas para beneficiar a la empresa y llevar a cabo un plan de acción. Si todas estas prácticas tienen repercusiones favorables quiere decir que se ha llevado a cabo correctamente el procedimiento de aplicación de Benchmarking.

Macdonald y Tanner consideran el estudio de otros autores y del concepto como “el proceso de identificar, comprender y adaptar las prácticas y procesos sobresalientes de organizaciones en todo el mundo para poder ayudar a la empresa a mejorar su desempeño”³¹.

²⁷ CODLING, S. *Benchmarking*. Editorial AENOR. Asociación española de normalización y certificación, 2000.

²⁸ Wikipedia: Xerox Corporation es el proveedor más grande del mundo de fotocopiadoras de tóner (tinta seca) y sus accesorios.

²⁹ MACDONALD, J. y TANNER, S. *Aprenda las claves del benchmarking en una semana*. Ediciones gestión 2000. Barcelona, 2006.

³⁰ SPENDOLINI, M. *Benchmarking*. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2005. p.8.

³¹ MACDONALD, J. y TANNER, S. *Aprenda las claves del benchmarking en una semana*. Ediciones gestión 2000. Barcelona, 2006. Pág. 10.



Spendolini³² centra su atención en los objetivos o finalidades del Benchmarking como solución a problemas, como mejora continua y como estrategia innovadora de aprendizaje.

Según Boxwell³³ existen varios tipos de Benchmarking y cada uno de ellos se centra en un aspecto determinado.

El concepto ha evolucionado y ha trascendido a los diferentes ámbitos del mundo de la empresa para identificar los aspectos clave de los competidores y adaptarlos como modelo de referencia a un negocio. De tal manera que se entiende Benchmarking como un proceso dinámico, flexible que copia el producto estrella, y en el ámbito que nos ocupa que es en educación, identifica las mejores prácticas, actuaciones de éxito, modelos de excelencia para la implementación de proyectos innovadores y de cambio. No se trata tanto de copiar como de adoptar ese modelo independientemente del lugar donde estés y que esté sujeto a procesos continuos de mejora.

Esta filosofía de mejora continua la adaptan los japoneses que son líderes en el mercado para innovar y mejorar sus procesos y productos en pro de la calidad total.³⁴

Después de haber leído experiencias innovadoras en el ámbito de la empresa en España³⁵ y si adaptamos todo ello al ámbito educativo vemos el enfoque funcional que le podemos otorgar a esta técnica y los buenos resultados que se pueden obtener.

³²SPENDOLINI, M. *Benchmarking*. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2005.

³³CÁRDENAS CRISTIA A. El Benchmarking como herramienta de evaluación. *Acimed* 2005; 14(4). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_4_06/aci15406.htm [Consulta: 22/05/2013]

³⁴LAREAU W. *Office Kaizén: Cómo controlar y reducir los costes de gestión en la empresa*. FC Editorial, 2003. Pág. 20.

³⁵CARBALLO, R. *En la espiral de la innovación. Modelo Benchmarking y Experiencias de Empresas Innovadoras en España*. Madrid, ediciones Díaz de Santos, 2004.



3.4. FASES DE APLICACIÓN

La primera fase de la aplicación del método ha sido detectar la necesidad de cambio y buscar un modelo de referencia para ir caminando hacia él. Como hemos visto a través de los estándares de evaluación educativa hemos fijado nuestro objetivo que ha sido identificar a los mejores para ser los mejores. En segundo lugar y siguiendo a autores como Spendolini y León Santos³⁶ se consideran una serie de aspectos que correlacionan positivamente en los resultados de los informes y pruebas diagnósticas y en los que vamos a centrar nuestra atención para seguir el modelo de implementación en el centro. A continuación, vamos a formar un equipo de liderazgo o de calidad que sensibilice a todos los participantes del proyecto en la consecución de los objetivos. Durante el proceso de análisis y de estudio de nuestro referente se comparte información, formación y trabajo en equipo para perfilar las prácticas seleccionadas e incluirlas en el proyecto de centro con su debida planeación. Cuando se da este ajuste y equilibrio se procede a la evaluación con las respectivas propuestas de mejora y en constante revisión como principio de calidad.³⁷

También vamos a analizar nuestras actuaciones y prácticas que hemos implementado ayudándonos de indicadores de evaluación para el plan y del modelo de evaluación EFQM³⁸ para alcanzar la excelencia.

Con este proceso y los resultados obtenidos en el rendimiento en base a los nueve criterios que establece el modelo³⁹, el centro quiere saber si

³⁶CÁRDENAS CRISTIA A. El Benchmarking como herramienta de evaluación. *Acimed* 2005; 14(4). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_4_06/aci15406.htm [Consulta: 22/05/2013]

³⁷DONNA SUMMERS. *Administración de la calidad*. Pearson Educación, México, 2006. Pág. 183 y 194.

³⁸En 1988, catorce compañías europeas líderes en distintos sectores, fundaron la "European Foundation for Quality Management". Está integrada por organizaciones que en los últimos veinte años han compartido prácticas de gestión y se han ayudado a implantar estrategias de excelencia. Una de las iniciativas de la EFQM fue impulsar la creación del "Premio Europeo a la Excelencia Empresarial".



cumple con los requisitos que marca la Unión Europea para lograr el certificado de calidad⁴⁰. El objetivo de esta evaluación es el de establecer altos niveles de exigencia en el desempeño de la organización para detectar debilidades y fortalezas que me permitan saber dónde nos encontramos y hacia dónde queremos llegar.

3.5. PRÁCTICAS DE BENCHMARKING EN ESPAÑA

Actualmente, se realizan estudios de Benchmarking educativo a través de redes de centros concertados y/ católicos⁴¹, asociación de colegios privados e independientes⁴², también a través de consultorías⁴³ que imparten formación y asesoramiento técnico del tema, clubes⁴⁴ de benchmarking y plataformas tecnológicas⁴⁵ que integran a diferentes

³⁹MARTÍNEZ, C. y RIOPÉREZ, N. “*El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad en los centros educativos*”. Facultad de Educación UNED. Educación XXI.8, 2005, pp.35-65. Disponible en < <http://www.uned.es/educacionXXI/pdf.>> [Consulta: 22/05/2013]

⁴⁰JABALOYES J. ,CAROT J.M., CARRIÓN A. *Introducción a la Gestión de la Calidad* . Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2010. Pp. 50-55.

⁴¹ESCUELAS CATÓLICAS COVAL

⁴²Jornadas de Benchmarking en CICAIE, círculo de calidad educativa. <<http://www.cicae.es/>, <http://www.colegiobase.com/cbase/>> [Consulta: 22/05/2013]

⁴³Grupo EIM. Educational Improvement Management. < <http://www.grupoeim.com.>>. AENOR <http://www.aenor.es/aenor/formacion/aenorformacion/aenor_formacion.asp> (23 mayo 2013)

⁴⁴Club de benchmarking de colegios concertados del Principado de Asturias, Club de Benchmarking de escuelas católicas < <http://www.escuelascatolicas.es/calidad>> (23/05/2013)

⁴⁵ISOTOLS. *Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia*,. “Proporciona herramientas de comparación y compartición de buenas prácticas. Permite desarrollar proyectos de mejora continua, definiendo indicadores comunes, estableciendo comparativas con la media y el mejor y compartiendo las mejores prácticas entre empresas” <<http://www.isotols.org>> [Consulta: 25 mayo 2013].

Comunidad para profesores y profesionales de la educación, <[fundaciónhttp://ineverycrea.net/comunidad/ineverycrea](http://ineverycrea.net/comunidad/ineverycrea)> y *Benchmarking Clearinghouse*..< <http://www.apqc.org/International> > [Consulta: 26 mayo 2013]



empresas⁴⁶. En el sector educativo es un concepto que empieza a difundirse pero no obstante es un campo todavía sin explotar porque tiene sus raíces empresariales y es necesario extrapolarlo a la educación para investigar, innovar y desarrollarlo como en las mejores empresas que han tenido éxito.

En España a nivel educativo el Benchmarking se está aplicando en escuelas como método de aprendizaje cooperativo y colaborador de buenas experiencias encaminadas a incrementar la calidad pero esta práctica no tiene todavía una difusión muy importante. El estudio y la detección de estas buenas prácticas se conocen a través de seminarios, conferencias y congresos.

Otros centros en España también realizan prácticas de benchmarking aunque en su página web no lo expliciten cuando realizan proyectos innovadores y visitan a otros centros para aprender aspectos de funcionamiento y buenas prácticas. En Finlandia, esta práctica está muy difundida puesto que se intercambia el profesorado y los directores de los centros para compartir experiencias pedagógicas y proyectos propios.⁴⁷

⁴⁶TELEFÓNICA. “Un paso más” <<http://unpasomas.fundacion.telefonica.com/educacion/>> [Consulta: 1/07/ 2013]

⁴⁷GARCÍA RUIZ M^a J. Estudio comparativo de la educación: Finlandia y Comunidad de Madrid. Análisis y recomendaciones. Madrid: Comunidad de Madrid, 2009. Pág. 105. Disponible en [http://revista.educa.madrid.org/cms_tools/files//c2be1595-109f-4d7a-a72c-82bfafaeb8a6/BVCM001913\[1\].pdf](http://revista.educa.madrid.org/cms_tools/files//c2be1595-109f-4d7a-a72c-82bfafaeb8a6/BVCM001913[1].pdf) [Consulta: 15/07/2013]



4. PROYECTO DE DIRECCION DE CENTRO

4.1. PRESENTACIÓN DEL CENTRO. ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL.

A continuación, se presenta el centro escolar que es de titularidad pública y pertenece a la localidad de Alaquàs, situado en la comarca de l’Horta Sud de la Comunidad Valenciana. La población cuenta con casi 30.000 habitantes, ha ido creciendo paulatinamente y en los últimos años el crecimiento ha sido mayor en la zona de la periferia donde se encuentra ubicado el colegio de educación infantil y primaria.

La escuela está temporalmente ubicada en aulas prefabricadas. En cuanto a la organización del espacio hay cuatro filas de clases y dos pasillos. En el primer pasillo podemos encontrar en la parte izquierda: aulas de tres años, el comedor escolar, dos baños para los alumnos de educación primaria y dos aulas de educación primaria; en la parte derecha: las aulas de cuatro y cinco años, el aula de psicomotricidad y cuatro aulas de educación primaria. En el segundo pasillo y en la parte izquierda tenemos tres aulas de cuatro años más un módulo añadido de baños para educación infantil, el departamento de la psicóloga y de la AMPA, el aula de logopedia y compensatoria, la sala de profesores, el departamento de los especialistas, el almacén de limpieza, dos baños para los alumnos de educación primaria y dos aulas de primaria; en la parte derecha: secretaria, dirección, reprografía, almacén, dos aulas de pedagogía terapéutica, aula de religión, la biblioteca, aula de desdoble y tres aulas de educación primaria.

La zona de patio escolar está dividida en dos, una para los alumnos de educación infantil y otra para los alumnos de primaria. Cuentan con pistas deportivas y zona de juegos infantiles.



CEU

Alaquàs, pertenece como todos los pueblos de l´Horta, a la zona valenciano parlante. El fenómeno de la inmigración masiva que comienza en los años 60 y 70 y continúa en los 80 y 90, ha favorecido un gran número de población de habla castellana que ha modificado el porcentaje de población de habla del valenciano.

El desconocimiento por parte de este sector de la lengua y cultura propias de los valencianos y la poca conciencia de difusión han sido aspectos negativos en el uso de la lengua y por tanto en la organización y funcionamiento de los dos programas lingüísticos que imparte el centro, uno en valenciano y otro en castellano.

Actualmente, la situación sociolingüística de las familias se caracteriza porque la mayoría entiende el valenciano aunque no lo habla y un reducido grupo de familias y alumnado utiliza la lengua de manera activa.

Un dato positivo de este análisis sociolingüístico es que hay una aceptación positiva por parte de la comunidad educativa hacia las diferentes lenguas y culturas que garantizan la viabilidad de los programas.

4.2. CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO

La escuela busca el pleno desarrollo de los niños/as mediante el fomento de conocimientos, habilidades, hábitos, destrezas y valores.

Se promueve la educación en valores implicando a las familias en la colaboración y el compromiso de la educación de sus hijos/as. El proyecto ofrece una enseñanza de calidad, potenciando actividades escolares con dedicación y exigencia académica, atendiendo a la diversidad y particularidad de cada alumno.



4.3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO

4.3.1 FUNCIONAMIENTO DE LOS ÓRGANOS UNIPERSONALES

Para llevar a cabo este proyecto de centro se pretende conseguir una serie de objetivos pedagógicos, organizativos y de gestión para su buen funcionamiento. Los objetivos que nos proponemos se concretan en los diferentes ámbitos de actuación de los órganos de gobierno del centro. La legislación vigente⁴⁸ contempla las competencias de cada uno de los órganos unipersonales del centro que forman equipo directivo. En la planificación de horas dedicadas a las funciones de cada uno de los miembros del equipo directivo, vamos a fijar, como mínimo una reunión semanal para tratar los procesos internos de trabajo, la periodicidad de las reuniones y los acuerdos tomados.

A comienzo de curso se planifican las reuniones del curso. Se repartirá un calendario con las convocatorias ordinarias para el correcto funcionamiento del centro (claustros, comisión de coordinación pedagógica, equipos de ciclo,...). Deben estar planificadas, con un orden del día establecido, ser eficaces en cuanto al tiempo que se dedica a cada punto, si es necesario con los documentos distribuidos con anterioridad, para ser eficientes y evitar divagaciones y propuestas imprecisas.

Otro aspecto importante que vamos a tener en cuenta es la planificación de las diferentes tareas administrativas. En la medida de lo posible y teniendo en cuenta la matriz de procesos y su calendario de aplicación tendremos previsto los periodos con mayor actividad. Para ello, buscaremos los recursos necesarios para ser efectivos y evitar de esta manera que la burocracia del centro llegue a suponer un obstáculo para las tareas pedagógicas. La informatización de los procesos y la utilización

⁴⁸ Según Decreto 233/1997, de 2 de septiembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico y Funcional de las Escuelas de Educación Infantil de los Colegios de Educación Primaria. DOGV nº 3073 de 8-09-1997.



de la herramienta debe ser también un principio de la gestión del tiempo para economizar esfuerzos.

4.3.2. PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO COLEGIADOS

Me extiendo en la presentación de los diferentes órganos de gobierno porque considero que la organización es muy importante en el desarrollo de cualquier proyecto.

Otros órganos de participación en el centro son los llamados órganos colegiados que son el claustro y el consejo escolar. Por otra parte, tenemos los órganos de coordinación docente que son los formados por los equipos de ciclo y la comisión de coordinación pedagógica.

La comisión de coordinación pedagógica preparará con la jefatura de estudios los temas a tratar en los equipos de ciclo y de llevar los acuerdos al claustro. Con ello se da mayor operatividad a los equipos. Las reuniones del claustro deben estar preparadas previamente y dar la convocatoria con la debida antelación para que permita al profesorado la aportación si cabe de algún aspecto que considere importante. Estas reuniones tratan aspectos pedagógicos y funcionales del centro. El último claustro del curso escolar tiene un contenido evaluativo. Es en esta reunión en la que se aprueba la memoria de final de curso y debe haber estado precedida de un proceso evaluativo por áreas, ciclos y niveles. Es también una reunión en la que se pueden clarificar aspectos relativos a la organización del siguiente curso escolar.

A comienzo de curso se constituyen las diferentes comisiones del claustro. Hay cuatro comisiones que se reúnen semanalmente cada una con su coordinador/a. La comisión de fiestas planifica y programa las actividades y las evalúa a nivel de ciclo mediante una plantilla que recoge toda la información (calendario, horario, actividades, materiales, espacios,

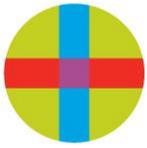


propuestas de mejora,...) para la memoria. La comisión lingüística elabora y revisa el diseño particular del programa bilingüe, confecciona el plan anual de normalización lingüística y el seguimiento de las actuaciones. La comisión de medio ambiente trabaja por la conservación de la naturaleza y promueve buenos hábitos y actividades para el reciclaje. Por último, la comisión de informática incorpora innovaciones didácticas como son los programas de nuevas tecnologías.

Las reuniones del consejo escolar se van a celebrar los días hábiles, una vez finalizada la jornada escolar y permitiendo la asistencia de todos sus miembros. Las reuniones prescriptivas serán como mínimo una vez al trimestre. Dentro de este órgano de participación se constituirán también comisiones. La comisión de convivencia cuya función es la de resolver los conflictos que perjudican gravemente la convivencia en el centro y promover protocolos de actuación y medidas correctoras y/o sancionadoras. La comisión pedagógica está informada de los aspectos pedagógicos del centro. Analiza, revisa y actualiza con propuestas de mejora la documentación pedagógica. La comisión económica informa de todos los aspectos del balance económico y aprueba el proyecto de presupuesto del centro. Por último, la de comedor que tiene como funciones todas las relacionadas con los comensales del comedor, las empresas y menús, el uso de materiales de ocio y tiempo libre, monitores, normativa de convivencia y actividades extraescolares.

4.3.3. FUNCIONAMIENTO DE LOS ÓRGANOS DE COORDINACIÓN DOCENTE

Los equipos de ciclo están formados por los tutores y especialistas que imparten clase en el mismo. La coordinación dentro de cada ciclo debe ser un aspecto clave para dinamizar la efectividad de este órgano y trasladar sus tareas y acuerdos al resto de ciclos. En este sentido es



importante buscar a las personas idóneas para desempeñar este cargo de coordinación docente. Es necesario planificar una serie de reuniones de ciclo, como mínimo una vez al mes, coordinadas por la comisión pedagógica con dos actuaciones precisas:

- El intercambio de información entre tutores y especialistas sobre los progresos en el desarrollo de las programaciones didácticas y la respuesta de los alumnos, especialmente de los más rezagados en el aprendizaje y la toma de medidas coordinadas para unificar criterios de evaluación y actuaciones pedagógicas en el aula. Es conveniente que la reunión de evaluación trimestral se realice una o dos semanas antes de la entrega de boletines de notas a las familias y pueden ajustarse a guiones elaborados por la comisión de coordinación docente dentro del Plan de Acción Tutorial del centro.
- Abordar el análisis de algún aspecto de funcionamiento del centro. Estas reuniones tendrían un carácter evaluativo y se centraría en algún aspecto decidido por la COCOPE, por ejemplo, fomento de la lectura y bibliotecas de aula, normas de convivencia, las competencias básicas,...

La Comisión de coordinación pedagógica debe ser un instrumento eficaz de coordinación de la actividad educativa del centro. En cierta forma puede sustituir funciones propias del claustro que han sido aceptadas por el conjunto de profesores del centro a través de un trabajo previo en el equipo de ciclo. De esta forma se tratan problemas concretos de alumnos con dificultades de aprendizaje y pautas de actuación y actividades de centro y también de perfeccionamiento del profesorado. Los miembros de la COCOPE deben proponer nuevas líneas metodológicas y de desarrollo curricular. Así pues, las concreciones curriculares van a estar sometidas a una permanente mejora y revisión porque se van a cuestionar a través de



sistemas de evaluación los diferentes componentes del currículum y el nivel de logro alcanzado o si los materiales utilizados han sido los adecuados. Para facilitar el trabajo en equipo se pueden facilitar criterios para la elaboración de las programaciones de aula o remitir a la normativa⁴⁹, revisar y mejorar el Plan de Acción Tutorial, proponer estrategias para la resolución de conflictos, fomentar la participación de los alumnos a través de la asamblea de delegados, debatir temas educativos y de actualidad, estudiar los planes de mejora y de innovación educativa y la normativa que los regula,...

4.3.4. PARTICIPACIÓN DE LAS FAMILIAS

Otras vías para favorecer la participación en el centro es a través de la asociación de padres y madres. Por un lado, podemos distinguir la relación que se da con el equipo directivo del centro y la directiva de la AMPA como representantes de los padres y familias y por otro lado, la relación que se establece con los padres como consecuencia de la acción educativa en las reuniones trimestrales de padres o las entrevistas individuales. Ambas vías de relación son importantes y de la colaboración escuela-familia depende en gran parte el éxito de nuestra labor educativa. Nuestras estrategias de actuación irán encaminadas a reforzar la participación de los miembros de la comunidad educativa, organizar actos y fiestas culturales, favorecer a través de la escuela de padres la difusión de charlas sobre temas educativos para su formación, las tertulias dialógicas,...

Entre otras propuestas participativas es conveniente destacar las reuniones de aula que permiten la creación de espacios de comunicación y la información sobre aspectos generales del proceso enseñanza y

⁴⁹ *ORDEN 45/2011, de 8 de junio, de la Conselleria de Educació, por la que se regula la estructura de las programaciones didácticas en la enseñanza básica. [2011/6874]*



aprendizaje. En las tutorías individuales se puede informar sobre aspectos puntuales e individuales para convertirse en un proceso formativo que va a revertir en el rendimiento del alumno siempre y cuando el interés de los padres por el trabajo que se realiza en la escuela sea valorado y ayude en el proceso.

5. ESTRATEGIA INNOVADORA DE GESTIÓN EN EL CENTRO ESCOLAR

En el siguiente apartado se va a plantear la siguiente estrategia innovadora o plan de actuación para mejorar el rendimiento académico de los alumnos del centro que se ha descrito anteriormente. La necesidad de incrementar el índice de resultados académicos a través de buenas prácticas de lectura se hace evidente en nuestro plan. En el sistema educativo finlandés no se ha encontrado la existencia de un plan lector en sí, pero en los contenidos y objetivos de aprendizaje del currículum oficial de Finlandia sí que se abordan diferentes propuestas y actividades que se han seleccionado para la elaboración del plan de lectura que fomentan el interés y el hábito lector. También se considera de vital importancia el aprendizaje de la lectura como puerta de acceso al conocimiento de las demás materias. No podemos desvincular la utilización de recursos digitales para leer puesto que el uso de los mismos es centro de interés para nuestros alumnos y forma parte de nuestro proceso de alfabetización de la lengua como código escrito y comunicativo. No obstante, el estudio se ha centrado únicamente en actividades y propuestas de lectura para los niveles de educación infantil y primaria.



5.1. DIAGNÓSTICO DEL RENDIMIENTO DEL ALUMNADO DEL CENTRO

Según los datos o índices de rendimiento facilitados por la dirección del centro escolar donde actualmente trabajo como maestra en el nivel de primaria y donde se va a desarrollar este proyecto, los alumnos en la evaluación final del curso escolar 2011-2012 aprueban en un 84,4% todas las áreas educativas. Como se puede observar, el índice de aprobados es alto. En las pruebas de evaluación inicial que se pasaron a principio de curso se detectaron en las áreas de lengua y matemáticas necesidades en cuanto a comprensión lectora en la resolución de problemas, en textos y errores de ortografía en expresión escrita.

Hay un porcentaje muy bajo que no supera los objetivos mínimos en las áreas instrumentales pero en general, la gran mayoría supera los criterios de evaluación mínimos establecidos en cada ciclo y nivel. Pero no obstante, este es un proyecto ambicioso que trata de superar las expectativas y los estándares académicos y potenciar al máximo las competencias del niño. Este plan es el eje vertebrador de todas las materias, es decir, con la lectura y las lenguas vamos a desarrollar el resto de habilidades cognitivas y el desarrollo de competencias. La lectura se trabaja en todas las áreas del currículum. Es un contenido globalizado. A través de diferentes cuestionarios realizados a las familias y a los alumnos acerca de hábitos lectores se han detectado las siguientes necesidades como punto de partida para la elaboración del plan:

- Algunas familias frecuentan la biblioteca municipal para hacer uso del préstamo y consulta de libros.
- Algunos alumnos leen por obligación y leen los libros de texto, no se recrean con la lectura.



- En general, se utiliza internet no como medio formativo sino como medio social de interacciones de diferentes grupos en espacios destinados para ello y para aquellos que no disponen de ordenador ni acceso WIFI.
- Pocos alumnos tienen en sus casas una pequeña biblioteca, revistas, enciclopedias,...
- Los alumnos de los primeros niveles leen aproximadamente de 10 a 20 minutos diarios supervisados por las familias.

Atendiendo a estas necesidades educativas de fomentar el hábito lector y de dar herramientas para el uso y difusión de este tema se elabora el plan teniendo en cuenta las mejores prácticas encontradas en el estudio de benchmarking y adaptándolas a la realidad escolar que se presenta.

5.2. FINALIDAD Y OBJETIVOS

Los objetivos que persigue el plan son los siguientes:

- Dinamizar la biblioteca y el préstamo de libros
- Incrementar los niveles de aprendizaje en la comprensión lectora y en la resolución de problemas y razonamiento en el área de matemáticas. Trabajar velocidad, adquisición de nuevo vocabulario, la utilización del diccionario y la lectura expresiva.
- Fomentar el hábito lector a través de prácticas o actuaciones exitosas.
- Usar o aplicar diferentes metodologías que respeten el ritmo natural del niño, que despierten sus posibilidades y se adapten al contexto.
- Fomentar el uso de diferentes soportes digitales, musicales, audiovisuales para tener acceso a la información y trabajar la tipología de textos.



- Investigar, indagar a través de páginas webs temas de actualidad y contenidos del currículum para trabajar por proyectos.
- Favorecer el aprendizaje cooperativo, participativo y activo para la construcción del conocimiento.
- Abastecer al centro de nuevas tecnologías y recursos digitales y formativos.
- Aplicar las buenas prácticas identificadas en el estudio de benchmarking como experiencias de aprendizaje, gestión y funcionamiento organizativo del centro.
- Incluir en los planes de formación para el profesorado temas relacionados con la investigación de las nuevas tendencias pedagógicas a nivel europeo y la implementación de las mismas en la planeación didáctica.
- Desarrollar competencias, aptitudes y habilidades en el niño para su bienestar físico, social y cultural, persiguiendo no sólo la excelencia académica sino también la educación en valores.
- Desarrollar la competencia de aprender a aprender de forma globalizada como aprendizaje para toda la vida.
- Lograr la participación de toda la comunidad educativa.
- Fomentar la reflexión, la creatividad, la innovación, el poder de la argumentación y la crítica en los niños.
- Hacer un seguimiento continuo del plan a través de evaluaciones y procesos de mejora continua en la dirección y gestión del plan educativo del centro.
- Adaptar el currículum a los nuevos cambios sociales y a la realidad del centro y del niño.



5.3. FASES DE ELABORACIÓN DEL PLAN

1. Realidad del centro. Necesidad de fomentar cultura lectora.	2. Estructura y elaboración. objetivos Propuestas organizativas, metodologías, gestión de la biblioteca y recursos. Prácticas identificadas en el estudio de Benchmarking para alcanzar los objetivos del plan
3. Concretar propuestas en actividades por ciclos.	4. Evaluación y seguimiento. Ciclo de mejora continua

5.3.1. METODOLOGÍA

Los alumnos de 5º de primaria utilizarán en sus clases tabletas para fomentar la lectura en formato electrónico y para el desarrollo del programa experimental de la Consellería⁵⁰. En la biblioteca del centro disponemos de pizarra digital interactiva.

La línea pedagógica sigue los principios de la escuela Montessori puesto que es una realidad del currículum finlandés⁵¹.

La metodología consiste en que en las diferentes actividades el niño sea el protagonista y no el profesor. El alumno va a tener un papel activo en el

⁵⁰ RESOLUCIÓN de 10 de junio de 2013, de la Dirección General de Innovación, Ordenación y Política Lingüística, por la que se convoca un programa experimental para el fomento del uso de libros de texto en dispositivos electrónicos denominado tabletas en centros educativos sostenidos con fondos públicos de la Comunitat Valenciana, durante los cursos escolares 2013-2014 y 2014-2015.

⁵¹ CURRÍCULO BÁSICO PARA LA EDUCACIÓN PRE-ESCOLAR (6 AÑOS), en la sección 18: Educación pre-escolar basada en un sistema o principio pedagógico específico, pág. 30.



aprendizaje y en la construcción del conocimiento indagando en las estrategias utilizadas para ello. El profesor le va a servir de guía, apoyo, orientación y será moderador de conflictos y buen dinamizador de las tareas. El aprendizaje se dará en un ambiente favorable y en condiciones óptimas a través de diferentes recursos y materiales.

Los tipos de agrupamientos en las actividades tendrán en cuenta las diferentes interacciones sociales que se establecerán en los alumnos. Se procurará como principio para la confección de los listados del grupo-clase la heterogeneidad de los alumnos. Esto referido a alumnos con desventajas y necesidades educativas especiales para procurar su máxima integración e inclusión tratando sus dificultades no de forma aislada sino integrada en el aula y en la medida de lo posible en el acceso al currículum ordinario y al plan educativo individualizado.

Las condiciones para el aprendizaje se darán a través de recursos personales como son apoyos y refuerzos educativos dentro y fuera del aula, grupos flexibles, desdobles, grupos interactivos y cooperativos de 4 ó 5 alumnos sentados estratégicamente y procurando niveles académicos heterogéneos en las estructuras organizativas del aula.

También en las actividades fuera de los espacios del aula se va a procurar los grupos de diferentes niveles, es decir, grupos de niños con tres edades diferentes e intergrupales para la elaboración de actividades dentro de un mismo ciclo o nivel.

Se dará también un aprendizaje individual y reflexivo también en la lectura silenciosa, recreativa, individual, en el estudio comprensivo y analítico de textos.

Se fomentará el diálogo a través de la argumentación, tertulias, asambleas,...



5.3.2. RECURSOS MATERIALES

Se habilitará también un espacio en la biblioteca para que los alumnos traigan revistas, folletos de viajes, libros usados, juegos para reciclar, tarjetas de Navidad. Serán ellos mismos los encargados de reciclar y organizar por temas este espacio. Nombraremos a alumnos de tercer ciclo y podrán pasar por las clases para la recogida de este material.

La biblioteca tendrá un ambiente agradable decorada con murales, carteles, etc. Los profesores también elaborarán sus materiales: pictogramas, dosieres, fichas de comprensión lectora, fotocopias de pasatiempos, libros viajeros, recursos digitales, etc.

5.3.3. ASPECTOS ORGANIZATIVOS

Se formará un equipo de calidad en Benchmarking para asesorar al resto del claustro, formar, explicar y difundir las prácticas y la metodología que vamos a llevar a cabo en las horas de tarde formativa y formación al profesorado. Este equipo estará constituido por profesores que lideran equipos de trabajo, con experiencia en pedagogía Montessori, muy formados en la gestión de procesos, en habilidades comunicativas y en evaluación. Previamente estos profesionales han dedicado muchas horas y las dedican también en formarse para estar actualizados.

Se concretará un plan y calendario de visitas en el que podrán participar profesores voluntarios y formará parte del proceso de aprendizaje.

Una parte de la partida económica del presupuesto del centro se va a destinar a una dotación extra de recursos para la biblioteca: cuentos y literatura infantil y juvenil, juegos y material Montessori, material digital, diccionarios y enciclopedias ilustradas,...



Para poner en marcha la biblioteca de centro también necesitamos a otro equipo que se ha formado en lliurex biblioteca y mestre a casa en las jornadas TIC de la Generalitat valenciana. Estará formado por un administrador, un bibliotecario, un catalogador y un ayudante de biblioteca.

Solicitaremos el equipamiento hardware con impresora, lector de códigos de barras para su puesta en funcionamiento. Cuando tengamos la descarga del programa biblioteca lliurex en el ordenador de la biblioteca cogemos el fichero de los alumnos de ITACA que nos proporcionará la secretaria del centro para importar los datos a nuestro fichero. Una vez tengamos todos los listados podremos imprimir el carnet de usuario con las cuatros cifras del expediente. Cuando dispongamos de los recursos materiales procederemos a la catalogación de los libros. Para ello, vamos a utilizar el sistema de gestión de bibliotecas⁵². Clasificaremos los libros por ciclos; en el nivel 1, primer ciclo, en el nivel 2, segundo ciclo y en el nivel tres tercer ciclo utilizando gomets de colores para que los identifiquen fácilmente.

Los ordenadores que hay a disposición del centro y del profesorado se instalarán en la biblioteca para uso de toda la comunidad educativa integrando las TIC en la misma biblioteca.

El equipo responsable de la biblioteca dedicará sus horas de disposición al centro para estar en la biblioteca: prestando libros, dinamizando actividades, catalogando,... De tal manera que siempre habrá profesores encargados en este espacio. Las actividades se integrarán en los procesos pedagógicos del centro y quedarán recogidas en el Proyecto Educativo y la Programación General Anual. Se establecerá un horario para los diferentes grupos, a la semana cada niño/a hará dos sesiones de biblioteca bien con su grupo clase o con los diferentes grupos de nivel y /o

⁵² Manual de usuario en http://pmb/doc/Manual_Administración. Sistema integrado de gestión de bibliotecas.



CEU

ciclo comentados en la metodología. Los grupos serán de 20 a 25 alumnos. Para justificar las dos sesiones del alumno y del profesor una será de lengua y otra de matemáticas.

La dirección del centro facilitará el nombre de los usuarios, la contraseña y los datos administrativos para el acceso.

Las propuestas didácticas estarán distribuidas por áreas y nivel y otros recursos adicionales con vídeos, música, imágenes, fotobooks, diapositivas, audios,...

Permitirá a los alumnos que puedan elaborar trabajos y entregarlos a los profesores. En la mediateca de alumnos el profesor podrá generar contenidos en el fichero docente y para los cursos donde se imparte clase y también a través del correo se podrá intercambiar información referida al ámbito académico.

5.3.4. PROCESOS

Se muestra un mapa general de procesos para promover e impulsar las diferentes acciones del personal docente que nos van a ayudar a conseguir los objetivos propuestos.



5.3.5. PLAN DE ACCIÓN

En el presente proyecto de investigación, se va a tener en cuenta el costo de tiempo invertido para estudiar las prácticas finlandesas. Otro aspecto es el gasto económico que se van a generar con las visitas a un centro de Finlandia. En ocasiones se podrán realizar con las ayudas de los programas europeos de movilidad para el profesorado de la Conselleria de Educación y para racionalizar el gasto, las visitas de Benchmarking



CEU

las vamos a realizar en el único colegio finlandés⁵³ de titularidad privada que tenemos en España en Málaga donde los planes de estudios se rigen por el currículum oficial de Finlandia.

SEPTIEMBRE

Presentación del proyecto. Sensibilización. Identificación de Benchmarks. Documentar prácticas.
Formación TIC, biblioteca Iliurex, plataformas digitales,...

OCTUBRE

Visitas Colegio finlandés de Fuengirola. Colegio Palau- Montessori de Gerona. Contactos on-line con colegios de Finlandia. Intercambio de experiencias:

- Jaakko Ilkka en Ilmajoki (Finlandia)
- Seinäjoen Yhteiskoulu en Seinajoki (Finlandia)

Propuestas de formación del profesorado: II Congreso Internacional de videojuegos y educación del 1 al 3 de octubre de 2013 en Cáceres. Inscripción en <http://aularia.org/>

NOVIEMBRE

Trabajo en equipos de las prácticas y concreción por ciclos.
Formación metodología Montessori y didáctica de la enseñanza de la lectura.
Seminario Benchmarking de procesos (formación en metodología de benchmarking). 11 y 12 de noviembre de 2013 en Madrid. Inscripción en AENOR.

⁵³ Centro Docente Privado Extranjero. Escuela Finlandesa de Fuengirola <<http://www.suomalainenkoulu.net/>> Véase en *reportaje* <<http://www.rtve.es/alacarta/videos/telediario/visitamos-malaga-unico-colegio-finlandes-oficial-espana/966682/>> [1 junio 2013]



CEU

II Congreso Internacional de Educación Mediática y Competencia digital
Barcelona 14 y 15 de noviembre de 2013). Inscripción en
<http://aularia.org/>

DICIEMBRE

Formación metodología Montessori y didáctica de la enseñanza de la lectura.

ENERO

Implantación progresiva de las prácticas del benchmarking en las aulas.

FEBRERO

Puesta en funcionamiento de la biblioteca escolar

MARZO- ABRIL-MAYO

Prácticas en biblioteca y desarrollo del plan

JUNIO

Evaluación y propuestas de mejora

5.3.6. PROPUESTAS DE PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

A continuación se explican las siguientes propuestas de prácticas que se llevarán cabo en la biblioteca digitalizada y en las programaciones de aula. En el currículum integrado finlandés se da mucha importancia, a la hora de aprender los diferentes contenidos, a la participación e interacción de los alumnos/as en la práctica educativa en diferentes escenarios y ambientes que prepara el profesor.



Talleres de lectura

Una experiencia para los niños gratificante. Se trabaja por grupos la lectura tutorizada en cadena, es decir, todos leen una lectura por turnos. La instrucción es que lean hasta llegar a un punto y seguido o punto y aparte. Una vez se ha leído la lectura entre todos contestamos a las preguntas de comprensión lectora de la ficha. Una actividad para este tipo de talleres es cambiar el final de la historia. Para cultivar la imaginación se propone a los alumnos qué pasaría si.... (una situación concreta) para que elaboren otro final. Después cada uno leerá su redacción. Los responsables de la actividad serán los tutores y profesores de apoyo. La finalidad es trabajar la comprensión lectora y la expresión escrita en los desenlaces de historias para adaptarlos a una realidad o situación. En la página 45 del currículum finlandés se hace referencia en los capítulos de lengua y literatura a la observación que ellos mismos van a hacer como lectores y escritores para aprender de sus propios textos y lecturas en voz alta para que haya feedback en situaciones interactivas de aprendizaje.

Tertulias dialógicas

El objetivo de esta práctica no es sino que mejorar las habilidades comunicativas y las interacciones sociales a través del diálogo. Durante los primeros 5 ó 10 minutos de la sesión se da a leer un texto de una obra de la literatura clásica universal adaptada a la etapa de primaria o bien traen un capítulo leído de casa para trabajarlo directamente. Los alumnos/as poseen su cuaderno de anotaciones para hacer resaltar por orden de intervención el párrafo que más les ha llamado la atención, palabras no entendidas, opiniones, aquello que les ha sugerido la lectura,...

⁵⁴ FINNISH NATIONAL BOARD OF EDUCATION. National core curriculum for basic education 2004 disponible en http://www.oph.fi/english/publications/2009/national_core_curricula_for_basic_education



Durante la actividad podrán participar otros miembros del grupo para referirse a la idea comentada o destacar su opinión sobre ella. Con esta práctica trabajamos la expresión oral y el respeto a las normas de convivencia. Para ello, la organización más idónea será la de ponernos en círculo. Se nombrará a un secretario para apuntar y tomar nota de lo relevante y un moderador que dará el turno de palabra y apuntará las diferentes intervenciones. Al finalizar se hace una conclusión de las aportaciones y de la actividad.

Debate

Esta práctica fomentará la igualdad de oportunidades y la equidad. Tiene como fin y medio tratar la argumentación como estrategia importante para hacer ver tu punto de vista a los demás. Es importante ser claro, conciso y correcto en el uso del lenguaje para exponer ideas, opiniones, aclaraciones,...El alumno será capaz de expresar oralmente sus experiencias en grupo, es un objetivo que lo identificamos en la página 46 del currículum finlandés.

Programa para el desarrollo de valores

Se llevará a cabo dentro del aula en el horario dedicado a la tutoría un programa para el desarrollo de valores que consistirá en la lectura de diferentes libros. Este es un ejemplo de la elección y selección realizada por profesores en una guía sobre buenas prácticas docentes para el desarrollo en el aula de competencias básicas del alumnado editado por la Junta de Andalucía (2012)⁵⁵. Cada tutor/a seleccionará aquellos que

[Consulta: 2/07/2013] Página 48 del currículum finlandés de la educación básica “... *taking turns in conversation, taking notes, drawing conclusions and evaluating things...*”

⁵⁵ JUNTA DE ANDALUCÍA. Consejería de Educación “Guía sobre buenas prácticas docentes para el desarrollo en el aula de las competencias básicas del alumnado” Dirección General de Ordenación y Evaluación Educativa, 2012.



considere para su tutoría elaborando los materiales pertinentes para ello y promoviendo la autonomía pedagógica del docente y el trabajo en equipo con sus compañeros.

Título	Editorial	Tema
“Niños de todo el mundo”	Cartera de Valores de la Editorial Círculo de Lectores	Multiculturalidad
“El jajíle azul”	Editorial S.M.	Autoestima
“Crisol y su estrella”	Editorial S.M.	Confianza
“Corre, Sebastián, corre”	Cartera de Valores de la Editorial Círculo de Lectores	Integración
“Un día de caca y vaca”	Cartera de Valores de la Editorial Círculo de Lectores	Igualdad
“¿Quién necesita un sombrero mágico para ser feliz”?	Cartera de Valores de la Editorial Círculo de Lectores	Sobriedad
“La bruja enfadada”	Cartera de Valores de la Editorial Círculo de Lectores	Paz
“Un jarrón de la china”	Editorial S.M.	Miedo
“La historia de Dracolino”	Editorial S.M.	Vergüenza
“María no se olvidará”	Editorial S.M.	Pérdida
“Yo soy el mayor”	Editorial S.M.	Celos
“Peligro en el mar”	Editorial S.M.	Alegría
“Arturo y Clementina”	Editorial Lumen	Libertad
“La bruja que se comía las palabras bonitas”	Cartera de Valores de la Editorial Círculo de Lectores	Convivencia
“Chusco, un perro callejero”	Editorial S.M.	Solidaridad
“Los guardianes de los bosques”	Cartera de Valores de la Editorial Círculo de Lectores	Respeto y cuidado de la naturaleza

Asamblea

Actividad para tratar algún aspecto sobre algún tema dado por ejemplo un problema de convivencia en el aula. Se abre un coloquio donde los



CEU

diferentes alumnos intervienen y al final se extraen las conclusiones. El objetivo es ponerse en el lugar del otro y resolver conflictos democráticamente.

Concursos literarios

Actividad muy motivadora para los alumnos/as porque desarrollan una competitividad saludable a través de su esfuerzo y de sus trabajos escritos. Se pueden dar las pautas y normas para cada una de las modalidades del concurso (poesía, prosa, artículo,...) así como la extensión, tipo de letra, tipo de texto, fecha de entrega, etc. Todos los trabajos de los participantes incluidos los de los ganadores se expondrán en la biblioteca por tipología de textos para que todos los alumnos tengan acceso a la lectura.

Escuela de padres

Tendrá como objetivo incrementar la formación e implicar a las familias en la escuela. Cada quince días podrán participar en la tertulia de padres y mensualmente en las charlas o conferencias impartidas por el Servicio Psicopedagógico escolar de temas relacionados con el desarrollo psico-social del niño/a.

Proyectos de alumnos

Para que el alumnos desarrolle la competencia de aprender a aprender no solamente se realizará en el aula las actividades propuestas en cada unidad didáctica sino la recomendación al profesorado y siguiendo la línea pedagógica del centro es que al acabar la unidad didáctica concretaremos una tarea relacionada con los contenidos trabajados y propondremos un proyecto de investigación sobre el tema. Con este trabajo el alumno



realizará inferencias a través de la indagación, experimentación y exploración. Previa a esta concreción los alumnos a través de la técnica del brainstorming sugieren diferentes temas. El profesor facilita páginas web para reconducir la búsqueda y los alumnos elaborarán artículos, carteles, murales que expondrán a sus compañeros.

Plan fonético de lectura

Este plan contempla la posibilidad de que el alumno desarrolle una serie de procesos mentales que le van a capacitar para su posterior desarrollo lector. El método consiste en dar a conocer a los alumnos las grafías y los fonemas que forman parte de nuestro código lingüístico. Cuando el proceso de alfabetización está consolidado se empezará a trabajar la velocidad lectora, el significado de las palabras, la comprensión dentro de un contexto,...

5.3.7. EJEMPLO DE PLANTILLA PARA LA CONCRECIÓN DE ACTIVIDADES POR NIVELES

El desarrollo de las actividades propuestas se concretará en las reuniones de ciclo semanales con una planificación dentro de la programación de aula. A partir de la formación recibida y de la consulta de diferentes fuentes bibliográficas se podrán establecer por ciclos propuestas de actividades. El calendario de aplicación y duración de cada actividad se irá concretando durante el curso escolar para su aplicación, elaboración de recursos y puesta en marcha de la biblioteca ya que como hemos comentado anteriormente el centro es de nueva creación y durante el primer trimestre del curso escolar 2013-2014 se conseguirán los recursos necesarios para su funcionamiento y puesta en marcha. Algunas de las actividades que se citan en la plantilla se han extraído de los contenidos



de los capítulos de la parte II, III y IV del currículum finlandés⁵⁶. A diferencia del currículum español los contenidos están secuenciados por grados en la educación básica.

TEMAS BÁSICOS ⁵⁷ O ÁREAS ⁵⁸	INFANTIL ACTIVIDADES	PRIMER CICLO	SEGUNDO CICLO	TERCER CICLO
LENGUAJE E INTERACCIÓN/ LENGUAS	Lectura en voz alta de cuentos, historias, poemas, rimas, canciones, textos informativos muy ilustrativos Plan de alfabetización para infantil con método fonético Asamblea Juegos con el lenguaje.	Lectura silenciosa, comprensiva con libros muy ilustrados. Descripciones para Revista escolar Cuentacuentos Dibujos animados y películas en versión original con subtítulos ⁵⁹ Juegos para desarrollar la conciencia fonológica, mejorar las capacidades de descifrado de un código y comprensión de textos: dominó de letras, crucigramas, sopa de letras, ve-veo, palabras encadenadas, el scrabble, memory juego de parejas de palabras, Scattergories, ahorcado, etc.	Talleres ⁶⁰ de lectura Concursos literarios Cuento para Revista escolar Clubes de lectura. Participar en foros sobre el libro que más ha gustado e intercambiar opiniones.	Cine fórum de películas Tertulias literarias Concursos literarios Artículos para Revista escolar Carteles de Visitas de escritores
MATEMÁTICAS	Expresar en voz alta cómo lo están haciendo o pensando un problema. Trabajar	Lectura de enunciados de problemas Ejercicios on- line	Cuadernos de resolución de problemas Lectura de sencillas tablas y diagramas	Proyecto de matemáticas con utilización de tablets para

⁵⁶FINNISH NATIONAL BOARD OF EDUCATION.National core curriculum for basic education 2004
<http://www.oph.fi/english/publications/2009/national_core_curricula_for_basic_education> [Consulta: 2/07/2013]

⁵⁷Consultados en el currículum finlandés de preescolar seis años (que es el equivalente a primero de primaria en España) a partir de los siete que empiezan la educación básica amplían sus materias. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Currículo básico para la educación preescolar 6*. Finlandia 2000. Ed. Kaleida Forma, 2008.

⁵⁸Fuente: Decreto111/2007, de 20 de Julio del Consell, por el que se establece el currículum de la Ed. Primaria en la Comunitat Valenciana.

⁵⁹Artículo: “ En Educación, toda Europa mira a Finlandia” en *La Vanguardia* 02/10/2005 Nº 44.519 <www.xtec.cat/~tperulle/act0696/notesUned/modelofinlandes.doc> [Consulta: 21/07/2013]

⁶⁰RAMÍREZ, P. “Una maestra especial: María Montessori” en *revista digital de Innovación y experiencias educativas* nº 14. Granada, enero 2009. Pág.7 Disponible en http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_14/PILAR_RAMIREZ_2.pdf [Consulta 3/07/2013]



	habilidades de concentración, escucha, comunicación y pensamiento.			5º de Primaria
ESTUDIOS AMBIENTALES Y NATURALES/ CONOCIMIENTO DEL MEDIO NATURAL, SOCIAL CULTURAL	Realizar experimentos a través del juego y explicarlos en voz alta	Lecturas relacionadas con el entorno. Modelado y lectura en voz alta. Videojuegos sobre contenidos impartidos.	Actividades digitales Técnicas de estudio Dossier de actividades Diccionarios digitales. Lectura de estrategias de técnicas de estudios Actividades de fluidez con la repetición fragmentos de texto (3 ó 4 veces)	recursos educativos digitales de la plataforma tecnológica de mestre a casa de la Conselleria d'Educació ⁶¹
DESARROLLO FÍSICO Y MOTRIZ/ EDUCACIÓN FÍSICA	Expresar acciones a través del gesto y mímica Dramatización	Agenda de actividades realizadas	Mural de diferentes deportes	Proyecto: la importancia del ejercicio físico.
ARTE Y CULTURA/ EDUCACIÓN ARTÍSTICA	Interpretar canciones de diferentes temas Observar dibujos y expresar su contenido	Letras de canciones. Teatro escolar	Conciertos didácticos y audiciones música. Tertulias dialógicas artísticas Lectura musical con flauta dulce	Lectura musical de música tradicional y contemporánea con diferentes instrumentos Visita a exposiciones y redactar las técnicas utilizadas en los trabajos.
ÉTICA O FILOSOFÍA/ RELIGIÓN O ATENCIÓN EDUCATIVA	Lectura en voz alta con las familias ⁶² Pictogramas Expresión oral	Utilización de pizarra digital interactiva en la biblioteca Conocimientos previos	Lectura de textos bíblicos on-line Diferentes tipologías de textos Debate Intercambio de libros	Tutorías a través de la red. Asamblea Expresión escrita

⁶¹ <http://mestreacasa.gva.es>

⁶² "El 80% de las familias finlandesas van una vez a la semana a la biblioteca a leer" Fuente: MELGAREJO, X. "La escuela finlandesa está abierta y al servicio de la comunidad" [en línea]. En *El Diario.es*. 13 enero 2013 <http://www.eldiario.es/catalunya/diarieducacio/Xavier-Melgarejo-finlandesa-servicio-comunidad_6_90001003.html [Consulta: 20/07/2013]



5.4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

La valoración del plan ha de ser continua, con el fin de ir ajustando los objetivos y actuaciones previstas a las necesidades, demandas y problemáticas concretas del alumnado. La evaluación se realizará trimestralmente efectuando una observación directa y diaria en los niños en cuanto a la evolución de sus competencias, el interés que muestran hacia la lectura y los resultados académicos obtenidos. En las pruebas diagnósticas que se realizan en cuarto de primaria y en las evaluaciones iniciales de cada curso escolar tendremos constancia de ello.

Por otra parte, para evaluar el plan necesitamos indicadores que midan la eficacia y eficiencia del mismo de manera objetiva y cuantificable. Algunos datos los obtendremos de los registros de las evaluaciones otros serán los que nos aporten las encuestas de satisfacción que se realicen a los diferentes grupos.



INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PLAN	%	Nº	Nivel Alto-medio-bajo
Alumnos que respetan las normas de convivencia en los espacios del centro, biblioteca y en las actividades en general			
Alumnos que utilizan el servicio de préstamo de libros			
Alumnos que realizan el dossier de actividades o ficha de lectura tras haber leído varios libros.			
Grado de motivación de los alumnos con respecto a los aprendizajes y a la lectura como fuente de placer y sabiduría.			
Alumnos que son autónomos en el uso de las TIC y manejan los recursos digitales que les ofrece el profesor			
Alumnos investigadores y creativos que trabajan proyectos con la ayuda de diferentes soportes			
Alumnos que superan las calificaciones de notable en la evaluación de final de curso			
Profesores que utilizan las TIC como medio facilitador del aprendizaje a través de plataformas virtuales y materiales propios elaborados			
Profesores satisfechos del proyecto que se lleva a cabo y la formación recibida.			
Profesores que utilizan las TIC como recurso para la investigación y actualización de su práctica docente			
Profesores que leen novelas, textos científicos, revistas pedagógicas,... en formato digital o en formato impreso			
Familias que participan en las actividades académicas del centro y colaboran positivamente en el proceso enseñanza-aprendizaje.			
Familias que leen libros, textos, documentos como fuente de saber y cultura.			
Familias que consideran que el centro satisface sus necesidades y supera las expectativas.			

6. CONCLUSIONES

Para llevar a cabo una estrategia de benchmarking es recomendable que todo el claustro sea consciente del proceso que se va a llevar a cabo y el compromiso y la responsabilidad del trabajo coordinado en equipo. Es un



plan estratégico que va a estar sometido a observación y mejora continua a medio plazo para que los resultados se vean a largo plazo. La evolución positiva y la curva de rendimiento se verá reflejada en las evaluaciones trimestrales, en las pruebas de inicio de curso que realiza el centro, en las pruebas externas de diagnóstico en cuarto de primaria y en las encuestas de satisfacción que implican a los responsables del plan y aquellos a los que van dirigidas las acciones educativas.

Es muy importante que el profesorado esté motivado, ponga énfasis en sus actividades, investigue, colabore, comparta experiencias didácticas con los demás y sea consciente de que la formación permanente va a ser continua en el centro y no puntual.

Las actividades que se han presentado en la plantilla anterior son muy significativas para el alumnado que aprende y están abiertas a la investigación, desarrollo e innovación. Estarán en constante revisión, son graduales. Aquellas que hemos practicado en un ciclo se sumarán a las del siguiente agregándoles valor. Por el contrario, si las actividades no generan buenos resultados se reemplazarán por otras que sí que lo tengan. Así pues, será un proceso continuo de formación, evaluación y cambio con una metodología concreta.

Son prácticas enriquecedoras porque implican a la comunidad educativa y especialmente a las familias que son las que nos van a ayudar a reforzar, afianzar en otros ambientes que no es el académico estas prácticas lectoras.

Como se ha podido comprobar el proyecto apuesta por la calidad y competencia del profesorado⁶³ como aspecto fundamental en el desarrollo del mismo. Sin una sólida formación, no sería posible educar a la diversidad de alumnado en su larga trayectoria escolar. El profesorado

⁶³RITVA JAKKU-SIHVONEN y HANNELE NIEMI. *Aprender de Finlandia La apuesta por un profesorado investigador*. Colección Zero, 2011.



que se sume al proyecto tiene que saber que va a invertir tiempo en formación para poder difundir sus buenas prácticas con alumnos, compañeros y con otros centros colaboradores para compartir experiencias y visitas.

La importancia de destacar las mejores prácticas es una razón para determinar objetivos, metas y planes de acción que van a repercutir favorablemente en los resultados del proyecto de centro. La autora de este proyecto tiene el convencimiento del éxito de la implementación porque las diferentes actuaciones han estado sometidas a estudios científicos internacionales que prueban su eficacia y eficiencia en la vida escolar. Es por ello que es todo un reto para los profesionales de la educación adaptarlo a nuestra realidad de centro. Y también darle sentido y significado a los fundamentos teóricos, científicos que se han implementado en la parte práctica y metodológica.

La metodología de investigación puede ser costosa en cuanto a tiempo y optimización de recursos, preparar los escenarios para que se den los aprendizajes requiere inversión de compromisos y dedicación. En los objetivos ha sido esencial aprender de los mejores para ser los mejores y buscar la estrategia para integrar las actividades en las diferentes áreas y en un marco contextual diferente. Para ello también hemos utilizado el currículum finlandés para establecer conexiones y encontrar puntos de encuentro en cuanto a similitudes o afinidades en los temas o áreas de los diferentes currículos.

El desempeño profesional va a revertir en los resultados de nuestros alumnos y en la satisfacción de un claustro que aprende que la calidad nace de un proyecto y se hace.

Comentar que es fundamental que haya buenos líderes de equipo y de gestión. Se ha procurado hacer mucho énfasis en la estructura organizativa y funcional del centro como pilar importante en la dirección de recursos humanos. Si los diferentes equipos son operativos y



funcionales se presentarán más ventajas que limitaciones en la utilización de la estrategia. Los límites estarán sujetos a las propuestas de mejora que se planteen y a las sugerencias de la inquietante tarea de aprender. Se miden los resultados a través de la mejora de procesos y actividades. Una de las limitaciones del proceso puede ser la necesidad de disponer de recursos materiales para fomentar la participación y la puesta en funcionamiento de aquello que ofrecemos y la optimización de recursos. Después de estudiar el concepto de benchmarking ha sido muy importante centrar la atención en los aspectos de éxito a los que queríamos someter en este proceso porque hemos fijado nuestras miradas en un horizonte con altas expectativas de logro. Así pues se ha analizado el mejor sistema educativo para reconocer los indicadores o factores que inciden en el éxito de este modelo y adaptar todo ello al proyecto de centro. Esta herramienta de gestión utilizada ha pretendido no solamente copiar o sistematizar diferentes propuestas o ámbitos de intervención sino generar la mayor eficacia y eficiencia en el funcionamiento del centro⁶⁴.

Ha sido importante considerar la contextualización del centro porque las actuaciones implementadas pueden estar sujetas a factores ambientales que condicionen la adaptación pero no su aplicación. La aplicación de la estrategia estará sujeta a evaluación continua porque no podemos entender la implementación de planes de acción y de mejora si no se rinden cuentas y se justifican los resultados a través de la misma.

También el proyecto se decanta por un benchmarking colaborador para abrirnos y difundir nuestras experiencias y compartirlas con otros centros a nivel nacional e internacional. El estudio en sí mismo ha sido un descubrimiento y una estrategia de aprendizaje para crecer juntos como escuela.

⁶⁴ BALLESTEROS, B. Y GIL, I. *Diversidad cultural y eficacia en la escuela. Un repertorio de buenas prácticas en centros de educación obligatoria*. Colección: Entre manos nº 3, 2012. Pág.12.



7. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

AGENCIA EJECUTIVA EN ÁMBITO EDUCATIVO, AUDIOVISUAL Y CULTURAL EURYDICE. *La enseñanza de la lectura en Europa: contextos, políticas y prácticas*. Bruselas, catálogo de publicaciones, 2011.

ALEGRÍA, J. *Por un enfoque psicolingüístico del aprendizaje de la lectura y sus dificultades -20 años después -*. Université Libre de Bruxelles, 2005.

AREA MOREIRA, M. "Innovación pedagógica con TIC y el desarrollo de las competencias informacionales y digitales". Universidad de La Laguna, 2008.

BALLESTEROS, B. Y GIL, I. *Diversidad cultural y eficacia en la escuela. Un repertorio de buenas prácticas en centros de educación obligatoria*. Colección: Entre manos nº 3, 2012. Pág.12.

CARBALLO, R. *En la espiral de la innovación. Modelo Benchmarking y Experiencias de Empresas Innovadoras en España*. Madrid, ediciones Díaz de Santos, 2004.

CÁRDENAS CRISTIA A. "El Benchmarking como herramienta de evaluación". *Acimed* 2005;14(4).

COBO ROMANÍ J.C. "El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento". México, 2009 *Zer* vol.14-27. pp.295-318



CEU

CODLING, S. *Benchmarking*. Editorial AENOR. Asociación española de normalización y certificación, 2000.

COMPTON ROBERT, A. (Dir.) *The Finland Phenomenon: Inside The World's Most Surprising School System* en documental, 2012.

DECRETO 233/1997, de 2 de septiembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico y Funcional de las Escuelas de Educación Infantil de los Colegios de Educación Primaria. DOGV nº 3073 de 8-09-1997.

DIRECCIÓN NACIONAL FINLANDESA DE EDUCACIÓN. Sistema educativo de Finlandia. Helsinki, 2007. Disponible en www.opf.fi.

DONNA SUMMERS. *Administración de la calidad*. Pearson Educación, México, 2006. Pág. 183 y 194.

EURYDICE. Red española de información sobre la educación Competencias clave. Estudio 5. Dirección General de Educación y Cultura. Comisión Europea, 2002.

FERRER F., ARMENGOL C. BELVIS E., MASSOT M., PÀMIES J., VILASEÑOR K. *Informe de evaluación del programa pizarra digital en Aragón*. Universitat autònoma de Barcelona, Enero 2010. Pág.114

FRADE, L. Artículo "La lección finlandesa en la enseñanza de la lectoescritura" en *Calidad Educativa Consultores* vol. 27,2012.

GARCIA-FONTES,W. "Efectos de los hábitos de lectura familiares sobre los resultados académicos en PIRLS 2011" en *documentos de trabajo* del INEE, 2011.



GIANLUCA MARIA TAVARELLI (dir.) *Maria Montessori, una vita per i bambini*. Italia, Taodue film, 2007.

GRIPENBERG, M. Y LIZARTE, E. "El sistema educativo en Finlandia y su éxito en la prueba PISA. *En revista de educación Journal for Educators, Teachers and Trainers*, Vol.3, 2012. pp. 14-24.

INSTITUTO NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA. *PIRLS-TIMSS 2011* en Boletín de Educación 5, 11 de diciembre de 2012. Disponible en <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/boletines/boletin5.pdf>.

JABALOYES J. ,CAROT J.M., CARRIÓN A. *Introducción a la Gestión de la Calidad* . Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2010. Pp. 50-55.

JAKKU-SIHVONEN, R. y NIEMI, H. *Aprender de Finlandia La apuesta por un profesorado investigador*. Colección Zero, 2011.

JUNTA DE ANDALUCÍA. Consejería de Educación "Guía sobre buenas prácticas docentes para el desarrollo en el aula de las competencias básicas del alumnado" Dirección General de Ordenación y Evaluación Educativa, 2012.

LAREAU W. *Office Kaizén: Cómo controlar y reducir los costes de gestión en la empresa*. FC Editorial, 2003. Pág.20.

MACDONALD, J. y TANNER, S. *Aprenda las claves del benchmarking en una semana*. Ediciones gestión 2000. Barcelona, 2006.

MARTÍNEZ, C. y RIOPÉREZ, N. "El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad en los centros educativos". Facultad de Educación UNED. Educación XXI.8, 2005, pp.35-65.



MARTÍNEZ, P., “Visita de estudio en Finlandia” en Colegio Público de educación especial Gloria Fuertes de Andorra. Abril, 2009. Disponible en http://www.colegiogloriafuertes.es/visita_finlandia.htm [Consulta: 25/06/2013]

MARUM ESPINOSA E., ROBLES RAMOS M., VILLASEÑOR GUDIÑO, G. *Benchmarking en áreas y procesos académicos*. México, Colección Biblioteca de la educación superior, 2004. Pág. 21.

MELGAREJO, X. “La escuela finlandesa está abierta y al servicio de la comunidad” [en línea]. En *El Diario.es*. 13 enero 2013 <http://www.eldiario.es/catalunya/diarieducacio/Xavier-Melgarejo-finlandesa-servicio-comunidad_6_90001003.html [Consulta: 20/07/2013]

MELGAREJO, J., “La selección y formación del profesorado: clave para comprender el excelente nivel de competencia lectora de los alumnos finlandeses” en *Revista de Educación número extraordinario*. Ministerio de Educación y Ciencia, 2006. Pág. 249. Disponible en http://www.revistaeducacion.mec.es/re2006/re2006_14.pdf [Consulta: 26/06/2013]

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Currículo básico para la educación preescolar 6*. Finlandia 2000. Ed. Kaleida Forma, 2008.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA. *Estudio Internacional de progreso en comprensión lectora, matemáticas y ciencias*. Volumen I: Informe español, 2011.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA. *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE. Informe español*. Madrid, 2013.



CEU

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. PISA-ERA 2009. Programa para la evaluación internacional de los alumnos OCDE. Resumen ejecutivo del informe español. Disponible en <http://www.mecd.gob.es/dctm/ministerio/horizontales/prensa/notas/> [Consulta: 19/05/2013]

ORDEN 45/2011, de 8 de junio, de la Conselleria de Educació, por la que se regula la estructura de las programaciones didácticas en la enseñanza básica. [2011/6874]

PÉREZ BARCO, M.J. “Así se forma un profesor en Finlandia”[en línea]. En *EL ABC.es*. 24 junio 2013 < <http://www.abc.es>>

RAMÍREZ, P. “Una maestra especial: María Montessori” en *Revista digital de Innovación y experiencias educativas* nº 14. Granada, enero 2009. Disponible en http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_14/PILAR_RAMIREZ_2.pdf [Consulta 3/07/2013]

RESOLUCIÓN de 10 de junio de 2013, de la Dirección General de Innovación, Ordenación y Política Lingüística, por la que se convoca un programa experimental para el fomento del uso de libros de texto en dispositivos electrónicos denominado tabletas en centros educativos sostenidos con fondos públicos de la Comunitat Valenciana, durante los cursos escolares 2013-2014 y 2014-2015.

ROBERT, P. “La educación en Finlandia: los secretos de un éxito asombroso. Cada alumno es importante”. 2007 p.23.

SPENDOLINI, M. *Benchmarking*. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2005.

VEGA GIL, L. “Los sistemas educativos europeos y la formación de profesores. Los casos de Francia, Reino Unido, España y Finlandia”, en



CEU

Revista de Educación núm. 336. 2005. Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia pp. 169-187.