

Congreso Iberoamericano de  
Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I

Palacio de Minería del 19 al 23 de Junio de 2006

## Planes de mejora de Centros Educativos

### *Plans Of Improvement Of The Educative Centers*

DAVID DE LA OLIVA GRANIZO

MESA 4



## Resumen

Los Planes Locales de Mejora y Extensión de los Servicios Educativos de la Comunidad de Madrid (España) son programas, actuaciones y actividades que, elaborados y presentados por los Ayuntamientos en colaboración con los centros de Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria, tienen por objetivo la mejora de la calidad educativa. En el Distrito de Carabanchel (Madrid Capital), estos planes se iniciaron en el curso académico 2001-02 mediante el convenio de colaboración que el Ayuntamiento de Madrid suscribió el 21 de junio de 2001 con la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid. La participación de los centros en dicho Plan ha aumentado de forma muy notable: de 6 centros participantes en el curso 2000-01 hemos pasado a 21 centros en el curso 2003-04 (los 6 últimos colegios se incluyeron en el Plan de Mejora el 1 de enero de 2004), siendo los resultados generales producidos muy satisfactorios.

**Palabras clave:** Planes de Mejora, Departamentos de Orientación, estudio de casos, evaluación.

**Keywords:** Plan of improvement, guidance services, case study, evaluation.

*Dirección Postal, calle y número* Departamento de Humanidades  
Universidad Popular Autónoma del Estado de  
Puebla  
21 Sur 1103  
*Colonia* Col. Santiago  
*Ciudad* Puebla  
*Estado* Puebla  
*Código Postal* 72160  
*País* México  
*Teléfono Oficina* 00 52 222 2299400, extensión 151  
*Fax* 00 52 222 2299496  
*Correo-e* david.delaoliva@upaep.mx

## 1. Introducción y objetivos de intervención

El objetivo principal del Plan de Mejora en el Distrito de Carabanchel es integrar y complementar las actividades lectivas, complementarias y de extensión educativa organizadas por los Centros Escolares, por sus Asociaciones de Padres y Madres y por la Sección de Educación de la Junta Municipal dentro de un plan global y equilibrado que impulsará el desarrollo de los Proyectos Educativos de dichos centros escolares. Este objetivo ha quedado reflejado en los trípticos elaborados por la Sección de Educación para difundir en toda la Comunidad Educativa la consecución de este objetivo fundamental.

Para apoyar la compleja gestión, evaluación y seguimiento del Plan de Mejora, la Jefe de Sección de Educación contrató en el curso anterior a un profesional experto en educación como Coordinador del Plan de Mejora. Una de las funciones principales de este profesional ha sido la realización de visitas periódicas a todas las actividades realizadas en el Plan de Mejora para comprobar *in situ* su correcto desarrollo y aprovechamiento.

## 2. Metodología

La investigación que se presenta adopta el enfoque general de la "*Investigación interpretativa*". Este tipo de investigación se configura así como un *campo interdisciplinar* cuyo denominador común es la adopción de una perspectiva naturalista y el énfasis en la comprensión interpretativa de la experiencia humana incorporando el análisis cualitativo y cuantitativo de los datos.

La muestra fueron 21 centros educativos de Primaria y Secundaria del Distrito de Carabanchel (Madrid Capital)

Los procedimientos de recogida, registro y análisis de la información para elaborar la evaluación fueron los siguientes:

1. Seguimiento presencial de todas las actividades, talleres y escuelas deportivas que conforman el Plan de Mejora: en cada visita, el Coordinador rellenaba una "Ficha de Seguimiento" donde se tomaba nota del número de alumnos participantes, actividades concretas que se estaban realizando, grado de implicación del monitor, etc.. Además, se realizaba una breve entrevista con el monitor y, en su caso, con el AMPA y director del colegio.
2. La jefe de Sección de Educación y el Coordinador del Plan participaron en las Comisiones de Mejora realizadas en los centros con representación del equipo directivo, claustro, padres y madres y, en el caso de I.E.S., alumnos. Hay que aclarar que ni el Coordinador, ni la Jefe de Sección de Educación forman parte de la Comisión de Mejora, sino que se coordinan con ella como gestores técnicos de las actividades del Plan. En estas reuniones se realizó una evaluación y seguimiento del Plan de Mejora. Desde la Junta Municipal, se preparó en cada reunión un "Guión de puntos a tratar": información cuantitativa (estadísticas) y cualitativa, nuevas normativas, etc. Asimismo, a mitad y a final de curso desde la Sección de Educación se elaboró y aplicó un cuestionario abierto de preguntas sobre todos los aspectos relacionados con el Plan: monitores, material, espacios, número de alumnos, etc
3. Independientemente de la participación en las Comisiones de Mejora, se realizaron entrevistas de forma individual y a lo largo del curso con directores, representantes de AMPAS, profesores, monitores, etc.

4. Del mismo modo, se efectuaron reuniones de seguimiento y control de las actividades con los coordinadores de las empresas contratadas.
5. Elaboración, aplicación y análisis de cuestionarios de evaluación a padres y alumnos.
6. Recogida y análisis de los Proyectos y Memorias Trimestrales de las actividades realizadas por los monitores que llevan a cabo los talleres.

## 2. Discusión de resultados

¿Qué repercusiones educativas está teniendo el Plan de Mejora en los distintos sectores de la Comunidad Educativa?

- Los **equipos directivos** de los centros se han visto en la obligación de preocuparse, no sólo por lo escolar, sino también por lo extraescolar. A nuestro juicio, esto ha ayudado a ampliar su perspectiva sobre la dimensión social de la educación, es decir, sus alumnos tienen una serie de capacidades y necesidades que para potenciarse y satisfacerse precisan de una intervención docente, pero también, extraescolar. Como bien dijo uno de los directores de un centro incluido en el Plan de Mejora en una reunión de coordinación: *"antes los centros vivían para dentro, ahora la perspectiva ha cambiado radicalmente, tenemos que vivir hacia afuera"*, es decir, tenemos que ser conscientes de los problemas reales de los alumnos y sus familias y tratar de solucionarlos o, al menos, paliarlos en el grado que nos sea posible. Como dirían nuestros propios alumnos: *"no vale cerrar los ojos"*. Asimismo, se ha comprobado que el primer curso en el que se instaura el Plan de Mejora es el más complicado para el equipo directivo, ya que requiere crear nuevos canales de coordinación, tanto con el AMPA como con el profesorado, al igual que asumir una nueva responsabilidad como es la de tener el centro abierto en horario extraescolar. No obstante, a medida que van pasando los cursos se va consiguiendo que el equipo directivo vea el Plan de Mejora como una solución (por la mejora en la convivencia y en la imagen exterior que da al centro) y no como una carga más. Tampoco hay que olvidar que en el próximo curso se van a renovar en varios centros los cargos directivos por lo que habrá que hacer una puesta al día en la primera Comisión de Mejora del curso.
- Igualmente, aunque en menor medida, el **claustró** va percibiendo que las actividades extraescolares no son un "ente" separado del centro, sino que forman parte totalmente de él. Algunos de los centros del Distrito, como el C.P. Antonio Machado y el C.P. Miguel Servet, han conseguido que las actividades extraescolares sean una parte fundamental del centro. En otras palabras, la vida diaria de estos colegios empieza con una actividad extraescolar completamente imprescindible para algunos padres y madres ("Los primeros del Cole") y termina con múltiples actividades deportivas y de ocio. Esto conlleva un cambio de imagen, las diferentes actividades que se llevan a cabo en cada uno de los centros ayudan a darles una entidad: *"cada centro es un mundo"*. A modo de ejemplo, en el I.E.S Antonio Machado todas las actividades del Plan de Mejora giran en torno a los Medios de Comunicación, lo que ha dado una cierta especialización y carácter al centro. Por ello, cada colegio e instituto tiene que tener un tratamiento diferenciado por parte de la Junta Municipal, aunque siempre haciendo un reparto justo e igualitario de los recursos disponibles. Para terminar este apartado, hay que señalar la gran implicación del profesorado del Colegio de Educación Especial Inmaculada Concepción en la puesta en marcha de la actividad (a modo de ejemplo, decidieron nombrar dos Coordinadoras Docentes para su seguimiento y desarrollo).

- Como hemos dicho antes, los **padres y madres** de los alumnos son uno de los sectores más agradecidos por la organización de actividades extraescolares subvencionadas como lo demuestran los cuestionarios aplicados. La ayuda que estas actividades significan para adecuar la jornada laboral a la educativa de sus hijos es una de las razones de su satisfacción, pero no la única. El que su hijo/a forme parte del Grupo de Teatro de su colegio, por ejemplo, el que lleguen a representar una obra al final de curso es una satisfacción para ese padre o madre que ve como su hijo/a tiene la oportunidad de desarrollar todas sus capacidades divirtiéndose y con ilusión. Igual podríamos decir, aunque de distinta manera, de actividades deportivas, por cierto, una manera y, a veces la única, de implicar a los padres en las actividades de sus hijos. También es importante que los padres y madres perciban que en el colegio se forma a sus hijos pensando en su futuro laboral, con actividades como informática, taller de periodismo, de radio, etc. No obstante, hay que señalar que los cuestionarios también indican que un alto porcentaje de padres y madres no están tan satisfechos con la infraestructura de los centros (patios, gimnasios, etc.). De nuevo hay que hacer mención de los padres del C.E.E. Inmaculada Concepción por su compromiso y entusiasmo con la actividad realizada.
- Respecto a las **AMPAs** de los colegios, el Plan de Mejora está suponiendo una "*inyección*" de energía para todas ellas, incluso para algunas está suponiendo su "*resurrección*", es decir, algunas AMPAs que solo existían nominativamente, están empezando a trabajar, a ilusionarse viendo como, gracias a su ayuda, se llevan a cabo múltiples actividades extraescolares. Igualmente, creemos que darles el 10 % de la subvención para becas, ayudas y material les obliga a asumir una responsabilidad que aumenta su implicación (aunque como señalamos anteriormente, una de las AMPAS ha decidido renunciar a esta subvención por falta de personas que la gestionen). En otras palabras, el hecho de sentir que están llevando a cabo un Plan, un Proyecto para sus propios hijos, les hace unirse y trabajar con una ilusión que está dando sus frutos desde el primer momento. No obstante, hay un serio problema a la hora de que estas AMPAS renueven sus cargos directivos, situación que puede suceder en el curso que viene con varias de las AMPAS que gestionan directamente la subvención para la contratación de los monitores. En este curso, ya ha habido consultas desde las mismas para saber las consecuencias de que sea la Junta Municipal la que se haga cargo de esta contratación (como por ejemplo, pérdida de autonomía de las AMPAS a la hora de contratar a los monitores que llevan años trabajando en el centro).
- Un sector importante y también fundamental en el desarrollo del Plan de Mejora es el de las **empresas** contratadas para realizar las actividades. A lo largo de estos cursos, hemos trabajado en la mayoría de los casos con las mismas empresas lo que ha posibilitado un mayor conocimiento por su parte de las peculiaridades y características de cada uno de los colegios con los que trabaja. Esto conlleva una mejora en su servicio como, por ejemplo, la realización de Hojas de Evaluación Trimestrales de los alumnos, mejora en la coordinación con las AMPAS, etc..
- Con relación a los **monitores**, como señalamos anteriormente, nos encontramos con monitores con una formación adecuada (en su mayoría estudiantes universitarios con cursos de ocio y tiempo libre), pero, hay que ser realistas, con poca experiencia. Una de las directoras de uno de los colegios del Plan comentó, discutiendo este problema, que la ilusión compensa la inexperiencia. En este sentido, las visitas de seguimiento (en las que siempre se reservaba un espacio para hablar directamente con los monitores) nos indican que la mayoría

de los monitores se implican en un grado muy alto en las actividades y, en cierto sentido, "enganchan" con los alumnos debido a que la distancia generacional no es tan grande como la que suelen tener los alumnos con los profesores, y a que, obviamente, no es lo mismo impartir matemáticas que fútbol. No obstante, sí se nota en algunos casos una falta de experiencia a la hora de mantener la disciplina de los alumnos, por ejemplo. Esto se agrava, como comentamos anteriormente, por el mayor número de bajas laborales en este colectivo (por cambio de trabajo) debido a que están contratados por muy pocas horas y, lógicamente, su satisfacción salarial no es muy grande. La única solución encontrada en algunos centros ha sido contratar a los mismos monitores para distintas actividades, lo que ha dado excelentes resultados porque su implicación y estabilidad aumenta en alto grado.

- Finalmente, el sector más importante, el que da sentido a todo nuestro trabajo, es el de los **alumnos y alumnas**. Las visitas de seguimiento nos muestran a alumnos especialmente motivados e ilusionados en hacer algo diferente: danza, teatro, fútbol, música... Evidentemente, son mejor recibidas por los alumnos las actividades que se alejan de lo académico, como las deportivas, y les cuesta un poco más actividades como la Animación a la Lectura. No obstante, los monitores tratan siempre de explotar el componente lúdico para que no resulten cansadas o pesadas para alumnos que ya llevan muchas horas sentados en un pupitre. Asimismo, cabe destacar que se ha tratado de seguir una evolución entre las etapas de Educación Infantil, Primaria y Secundaria. En Infantil, las actividades más frecuentes son las de Ludoteca y Psicomotricidad, en Primaria la oferta es, básicamente, deportiva, lúdica y artística, en cambio, en la Educación Secundaria se comienzan a ofertar actividades con un carácter más de tipo profesional (Talleres de Informática, Radio, Fotografía, etc.). De esta forma tratamos de adecuarlos lo máximo posible a los intereses y edades de los alumnos.

### 3.- Conclusiones y propuestas de futuro

Podemos estructurar las diferentes conclusiones y propuestas de futuro en base a los siguientes temas:

- **Coordinación:** somos conscientes de que hay que mejorar los canales de comunicación entre y con todos los sectores de la Comunidad Educativa. Especialmente, en este próximo curso nos vamos a plantear los siguientes puntos:
  - Aumentar la implicación del claustro de profesores mediante la potenciación de la figura del Coordinador Docente. Hay que recordar que, en un gran número de centros, es el equipo directivo el que ha asumido esta labor de coordinación, lo que no parece adecuado debido al exceso de responsabilidades que ostenta este órgano de dirección. Por ello, hemos solicitado a estos directores que, siguiendo la Orden 1005/2003 de 24 de febrero, informen al claustro de la necesidad de que un profesor asuma el cargo de Coordinador Docente, permitiendo, además, que este profesor dedique un máximo de cuatro horas docentes a las funciones que tiene encomendadas. No obstante, también hay que señalar que en un gran número de centros esta figura se ha convertido en la principal referencia del Plan de Mejora, consiguiéndose una mejora considerable con anteriores cursos.

- Mejorar la comunicación mediante nuevas tecnologías (INTERNET). Para ello, el próximo curso se va a crear un directorio con todas las direcciones de correo electrónico de todos los centros para poder enviar todos los documentos y comunicaciones en tiempo real tanto para los centros como para las AMPAS. En un futuro trataremos de elaborar una página WEB con múltiples usos: informar a padres y alumnos de las actividades extraescolares pertenecientes al Plan de Mejora que se llevan a cabo en sus centros, dar a conocer novedades, etc.
  - Habrá que seguir mejorando el funcionamiento de las Comisiones de Mejora con la toma de actas, firma de los acuerdos y propuestas, etc.
- **Asociaciones de Madres y Padres**
    - Un objetivo a largo plazo es seguir potenciando a las AMPAs poniendo a su disposición todos los recursos personales, materiales y económicos de los que dispone la Junta.
    - Como hemos visto anteriormente, uno de los problemas de las AMPAS es la falta de participación de los padres y madres en las mismas. Es muy frecuente la situación en la que dos o tres personas son las que cargan con toda la responsabilidad de su organización. Consideramos que el carácter voluntario y altruista de los padres y madres que hacen este trabajo tienen que ser apoyado de forma decidida por todas las instituciones relacionadas con la Educación. Algunas de las AMPAS han pedido beneficios fiscales e, incluso, económicos para sus miembros más activos porque consideran que están realizando un trabajo y que sería una manera de animar a participar a otros padres. Somos conscientes de las dificultades que entrañan estas propuestas, pero al menos la Administración ha de ser consciente de las dificultades de las AMPAS para poder estudiar sus posibles soluciones.
  - **Padres y madres:** el objetivo principal que nos hemos planteado, en consonancia con lo comentado en el párrafo anterior, es el de implicar más a los padres y madres en la educación de sus hijos. Para ello, hemos pensado las siguientes propuestas:
    - Generalizar a todos los centros la entrega de un boletín informativo trimestral sobre los progresos de sus hijos en las actividades del Plan de Mejora (en varios centros ya se está realizando de forma satisfactoria) con el objetivo de que los padres y madres perciban que esas actividades no son meras "guarderías", sino lugares donde sus hijos aprenden y disfrutan.
    - Aumentar la frecuencia de exhibiciones y jornadas abiertas en los centros para que los padres vean lo que sus hijos han aprendido en las actividades.
    - Proponer a las AMPAS la organización de asambleas y reuniones informativas para padres, madres y profesores sobre las actividades del Plan de Mejora.

- **Vigilancia y seguimiento de las actividades:** añadimos este apartado porque ha sido ampliamente demandado por los centros, especialmente, por parte de AMPAS y de equipos directivos, ya que son estos sectores los que están teniendo que resolver las necesidades que en ese sentido crea la puesta en marcha de actividades extraescolares. Asimismo, los equipos directivos han mostrado su preocupación en las Comisiones de Mejora sobre quién es el último responsable en el caso de que haya algún problema en el centro. Para paliar la situación de falta de personal funcionario en la que quedan algunos centros en horario extraescolar, las principales propuestas son:
  - Adecuar la jornada laboral del Coordinador Docente con el horario de las actividades extraescolares realizadas, de este modo siempre habrá un profesor docente en el centro. Somos conscientes de lo complicado de esta medida debido a las diferentes ofertas de actividades de cada centro.
  - Adecuar la jornada laboral de los conserjes con el horario de las actividades extraescolares realizadas, de este modo, siempre habrá una persona encargada de la vigilancia y control de los alumnos en el centro. No hay que olvidar la necesidad de potenciar la prevención en riesgos laborales y más trabajando con niños.
  
- **Empresas:** para el próximo curso queremos mejorar la coordinación entre las empresas contratadas, los centros y la Sección de Educación. Para ello:
  - Se controlará la asistencia de los monitores a las actividades a través de las visitas del Coordinador del Plan, de la información de las AMPAS, del Coordinador Docente, de los equipos directivos y de los coordinadores de las propias empresas.
  - En el caso en el que el colegio o instituto detecte alguna problema con algún monitor, lo pondrá en conocimiento del Coordinador del Plan y se decidirá en consenso con la Sección de Educación las medidas a tomar.
  - Las empresas avisarán a los centros en los que un monitor por causa mayor no pueda asistir a su trabajo en la mayor brevedad posible y pondrán un sustituto del mismo modo.
  - Todas las empresas dispondrán de un procedimiento para seguir en el caso de que un alumno o alumna sufra un accidente e informarán del mismo a los colegios y a la Sección de Educación.
  
- **Gestión:** Como se ha comentado en apartados anteriores, el aumento de gestión que conlleva el gran número de centros incluidos en el Plan de Mejora conlleva la necesidad de nuevo personal en la Sección de Educación. Actualmente se ha contratado un auxiliar administrativo para apoyar todo el trabajo del personal de la Sección, pero queda por cubrirse una plaza de Técnico de Educación de Grado Medio. Es imprescindible esta contratación para apoyar la labor de la Jefa de Sección de Educación, único cargo con poder de decisión en esta Sección para solventar las múltiples y variadas necesidades que se plantean a lo largo del curso para todo el Distrito de Carabanchel y, por supuesto, no solamente relativas al Plan de Mejora.

- **Evaluación:** Como parte fundamental de los procedimientos y canales de comunicación seguiremos mejorando en los siguientes puntos.
  - Las reuniones periódicas de las Comisiones de Mejora.
  - La aplicación de cuestionarios de evaluación para padres, alumnos y profesores, de forma que la información recogida para la elaboración de las Memorias sea lo más objetiva posible.
  - La información recogida mediante las visitas de seguimiento.
  - La entrega y el análisis de las Memorias facilitadas por empresas y AMPAS.
- **Difusión:** en los próximos cursos seguiremos elaborando y actualizando el tríptico para cada uno de los centros con las actividades que se están realizando por parte de AMPA, Junta Municipal y Claustro. Consideramos este punto fundamental para una correcta información y publicidad del Plan de Mejora.

Por último, queremos volver a resaltar que ninguna de estas propuestas será posible sin los suficientes recursos personales, económicos y materiales para llevarlas a cabo.

Como hemos señalado anteriormente, respecto a los recursos personales, es completamente imprescindible el que haya conserjes, así como un Coordinador Docente con el mismo horario de la actividades extraescolares para solventar cualquier dificultad que pueda surgir en las mismas. Somos conscientes de los costes económicos que supone esta propuesta, pero si estamos trabajando con niños, la calidad educativa y las medidas de prevención de riesgos laborales deben ser tenidas especialmente en cuenta. Asimismo, habría que dotar de más personal a las Secciones de Educación de las Juntas Municipales a medida que van a sumiendo nuevos Proyectos y Programas. La contratación de un Coordinador como apoyo a la gestión del Plan de Mejora y, sobre todo, para el seguimiento *in situ* de las actividades programadas es un recurso necesario pero no suficiente. La dirección de la Sección de Educación debería ser apoyada con un Técnico de Educación de Grado Medio como ya está planificado por la Administración pero aún no resuelto.

Con relación a los recursos económicos, las listas de espera en muchos centros revela la necesidad de ofertar más actividades y durante más horas. Es más, solamente para mantener las actividades actuales es imprescindible que en los presupuestos se contemple la subida anual del I.P.C. porque, lógicamente, es lo que cada año solicitan las empresas contratadas. Si no es así, se tienen que reducir el número de horas de estas actividades por falta de presupuesto como ya ha ocurrido en cursos anteriores.

Mención aparte merecen los centros de Educación Especial, debido a las características de sus alumnos necesitan más monitores y la contratación de transporte privado. Si son centros "especiales" también necesitan presupuestos especiales. Nuestra experiencia es que con el mismo módulo económico en un centro ordinario se pueden subvencionar aproximadamente 3 actividades extraescolares (6 horas contratadas) mientras que en un centro de educación especial solo se puede llevar a cabo una actividad y de una sola hora.

Pasando a los recursos materiales para realizar las actividades, han de dividirse entre recursos fungibles y estructurales. Respecto a los primeros (balones, material de papelería, etc.) no requieren un coste muy elevado, pero sí significativo en el caso de nuestro Distrito donde hay un gran número de centros incluidos en el Plan de Mejora. Respecto a los recursos estructurales, es decir, la mejora de instalaciones deportivas, salas de ensayo, escenarios, etc donde se realizan las actividades están completamente fuera del presupuesto del Plan de Mejora, sin embargo, son completamente imprescindibles para que se puedan llevar adecuadamente las actividades del Plan. Por ello, también solicitamos una respuesta de la Administración en los casos de centros con pobres o, incluso, inexistentes instalaciones (tanto públicos como concertados).

A pesar de todas estas propuestas de mejora, no puede quedar en este artículo sensación de insatisfacción sino todo lo contrario. Creemos sinceramente que el Plan de Mejora y Extensión de los Servicios Educativos desarrollado en el Distrito de Carabanchel ha conseguido unos resultados excelentes: en el curso 2004-2005 esperamos tener aproximadamente 3.000 alumnos y 23 centros participando en el mismo. Como se puede apreciar, los datos hablan por sí mismos.

## Bibliografía

- AINSCOW, M. (2001): *Desarrollo de escuelas inclusivas. Ideas, propuestas experiencias para mejorar las instituciones escolares*. Madrid, Narcea.
- AINSCOW, M.; HOPKINS, D.; SOUTWORTH, G. y WEST, M. (2001): *Hacia escuelas eficaces para todos. Manual para la formación de equipos docentes*. Madrid, Narcea.
- AINSCOW, M. (2002): Rutas para el desarrollo de prácticas inclusivas en los sistemas educativos. *Revista de Educación*, nº327, pp.69-82.
- DE LA OLIVA, D., MARTÍN, E. Y VÉLAZ DE MEDRANO, C. (2004) (en prensa): "Modelos de intervención psicopedagógica en centros de Educación Secundaria: identificación y evaluación". *Infancia y Aprendizaje*.
- MARCHESI, A. (1999): Del lenguaje de la diferencia a las escuelas inclusivas. En J. PALACIOS y A. MARCHESI (Eds.): *Desarrollo psicológico y educación*. Madrid, Alianza.
- MARCHESI, A. y HERNÁNDEZ, C. (Coords.) (2003): *El fracaso escolar: una perspectiva internacional*. Madrid, Alianza Editorial.
- MARCHESI, A. y MARTIN, E. (1998): *Calidad educativa en tiempos de cambio*. Madrid: Alianza
- MARCHESI, A. y MARTIN, E. (1998): El asesoramiento psicopedagógico. En A. MARCHESI y E. MARTIN: *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid, Alianza.