

DE LA EXCELENCIA A LAS EXCELENCIAS, UNA MIRADA INCLUSIVA AL ÉXITO EDUCATIVO*

Ester Conesa, Jordi Domènech, Francisco Ginel, Montse Morcillo
INS Marta Mata, Montornès del Vallès (Barcelona)

RESUMEN

La promoción de la excelencia es un pilar de la calidad educativa de cualquier centro. En nuestro centro, varias estrategias organizativas (diversificación curricular, seguimiento tutorial, etc...) pretenden incidir para trabajar la excelencia de manera inclusiva como objetivo para todo el alumnado. Esto implica el desarrollo de iniciativas y actividades didácticas que favorezcan el diagnóstico y la detección, la atención a la diversidad y la aprender a aprender.

ABSTRACT

Excellence promotion is a pillar of the quality of education at any centre. In our school, several organizational strategies (curriculum diversification, tutoring,...) have been undertaken in order to work on excellence as a goal for every student, in an inclusive approach. This means developing didactic strategies and activities to improve diagnosis and detection, diversity attention and strengthening "learning to learn" competences.

INTRODUCCIÓN

Últimamente se habla mucho de excelencia en el ámbito educativo (Proyecto Llei d'Educació de Catalunya (LEC), Modelo Europeo de calidad aplicado a la gestión de los centros educativos, 2006) y el discurso se centra, a veces, en el modelo de gestión, en el liderazgo, en la autonomía de los centros y en su calidad asociada a buenos resultados educativos. Encontramos muy vinculada la excelencia del centro al análisis de su organización, pero más allá de la interpretación en términos de clientes, procesos y resultados, debemos ser capaces, como organización y como equipo de profesionales, de encontrar el sentido a la excelencia desde el punto de vista del alumno como individuo, al fin y al cabo, destinatario último de nuestro trabajo. En el Instituto Marta Mata queremos reflexionar sobre lo que hacemos para conseguir la excelencia de cada uno de los alumnos en nuestro modelo organizativo. Ofrecemos una mirada, desde nuestras dificultades y logros, desde nuestra práctica educativa diaria.

Según el Diccionario del "Institut d'Estudis Catalans -DIEC", *Excelente* tiene dos acepciones comunes principales: 1) Que es eminente en buenas calidades, muy bueno en su género. 2) Calificación máxima en un examen, en una prueba, etc

Cuando desde la Educación abordamos la excelencia, lo hacemos confundidos precisamente por estas dos acepciones: la primera, que pone el acento en lo que sobresale respecto a los de su género (lo que llamamos, coloquialmente, *diversidad para arriba*, y hace referencia a los alumnos con altas capacidades), la segunda, que pone el acento en obtener el máximo posible *ante una prueba o dificultad* (y que podríamos entender en el campo educativo, como conseguir que el alumno / aprenda *todo lo que puede* a partir de lo que ya sabe) (Ausubel, Novak y Hanesian, 1983).

El primer debate surge cuando queremos diferenciar entre atención a la diversidad y excelencia educativa. Parece, a primera vista que cuando hablamos de atención a

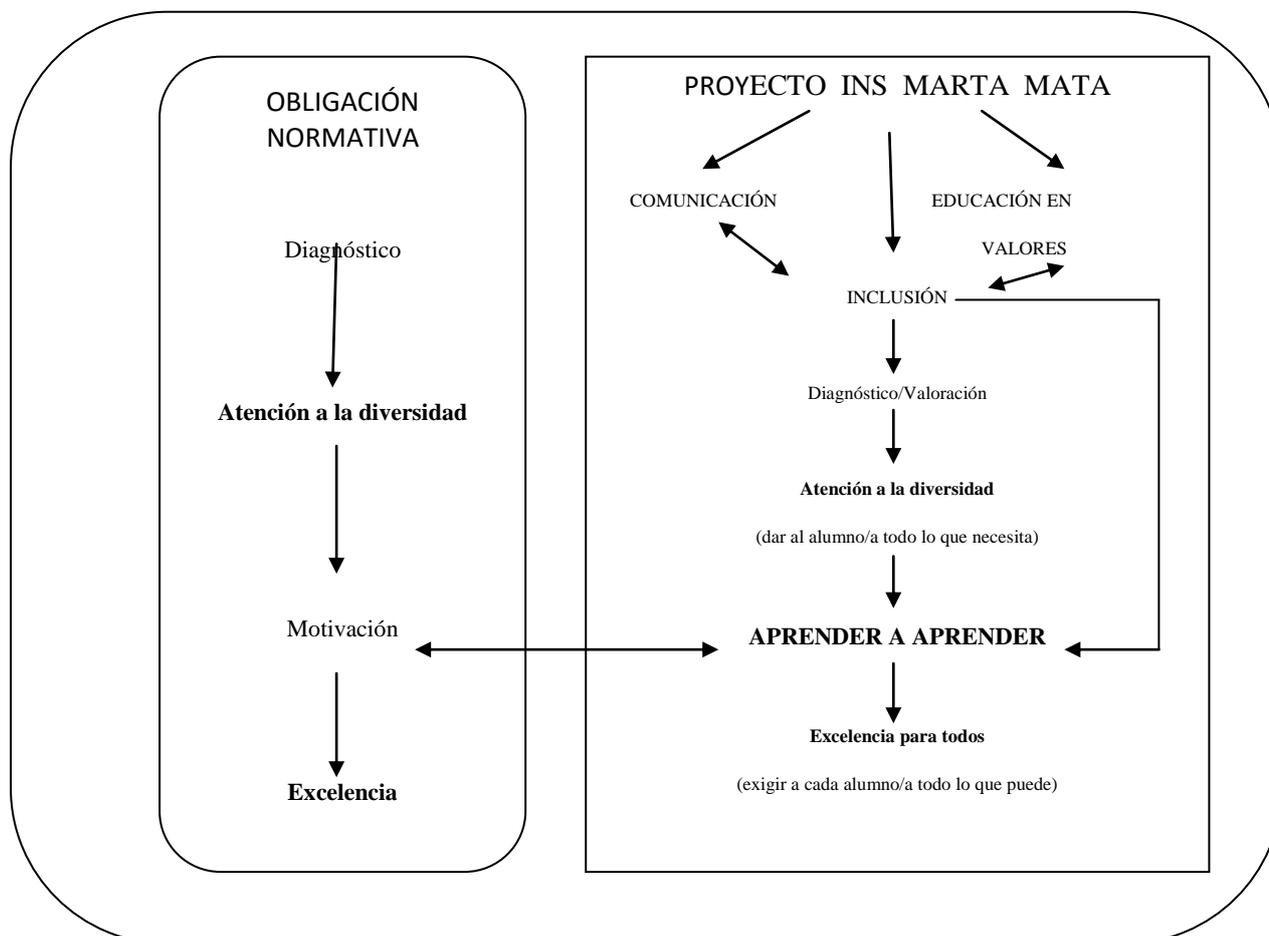
la diversidad estamos atendiendo la "diversidad por abajo", y cuando hablamos de excelencia, estamos hablando de la "diversidad para arriba". Esto, para nosotros, entra en conflicto con lo que significa "Escuela Inclusiva", donde *todos* los alumnos tienen cabida y donde las necesidades educativas de *todos* ellos responden a sus condiciones personales, sociales y afectivas, es decir, a su singularidad como individuos únicos. En una escuela inclusiva *todos* avanzan según sus posibilidades para adquirir en el mayor grado posible, las competencias básicas que son necesarias para ser, vivir y convivir.

Es desde este punto de vista inclusivo que consideramos que **la excelencia es exigir a cada alumno todo lo que puede, mientras que la atención a la diversidad es dar a cada alumno lo que necesita**. Así **pues**, atención a la diversidad y excelencia son dos caras de una misma moneda, donde la gran meta, el gran reto, es que **todo el mundo** experimente en mayor o menor medida el éxito escolar.

No hablaremos, pues, de la excelencia en singular, sino de las excelencias, en plural: porque hay muchas. Excelencia, porque existe una propia y única para cada individuo; excelencias, porque la excelencia se manifiesta de manera sesgada en los diferentes ámbitos competenciales en los que se desarrolla cada persona. La teoría de las inteligencias múltiples (Gardner, 1983) hace una aportación clara en este sentido y establece un punto común con esta diversidad de excelencias: todos los seres humanos tenemos una multiplicidad de inteligencias independientes entre sí, la combinación de las cuales nos hace personas únicas, capaces de enfocar y resolver problemas de forma singular, es decir, de ser competentes en diferentes grados y formas. El reto consiste en conseguir desarrollar al máximo todas las inteligencias de cada alumno (excelencias).

En la relación entre la excelencia y la atención a la diversidad aún nos faltan algunos elementos: necesitamos saber, antes, qué puede dar y qué necesita cada alumno (**diagnóstico, detección y valoración**), pero también tenemos que conseguir que interiorice las pautas y actitudes (**aprender a aprender**) para recorrer este camino entre lo que él puede hacer (consciente de las propias capacidades), lo que le damos (que le suponga un reto y genere esfuerzo y curiosidad) y lo que le pedimos (que autorregule el propio proceso de aprender para conseguirlo).

La interrelación entre todos estos elementos y su proyección particular en nuestro centro queda representada mediante la Figura 1.



(Figura 1. - En el cuadro se especifica lo que es prescriptivo por normativa y la concreción desde nuestro proyecto de centro.)

En este artículo presentamos algunas medidas organizativas y de gestión del éxito académico que ya estamos aplicando, las analizamos desde los cuatro aspectos fundamentales (Diagnóstico, Atención a la Diversidad, Aprender a aprender y Excelencia) y discutiremos la eficacia y las alternativas.

La nuestra no es sólo una aportación de estrategias en excelencia. Lo que pretendemos es ofrecer una nueva mirada sobre estas estrategias, y mirándonos nos descubrimos trabajando sobre las excelencias, en plural.

LA ORGANIZACIÓN DE CENTRO: UN ANDAMIAGE PARA LA GESTIÓN DE LAS EXCELENCIAS

Tal y como mencionábamos al inicio, la excelencia educativa de un centro se encuentra vinculada totalmente a su organización, es por eso que la excelencia no se puede conseguir sólo haciendo bien nuestro trabajo dentro del aula, o *pensando* en los alumnos que tienen más capacidades. La excelencia requiere un contexto organizativo determinado que la haga posible, que favorezca espacios para compartir y generar estrategias entre el equipo de profesionales.

En nuestro centro se imparte la Educación Secundaria Obligatoria (ESO) desde hace 5 años y, desde sus inicios, dispone también de una unidad y media de apoyo a la educación especial (USEE) que atiende al alumnado de 1º a 4º de ESO .

Los pilares de nuestro proyecto educativo innovador se basan en la comunicación, la educación en valores y la inclusión. *Pretendemos fomentar en todo el alumnado el desarrollo de las competencias que creemos básicas para una sociedad del siglo XXI, y ello en un marco de diversidad donde deben caber todos, donde todo el mundo debe ser respetado y todo el mundo debe poder hacer alguna aportación de acuerdo con sus posibilidades* (Ramón Coma, Proyecto Educativo del Instituto Marta Mata). Queremos potenciar aprendizajes prácticos y funcionales, proyectos de aprendizaje / servicio y, todo ello, con las TAC como eje transversal.

Estas ideas quedan recogidas en diferentes planes y proyectos que se están desarrollando:

- El Plan de Autonomía de Centro (PAC), con un equipo impulsor de actividades y proyectos pedagógicos concretos, que nos permite diseñar y desarrollar una organización que se ajusta a nuestras necesidades e intereses siguiendo los principios de nuestro proyecto educativo.

- El Plan de Calidad (Evaluación de procesos).

- El Proyecto de Innovación en Inclusión Educativa.

- El Proyecto de Innovación en Medios Audiovisuales.

- El Proyecto de Aula Abierta (Proyecto CIM: Comunicación e Inclusión Montornès).

-El Proyecto Competencias Básicas: formamos parte de la Red de Competencias Básicas del Departamento de Educación de la Generalitat de Cataluña

- La dinámica **de autoformación de centro**, en el **que**:

- Hemos iniciado un trabajo transversal de la competencia comunicativa, lingüística y audiovisual.
- Hemos puesto en común el significado de la competencia de aprender a aprender y hemos compartido algunas estrategias.
- Estamos elaborando unidades didácticas competenciales de cada materia.

Considerando que la inclusión es para nosotros el escenario y la voluntad que determina nuestras actuaciones, tenemos los alumnos distribuidos en grupos heterogéneos el 85% del tiempo (materias comunes y desdoblamientos) y el 15% restante en grupos homogéneos (Taller de Competencia Lectora TCL, Taller de Competencia Matemática TCM, algunas materias optativas, matemáticas de 4º ESO). El alumnado USEE de primer ciclo se atiende $\frac{2}{3}$ de su horario dentro de las aulas ordinarias y el resto como grupo específico, mientras que en el segundo ciclo la relación es del 50% del horario en el aula ordinaria y en el aula USEE se hace un trabajo que se aproxima a lo que sería un trabajo por proyectos.

La treintena larga de personas que forman el claustro se organiza en dos equipos docentes (ED), uno para el primer ciclo (1º y 2º ESO) y otro para el segundo ciclo

(3^o y 4^o ESO), que se reúnen semanalmente. También semanalmente se encuentran los miembros de los cuatro ámbitos curriculares que hemos constituido: de **Letras** (catalán, castellano e inglés), de **Ciencias** (naturales, sociales, matemáticas), de **Orientación** (psicopedagogía y educadoras) y de **Expresión e Ingenio** (tecnología, música, visual y plástica y educación física).

Las reuniones semanales del Plan de Acción Tutorial (PAT) concentran los tutores de cada ciclo. Las reuniones semanales de ED y PAT son una oportunidad para contrastar valoraciones sobre cada alumno / a concreto y sobre la dinámica de cada grupo y hacer el seguimiento.

Otras reuniones cruciales con servicios externos son las de Comisión de Atención a la Diversidad (CAD) y la Comisión Social (CS).

Mediante esta estructura, podemos priorizar tres aspectos organizativos que consideramos fundamentales para la coordinación pedagógica:

- seguimiento individualizado de todos los alumnos (ED, PAT, CAD, CS),
- transversalidad en el trabajo curricular y por competencias,
- coordinación tanto vertical como horizontal.

Como veremos, esta red organizativa es el elemento clave para coordinar las tareas que conllevan cada uno de los nodos del esquema de excelencia que hemos expuesto al principio.

DETECCIÓN / DIAGNÓSTICO NOS PERMITE VALORAR LAS NECESIDADES DE CADA ALUMNO

Por diagnóstico / detección entendemos el proceso que permite determinar y valorar desde un punto de vista psicopedagógico cuáles son las capacidades (excelencia) y las necesidades (atención a la diversidad) de cada uno de los alumnos.

Un primer grupo de actuaciones son aquellas donde se recoge todo tipo de información académica del alumnado, proveniente de la evaluación continua. En las materias comunes, y, de manera muy específica, en el Divermat y en el TCL (que se comentan más adelante), se llevan a cabo pruebas de evaluación inicial. La visión que dan estas pruebas se complementa con las calificaciones y comentarios de evaluación durante el curso o la recogida de resultados de cursos anteriores. Esto permite hacer los agrupamientos del TCM, del TCL o los de las Matemáticas de 4^o, y también nos sirve para elegir los alumnos del proyecto de intercambio lingüístico Holland Exchange, que se comentan más adelante. La coordinación con las escuelas de primaria de donde proviene el alumnado y la realización de pruebas externas, como las pruebas diagnósticas de competencias básicas que ha realizado este año el alumnado de 3^o ESO, son otros elementos muy valiosos de detección que utiliza el centro. El Equipo de Asesoramiento Psicopedagógico (EAP) como servicio externo también colabora en la valoración psicopedagógica de los alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE) detectados.

El Divermat es un sistema de aprendizaje de las matemáticas en el aula, basado en una metodología grupal con incidencia individualizada. Constituye una estrategia para atender la diversidad, ya que mediante pruebas iniciales se diagnostica el nivel de cada alumno, se hacen agrupamientos homogéneos y cada grupo avanza de acuerdo con su

ritmo y posibilidades a través del trabajo grupal. Los alumnos conocen los objetivos y se deben planificar y autorregular a lo largo de todo el proceso para conseguirlos (incidiendo en la competencia de aprender a aprender). La gradación de actividades y contenidos y las posibilidades de ampliación y refuerzo que permite el material didáctico, son una forma óptima de incidir en la excelencia.

Un segundo grupo de estrategias se basa en la observación directa en el aula, en las valoraciones compartidas de los alumnos en los Equipos Docentes y en el uso de las anotaciones y del *cuaderno de seguimiento tutorial* que cada tutor va elaborando. Esto permite detectar y conocer en profundidad las características sociales, personales y afectivas de todos los alumnos, de manera que se puede incidir hacia la excelencia de aquellos susceptibles de participar en proyectos que desarrollen sus competencias personales, tales como Jóvenes- Guía, monitores deportivos, delegados, miembros del Consejo Escolar, que se comentan más adelante. Para incrementar la eficacia de estos tipos de estrategias, el INS este año ha destinado una hora semanal de apoyo del psicopedagogo para cada nivel y grupo que complementa la labor de tutoría tanto individual como grupal. El psicopedagogo presente a la hora de tutoría de cada uno de los grupos permite recoger observaciones de todos los alumnos.

Un tercer grupo de estrategias se refiere a las iniciativas de autoevaluación del centro. El uso de cuestionarios objetivos de valoración como el análisis SAIL, el Índice para la Inclusión, y encuestas internas nos permiten obtener información sobre necesidades del alumnado y eficacia de nuestra organización y gestión de centro hacia los resultados de este alumnado.

El análisis SAIL es un análisis que se lleva a cabo en el marco de un proyecto europeo Comenius en el que participan varios organismos de Europa y que tiene por objetivo el análisis externo sobre los procesos de evaluación del alumnado. Las informaciones que se obtienen de encuestas realizadas al alumnado, profesorado y dirección, han permitido detectar puntos fuertes y débiles del funcionamiento del centro en cuanto a la evaluación.

La información recogida mediante los tres grupos de estrategias es contrastada y evaluada en las reuniones de Equipo Directivo, de Jefes de Àmbito, de coordinación pedagógica, de equipo docente y de PAT. De aquí se derivan las necesidades individuales y grupales y se proponen medidas para atenderlas, desde la filosofía inclusiva del centro. Así pues, la detección es sólo un primer paso: cuando ya sabemos qué necesita el alumnado, debemos articular actuaciones individualizadas de atención a la diversidad dirigidas a cubrir estas necesidades.

LA ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD QUIERE RESPONDER A TODAS LAS NECESIDADES DE TODO EL ALUMNADO

Por atención a la diversidad, en el marco de nuestro esquema de promoción de la excelencia, entendemos las medidas orientadas a satisfacer las necesidades educativas detectadas en el alumnado. En el centro hemos realizado un trabajo continuado e intenso para la atención a la diversidad en el marco de la excelencia (Carné, M. Coma, R., 2009).

Estas medidas suelen proponerse y consensuarse en las reuniones de ED y Àmbito, y se dividen en dos tipologías: las orientadas a la gestión del aula y las orientadas al currículum, desde la metodología y las programaciones.

Entre las orientadas a la gestión del aula destacan la organización de grupos / desdoblamientos homogéneos separados por niveles en determinadas materias, ya sea en aulas separadas (como TCM, TCL, Matemáticas de 4 ESO, Inglés) o en pequeños grupos dentro la misma aula (Divermat). En este sentido, la actividad de las USEE del centro es una herramienta imprescindible para promover aquellos aprendizajes más instrumentales con el alumnado que presenta más dificultades.

TCM (Taller de Competencia Matemática) y TCL (Taller de Competencia Lectora) son dos materias propias del centro que se ofrecen al alumnado de primero y segundo de ESO, agrupados por niveles, y pretenden movilizar los recursos de competencia lectora y matemática del alumnado, ambos aspectos instrumentales básicos. La ratio de cada grupo es de 15 - 17 alumnos con unos niveles homogéneos. La detección usada para los agrupamientos se basa, por una parte, en las pruebas ACL de competencia lectora y también pruebas de velocidad lectora y, por otra parte, en las calificaciones de matemáticas obtenidas por el alumnado en el año anterior.

Es importante tener presente que a lo largo del curso y a lo largo del currículum, las necesidades del alumnado varían, y para ello es imprescindible que en la evaluación continua se mantengan activos los procesos de detección que permitan, si es necesario, reformular la atención a las necesidades del alumnado. Según esto, en algunas materias, el alumno puede cambiar de grupo al mismo ritmo que cambian sus necesidades.

En la gestión del aula también participa la ratio de alumnos, que disminuye en aquellos grupos con mayores necesidades (TCM, TCL).

A pesar de la utilidad de la constitución de grupos homogéneos, la filosofía inclusiva del centro necesita que una parte importante del itinerario educativo se haga en grupos heterogéneos, donde se procura dar la atención a la diversidad necesaria mediante profesores de apoyo en el aula.

Esta estrategia es complementada con el apoyo que se dan a los alumnos entre sí, que se ha vertebrado con el proyecto Jóvenes Guía y la introducción progresiva en las aulas de la metodología de trabajo cooperativo.

El modelo de convivencia académica de los Jóvenes Guía tiene por protagonista al alumnado. Según el modelo, los alumnos con dificultades, ya sean académicas o sociales, son guiados por otros alumnos (Guías) sobre todo dentro del aula. Tanto el alumnado guía como el guiado reciben una formación específica de la concejalía de Juventud del Municipio, que junto con la experiencia colaboradora les beneficia a nivel de competencias personales.

En cuanto a las estrategias orientadas al currículum, destacamos la adaptación de los contenidos y la diversificación de actividades y criterios de evaluación, los cuales se recogen en las adaptaciones curriculares y los Planes Individuales (PI) y la propuesta de actividades y proyectos que supongan un reto para el alumnado de

manera adecuada a sus capacidades (Divermat, Holland Exchange, proyecto CIM). Ambos son elementos clave sin los cuales no es posible una excelencia para todos.

El Holland Exchange es un intercambio con alumnos holandeses de la escuela De Nassau que el Instituto ha iniciado este año. Los participantes en este intercambio han sido los alumnos de 3^o y 4^o con la nota más alta de inglés en el curso anterior, o en caso de empate la nota media de las materias lingüísticas, teniendo en cuenta que el número de plazas es limitado. Los objetivos son potenciar la competencia lingüística en inglés, promover el conocimiento de otras culturas, opinar sobre fenómenos actuales relacionados con la sociedad que se visita, valorar las características del tipo de vida cotidiana (comidas, trabajo, costumbres, hábitos), comparar aspectos de la ciudad de Breda con Montornès, y utilizar el inglés de forma significativa organizando y elaborando un proyecto.

El proyecto CIM es una estrategia organizativa para atender a la diversidad de determinados alumnos de 3^o y 4^o de ESO con el objetivo de que alcancen el éxito escolar y una mayor satisfacción personal. La finalidad principal del proyecto es que los alumnos se integren en el sistema educativo y adquieran las competencias básicas. La detección del perfil de alumnos es básica. La organización y el funcionamiento es el de una Aula abierta, que combina el trabajo académico o curricular con estancias en el mundo laboral, con finalidad pre-profesionalizadora. La experiencia vincula el aprendizaje escolar con los contextos reales del mundo laboral, lo que resulta muy motivador para nuestros adolescentes y en muchos de los casos les permite experimentar el éxito personal.

APRENDER A APRENDER UNA ETAPA IMPRESCINDIBLE ENTRE QUERER Y PODER

Querer hacer, poder hacer, saber hacer. Querer es un paso necesario. No sirve para nada que detectamos cuidadosamente las necesidades y potencialidades del alumnado si no lo dotamos de las estrategias de aprendizaje y actitudes necesarias para alcanzar ese potencial. Y para ello necesitamos que el alumnado esté implicado de manera creativa en su proceso de aprendizaje, se identifique y se sienta valorado y realizado a través suyo. Sólo desarrollando a fondo la Competencia de Aprender a Aprender podemos conseguir que el alumnado tenga la autonomía y la motivación suficientes para ofrecer todo lo que puede.

La **implicación** del alumnado sólo se puede conseguir si se fomenta la autorregulación y la autoevaluación. Participar en el establecimiento de los objetivos académicos y las estrategias para alcanzarlos son una vía que hemos promovido en diversas actividades que explicamos más detalladamente en este artículo (Hoja de Objetivos y Bases de Orientación, Divermat ...).

La Hoja de Objetivos es un formulario que se lleva a cabo en todas las materias para cada unidad, donde el alumnado inscribe y autoevalúa los objetivos pactados con el profesorado al principio de la unidad. Persigue la implicación del alumnado en el proceso de aprendizaje y la autoevaluación.

El uso de bases de Orientación está descrito en la bibliografía como una estrategia de implicación que consiste en construir conjuntamente con

el alumno los criterios de evaluación de una actividad y / o proceso de aprendizaje concreto (Calvet, 2003), últimamente estamos empezando a implementar su uso en algunos grupos y materias.

Que haya una **valoración constante, compartida e inmediata** de los progresos y esfuerzos del alumnado es esencial. Generar expectativas positivas hacia las posibilidades de todo el alumnado y transmitir las a él, también. En el centro llevamos a cabo diversas actuaciones con el objetivo de valorar positivamente las capacidades y las potencialidades de los alumnos (Hoja de Seguimiento, tutoría individual, entrevistas presenciales con la familia de entrega de notas para Navidad y final de curso, orientación post 4^o ESO durante un trimestre entero).

Uno de los aspectos que prioriza el centro es la entrega de notas (Navidad y junio) con una entrevista personal con la familia y el chico, lo que permite hacer un seguimiento más cercano del proceso de aprendizaje del alumno junto con los padres. La Hoja de Seguimiento es un documento que custodia el alumno y donde, previamente, con el tutor, se han concretado unos objetivos a alcanzar durante la semana. El alumno es el encargado de hacer valorar al profesor, al final de cada sesión, el logro de los objetivos. De esta manera el alumno es consciente de sus progresos de forma inmediata y se le conduce hacia la propia autonomía.

Que lo que aprendemos sea útil y que sea conocido y valorado por nuestro entorno es, seguro, otro elemento de motivación para el alumnado. En el marco de nuestro Proyecto de Comunicación se promueve que, de las actividades realizadas en las diferentes materias curriculares comunes, resulten artículos y materiales que, después, se publicarán en los medios de comunicación del centro (revista, web, canal TV interno ...).

También en este sentido, el fomento de la participación dentro y fuera del centro en tareas que impliquen el trabajo en los valores: compromiso, responsabilidad, solidaridad, autosuperación ha resultado ser un potenciador de la motivación (delegados, jóvenes-guía, Holland Exchange, actividades deportivas de monitorización, actividades deportivas extraescolares del centro, consejo escolar, pruebas inglés, jornada de puertas abiertas, revista digital).

Uno de los elementos a destacar a la hora de impulsar las actividades deportivas extraescolares, es el énfasis en el trabajo de desarrollo de la mejora de la autonomía personal del alumno que participa, elementos claves en la motivación. Este protagonismo del alumno por un lado permite trabajar la iniciativa y por otro lado abre una puerta a la integración. El trabajo en las actividades extraescolares permite proyectar el aprendizaje del alumno fuera del centro.

La metodología de trabajo por proyectos, con actividades realizadas dentro y fuera del aula (en la masía Can Sala) ha resultado un trabajo con un gran potencial motivador para el alumnado de la USEE de segundo ciclo.

El Proyecto Can Sala es en realidad un trabajo transversal a partir de centros de interés que globalizan contenidos de diferentes materias, en el que el alumnado trabaja a partir de encargos, de problemas para aprender mientras hace. Las actividades externas (una tarde semanal) se llevan a cabo en una casa situada muy cerca del Instituto. Se han

hecho proyectos sobre los animales, sobre la vendimia, la recogida de aceitunas y actualmente se está trabajando un proyecto de equinoterapia con los caballos y ponis.

Otro proyecto que incide directamente sobre la motivación y la implicación de un perfil concreto de nuestro alumnado y lo acerca al mundo externo es el Proyecto de Aula abierta (Proyecto CIM), explicado anteriormente.

La **creatividad** es un valor irrenunciable, ya que permite que el alumnado se reconozca en los resultados de sus actividades. En este sentido, es importante la labor que se lleva a cabo en diversas materias en el centro: proyectos de casas en tecnología, web y revista digitales, enfoque, rutas literarias, fiestas del centro y premios reconocidos. Esta **identificación** con lo que se hace se consigue también fomentando la lectura de libros de temática juvenil (TCL, USEE 2) o proponiendo actividades creativas construidas desde la visión e intereses personales del alumno (caligramas en catalán, poesías visuales cooperativas con el movie maker).

La creación de caligramas se ha llevado a cabo este año en la clase de catalán de 4^o. A partir del modelado de la profesora creando y compartiendo con todo el alumnado un caligrama propio, los alumnos construyeron caligramas personales que expusieron en clase y se comentaron. Hay que decir que esta no era una tarea obligatoria, aunque participó la totalidad del grupo, con toda su diversidad.

De forma cooperativa y con la participación en pequeños grupos de todo el alumnado de 1^o y 2^o de ESO, en los que cada uno tenía un encargo (crear el poema, buscar las imágenes, buscar la música, grabar la voz y editar el film), se elaboraron poemas visuales de creación propia con el programa movie maker, que fueron visionados en la fiesta de Sant Jordi.

LA EXCELENCIA SE OBTIENE SI USAMOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN COHERENTES Y TODOS PARTICIPAMOS

La excelencia no es pedir imposibles a los alumnos. Es no renunciar a lo que el alumnado puede dar. Es por ello que el establecimiento de criterios de evaluación adaptados a las potencialidades del alumnado es un paso necesario en el fomento de la excelencia. Esta graduación de los criterios de evaluación se lleva a cabo mediante las adaptaciones curriculares y los PI, que se elaboran de forma conjunta y consensuada entre todo el Equipo Docente, promoviendo un análisis profundo de cada caso (Carné, Coma y Pratdesaba - 2010).

Hay que tener presente que graduar de manera precisa el nivel de exigencia para cada alumno es un punto crítico: si exigimos al alumno más de lo que puede, le estamos abocando al fracaso, si le exigimos menos de lo que puede, tampoco podemos hablar de éxito educativo.

La reflexión sobre la excelencia en nuestro centro nos ha permitido detectar puntos del sistema donde podemos intervenir para mejorar, mediante la participación comprometida de tres actores: las familias, la organización de centro y el profesorado.

Las familias pueden ofrecer un apoyo muy valioso en cuanto a la motivación. Del análisis SAIL al que se ha sometido la escuela se extrae que el alumnado no incorpora la filosofía de excelencia de "hacer todo lo que puede". Gran parte del

alumnado asume que suspender 3, 5, u 8 asignaturas es algo sin trascendencia en su vida diaria y esto dificulta enormemente la motivación. Establecer un diálogo familia-escuela sobre la importancia de la motivación desde la familia y hacer un análisis de las fuentes de motivación del alumnado podrían ser caminos de fomento de la excelencia. Los resultados de la encuesta "Mejoramos" realizada este curso a partir de un estudio con una muestra de 12.224 alumnos de 1^o a 4^o de ESO de la comarca del Vallés (Plata, T., 2011), también apoyan esta idea.

Continuar trabajando en ofrecer al alumnado mayor capacidad, un nivel suficiente, es un esfuerzo que ya hemos empezado en materias como TCM, TCL, el proyecto Holland Exchange, y que son también fuente de motivación del alumnado.

La puesta en marcha de todas estas medidas de **organización de centro** analizadas, revisadas y mejoradas constantemente, ha sido una tarea ingente que se ha llevado a cabo en un tiempo muy rápido, dada la reciente creación del centro, pero también gracias al empuje de unos cuantos profesionales, estables en el centro desde sus inicios, que creyeron y se ilusionaron en este modelo de instituto y han sido y continúan siendo el motor para liderar y sacar adelante muchos de sus proyectos.

Estamos muy satisfechos de los mecanismos creados, que pueden todavía crecer en dos sentidos. Por un lado, creemos que es importante trabajar en la detección de necesidades especiales entre el alumnado de altas capacidades y la elaboración de PI para estos alumnos. Esto permitiría evitar las situaciones en que parte del alumnado lleva a cabo, con un espíritu rutinario, actividades los procesos de las cuales ya tienen alcanzados (tales como la elaboración de dossiers o informes) y encontrar maneras de enriquecer estas actividades o sustituirlas por otras más complejas en aquel alumnado que lo necesite.

Los alumnos que se esfuerzan y entre éstos los que aprovechan sus buenas capacidades tienen que notar que se les valora el esfuerzo y se les promociona la creatividad y la innovación. Esto es primordial para motivarles y porque, al mismo tiempo, sean motor de motivación para los demás.

Por otra parte, la evaluación del alumnado en función de parámetros competenciales puede ser un empuje para la promoción de la excelencia. Desde el centro se han desarrollado análisis para incidir en la organización del trabajo por competencias (Pratdesaba, N. 2010). Incluir indicadores competenciales en la evaluación del alumnado que se lleva a cabo desde las materias nos permitiría detectar de manera continua y final cómo está un alumno en relación a cada una de las competencias básicas y graduar mejor las necesidades individuales y grupales, no a nivel de materias, sino a nivel de competencias. Responder a estas necesidades desde las programaciones de las diferentes materias o desde la oferta de optativas sería una forma ágil y eficaz de prestar atención a la diversidad y de incorporar el profesorado en la promoción de la excelencia. En este sentido, creemos que el Proyecto de Autonomía de Centro que estamos desarrollando puede ser una herramienta muy útil para poder responder a las necesidades del alumnado desde la oferta de materias.

El cambio frecuente de plantilla del profesorado es una dificultad añadida para los centros que desarrollan una apuesta para la excelencia a través de la organización

de centro, ya que implica una reconstrucción constante de la manera de hacer y una ralentización de los ritmos de aplicación y análisis de las estrategias.

También del análisis SAIL hemos podido extraer que la actuación del **profesorado** puede incidir de forma muy importante en la excelencia mediante el uso intensivo de la Hoja de Objetivos y una comunicación más clara y eficaz de los criterios de evaluación con el alumnado. El uso de Bases de Orientación que hemos iniciado puede ser un primer paso para empezar a aplicar de manera esporádica y experimental las Rúbricas en algunas actividades.

Las rúbricas son bases de orientación que incluyen criterios de evaluación estandarizados y establecen diferentes niveles de logro de una actividad. Su construcción de manera pactada con el alumnado, además de fomentar su implicación, es una garantía de que el alumnado entiende que se le pide, algo que demasiado a menudo damos por supuesto.

La aplicación de estrategias de modelado, de ejemplificación de los procesos para hacer las cosas, es también una herramienta útil y necesaria que tiene el profesorado para comunicar al alumnado las estrategias de aprender a aprender que facilitarán que se incorpore a "dar todo lo que puede". La propuesta de actividades creativas de respuesta abierta y el cambio de rol del profesorado de *transmisor* a *facilitador* del conocimiento deberían ser vías para promover el protagonismo y la motivación del alumnado en el proceso de aprendizaje.

En este artículo hemos dado nuestra visión doméstica sobre la promoción de la excelencia, una visión que va creciendo y reelaborando a través de la participación de la comunidad educativa (familias, alumnado, profesorado). Pero hay algo firme e irrenunciable: la convicción de que la excelencia sólo lo es si es posible para todos, y que, parafraseando Miguel Ángel Cornejo, experto en liderazgo y coaching: "*Ser excelente es reclamarse a sí mismo el desarrollo pleno de las propias potencialidades, buscando incansablemente la realización*".

Referencias Bibliográficas

- GARDNER, H. (1983). *Inteligencias múltiples*. Paidós.
- Ausubel, DP; NOVAK JD; HANESIAN, H. (1983) *Psicología Educativa: Un punto de vista cognitivo*, Editorial Trillas: México.
- CALVET, M. (2003) *Elaborar informes de treball experimental: donar a conèixer l' acció i el pensament*. pp. 169-188. En: SANMARTÍ, N.; *Aprendre ciències tot aprenent a escriure ciència*. Ediciones 62, Barcelona.
- COLL, C.; PALACIOS, J.; MARCHESI, A. compil. (1992) *Desarrollo psicológico y educación, II*. Psicología de la Educación. Editorial Alianza Psicología. Madrid.
- CARNÉ, M.; COMA, R. (2009) *Diversitat y excel·lència*. A Currículum i Organització. Direcció general de l'Educació Bàsica i Batxillerat. Departament d'Educació. Generalitat de Catalunya
- CARNÉ, M.; COMA, R.; PRATDESABA, N. (2010): Cap a organitzacions també competencials. *Àmbits de Psicopedagogia*. num. 30. pp: 4-9.
- CARNÉ, M.; COMA, R.; PRATDESABA, N. (2010) Els plans individualitzats: dels documents a la reflexió. Canviar de perspectiva. *Àmbits de Psicopedagogia*. num. 30. pp: 10-14
- PRATDESABA, N. (2010). IES Marta Mata: Organització del treball per competències. *Revista Catalana de Pedagogia. Monogràfic sobre competències bàsiques*.
- DOMÈNECH, J.; GUILLAUMES, M.; LOBO, J. (2011): Exprimiendo el dossier. Camform, una herramienta para la gestión de los aprendizajes en el aula (2011). *Aula de Innovación Educativa*. num. 201. pp 63-66.
- ARGENT, T. (Coord.). (2011) *Projecte educatiu "Millorem". Causes del fracàs escolar i propostes de millora*. Vallès Oriental.

***[El original de este artículo fue publicado en catalán en la revista Àmbits de Psicopedagogia núm 32, primavera 2011]**