

J. Eliseo Valle Aparicio

Materiales prácticos y recursos didácticos en organización y dirección de centros



PUV

MATERIALES PRÁCTICOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS

J. Eliseo Valle Aparicio

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Este texto ha sido publicado en el marco de los programas desarrollados dentro de la «Convocatoria del Ministerio de Educación y Ciencia para la financiación de la adaptación de las instituciones universitarias al Espacio Europeo de Educación Superior» (septiembre de 2006)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

© Del texto: J. Eliseo Valle Aparicio, 2013
© De esta edición: Universitat de València, 2013
© De las fotografías: Soledad Escolano Zamorano

Maquetación: J. Eliseo Valle Aparicio
Diseño de la cubierta: Celso Hernández de la Figuera

ISBN: 978-84-370-9235-5
Depósito legal: V-2489-2013

Impresión: GUADA Impresores, SL

ÍNDICE

Introducción	7
Capítulo 1. Dimensión teórica y marco legal de la organización escolar	9
1. Teorías sobre organización escolar	9
2. El sistema educativo. Legislación escolar y reformas	15
Capítulo 2. Las organizaciones escolares: dimensiones y características.....	23
1. Tipos de centros educativos	23
1.1. Por su titularidad: centros públicos; centros privados y privados concertados	23
1.2. Por etapas educativas: centros de educación infantil, de educación primaria, de educación secundaria, de formación profesional	28
1.3. Según criterio geográfico: escuelas urbanas; escuelas rurales (escuelas cíclicas; escuelas unitarias; zonas escolares rurales; centros rurales agrupados).....	35
1.4. Criterio del medio social: los centros de acción educativa singular (CAES).....	37
1.5. Otros criterios de diferenciación de centros	41
2. Peculiaridades de los centros educativos como organizaciones	43
3. Funciones de la escuela.....	47
4. Los recursos educativos: recursos humanos, recursos materiales... ..	50
Capítulo 3. Gobierno, autonomía y participación en los centros escolares	53
1. La autonomía de los centros docentes	53
2. Los órganos de gobierno, coordinación y participación de los centros educativos	57
2.1. El Claustro de profesores.....	57
2.2. El Consejo Escolar.....	61
2.3. Otros órganos de coordinación docente.....	63
3. La participación de la comunidad educativa en la vida de los centros escolares	64
Capítulo 4. Dirección y liderazgo educativos	71
1. El Equipo directivo	71
2. Los tipos de liderazgo educativo	75
3. El rol del director/a	79
3.1. La función directiva.....	79
3.2. El sistema de elección del director/a	81
3.3. Dirección docente versus dirección profesional	83
3.4. Formación para la dirección	85

Capítulo 5. La cultura organizativa. Relaciones micropolíticas en la escuela.....	89
1. Cultura y poder en la organización escolar.....	89
2. El clima organizativo. El conflicto en las organizaciones educativas	96
3. El sistema relacional. La comunicación en el centro escolar: comunicación interna y externa.....	101
4. La convivencia en los centros educativos.....	104
Capítulo 6. Los centros escolares y su entorno.....	107
1. Relaciones de los centros educativos con el entorno.....	107
Capítulo 7. Los procesos educativos: programación, gestión, implementación	115
1. Planificación y estrategia en los centros escolares.....	115
2. Los documentos institucionales como instrumentos de coordinación y participación....	118
2.1. El Proyecto educativo de centro	118
2.2. El Reglamento de Régimen Interno (RRI)	119
2.3. La Programación General Anual (PGA).....	120
2.3. La Memoria anual.....	120
Capítulo 8. Calidad e innovación educativas. La evaluación del centro escolar como proceso de mejora	123
1. La calidad en la educación. La evaluación de centros escolares	123
2. La innovación en los centros educativos. Proyectos innovadores, buenas prácticas en educación	127
Bibliografía	135

INTRODUCCIÓN

En este volumen se presentan un conjunto de actividades en materia de Organización y Dirección de Centros, con un enfoque absolutamente práctico. El texto contiene supuestos de análisis y reflexión a partir ya de situaciones concretas, propias de centros educativos reales o imaginarios, aunque verosímiles, ya de lecturas especializadas sobre temáticas diversas. Asimismo plantea temas para la reflexión y el debate, surgidos de noticias reales aparecidas en prensa escrita sobre realidades educativas diversas, que tienen en común el tener como epicentro la escuela.

El objeto general de estas prácticas es alcanzar un conocimiento amplio sobre la organización y dirección de centros y en general sobre la importancia de un liderazgo educativo orientado a la excelencia en los centros escolares. El conjunto de actividades planteadas en este texto en relación con cada uno de los bloques temáticos de la materia, trata de facilitar dinámicas participativas y estrategias comunicativas, capaces de crear contextos que propicien un conocimiento pragmático de la propia actividad de Organización y Dirección de Centros, así como de los agentes involucrados en un sentido amplio en la misma. Los diversos bloques temáticos comprenden todas la dimensiones clave en materia de organización escolar.

La finalidad última de las lecturas, reflexiones y en general actividades planteadas, es desarrollar las competencias que permitan a los estudiantes un desempeño más eficaz y eficiente de las funciones directivas de organización y gestión de centros educativos y de coordinación de personas y equipos. Una vez aprehendidos los datos teóricos, se trata de que el alumnado se ponga en la piel de los diversos agentes protagonistas de la vida de los centros escolares, tratando de reaccionar ante situaciones de índole práctico y presentar soluciones propias a las diversas circunstancias planteadas en el día a día.

Mediante este conjunto de estrategias se propicia la reflexión sobre los aspectos fundamentales que lleva consigo la organización y dirección de centros, profundizando en su comprensión mediante la colocación del alumno/a ante realidades y contextos de tipo práctico, que realmente tienen lugar en los centros, haciéndoles buscar respuestas y tomar decisiones al respecto. Con ello se propicia la preparación del estudiante para su futura actividad laboral, construyendo un tipo de enseñanzas universitarias que vaya mucho más allá de la mera orientación teórica.

CAPÍTULO 1. DIMENSIÓN TEÓRICA Y MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

1. TEORÍAS SOBRE ORGANIZACIÓN ESCOLAR

1. A continuación se presentan algunos fragmentos extraídos de diversos artículos académicos, todos ellos relativos a los diversos posicionamientos teóricos que han servido históricamente para ir construyendo las diferentes teorías sobre Organización Escolar. En relación a los mismos se plantearán reflexiones y cuestiones varias:

- a) Taylor y Fayol, aunque con planteamientos diversos, representan una corriente de organización científica y de división del trabajo en aras a conseguir la mayor eficacia en las organizaciones. Su ámbito de aplicación fueron las empresas, persiguiendo el logro de mayores niveles de eficiencia en las mismas. Julián López Yáñez (2006) alude a tales teorías y a otras en un artículo titulado “¿A dónde va la teoría de la organización?”, del que se han extraído alguno de los textos siguientes:

«La primera fundación de un campo específico para el estudio de las organizaciones tiene lugar a principios del siglo XX, impulsada por la importancia y la complejidad que han adquirido ya las grandes corporaciones industriales, así como por la necesidad de formar adecuadamente a sus directivos.

(...) El taylorismo se convirtió en un exponente característico de la moderna sociedad industrial, con su culto a la eficacia, la división del trabajo y el nuevo papel que adquirirían en ella los expertos, la nueva élite social. Fayol, por su parte, planteó la necesidad de dotar a las organizaciones de una arquitectura de coordinación y de control que evitara las perturbaciones ocasionadas por la irrupción de la conducta informal en ellas. La imagen que mejor caracteriza a toda esta filosofía es la de la máquina. Esta concepción sobre las organizaciones, tan agresiva como lo fue la propia era industrial de la que surge, solo se interesó por los sujetos en tanto piezas de un engranaje que debía conseguir a toda costa los resultados previstos» (López Yáñez, 2006: 2).

- ➡ Describe el marco en el que surgen las primeras explicaciones en torno a las organizaciones escolares, cuáles son las circunstancias que posibilitan su formulación
- ➡ ¿Crees que la organización escolar y las corporaciones industriales recién surgidas en la sociedad industrial tienen, como tales organizaciones, puntos en común y/o diferencias? Menciona unos y otras
- ➡ Explica el significado de la siguiente afirmación, en relación con este tema, realizada por Beltrán Llavador. F. (2000: 98): «las organizaciones productivistas se han impuesto como modelo universal de formas organizativas».
- ➡ Describe, a partir del texto, qué rasgos caracterizan el pensamiento de Taylor y de Fayol sobre las organizaciones.
- ➡ Destaca lo positivo de tales aportaciones, y si las mismas te merecen alguna crítica.



- b) Por su parte, la teoría de los recursos humanos asume también los presupuestos de las teorías racionales, pero su atención prioritaria no son ya las estructuras de la organización, sino las personas y su nivel de satisfacción en la organización. El principal impulsor de la teoría fue Elton Mayo, y el centro de su planteamiento lo constituye la creencia de que las personas satisfechas alcanzan un mayor rendimiento, por lo que busca la eficacia organizacional a través de la satisfacción de sus recursos humanos. Lee, en relación con el mencionado planteamiento, el texto siguiente:

«A partir de 1930 y aproximadamente durante dos décadas se desarrollaría la teoría o Movimiento de las Relaciones Humanas, el cual supuso una reacción perfectamente comprensible ante los excesos del pensamiento mecanicista de la recién nacida ciencia de la organización.

(...) Elton Mayo comprobó que los grupos de trabajadores podían controlar la producción a su modo. Ellos aumentaban o disminuían su esfuerzo de tal manera que los resultados superaran el mínimo satisfactorio para la empresa -lo cual les permitía obtener incentivos- pero al mismo tiempo no llegaran a un determinado nivel a partir del cual la empresa dispersaba al grupo con la idea de contagiar a otros trabajadores dicha productividad. Se descubría así un comportamiento relativamente autónomo de las unidades, que sólo parcialmente era controlado por la estructura. Los liderazgos surgidos naturalmente en el interior de estas unidades aparecían como una instancia de control tan poderosa al menos como dicha estructura. Así que Mayo fue el primer converso respecto al nuevo papel que las relaciones sociales habrían de desempeñar en la investigación sobre las organizaciones» (López Yáñez, 2006: 2-3).

- ➡ Comenta las ideas principales del texto
 - ➡ ¿Te parece importante el elemento humano en las organizaciones? Argumenta tu respuesta
 - ➡ Reflexiona sobre la siguiente afirmación, y coméntala: «Cuando existe un encaje escaso entre individuo y organización, ambos se resienten: la persona se encuentra explotada, y la organización se torna ineficiente. Su buen ajuste, sin embargo, beneficia a ambos»
 - ➡ Traslada tus opiniones sobre la relevancia de los recursos humanos, aplicándolas a la organización escolar. En particular, analiza la importancia del profesorado, su formación, su implicación, sus actitudes, etc., en el funcionamiento de las escuelas.
- c) El enfoque *cultural o simbólico*, considera la organización como un *artefacto cultural* o una *construcción social*, entendiendo que la realidad no es nada por sí misma, distinto de un conjunto de significados que las personas construyen y comparten. La escuela es así una construcción cultural, que como el resto de organizaciones, descansa en la mente de sus miembros (Morgan, 1990: 118).

En esta misma línea, López Yáñez (2006: 10) alude a que «(...) aunque los mecanismos que estructuran la organización son externos, los miembros desarrollan creencias y significados, culturas en definitiva, que ajustan dichas estructuras a sus necesidades».

- ➡ ¿Crees que cada organización adapta las estructuras externas a su realidad, creando una cultura propia?
- ➡ En el caso de haber respondido afirmativamente a la cuestión anterior ¿crees que el fenómeno descrito tiene también lugar en la escuela?
- ➡ Explica la frase: «La escuela es así una construcción cultural, que como el resto de organizaciones, descansa en la mente de sus miembros».

- d) La organización es como un recipiente, en el que se desarrolla una cultura local que lo impregna, y que es resultado de múltiples elementos. En esta perspectiva, la utilización de imágenes y metáforas, que están muy generalizadas en el ámbito de la Organización Escolar, nos pueden ayudar a la comprensión e interpretación de las instituciones educativas desde un nuevo enfoque.

Las metáforas juegan un papel fundamental en las organizaciones formales, donde se comparten cuando los individuos necesitan dar un sentido a su experiencia. Se trata de imágenes de gran fuerza descriptiva, para explicar la esencia de la escuela e interpretar los fenómenos que tienen lugar en las mismas, exaltando ciertas cualidades y ocultando otras.

López Yáñez alude a las mismas, (2006: 23) y resalta el uso de una gran variedad de metáforas para referirnos a las organizaciones, sobre las que señala que: «Las metáforas a menudo prestan un gran servicio a la elaboración de nuevos conocimientos, permitiendo nuevos horizontes de reflexión a partir de la quiebra de las visiones que sustentaban a las viejas teorías.

(...) Podemos decir que el uso de metáforas intercambiables es actualmente una de las imágenes de marca de la disciplina».

- ➡ Comenta el fenómeno de utilización de metáforas en el ámbito de la Organización escolar. Buscar por grupos diferentes metáforas utilizadas para resaltar las características definitorias de la escuela, elegir las que en vuestra opinión definen mejor la esencia de la misma, y comentar su significado en clase en un pleno.

2. José Ignacio Rivas (2003: 113) señala en un artículo titulado “La perspectiva cultural de la organización escolar: marco institucional y comportamiento individual”, lo siguiente:

«Así, observada la escuela desde esta perspectiva, se considera que goza de todas las características propias de un grupo social en cuanto a los procesos de formación del mismo, comunicación, creación de normas, rituales, valores comunes, formas de pensamiento, conflicto de intereses, etc. Este modo de organización del colectivo humano que la compone es identificado como la *cultura propia del mismo*. Esto es, afirmamos que *el grupo social que se constituye en el centro escolar configura su propia cultura, genuina e identificable* para ese grupo. Admitido esto y teniendo en cuenta la dimensión social del aprendizaje, pensamos que es innegable la mediatización que supone esta cultura respecto a los procesos educativos (enseñanza-aprendizaje) y socializadores que se desarrollan en la misma».

Y en otro lugar de su artículo, el mismo autor dirá que «De este modo, pues, la organización escolar es vista como un componente básico del proceso educativo y no sólo como un mero marco...» (Rivas, 2003: 111)

- ➡ Comenta las ideas principales del texto
- ➡ ¿Crees que cada grupo social existente en un centro escolar configura su propia cultura, diversa a la del resto?
- ➡ ¿En qué medida entiendes que la propia organización escolar, la propia cultura construida y vigente en cada centro educativo, puede tener influencia en el tipo y perfil de la educación que procura y en modo en que ejerce su rol socializador? Apoya tus opiniones, en la medida de lo posible, con algún ejemplo concreto.

3. Las *organizaciones que aprenden*, una concepción en la que la escuela se presenta como organización que adquiere y difunde conocimiento, tuvo una extraordinaria importancia en el momento en que surgió como un nuevo concepto de mejora focalizado en los centros educativos.

El concepto alude a espacios organizativos en los que sus miembros contribuyen a las mejoras organizativas de la institución, a estructuras en las que el profesorado reflexiona críticamente y resuelve los problemas del centro en un marco organizativo que es capaz de aprender, de enseñar e innovar. Este tipo de centros no solo desarrollan la habilidad de crear, adquirir y transferir conocimiento, sino también de modificar conductas con base en ese aprendizaje.



Figura 1. El centro educativo como organización que aprende (Bolívar, 2001:4).

Antonio Bolívar señala que una organización aprende cuando, por haber optimizado el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, adquiere una función cualificadora para sus miembros, al tiempo que está atenta para responder a las demandas y cambios externos. Crece así como organización, cuando logra institucionalizar dicha mejora (aprendizaje organizativo) como un proceso permanente (Bolívar, A., 2001: 2).

A las organizaciones que aprenden se refiere Miguel Pérez en el texto siguiente:

«Los centros educativos no son ya solamente ámbitos para la formación de los alumnos, sino que simultáneamente constituyen espacios donde el trabajo profesional, desarrollado en colaboración y críticamente, se constituye en agente formativo, innovador y consolidador de la cultura del centro, en el que las influencias del entorno y las dinámicas que generan las relaciones profesionales delimitan los perfiles de los centros, considerados como organizaciones que aprenden» (Pérez Ferra, M., 1999: 204).

- ➡ Describe las ideas clave que sustentan el planteamiento de las *organizaciones o escuelas que aprenden*.
- ➡ ¿Te parece sugerente? Argumenta tu opinión.
- ➡ ¿Crees que es interesante que la escuela reflexione de forma crítica sobre sus formas de hacer y cometidos, aprendiendo a su vez para poder mejorar, innovar, consolidar sus fortalezas, adaptarse a los cambios y en definitiva, cualificarse de forma permanente?

- Imagina que diriges una escuela pública, que imparte enseñanzas de infantil y primaria. Plantea y describe una estrategia con actividades concretas a desarrollar en el centro, de forma que el mismo se constituya en *escuela que aprende*.

2. EL SISTEMA EDUCATIVO. LEGISLACIÓN ESCOLAR Y REFORMAS

1. A continuación figuran extractos sobre algunas noticias publicadas en medios de comunicación españoles sobre el pacto educativo:

- a) El diario *ABC.es* publica en su sección de *Noticias de Educación*, bajo el titular «El PP rechaza el pacto educativo y Gabilondo se da otro mes de prórroga», lo siguiente¹:

«El ministro de Educación, Ángel Gabilondo, se ha marcado el mes de marzo como fecha límite para alcanzar el pacto educativo por el que lleva trabajando desde hace casi un año. Así lo anunció ayer en rueda de prensa posterior a la reunión de la Conferencia Sectorial de Educación en la que presentó su propuesta de pacto, cuyas líneas básicas adelantó ABC.

Tras el nuevo rechazo a las propuestas de Educación por parte del PP, que presentó diez reivindicaciones, Gabilondo explicó que a lo largo del mes de marzo habrá reuniones con los grupos parlamentarios, la mesa social de educación, la comunidad educativa y la Conferencia General de Política Universitaria con el objetivo de decidir si hay o no acuerdo.

El documento presentado por el ministro consta de doce objetivos y 137 medidas y su aprobación exigiría la modificación de 21 artículos de la LOE, que no fue apoyada por el PP. Se trata de un plan más estructurado que mantiene las líneas básicas del Gobierno pero introduce medidas más claras sobre los conciertos y la libertad de enseñanza, la FP o la modernización de la Universidad.

El PP concretó su negativa a pactar en diez puntos: ampliar la libertad de enseñanza, enseñanzas comunes para todo el Estado, evaluación del sistema educativo, profesionalización de la función directiva, lengua castellana, cuerpos nacionales de profesores, Bachillerato de tres años, financiación estatal de la FP, Ciudadanía y ley de medidas de apoyo al pacto».

- b) Por su parte, en el diario *El País* aparece publicado un artículo titulado «El pacto educativo, en la lanzadera»², del que destacamos por su interés los siguientes extractos:

¹ En su edición de 26/2/10. Ver <http://www.abc.es/20100226/sociedad-educacion/rechaza-pacto-educativo-gabilondo-20100226.html> [Consulta 30 septiembre 2010]

«Los populares están en efecto dispuestos a sentarse a hablar de temas como la financiación, pero no ven que este planteamiento del Gobierno sea un pacto de Estado. “Las propuestas que recoge el documento que se ha enviado a las comunidades son muy abstractas, vagas. Y, aunque la sociedad demanda un cambio, el drama es que no se va a ser capaz de concretar”, opina el portavoz del PP en el Congreso Alfonso Alonso. Sin embargo, Alonso afirma: “No nos cerramos a hacer pactos con el Gobierno, a hablar de financiación o de otras cuestiones, pero eso es un acuerdo, no es un pacto de Estado que lleve al cambio de un modelo educativo, que no funciona, consensuado en común, que es lo que nosotros queremos”. Los responsables del PP creen que Gabilondo fue “ingenuo” al ponerse una fecha para afirmar si el pacto era viable y opinan que ahora “está dispuesto a llamar pacto a cualquier acuerdo”, añade Alonso. Para el PP un pacto de Estado debe pasar por tratar temas como “la calidad, la vertebración del sistema y la libertad de los centros y de los proyectos educativos”.

Oídas las partes mayoritarias (PSOE y PP), y con independencia de si se consideren o no los acuerdos a los que se lleguen como un Pacto de Estado, lo que parece difícil de conseguir con acuerdos alejados de las confrontaciones ideológicas de fondo, es otro de los aspectos de destaca el documento para el pacto enviado a las comunidades: “Garantizar la estabilidad normativa sostenida sobre los aspectos comunes».

«Hay que firmar acuerdos, apostar por ellos, aunque no sea un gran pacto. Desde el principio muchos sabíamos adónde iba a llegar este intento. Estaba claro que los temas ideológicos no se iban a poder pactar”. Manuel de Castro lleva años al frente de la Federación de Religiosos de la Enseñanza (FERE), que agrupa a la inmensa mayoría de los centros concertados de España. Tiene una visión global. “El llegar a acuerdos de compromiso de financiación es algo que tendría mucho valor y abriría la puerta a que más adelante se pueda plantear un pacto que incluya temas más ideológicos. Venimos de un clima de enfrentamiento, y hay que solucionar el principal problema de nuestra educación, el fracaso escolar tremendo”. De Castro pretende ser realista: “Cambiar el modelo son palabras grandilocuentes. Muchos acusan a la LOGSE de todos los males cuando se ve en los resultados por comunidades de las evaluaciones internacionales y nacionales que su aplicación ha sido diversa”.

La presidenta del Consejo Escolar del Estado, Carmen Maestro, recuerda que en el último informe, de junio, de este organismo, se insistió en que “es imprescindible que el primer pacto al que lleguen las administraciones sea el de la inversión en educación y que así se refleje por escrito y en los presupuestos del Estado”. “La inversión en personal docente, en la infantil, en la prevención del abandono escolar es necesaria”, explica. Maestro dice que desde que Gabilondo ha puesto el pacto sobre la mesa, apoyado por el presidente y por el Rey, “hay un ambiente de trabajo y colaboración mayor entre las organizaciones”. Han disminuido las grandes frases cargadas de principios ideológicos que al final son paralizantes”».

² En su edición de 27/12/09. Ver http://elpais.com/diario/2009/12/27/sociedad/1261868402_850215.html [Consulta 13 enero 2010]

Los nueve puntos del pacto son los siguientes:

- «Cultura del esfuerzo. Propiciarla, así como la “exigencia” y “una política de calidad sostenida en el conocimiento, las competencias y los valores”.
- Impulso de las becas. Reconocer los logros de la universalización de la educación y garantizar “una política de becas que garantice la igualdad de oportunidades”.
- Flexibilidad. Hacer el sistema “mucho más flexible y más integral, que relacione las etapas educativas”. “Una enseñanza más individualizada”.
- Fracaso y abandono. Luchar contra estos dos problemas. Incidir en las causas y propuestas y hacer innovaciones en medidas educativas y sociales.
- Escolarización temprana. “Armonizar el sentido y las condiciones de la etapa de tres a seis años” para luchar contra el fracaso.
- FP integral. Lograr “cualificaciones más específicas y vinculadas a las demandas sociales” y que los centros estén vinculados al desarrollo de los territorios.
- Modernización. Promover el aprendizaje a través de las nuevas tecnologías y potenciar el de idiomas.
- Universidad internacional. Promover la agregación y la excelencia y “definir un modelo de financiación” para ella.
- Profesorado. “Apoyar la figura del profesor, su formación permanente, dotarle de recursos y promover la carrera docente”».

Cuestiones

- a) En el primero de los artículos se menciona la Conferencia Sectorial de Educación. Señala qué funciones cumple dicho órgano y quién lo compone.
- b) El artículo de *ABC*, posterior por su fecha al segundo, menciona que se ha roto del acuerdo entre las partes que intentaban suscribir un Pacto por la educación, y establece que «a lo largo del mes de marzo habrá reuniones con los grupos parlamentarios, la mesa social de educación, la comunidad educativa y la Conferencia General de Política Universitaria con el objetivo de decidir si hay o no acuerdo»

Comenta la representación que ostentan todos estos grupos en materia de educación, y en particular quiénes, en tu opinión, deben estar presentes en una negociación realizada en España para alcanzar un Pacto por la educación.

- c) Continuando con el artículo del diario *ABC*, éste menciona que «El PP concretó su negativa a pactar en diez puntos».

A continuación figuran cuatro de ellos. Aventura cuáles pueden ser las posturas que sobre tales cuestiones ostente un partido conservador y otro más progresista. Argumenta tus respuestas:

- ➡ Ampliación de la libertad de enseñanza
- ➡ Enseñanzas comunes para todo el Estado
- ➡ Evaluación del sistema educativo
- ➡ Profesionalización de la función directiva



- d) En el artículo publicado en *El País*, se señala que «(...) eso es un acuerdo, no es un pacto de Estado que lleve al cambio de un modelo educativo, que no funciona, consensuado en común, que es lo que nosotros queremos». Los responsables del PP creen que Gabilondo...«está dispuesto a llamar pacto a cualquier acuerdo», añade Alonso. Para el PP un pacto de Estado debe pasar por tratar temas como «la calidad, la vertebración del sistema y la libertad de los centros y de los proyectos educativos». Y continuando con la lectura del texto, más abajo

aparece la declaración del representante de la Federación de Religiosos de la Enseñanza (FERE), quien afirma que «Hay que firmar acuerdos, apostar por ellos, aunque no sea un gran pacto».

- ➡ Comenta las diferencias entre un acuerdo en materia educativa, ya contenga uno o varios puntos o materias de interés, y un Pacto de Estado en educación. ¿Crees, no obstante, positivos los acuerdos en temas educativos entre las fuerzas políticas y los diversos representantes sociales, aunque sean menos ambiciosos que un Pacto de Estado concebido de una forma global?

e) En este mismo artículo, aparece una declaración de que el pacto o acuerdo persigue el siguiente objetivo: «Garantizar la estabilidad normativa sostenida sobre los aspectos comunes». Razonar sobre el significado de dicha frase.

- ➡ ¿Crees que una estabilidad normativa mínima debería garantizarse siempre?
- ➡ ¿Crees que el valor de la estabilidad añade mucho de positivo al funcionamiento de los centros educativos?
- ➡ ¿Qué elementos pueden verse más afectados en un centro educativo por los continuos cambios legislativos? Pon ejemplos.
- ➡ ¿Crees que en la historia reciente de nuestro país prima la consecución del valor de la estabilidad en materia educativa, o que cada fuerza política ha intentado poner en marcha de forma unilateral su modelo educativo cuando ha alcanzado el poder?

f) Distribuir por grupos algunos de los temas comprendidos en los nueve puntos que potencialmente abarca el pacto, con objeto de:

- ➡ Analizarlos, señalando si se perciben o no como de necesaria reforma en la actualidad
- ➡ Señalar en qué sentido se reformarían

- ➡ Hacer una relación de los posibles problemas y obstáculos que tal reforma podría afrontar, y si se juzga de difícil o fácil implementación.
- ➡ Comentar su mayor o menor incidencia e importancia para el funcionamiento y la vida diaria de un centro educativo

En concreto, los temas a trabajar y debatir son los siguientes:

- ➡ Flexibilidad: Una enseñanza más individualizada
- ➡ Escolarización temprana
- ➡ Modernización. Promover el aprendizaje a través de las nuevas tecnologías y potenciar el de idiomas.
- ➡ Profesorado. «Apoyar la figura del profesor, su formación permanente, dotarle de recursos y promover la carrera docente».

2. Búsqueda de legislación en internet. A través de la consulta legislativa, identificar los cambios más trascendentes que se han ido produciendo desde la Ley de Villar Palasí o Ley General de Educación (1970) en el sistema educativo español y sistematizarlos para su posterior debate en grupos, abordándolos finalmente en una sesión plenaria de toda la clase.

- Ley General de Educación o Ley Villar Palasí (1970).
- Ley Orgánica de Estatutos de Centros Escolares (1980).
- Ley Orgánica del Derecho a la Educación (1985).
- Ley de Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (1990).
- Ley Orgánica de Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes (1995).
- Ley Orgánica de Calidad de la Educación (2002).
- Ley Orgánica de Educación (2006).

Se utilizarán preferentemente las Exposiciones de Motivos de tales leyes, destacando únicamente los cambios que el legislador considera esenciales de cada una de tales normas, y los motivos en que los fundamentan, en su caso.

4. Las Administraciones estatal y autonómica poseen importantes competencias, tanto normativas como ejecutivas, en relación con cuestiones educativas diversas relativas a la extensión, niveles y grados, modalidades y especialidades educativas en España, un panorama que se completa con la colaboración que en cuestiones concretas ejerce la Administración local.

- ➔ Plantear un debate sobre el espacio de autonomía de los centros docentes, en el estrecho marco que dibuja la legislación estatal y autonómica. ¿Crees posible la diferenciación entre centros, utilizando el margen de autonomía disponible?

5. En España se han sucedido en las últimas tres décadas las reformas educativas, muchas de ellas sin tiempo suficiente para poder apreciar si el diseño del sistema educativo y las medidas tomadas pueden ser eficaces, habida cuenta de que algunas de ellas requieren tiempo para poder tener resultados tangibles. Plantear un debate sobre las reformas educativas, en el que se abordarán de forma particular los siguientes temas:

- a) la inacabable sucesión de reformas;
- b) el esfuerzo de los docentes por adaptarse a las mismas;
- c) sus efectos, positivos o adversos, sobre el alumnado;
- d) la necesaria adaptación de la Administración para implementarlas;
- e) la cantidad de recursos de todo tipo –humanos, materiales, etc- destinados a poner en marcha los medios oportunos, cada vez que tiene lugar una modificación de las normas que diseñan el sistema educativo.

CAPÍTULO 2. LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES: DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS

1. TIPOS DE CENTROS EDUCATIVOS

1.1. Por su titularidad: centros públicos; centros privados y privados concertados.

1. Junto a los colegios públicos y los privados, ya concertados o no, en los últimos tiempos se están lanzando propuestas que, en el actual contexto de crisis económica y revisión de la dimensión de la iniciativa pública en la educación, hablan de nuevos tipos de centros educativos. En este sentido, en el Diario *El Mundo*, Comunidad Valenciana³, en una noticia de claro cariz educativo, encontramos el siguiente texto:

«Por otro lado, la Conselleria de Educación quiere llevar a la LOMCE [la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa, actualmente en fase de elaboración] su proyecto de Centros de Iniciativa Social (CIS), los colegios concertados que construya la iniciativa privada sobre suelo público».

➡ ¿Qué te parecen tales iniciativas? Comenta los elementos positivos y negativos que, en su caso, encuentras en tales propuestas.

2. El Diario *El País* publica una noticia bajo el titular de «El déficit de plazas públicas en Valencia dispara la matrícula en la red concertada»⁴, que reza así:

«El déficit crónico de plazas públicas en una decena de barrios en expansión de Valencia ha disparado el éxodo de matrícula hacia los centros concertados, según revelan los datos del alumnado matriculado en el curso 2010-2011. De los 126.871 estudiantes matriculados en la capital, 69.712 estudian en centros privados concertados. Entre los barrios más afectados están Campanar y Russafa.

³ En su edición de fecha 29/10/2012. <<http://www.elmundo.es/>> [Consulta: 15 nov. 2012].

⁴ En <<http://elpais.com/>> [Consulta: 26 agosto 2012].

Por etapas, la educación Infantil y Primaria son las que más han crecido, debido al retraso en la construcción de los colegios públicos que están pendientes todavía en el mapa escolar desde hace más de una década».

En la misma línea, el Diario *Levante* destaca como titular, en una noticia que analiza el proyecto de presupuesto educativo valenciano para 2013, que «Los conciertos educativos crecen incluso en bachiller»⁵.

- ➡ Comenta ambas noticias.
- ➡ ¿Crees que en el actual contexto de crisis económica pueden crecer las plazas en educación concertada, frente a la pública, por el importante coste que puede tener la construcción de un centro nuevo en barrios en expansión, así como su necesaria dotación de equipamientos y de los recursos humanos necesarios para comenzar a funcionar?
- ➡ La noticia señala que «De los 126.871 estudiantes matriculados en la capital, 69.712 estudian en centros privados concertados». Comenta tales cifras, si ves adecuada dicha proporción.
- ➡ ¿Qué papel cumple la enseñanza concertada? ¿Crees que facilita la educación en periodos o lugares en que los poderes públicos entienden que esa es la mejor fórmula para organizar la educación?
- ➡ Elige dos centros educativos que conozcas bien, de un mismo barrio o lugar de la Comunidad Valenciana, uno de ellos público y otro privado concertado. Analiza, argumentándolas, las semejanzas y diferencias que encuentras entre ellos.

3. El diario *El Mundo* publica una noticia bajo el título «Más escuela pública y más modelo D», según la cual en los colegios vascos, casi ocho de cada diez padres solicitan el modelo D para sus niños de 2 años, mientras que el 53% cursa su prematrícula en un centro público⁶. El texto completo nos procura la siguiente información:

⁵ En su edición de fecha 31/10/2012. <<http://www.levante-emv.com/>> [Consulta: 15 nov. 2012].

⁶ Según una noticia publicada el 18/2/2013, <<http://www.elmundo.es/elmundo/2013/02/18/paisvasco>> [Consulta: 8 marzo 2013].

«Los datos provisionales de la campaña vasca de prematriculación de cara al curso 2013/2014 revelan que los padres apuestan este año un poco más por la escuela pública y también por el modelo D, de inmersión lingüística en euskera.

Las cifras proporcionadas por el Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura, únicamente respecto a los niños de 2 años (Infantil), revelan que el 53,45% de los padres han solicitado una plaza en un centro público, algo más que el curso pasado (53,1%), pero algo menos que en 2011 (53,82%).

Desde el punto de vista de la elección de modelo lingüístico, se confirma una vez más el ascenso imparable del modelo D, que absorbe al 77,73% de estos alumnos (el 77,01% en 2012 y el 75,4% en 2011). Así ha ocurrido en los últimos años por la voluntad de los padres, aunque sin olvidar la evidente escasez de oferta educativa en castellano.

El modelo que utiliza esta lengua como lengua vehicular principal (A) sigue perdiendo fuerza: sólo se apunta el 3,05%, frente al 3,1% de hace un año y el 3,76% del anterior. El modelo B, bilingüe, queda a medio camino, con un 19,22% de las solicitudes (algo menos que el 20,84% de 2011).

Se trata de datos provisionales facilitados por la consejería de Educación. Este curso, sin embargo, todavía no se han hecho públicos los datos de cuántos padres piden un modelo lingüístico no ofrecido por el centro y a los que el Departamento se ha comprometido a encontrar acomodo».

En la misma línea, la agencia *Europa Press* publica que «El Gobierno extremeño destaca el creciente interés de los centros educativos por el fomento del plurilingüismo», una afirmación que argumenta en base a la siguiente noticia⁷:

«La directora general de Personal Docente, María Ángeles Rivero Moreno, ha destacado el “creciente interés” de los centros educativos extremeños por contar con programas de fomento del plurilingüismo.

Así lo ha manifestado la directora general en la inauguración de la Jornada Regional de las Nuevas Secciones Bilingües que se ha celebrado en el Centro de Profesores y Recursos (CPR) de Mérida.

En su opinión, los avances logrados en materia de multilingüismo en los últimos años han sido “importantes”, ya que el aprendizaje de idiomas constituye “uno de los pilares” sobre los que se asienta el modelo educativo.

Esta jornada, a la que han asistido un centenar de docentes de las 48 nuevas secciones creadas este curso en Extremadura, promueven no solo la enseñanza de la lengua extranjera, “sino la enseñanza a través de ella”, puesto que imparten una o dos materias no lingüísticas en inglés, en francés o en portugués, “con el avance hacia la sociedad plurilingüe que esto supone”.

⁷ Noticia publicada el 25/10/2013, en <<http://www.europapress.es/extremadura/noticia-gobierno-extremeno-destaca-creciente-interes-centros-educativos-fomento-plurilinguismo-20121025103618.html>> Consulta: 23 noviembre 2013].

Los participantes han compartido experiencias y materiales, y han avanzado los diversos aspectos de una práctica docente que tiene características singulares como la de una metodología que se basa en un “principio de enfoque comunicativo” para el proceso de aprendizaje-enseñanza de lenguas.

Este enfoque hace que el aprendizaje del alumnado sea “integrado y significativo”, y que lo que aprendan los alumnos “esté siempre contextualizado”, además de tener una finalidad real de comunicación, según ha apuntado el Gobierno regional en nota de prensa.

Entre las conclusiones de este seminario destacan la concreción del currículo en los programas de los centros y en las programaciones de aula como paso siguiente a llevar a cabo por parte del profesorado. De ahí “la importancia que la elaboración del Proyecto Lingüístico de Centro puede tener en un futuro”.

Este año, como novedad, otras seis secciones bilingües se han puesto en marcha en Formación Profesional, con lo que suman un total de 203 en los centros educativos extremeños. Además de la sección bilingüe de portugués creada en un centro de Primaria y las ampliaciones de las secciones bilingües al primer y segundo ciclo de Primaria, que constituyen un total de 33 centros».

- ➡ Comenta ambas noticias
- ➡ Enumera las razones por las que, en tu opinión, las familias pueden preferir los centros públicos de enseñanza frente a los privados
- ➡ Busca en internet información sobre el número de centros públicos y privados de cinco Comunidades Autónomas españolas, así como el tipo de centros privados existentes, si tales datos se encuentran disponibles, y describe las diversas situaciones.
- ➡ Ventajas de la inmersión lingüística y del plurilingüismo.
- ➡ Busca en internet ejemplos de inmersión lingüística y de plurilingüismo desarrollados en centros educativos de nuestro país, tanto en las diversas lenguas oficiales españolas, como en otros idiomas extranjeros:
 - En relación con los primeros, señala en qué Comunidades Autónomas e incluso lugares dentro de las mismas encuentras el mayor número de ellos
 - En la medida de lo posible, consigue datos sobre las diversas opciones lingüísticas ofrecidas en cada caso a las familias, y sobre sus preferencias a la hora de matricular a sus hijos. Diferenciar datos en los distintos niveles educativos.

- Por lo que respecta a la inmersión y aprendizaje de idiomas extranjeros, señala cuáles son los más ofrecidos en los centros españoles, así como los más demandados por las familias y estudiantes.
- ➡ ¿Crees que el ofertar modelos de inmersión lingüística y/o de plurilingüismo supone un esfuerzo presupuestario importante para los poderes públicos?
- ➡ Enumera las posibles opciones que ofrecerías tú en esta materia, tanto en una Comunidad Autónoma que posea una lengua cooficial propia diversa del castellano, como en otra que no cuente con ella. Argumenta tu respuesta, tanto desde el punto de vista de los beneficios educativos que tal oferta entraña, como desde los recursos dedicados a ponerla en marcha, así como respecto a cualquier otro factor que te parezca relevante en la cuestión
- ➡ Y desde la perspectiva del centro educativo ¿constituye una fuente de complejidad significativa a la hora de gestionar e implementar la oferta educativa?
- ➡ ¿Crees que la inmersión lingüística y el plurilingüismo benefician a todo tipo de alumnos? ¿Considerarías el adoptar algún planteamiento diverso, por ejemplo en relación con la población migrante u otro tipo de alumnado con características especiales?



1.2. Por etapas educativas: centros de educación infantil, de educación primaria, de educación secundaria, de formación profesional.

1. La LOE regula la educación infantil y establece como premisas básicas de la misma y de los centros en que la misma se imparte, que:

- La educación infantil constituye la etapa educativa con identidad propia que atiende a niñas y niños desde el nacimiento hasta los seis años de edad. La educación infantil tiene carácter voluntario y su finalidad es la de contribuir al desarrollo físico, afectivo, social e intelectual de los niños.
- La etapa de educación infantil se ordena en dos ciclos. El primero comprende hasta los tres años, y el segundo, desde los tres a los seis años de edad. En ambos ciclos de la educación infantil se atenderá progresivamente al desarrollo afectivo, al movimiento y los hábitos de control corporal, a las manifestaciones de la comunicación y del lenguaje, a las pautas elementales de convivencia y relación social, así como al descubrimiento de las características físicas y sociales del medio en el que viven. Además se facilitará que niñas y niños elaboren una imagen de sí mismos positiva y equilibrada y adquieran autonomía personal.
- En relación con la oferta de plazas y su gratuidad, la normativa señala que las Administraciones públicas promoverán un incremento progresivo de la oferta de plazas públicas en el primer ciclo. Asimismo coordinarán las políticas de cooperación entre ellas y con otras entidades para asegurar la oferta educativa en este ciclo. A tal fin, determinarán las condiciones en las que podrán establecerse convenios con las corporaciones locales, otras Administraciones y entidades privadas sin fines de lucro.

El segundo ciclo de la educación infantil será gratuito. A fin de atender las demandas de las familias, las Administraciones educativas garantizarán una oferta suficiente de plazas en los centros públicos y concertarán con centros privados, en el contexto de su programación educativa.

- Los centros podrán ofrecer el primer ciclo de educación infantil, el segundo o ambos. De acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas, el primer ciclo de la educación infantil podrá ofrecerse en centros que abarquen el ciclo completo o una parte del mismo.

Distintos diarios publican noticias relacionadas con los centros de educación infantil:

- a) El diario *El País*⁸ publica una noticia bajo el titular «Enseñanza cerrará 50 grupos concertados el próximo curso por falta de niños», de cuyo texto destacamos los siguientes párrafos:

«La escuela concertada -de titularidad privada pero financiada con fondos públicos- perderá el próximo curso medio centenar de aulas, el mismo número que en el curso pasado. El Diari Oficial de la Generalitat (DOGC) publicó ayer la relación de escuelas que cerrarán uno de sus grupos debido al

⁸ Noticia publicada el 5/8/2013. Ver <http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/08/05/catalunya/1375729138_167327.html> [Consulta: 10 agosto 2013].

descenso de alumnos matriculados. Donde más afectará la caída será en el segundo ciclo de infantil (de tres a seis años), con 40 aulas menos. La gran mayoría de ellas corresponden a centros de la ciudad de Barcelona. A estas se añadirá el cierre de unos 60 grupos de la pública.

(...) El descenso demográfico -por la falta de nacimientos y por la emigración- deja año tras año más pupitres vacíos en los niveles más tempranos, tanto en la pública como en la privada. Este último curso la concertada perdió 10.000 alumnos (un 3%), la mayoría del ciclo de infantil, pero también se redujo ligeramente en primaria y secundaria. Además, cerraron dos escuelas. La caída demográfica también está golpeando a la pública, que ha visto desaparecer siete centros en dos años.

La concertada -con más de 700 centros y 362.000 alumnos (el 30% del total)- también debe afrontar el factor de la crisis. El empobrecimiento de muchas familias hace que no puedan hacer frente a las cuotas y que opten por la pública.

La Generalitat otorga los conciertos -un importe económico para cubrir los gastos del profesorado y de funcionamiento del centro- por un periodo de cuatro años. No obstante, anualmente pueden ser revisados, entre otros motivos, si no se llega a la ratio de alumnos mínima requerida, que son 20 niños en infantil y primaria y 25 en secundaria».

Por su parte, la agencia Europa Press⁹ destaca bajo el titular «Educación valenciana pagará “en los próximos días” parte del bono infantil», que:

«La consellera de Educación, Cultura y Deporte, María José Català, ha asegurado que la Generalitat Valenciana pagará “a lo largo de los próximos días” una parte del dinero que se adeuda a las ‘escoles’ por el bono infantil, así como gastos de funcionamiento de la red concertada, transporte, comedor “y algún otro concepto que hay que abordar de forma prioritaria”.

La titular de Educación ha realizado estas manifestaciones a los (...) al ser preguntada por la concentración que esta tarde han programado en Valencia escuelas de Educación Infantil para reclamar el abono de la deuda que tiene contraída el Consell».

- ➡ En relación con la primera de las noticias, coméntala, haciendo referencia a la pérdida de alumnos y el cierre de centros públicos y privados de educación infantil, así como a los términos del régimen de conciertos de la Generalitat Catalana con los centros privados que imparten dicho nivel educativo.
- ➡ Cambios demográficos o de otra índole pueden tener una influencia directa en la cantidad de alumnado que acude a los diversos centros educativos. En particular la noticia hace referencia al descenso demográfico -por la falta de nacimientos y por la emigración-, al tiempo que se alude al trasvase de estudiantes de infantil desde la

⁹ Informa con fecha 11/5/12. Ver <<http://www.europapress.es/sociedad/educacion/noticia-educacion-valenciana-pagara-proximos-dias-parte-bono-infantil-20130516140050.html>> [Consulta: 16 mayo 2013].

privada concertada a la pública, debido al empobrecimiento de muchas familias en la actual situación de crisis económica, lo que provoca que no puedan hacer frente a las cuotas.

Comenta cómo pueden afectar tales cambios a los centros educativos privados, así como a los centros públicos, ya que unos y otros cuentan con determinadas infraestructuras, profesorado, recursos materiales varios, etc..., concebidos para una situación concreta y para una cantidad u horquilla de alumnos determinada, que en ciertos momentos puede verse reducida o, por el contrario, aumentar. Reflexionar y debatir en torno a tal hecho, a la influencia de todos estos factores sobre la vida de los centros.

Apuntar qué tipo de elementos (demográficos, económicos, sociales...), citando ejemplos concretos, pueden afectar a los centros educativos.

- La segunda de las noticias hace referencia a las “escoletes”. Busca información sobre centros de educación infantil públicos y privados concertados y averigua cuántos hay y cómo se distribuyen en el mapa de la Comunitat Valenciana, así como qué ciclo/s de la educación infantil imparten. Comenta la proporción entre centros públicos y privados concertados que atienden dicho nivel educativo, así como sobre su distribución a lo largo de la Comunidad Autónoma.

- b) El diario *El País*¹⁰ relata «El éxodo de la escuela infantil», en una noticia de la que destacamos lo siguiente:

«El 50% de las familias solicitantes renunció el curso pasado a una plaza en una escuela infantil debido a la subida de tasas. Así lo aseguran CC OO y UGT, la asociación madrileña de escuelas infantiles de gestión indirecta, la federación de madres y padres Giner de los Ríos y la junta de portavoces de escuelas públicas cero de seis años. Las listas de espera de los centros educativos se redujeron y quedaron reducidas a la mínima expresión entre los meses de julio y octubre porque muchos padres no pudieron hacer frente al pago de las nuevas tasas de la Comunidad de Madrid, según un estudio presentado hoy por estos colectivos que ha analizado 164 de las 320 escuelas. Los autores del estudio aumentan las estimaciones que hicieron en julio del año pasado, cuando señalaron que el 33% de las familias había decidido dejar al niño en casa.

Ante esta situación las agrupaciones sindicales y ambas plataformas han exigido que se revise la cuantía que los padres deben pagar y que se reduzca aquella de los que tienen una renta más baja. También han pedido que se suprima el extra que hay que abonar por los niños más pequeños (entre 0 y

¹⁰ Noticia publicada el 25/4/13. Ver <http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/04/25/madrid/1366894711_581785.html> [Consulta: 10 mayo 2013].

1 años) y que los 34 millones de euros que el Gobierno regional destinará al cheque guardería de las escuelas privadas vaya a parar a la red pública de centros. Entre sus demandas también está que el Gobierno idee medidas compensatorias para los barrios con menos recursos».

Por su parte, el diario *El País*¹¹ publica dos noticias en las que se hace referencia al hecho de que Obama pide que sea una prioridad nacional la educación a los preescolares. En ellas se señala:

«(...) Barack Obama ha realizado hoy un discurso... para comenzar a publicitar su ambiciosa propuesta de extender la educación hasta las edades más tempranas en familias con ingresos medios y bajos.

(...) La mayoría de los padres de clase media no pueden permitirse extraer dinero de sus ya ajustados presupuestos para enviar a sus hijos a colegios privados. Y las plazas estatales son tremendamente limitadas para los niños más pobres, que al no poder empezar a aprender desde muy pequeños ven como sus vidas quedan marcadas. El anterior es el argumento del presidente para pedir al Congreso que extienda el acceso a preescolar de todos los niños en EE UU.

(...) El último informe de 2011 sobre el estado de la educación preescolar publicado por el NIEER (Instituto Nacional de Educación Temprana) indica que el 28% de los menores entre tres y cuatro años asiste a un colegio de preescolar financiado por alguno de los Estados. Si se incluye la asistencia a centros privados, el índice sube hasta el 50%.

(...) “Lo que el presidente Obama pretende es favorecer el acceso a la educación preescolar de calidad para los hijos de familias con pocos recursos, para tratar de reducir la diferencia abismal que se evidencia cuando los niños asisten al colegio”.

El estudio subraya que los niños de familias pobres que no han recibido educación preescolar llegan a la enseñanza obligatoria con una diferencia de un año y medio en aprendizaje de vocabulario o conocimientos de matemáticas respecto de los de clases medias y altas que sí han sido escolarizados.

“La educación preescolar de calidad ha demostrado que los menores en general no abandonan el colegio y que necesitan mucha menos asistencia especial, dos circunstancias que suponen un gran coste económico. Por cada dólar que se invierte en educación temprana se generan de cuatro a 11 dólares de beneficio”».

- ➡ Comenta un hecho que aparece en todas estas noticias: que las familias de rentas bajas e incluso medias deben renunciar en muchas ocasiones a enviar a sus hijos a edad temprana a los centros de educación infantil. En el caso de Madrid, ello ha provocado que muchas de las plazas de estos centros queden vacantes.

¹¹ Ambas noticias publicadas en su edición de 14/2/13. Ver en <<http://internacional.elpais.com/internacional/2013/02/14/actualidad>> [Consulta: 11 marzo. 2013].

- Relaciona el hecho anterior con la desventaja diferencial que pueden observar los niños y niñas de tales familias. Comenta la frase de que los mismos llegan «con una diferencia de un año y medio en aprendizaje de vocabulario o conocimientos de matemáticas respecto de los de clases medias y altas que sí han sido escolarizados». ¿Estás de acuerdo con tal afirmación? ¿Qué otras diferencias o desventajas pueden tener con respecto a los niños escolarizados?
- Comenta los beneficios o ahorros económicos que puede generar a la sociedad entera la inversión en educación temprana, a partir de la frase siguiente: «La educación preescolar de calidad ha demostrado que los menores en general no abandonan el colegio y que necesitan mucha menos asistencia especial». Piensa en otro tipo de beneficios, diversos de los puramente económicos.

2. La LOE regula la formación profesional y los centros que la imparten, señalando que la formación profesional (FP) comprende el conjunto de acciones formativas que capacitan para el desempeño cualificado de las diversas profesiones, el acceso al empleo y la participación activa en la vida social, cultural y económica. La FP tiene como objetivo fundamental proporcionar a las personas la formación requerida por el sistema productivo y acercar las enseñanzas de los títulos de FP a la realidad socioeconómica del mercado laboral, respondiendo así a las necesidades de desarrollo personal y de cualificación de los diferentes sectores productivos y de servicios.

El sistema de formación profesional dual es una especificidad alemana, un sistema que se diferencia del aprendizaje profesional meramente escolar por la combinación de la capacitación teórica con la formación directa en centros de trabajo: el componente profesional práctico se adquiere durante tres o cuatro días a la semana en la empresa, en tanto que la transmisión del componente profesional teórico corre a cargo de la escuela profesional, a la que el alumno asiste uno o dos días a la semana. El sistema está financiado por las empresas, que pagan una remuneración a los aprendices, y el Estado, que cubre los gastos de las escuelas profesionales.

En particular, el nuevo modelo de FP en alternancia supone una evolución del actual sistema de FP hacia el modelo dual alemán, con el objetivo de conseguir una Formación Profesional conectada al tejido productivo. La alternancia entre la formación y el trabajo se dirige al alumnado de ciclos formativos de grado medio o grado superior dispuesto a simultanear la formación con un trabajo relacionado con la formación, para conseguir una plena integración entre la FP y el empleo.

El diario *El País*¹² publica una noticia bajo el titular «La nueva FP que el Consell presenta como modélica nace sin financiación», en la que se señala lo siguiente:

¹² Noticia fechada el 16/4/13. Ver <http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/04/16/valencia/1366118302_957300.html> [Consulta: 16 mayo 2013].

«A pesar de que desde Presidencia de la Generalitat... se asegura haber exportado el modelo valenciano de la Formación Profesional (FP) dual “al conjunto de España, para que sea tomado como modelo por el ministerio”, y a pesar de la satisfacción mostrada por los máximos responsables del Consell por el consenso alcanzado en la regulación, han bastado cuatro días desde que el decreto vio la luz verde... para que aparezcan las primeras voces discordantes.

La FP dual valenciana “no cuenta con una financiación fijada para su desarrollo, ni con la dotación de recursos económicos y humanos adicionales en los centros educativos para ponerla en funcionamiento con garantías de éxito”, se lamenta el sindicato FETE-UGT que ha participado en todo el proceso de elaboración del decreto que el Consell aprobará próximamente.

(...) El sindicato critica la falta “compromiso empresarial en invertir en la Formación Profesional dual de los trabajadores, ni de ofertar un número de puestos formativos en sus empresas, ni siquiera de contratar al alumnado que ha formado”

La Administración educativa, subraya FETE-UGT, limita su responsabilidad y compromiso “a la regulación y coordinación del proceso”. Más grave aún le parece al sindicato el grado de responsabilidad y compromiso empresarial, por limitarse “a colaborar puntualmente con los centros educativos” en caso de querer asumir “los proyectos educativos que estos les plantean”.

El nuevo decreto contempla, “entre otras premisas, la autonomía de los centros, que tendrán que preparar un proyecto propio para implantarla” y “la figura de un tutor en el centro educativo y de un instructor en la empresa”.

“Las obligaciones y compromisos las asumen en exclusiva los centros educativos y sus equipos docentes”, se lamenta FETE-UGT, “con los problemas derivados de compartir la formación con las empresas”. Es decir problemas como gestionar espacios formativos en centros de trabajo, organizar las enseñanzas y prácticas, desplazamientos y visitas y responsabilidades legales”».

➡ Comenta la noticia

- ➡ El Decreto al que alude la noticia ya está vigente (Decreto 74/2013, del Consell, por el que se regula la Formación Profesional Dual del sistema educativo en la Comunitat Valenciana), y establece los siguientes compromisos y obligaciones para los centros docentes de FP valencianos:

- Elaborar, en colaboración con las empresas, un programa de formación para cada uno de los alumnos y alumnas, donde se concretarán las actividades que está previsto realizar en la empresa
- En los centros educativos públicos habrá un tutor o tutora por cada grupo de alumnado que realice la Formación Profesional Dual, designado por la

dirección. Dicho tutor/a deberá realizar labores de coordinación con el equipo docente del ciclo

- Se establecerá un mecanismo permanente de comunicación y seguimiento del programa de formación entre el centro educativo y la empresa. El tutor/a del centro educativo y el instructor/a de la empresa establecerán los canales de comunicación oportunos, incluyendo los de carácter telemático, así como un régimen de visitas por parte del tutor/a a la empresa con el fin de garantizar un seguimiento y evaluación óptima del alumnado
 - Los centros educativos que quieran poner en marcha nuevos ciclos en Formación Profesional Dual presentarán los correspondientes proyectos a la Administración educativa
 - El centro educativo recogerá las solicitudes de los alumnos/as, valorará y comprobará el cumplimiento de los requisitos y propondrá a la empresa un número suficiente de alumnos/as para la selección final por parte de esta. En este proceso se velará por salvaguardar la participación del alumnado con necesidades educativas especiales
 - La evaluación del alumnado será responsabilidad del profesorado de los módulos profesionales del centro educativo, teniendo en cuenta las aportaciones de los instructores/as de la empresa y las actividades desarrolladas en el mismo. Al finalizar el curso académico, el tutor/a del centro educativo elaborará una memoria de las actividades llevadas a cabo por el alumnado
-
- ➡ ¿Qué opinión te merece la FP dual? Comenta las diferentes obligaciones del centro educativo en relación con la implantación de este modelo.
 - ➡ ¿Crees que los centros educativos asumen cada vez más obligaciones, a medida que se implantan diversos proyectos educativos, como el de la FP dual?
 - ➡ En tu opinión, ¿será necesario dotar de nuevos recursos económicos y humanos adicionales a los centros educativos para poner la FP dual en funcionamiento con garantías de éxito?

1.3. Según criterio geográfico: escuelas urbanas; escuelas rurales (escuelas cíclicas; escuelas unitarias; zonas escolares rurales; centros rurales agrupados)

1. El diario *El Mundo* publica bajo el título «Vilariño de Conso busca habitantes para mantener abierta su escuela» la siguiente noticia¹³:

«Si Vilariño de Conso tuviera los mismos habitantes que a principios del siglo XX (2.256 según datos del INE). O incluso, los mismos habitantes que en los años 30 del pasado siglo (2.252 según el INE), no se vería obligado a ofertar casa gratis a matrimonios con hijos en edad escolar para que el próximo curso siga habiendo colegio.

Pero la pirámide de población de este pequeño municipio del interior de Galicia no es muy diferente al del resto de la provincia de Ourense, la única sin salida al mar y una de las grandes afectadas (junto a Lugo) por la despoblación y la caída en picado de la tasa de natalidad.

La situación de su escuela, que ve curso a curso cómo mengua el número de alumnos, sería tolerable de no ser porque la última medida de la Xunta de Galicia ha puesto en solfa su existencia. El Ejecutivo gallego, que dirige el ‘popular’ Alberto Núñez Feijóo, ha anunciado que recuperará las escuelas unitarias, en virtud de las cuales agruparán a niños de diferentes edades en una misma aula para ahorrar costes.

La cifra límite que permitirá mezclar a alumnos de diferentes niveles educativos es de 20. Cuando la matrícula no alcance los 20 exigidos, los matriculados en los diferentes tramos de la Educación Infantil, Primaria y ESO formarán parte de una misma clase y a cargo de un sólo profesor para las materias troncales y de un especialista sin residencia en el centro.

En este contexto, el centro educativo de esta pequeña localidad ourensana se ve seriamente amenazado ya no sólo por convertirse en escuela rural, sino por su cierre. Actualmente, en la escuela de infantil y primaria sólo hay 15 alumnos y se necesitan al menos dos más para que el centro pueda abrir sus puertas el próximo curso».

- ➡ Comenta la noticia
- ➡ Busca información en internet sobre escuelas unitarias, y señala cómo se distribuyen en el mapa español y/o en la Comunitat Valenciana.
- ➡ Selecciona alguna de las escuelas unitarias encontradas e intenta conseguir información en internet sobre los municipios a los que presta servicio, la población de los mismos, el contexto socioeconómico, etc.

¹³ En su edición de fecha 26/06/2012. <<http://www.elmundo.es/>> [Consulta: 12 nov. 2012].

- Consigue el testimonio de alguna persona que haya acudido a una escuela unitaria como alumno/a, o que haya impartido docencia como profesor/a en un centro educativo de estas características, y describe, tras realizar a la persona seleccionada una breve entrevista sobre el particular:
 - Cuál es el funcionamiento básico de este tipo de escuelas, en el sentido de cómo resuelven y articulan el hecho de que exista un alumnado de diversa edad y nivel en un mismo espacio/tiempo, con un limitado número de profesores/as
 - Ventajas y desventajas de tales escuelas
 - Valoración de su experiencia. Preferencia por la escuela unitaria o la ordinaria, con separación del alumnado en niveles y grupos por cursos y edades diversas.



- ¿Crees que es bueno mantener escuelas en municipios o núcleos de baja población, que escolaricen a pocos niños/as, o en tu opinión deben primar criterios de eficiencia puramente económica y tender a agrupar tales centros escolares?

- ➡ En tu opinión ¿sirve la escuela como elemento de estímulo e impulso de zonas deprimidas y/o núcleos con poca población? Si consideras que es así, concreta de qué modo lo hace, esto es, qué elementos o cuestiones del entorno se ven dinamizadas por la presencia de una escuela en lugares como el descrito en la noticia de referencia.
- ➡ Plantea ahora la situación contraria, es decir, si la escuela desaparece del municipio en el que estaba enclavada, de manera que los niños/as deben finalmente integrarse y acudir a otros centros educativos, ¿crees que ello podría perjudicar al pueblo y a la zona, el que sus habitantes dispongan de menor número y calidad de servicios educativos?

1.4. Criterio del medio social: los centros de acción educativa singular (CAES)

1. La necesidad de garantizar la igualdad efectiva de oportunidades a todo el alumnado y la equidad exigen que el sistema educativo adopte medidas para conseguir que las desventajas sociales y culturales de partida no acaben convirtiéndose en desigualdades educativas, y son el fundamento de las políticas de educación compensatoria (Valle, 2013c), como conjunto de programas específicos de atención educativa a poblaciones o sectores socioculturalmente desiguales o desfavorecidos (Muñoz Sedano, 1986), destinados a reforzar la acción del sistema educativo mediante apoyos tanto al alumnado como a los centros en los que están escolarizados.

En relación a estos últimos, la normativa distingue, en función del porcentaje de alumnado con necesidades de compensación educativa, entre centros que desarrollan Programas de Compensación Educativa y Centros de Educación Educativa Singular (CAES). En el caso de la Comunitat Valenciana, la normativa señala que los centros docentes ubicados en un Barrio de Acción Preferente (BAP) o que escolaricen alumnado con necesidades de compensación en un porcentaje igual o superior al 30 % del total, se considerarán CAES.

Una reciente investigación sobre un conjunto de CAES valencianos (Valle, 2013c) sistematiza cuáles son los rasgos de funcionamiento básicos de tales centros, ante los cuales deben responder los equipos directivos y la propia organización educativa con proyectos específicos, adecuados a los perfiles del alumnado. Entre ellos destacamos algunos, que figuran a continuación:

- Dificil desempeño docente: mayor esfuerzo del profesorado, por ejemplo para adaptarse a los distintos niveles existentes en el alumnado.
- Visión y consideración comedida del éxito de las labores docentes y en general del cumplimiento de los objetivos del centro, centrado en general en la adquisición por parte del alumnado de competencias básicas, así como en el cultivo de valores democráticos y de interacción social.

- Esfuerzo por el tener un conocimiento lo más preciso posible de la realidad social y familiar del menor y de su entorno, esencial para el éxito del proyecto educativo. Relevancia fundamental de la relación con las familias
 - Importancia de que el alumnado tenga cubiertas las necesidades básicas para el desempeño de una vida digna en un entorno social mínimamente desarrollado.
 - Perspectiva amplia, no estereotipada y crítica de análisis de la realidad social del alumnado, así como ideas positivas y compartidas sobre la interculturalidad.
 - Mantenimiento de relaciones de colaboración del centro escolar con otras instancias e instituciones –servicios sociales, ayuntamientos, centros de salud-. Realización de actividades (talleres, escuela de padres y madres...) que fomentan la mutua interacción.
 - Actitud por parte del equipo docente tradicional de colaboración con el profesorado de nueva incorporación, y de sensibilización del mismo ante la problemática y características peculiares del alumnado y del centro.
 - Identificación de la falta de estabilidad del profesorado como uno de los principales hándicaps de funcionamiento, en un centro en el que la experiencia es esencial.
 - Necesidad de flexibilidad para el ejercicio de la dirección, así como de un proyecto directivo definido, realista, conocido y aceptado por todos, elaborado desde la convicción en el valor de la equidad, la diversidad y la igualdad de oportunidades. La visión de la escuela apoya claramente la consecución de una participación plena del alumnado en la sociedad, y lo hace mediante su contribución a los logros educativos, que permitan remover barreras en dicho recorrido.
 - El liderazgo debe permear la organización, como una filosofía y un conjunto de prácticas diseñado en gran medida por el equipo directivo, que parte del mismo, pero que se distribuye y ejercita por todo el personal.
 - Predominio de una cultura de la colaboración entre toda la plantilla, un aspecto que se considera una importante fortaleza de cara al éxito del proyecto educativo de tales escuelas
- ➡ División del alumnado en grupos de trabajo. Elegir en cada grupo dos o tres rasgos diferentes de los apuntados en la relación anterior, de manera que su distribución permita el cubrir la mayoría de ellos. Comentarlos de forma crítica y razonar su justificación, para posteriormente llevar a cabo una puesta en común en la que se aborden en una exposición por grupos que dé pie a un debate en pleno con todos los estudiantes del grupo-clase.

2. Una noticia publicada en el diario digital *Público.es* titula «Europa alerta de las ‘escuelas gueto’ en España»¹⁴, señalando a continuación en un subtítulo «Un informe del Consejo de Europa reclama cambios en la admisión escolar de gitanos e inmigrantes». De la misma entresacamos los siguientes párrafos:

«La integración de la población escolar gitana e inmigrante no está lo bastante garantizada por la ley en España. Un informe del Consejo de Europa publicado ayer constata que los colegios concertados rechazan habitualmente a gitanos e inmigrantes, algo que se pone de manifiesto en los “constantes informes” recibidos por la Comisión Europea contra el Racismo y la Intolerancia (ECRI), autora del estudio. Según la ECRI, la selección de alumnos desemboca en la existencia de “escuelas gueto” en “determinadas partes del país”, donde las minorías étnicas o de inmigrantes tienen más peso. La institución constata grandes avances en la lucha contra el racismo desde 2006, cuando se publicó el último estudio sobre España. Sin embargo, las autoridades siguen sin lograr la integración de los citados colectivos, un “problema” que se convierte en una bomba de relojería cuando los niños crecen. Por ello, la ECRI pide “encarecidamente” a España que “revise el método de admisión” en “centros públicos y privados concertados” hasta lograr una “distribución equitativa” de los alumnos.

¿Pero por qué falla el actual sistema? Además de porque los centros concertados aplican una discriminación de facto, porque el criterio de admisión aplicado “más comúnmente” es el de proximidad, que “contribuye al problema”. “Los inmigrantes y gitanos indica el informe suelen vivir en comunidades”, copando las escuelas de la zona, mientras los demás alumnos acaban concentrados en otros centros.

(...) En cualquier caso, el presidente de la Confederación Española de Asociaciones de Padres y Madres de Alumnos (Ceapa), Pedro Rascón, destaca que las escuelas gueto son una realidad en España desde “hace bastantes años”, informa Diego Barcala. “No podemos decir que la escuela concertada discrimine de manera xenófoba o racista a los alumnos con necesidades específicas, pero al exigir cuotas o simplemente un uniforme se les está dejando fuera por motivos económicos”, explica Rascón.

(...) Por su parte, el presidente del Secretariado Gitano, Benjamín Cabaleiro, recuerda que “hay colegios con cerca de un 90% de alumnos gitanos” y que desde su organización siempre se ha exigido “que se integre a la población en todas las escuelas”.

El artículo periodístico alude al fenómeno de concentración de determinado alumnado (inmigrantes y gitanos) en ciertas escuelas, una preocupante tendencia que ha sido ya resaltada por diversos autores (Valle, 2013c; Moreno, 2013), que en diversos trabajos han expuesto la situación existente en determinados centros cuya alta concentración de alumnado con necesidades de

¹⁴ Noticia publicada el 9/2/11 en el diario digital *Público.es*. Ver <<http://www.publico.es/espana/360373/europa-alerta-de-las-escuelas-gueto-en-espana>> [Consulta: 15 marzo 2012].

compensación educativa los convierte en verdaderos ghettos educativos. Desde hace algún tiempo, diversos informes¹⁵ han puesto de manifiesto el peligro de que ciertos centros educativos públicos sufran este proceso de *ghettización* escolar, aludiendo con tal concepto a centros docentes, la mayoría de ellos de titularidad pública, en los que se produce una elevadísima concentración de alumnado inmigrante y población autóctona desfavorecida, que llegan a copar en muchos casos el 80 % o más de las plazas (Moreno, 2013).

Esta circunstancia conlleva la concentración de alumnos de bajo nivel sociocultural en ciertos centros escolares, con la consiguiente ausencia de mezcla social, e incrementa de forma importante el riesgo de fracaso escolar. Se entiende por segregación escolar la distribución desigual de estos grupos minoritarios, y en este supuesto excluidos, entre los diferentes centros educativos, un fenómeno que contraviene el sistema de derechos y garantías constitucionales y ponen en crisis el sistema educativo.

- ➡ Comenta la noticia

- ➡ Busca información en internet, o de cualquier otro modo que te sea accesible, sobre centros educativos en los que exista una alta concentración de estudiantes inmigrantes y/o de alumnado de etnia gitana, y sistematiza todos los datos disponibles sobre los mismos

- ➡ ¿Crees que realmente puede existir una voluntad desde los propios colegios privados concertados, o desde los colegios públicos, de no dar facilidades para escolarizar a tales grupos? ¿Cuál crees que puede ser la actitud más general de las familias españolas no inmigrantes ni de etnia gitana, con respecto al hecho de que sus hijos/as pudieran acudir a tales colegios?

- ➡ ¿Crees que la alta concentración de este tipo de estudiantes (inmigrantes y de etnia gitana) en un mismo centro educativo, puede afectar negativamente a su inmersión social? ¿Opinas que puede influir en sus resultados educativos?

- ➡ ¿Consideras más conveniente el suscitar la mezcla de todo tipo de alumnado en los diversos centros educativos? ¿Qué estrategias pondrías en marcha, desde la Administración educativa, para lograr tal objetivo?

- ➡ ¿Cómo crees que puede afectar a los docentes la existencia de este tipo de alumnado? ¿Su experiencia docente será diversa a la que hayan tenido en otro tipo de colegios?

¹⁵ Podemos destacar en esta línea Informes del Consejo de Europa -de su Comisión Europea contra el Racismo y la Intolerancia (ECRI)-, alguno de ellos mencionado en la noticia de referencia, que alertan sobre la existencia de escuelas con un elevadísimo porcentaje de alumnado de minorías étnicas o de inmigrantes, con la problemática educativa y social y los riesgos que tal fenómeno genera.

¿Qué retos pueden encontrarse en su actividad profesional, a la hora de enseñar a este tipo de alumnado?

- ¿Cómo puede verse afectado el propio centro educativo, por la alta concentración de este tipo de alumnado? ¿Crees que la propia organización del centro, su dirección, los problemas y desafíos a los que debe enfrentarse, serán los mismos que en las escuelas en las que no concurren las circunstancias descritas? Busca ejemplos concretos sobre cuestiones diversas, en apoyo a tu respuesta.

Todas las cuestiones anteriores se abordarán por grupos, para posteriormente ponerlas en común en clase, suscitando un debate sobre los aspectos que hayan presentado un mayor interés o que resulten más sugerentes y/o controvertidos, en función de las opiniones y argumentos ofrecidos.



1.5. Otros criterios de diferenciación de centros.

La Agencia *Europa Press* publicaba de forma digital una noticia¹⁶ según la cual los centros privados diferenciados andaluces avisaban de la posibilidad de cerrar sus puertas si la Junta Andaluza no los concertaba.

La noticia relata que recientes sentencias del Tribunal Supremo se han manifestado de forma contraria al sostenimiento con fondos públicos este modelo pedagógico, tras lo cual la Administración

¹⁶ Noticia fechada el 16/11/12. En <<http://www.europapress.es/sociedad/educacion/>> [Consulta: 1 dic. 2012].

educativa andaluza les informó de la retirada del concierto para el próximo año de manera progresiva si persistían en este modelo. Como reacción, la Federación Andaluza de Centros de Enseñanza Privada ha remitido una carta a la Dirección General de Planificación y Centros de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía en la que alertaba de que estos centros se verán abocados al cierre de llevarse a cabo este extremo, algo que ven «completamente injusto».

En esta carta se critica que a los centros de educación diferenciada «se les viene persiguiendo desde hace más de 15 años», al tiempo que reivindican el derecho a «educar a los hijos conforme a las convicciones de las familias», ya que consideran «que el Estado o la administración debe ser garante de los derechos de los ciudadanos, pero en ningún caso un obstáculo para que las familias elijan la educación de sus hijos».

Este tipo de centros educativos denuncian, a través de sus representantes, que no se puede acreditar el fomento de estereotipos machistas o feministas en los mismos, señalando que los resultados académicos de estos colegios son «excelentes» y los mismos atienden a familias desfavorecidas. También argumentan que sobre tales centros no pesa ningún expediente por incumplimiento de sus obligaciones ni denuncia por discriminación, y que todos se encuentran ubicados en un entorno de gratuidad. «Flaco favor se hace al pluralismo educativo consagrado en nuestra Carta Magna», concluyen en su misiva.

- ➡ Comenta esta noticia.
- ➡ En tu opinión, ¿la existencia de estos centros se encuentra amparada por el pluralismo educativo y la libertad que asiste a los padres y madres, consagrada en la Constitución, para educar a sus hijos según sus convicciones?
- ➡ ¿Crees que la separación de los alumnos por sexos puede en todos los casos resultar discriminatoria?
- ➡ ¿Consideras convincentes los argumentos ofrecidos en la carta de la que se hace eco esta noticia?
- ➡ ¿Opinas que tales centros diferenciados deberían ser soportados con fondos públicos?

2. PECULIARIDADES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS COMO ORGANIZACIONES

1. Los centros educativos son organizaciones, y como tales se componen de los elementos que caracterizan cualquier organización, aunque al mismo tiempo poseen importantes peculiaridades que los distinguen de otro tipo de organizaciones no educativas, diversas de la escuela en su esencia y cometidos.

Entre los factores que posee la escuela y que son comunes a cualquier otra organización, destacaríamos:

- los objetivos, finalidades y propósitos de una organización, son los que le dan sentido como tal organización, constituyen la unión de esfuerzos para conseguir un objetivo común
- su estructura, como *esqueleto* de la organización, resultado de un diseño que permita alcanzar los objetivos estratégicos de aquélla
- un sistema de relaciones: las personas, según sus conocimientos, posibilidades, necesidades y expectativas individuales y colectivas –en cuanto miembros de la propia organización-, establecen relaciones en el seno de la misma, que son diversas en función de la propia estructura organizacional y de los valores que configuren la cultura de la institución

Manuel Lorenzo (1995, 2000) de una forma gráfica resume en la figura que presentamos su visión sobre la composición de las organizaciones, centrándolo en gran parte en la escuela:



Figura 2. La composición de los centros como ecosistema (Lorenzo, M., 1995)

Sin embargo, la escuela es una organización peculiar. El propio carácter que tienen los centros educativos como organizaciones específicas, proviene:

- de sus funciones (facilitar el aprendizaje, potenciar la formación, conseguir la adaptación social...), que son variadas, complejas y no siempre bien delimitadas.
- de las importantes diferencias que observan entre sí los componentes de la comunidad escolar (padres, profesores, alumnos, titular de la institución...) en sus intereses y expectativas, lo que conlleva que los patrones de comportamiento, los planteamientos, etc. sean diversos, lo que en ocasiones dificulta el alcanzar una cultura referencial común.
- sus miembros no han sido seleccionados previamente, suelen carecer de identidad colectiva y tienen obligación de asistir a la misma.

Por ello, autores diversos han destacado algunas variables que caracterizan a las organizaciones escolares, como son (Gairín, 1993; Gairín & Darder, 1994):

- La indefinición de metas, que en ocasiones son difusas y no están priorizadas
- La propia naturaleza de las metas, que resultan ser complejas, en consonancia con la complejidad del ámbito a que van referidas, la educación.
- Las diferencias que se establecen entre organización formal e informal
- La dificultad de gestión de los centros educativos
- La falta de tiempo para la gestión (al dedicar los escasos recursos a la docencia directa), y la falta de disponibilidad de determinados miembros de la comunidad escolar, que es por esencia participativa
- A todos los rasgos anteriores habría que añadir en el caso español: un nivel de autonomía limitada, que no se corresponde con sus atribuciones ni responsabilidad; un modelo de dirección no profesionalizado, provisional y participativo; recursos externos no tan dependientes de las necesidades reales, como de decisiones políticas; inestabilidad del personal; inexistencia de controles, etc.

A continuación te ofrecemos algunos párrafos correspondientes ya a testimonios de diversas entrevistas realizadas a directores de CEIPS valencianos, ya a noticias aparecidas en prensa. Tras su lectura, tendrás que relacionar temáticamente las ideas principales que en ellas aparecen, con algunos de los rasgos que presenta la escuela como organización en general, y con sus peculiaridades diferenciales como organización específica:

- a) «La Conselleria de Educación permitirá a los centros elegir parte de su profesorado y diseñar algunas de las asignaturas, según se contempla en el futuro Decreto de autonomía de los centros educativos en el que está trabajando ya este departamento.

Entre las novedades que permitirá el decreto destaca que los centros tendrán autonomía para diseñar algunas asignaturas y su currículo, tanto en la materia como en el contenido.

(...) Los cuatro ejes principales de la propuesta... -apuntan desde la administración autonómica- consisten en dar autonomía a los centros de manera individualizada, de modo que el centro esté realmente implicado; aplicar sistemas rigurosos de rendición de cuentas, dado que la autonomía debe ir compensada con sistemas de evaluación; vincular la autonomía a los resultados, dado que la autonomía debe llevar aparejada la mejora de la calidad educativa y la mejora del rendimiento y el éxito educativo.

Los cuatro ámbitos en los que se prevé conceder mayor autonomía a los centros son el pedagógico y curricular, el organizativo, de gestión y el económico. (...) Así pues, en cuanto a la autonomía pedagógica y curricular, se concretará en el Proyecto Educativo del centro. (...) En cuanto a la autonomía de gestión, permitirá que los equipos directivos tengan capacidad para elegir una parte del profesorado, en concreto hasta un 20% de la plantilla. (...) Por último, en cuanto a la gestión económica, se pretende permitir que asuman más competencias y generar más recursos extraordinarios»¹⁷.

- b) «La Junta [de Andalucía] no ampliará el número de alumnos por clase, algo que sí permite la actual normativa, aprobada por el Ministerio de Educación. Como consecuencia de esta medida, la consejera también ha adelantado que su departamento tendrá que buscar alternativas que permitan aumentar el número de docentes en el sistema, ya que por razones demográficas se necesitarán más profesores si no se incrementa esa ratio.

(...) Este curso que ahora está acabando comenzó con un recorte histórico en la plantilla de la enseñanza pública andaluza. El número de docentes se redujo un 4,6%. La duda ahora era qué iba a ocurrir el próximo curso, es decir, si se profundizaría aún más en ese recorte. La consejería ha despejado este lunes esa incógnita.

(...) Con todo, lo que sí parece claro es que ese teórico incremento de la plantilla no será lo suficientemente grande como para que el sistema recupere los 4.500 puestos de profesor de instituto que se perdieron al inicio de este curso»¹⁸.

- c) «Hay sobrecarga de trabajo en muchos momentos: cuando llega la escolarización; cuando llegan las becas; ahora, que tienes que mandar los bonolibros y tienes que cerrar curso, empezar curso, etc.

¹⁷ Noticia publicada en el Diario *El Mundo* en su edición de 16/12/12. Ver <<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/12/16/valencia/1355662835.html>>.

¹⁸ Noticia publicada en el Diario *El País* en su edición de 17/6/13. Ver <http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/06/17/andalucia/1371500410_022317.html>.

La labor de dirección de un centro educativo es compleja, aunque yo estoy habituado, y entonces lo vives de otra manera, pero has de tocar muchos palos, demasiados. (..) Además como director tienes que entender de todo, y tienes que administrar un comedor, tienes que administrar un centro, tienes que estar valorando y rentabilizando las peticiones, tienes que muchas veces reclamar por temas diversos, estar encima...» (Entrevista a director/a de CEIP) (Valle, 2012: 165)

- d) «Y luego con la Consellería, tenemos mucha relación, pero siempre a nivel burocrático. Nunca hemos tenido ningún problema en la relación, pero hay cosas que tú consideras que necesita el centro, y no nos las dan. Entonces sientes que sobra burocracia, al tiempo que en muchas ocasiones echas de menos un poco de preocupación. Porque muchas veces las cosas llegan tarde; o te piden cosas, papeleos y demás que apenas tienen sentido, en momentos terribles...tendrían que estar mejor asesorados. Debían de tener un poco de planificación y conocer los colegios desde dentro, para saber qué momento es bueno para pedir una cosa, y cuál no» (Entrevista a director/a de CEIP) (Valle, 2012: 233)
- e) «Nosotros tenemos muy buena relación con el AMPA, no hay ningún problema. Hay veces que sí que plantean algunas cosas, como por ejemplo, la Escuela de verano, llega el AMPA la plantea, y el Consejo Escolar la rechaza, y entonces alguna persona del AMPA dice: “caray, es que no nos dejáis hacer nada...!”. Pero para eso estamos en una democracia, si la mayoría del Consejo Escolar dice que no...! Y no hay problema, luego la relación fluye normal. Tenemos una relación muy fluida y positiva. Pero también sé que hay muchos centros en los que no es así, y eso es un problema» (Entrevista a director/a de CEIP) (Valle, 2012: 229)

➡ Destaca la idea/s principal/es que aparece/n en cada uno de estos textos.

➡ Relaciona las siguientes características de las organizaciones con cada uno de los textos, y señala cuáles de ellas te parecen más peculiares de la escuela como organización:

- Complejidad de las metas
- Falta de priorización de las metas
- Dificultad de gestión de la organización
- Falta de tiempo para la gestión
- Autonomía limitada
- Inexistencia de controles
- Recursos externos no tan dependientes de las necesidades reales, como de decisiones políticas

- Diversidad de intereses de los miembros que conforman la organización
 - Modelo de dirección no profesionalizado
- En tu opinión, la escuela o el centro educativo, si lo comparas con otro tipo de organizaciones (organizaciones empresariales, administraciones, organizaciones sin fines de lucro, asociaciones varias....), ¿crees que es una organización compleja? ¿La consideras una organización muy formal, o estimas que da también cabida a algunos elementos informales? Argumenta tus respuestas.

3. FUNCIONES DE LA ESCUELA

1. Una de las funciones de la escuela es la de transmitir a los niños/as el caudal y acervo de la sociedad adulta, los valores del grupo al que pertenecen. El procurar la adquisición de una cultura social por parte de niños/as y jóvenes, ha sido una de las funciones históricamente más relevantes de la escuela. Esta función socializadora de la escuela resulta hoy esencial, particularmente dado que, como señala Fernando Savater, la escuela debe asumir muchos elementos de formación básica de la conciencia moral y social de los alumnos/as que tiempo ha eran responsabilidad de la socialización primaria desarrollada en la familia (Savater, F., 1997). La complejidad de la sociedad actual reclama también más de la escuela en este campo, de la que se espera que facilite la integración de los jóvenes en la sociedad, que les ayude a desarrollar todas las vertientes de su personalidad, capacitándoles, en definitiva, a relacionarse de forma positiva, a convivir en una sociedad plural y a tomar sus propias decisiones.

En este campo, la formación en determinados valores, que desde la escuela se deben trabajar en el día a día, es una función fundamental de la misma. Con relación a este tema, el diario *El País* publica dos noticias cuyo contenido resulta interesante comentar:

- a) La primera de ellas se titula «Educar para asentar: Educación en valores»¹⁹, cuyo texto es el siguiente:

«Cuando ya parecía asentada en las aulas y su enseñanza se desarrollaba libre de litigios judiciales y tensiones partidistas, la asignatura de Educación para la Ciudadanía vuelve a estar en el centro de la pugna política. Introducida en 2006 para permitir que los escolares puedan formarse como ciudadanos responsables y comprometidos en una sociedad democrática y globalizada, su contenido

¹⁹ En su edición de 27/5/12. Ver <<http://www.elpais.com/>> [Consulta el 30/6/12].

va a ser modificado de nuevo. Tres comunidades (Andalucía, Cataluña y País Vasco) han anunciado su rechazo y su intención de no aplicar los cambios.

El ministro de Educación ha justificado los cambios en la necesidad de que el temario “esté libre de cuestiones controvertidas y susceptibles de adoctrinamiento ideológico”, pero lo que hace la reforma es suprimir unos contenidos que molestan por razones ideológicas al PP o a los sectores más integristas de la Iglesia católica, como las referencias a la homofobia o las desigualdades sociales y de género, para introducir otros, como la defensa de la iniciativa privada, que no son menos ideológicos y que también se prestan al adoctrinamiento.

Puede estar bien incorporar nuevos contenidos como el “deber de transparencia en la gestión pública”, pero no a costa de suprimir otros como la relación entre “riqueza y pobreza”. Con la excusa de evitar controversias, se eliminan o edulcoran contenidos que tienen que ver con las desigualdades o los conflictos sociales, pero se introducen otros como “el terrorismo”, “el fanatismo religioso” o “los nacionalismos excluyentes” igualmente controvertidos, de modo que lo que en realidad hace el PP es sustituir unas cuestiones controvertidas por otras más gratas a su ideología.

Pero la pretensión misma de justificar los cambios en aras a evitar “controversias”, aunque en realidad no sea eso lo que hace, supone toda una declaración de intenciones sobre cómo se concibe la asignatura. Pretender que cuestiones como la desigualdad o la homosexualidad deben salir del aula significa impedir la función educadora de la escuela. Educar es preparar para la vida y, aunque se ignore en el aula, en la vida hay pobreza y desigualdad, y los escolares tropezarán con ella y algún día se relacionarán con personas homosexuales, o lo serán ellos mismos. Abordar estas cuestiones “controvertidas” les ayudará a hacerse un criterio, a madurar y a respetar la diferencia. A ser, si quieren, ciudadanos comprometidos. Aceptar la controversia es educar para ejercer una ciudadanía crítica. Evitarla es educar para el asentimiento».

- b) En cuanto a la segunda de las noticias escogidas, aparece publicada bajo el título «Educación recupera los contenidos suprimidos de Ciudadanía»²⁰, y su texto es el siguiente:

«La Junta de Andalucía anunció en septiembre que rescataría los contenidos que el Ministerio de Educación suprimió del temario de Educación para la Ciudadanía por considerarlos polémicos. Y la Consejería de Educación ha publicado hoy en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía las dos órdenes a través de las que se recuperan los temas vetados.

Los niños andaluces, por ejemplo, seguirán abordando en primaria contenidos como “la valoración de la identidad personal y las emociones”, “valores cívicos en la sociedad democrática” y la “promoción de la igualdad entre hombres y mujeres”. En el caso de secundaria, los alumnos también

²⁰ En su edición de 21/1/13. Ver <http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/01/21/andalucia/1358803977_982876.html> [Consulta 28 enero 2013].

seguirán tratando el “cuidado de las personas dependientes”, la “valoración crítica de la división social y sexual del trabajo” o “los prejuicios sociales racistas, xenófobos, antisemitas, sexistas y homófobos”.

Para incluir los contenidos eliminados por el departamento de José Ignacio Wert, la consejería ha recurrido al margen legal que tienen las comunidades -que ejercen las competencias en materia educativa- para incluir contenidos propios en cada asignatura. Hasta ahora, la Junta no había utilizado prácticamente ese 35% de margen en Educación para la Ciudadanía. Solo lo hizo para incluir referencias al Estatuto andaluz y al funcionamiento de las instituciones de la comunidad. Ahora, la consejería lo ha apurado para reponer todos los contenidos retirados.

Educación entiende que la asignatura ha sido avalada por el Tribunal Supremo. La consejería también recordó ayer que Naciones Unidas, el Consejo de Europa y la Unión Europea han manifestado la importancia de fomentar la ciudadanía responsable en una sociedad democrática».

- ➡ Comenta ambas noticias.

- ➡ ¿Crees que los centros escolares deben contribuir mediante la impartición de contenidos específicos a que los niños adquieran valores del tipo de los mencionados en la noticia? En tu opinión, ¿tiene la escuela, a través de dicha función capacidad de preparar a los alumnos/as para ser personas íntegras y ciudadanos democráticos?

- ➡ En la primera de las noticias se menciona que el ministro ha subrayado la necesidad de que el temario «esté libre de cuestiones controvertidas y susceptibles de adoctrinamiento ideológico». Y por otro lado, el propio texto critica que el cambio de unos contenidos por otros «igualmente controvertidos», que «no son menos ideológicos y que también se prestan al adoctrinamiento».
 - Comenta qué entiendes por *controversia* y por *adoctrinamiento*, en el contexto de la noticia. ¿Crees que plantear temas controvertidos en el aula, susceptibles de discusión, es positivo? ¿En qué sentido estimas que se puede adoctrinar con los temas que la noticia menciona? Pon ejemplos concretos con alguno de ellos.
 - Pese a la posibilidad de adoctrinar, o tratar temas con diferentes enfoques ideológicos, ¿consideras positivo y enriquecedor para el alumnado el abordarlos en clase?

- ➡ Asimismo en la primera de estas noticias se mencionan algunos perfiles de la función educadora de la escuela, a través de menciones como:
 - «Educar es preparar para la vida»
 - «Abordar estas cuestiones “controvertidas” les ayudará a hacerse un criterio, a madurar y a respetar la diferencia. A ser, si quieren, ciudadanos comprometidos».

- «Aceptar la controversia es educar para ejercer una ciudadanía crítica. Evitarla es educar para el asentimiento»

¿Estás de acuerdo con tales afirmaciones? El grupo debatirá en torno al significado de las mismas.

- ➔ En relación con la segunda noticia, comenta en particular la importancia que atribuyes a los contenidos abordados en primaria y que la misma menciona:

- Valoración de la identidad personal y las emociones
- Valores cívicos en la sociedad democrática
- Promoción de la igualdad entre hombres y mujeres

¿Qué utilidad pueden tener para el niño/a o el/la joven que se está formando?

- ➔ Responde a idéntica pregunta en relación con los contenidos que la noticia señala como propios de la etapa de secundaria:

- Cuidado de las personas dependientes
- Valoración crítica de la división social y sexual del trabajo
- Prejuicios sociales racistas, xenófobos, antisemitas, sexistas y homófobos

- ➔ ¿Introducirías algún otro contenido en la línea de los anteriores?

- ➔ ¿Consideras positivo que las Comunidades Autónomas, en el ejercicio de competencias en materia educativa, posean un margen legal para incluir contenidos propios en cada asignatura? ¿Qué proporción debería tener ese margen, en tu opinión?

4. LOS RECURSOS EDUCATIVOS: RECURSOS HUMANOS, RECURSOS MATERIALES...

1. En el Diario *El Mundo*, Comunidad Valenciana²¹, aparece publicada una noticia bajo el titular «Educación ampliará la vigencia de los libros de texto de 4 a 6 años». El cuerpo de la misma relata una iniciativa de la Conselleria de Educación, Formación y Empleo, que se está elaborando unas nuevas instrucciones reguladoras de la permanencia de los libros de texto en los centros escolares para

²¹ En su edición de fecha 16/11/2012. <<http://www.elmundo.es/>> [Consulta: 1 dic. 2012].

ampliarla de cuatro a seis años, con el objetivo de fomentar el intercambio y el reciclaje de material escolar así como el ahorro de las familias valencianas.

Dicha iniciativa responde a una petición de las familias y, en este sentido, responsables de la Administración educativa han declarado que «Es una gran reivindicación de las familias y, por eso, este curso hemos intensificado el control para asegurarnos que los libros tenían una permanencia en una misma etapa educativa y en un mismo centro de cuatro años y para el que viene vamos a ampliarlo a seis y vamos a impulsar los bancos de libros en todos los municipios de la Comunidad».

Esta medida es paralela a la puesta en marcha de un banco de libros propio, en los diversos centros de Primaria y Secundaria, lo que permitirá a las familias ahorrar cada curso reutilizando el material escolar. Educación está trabajando en una orden que regula el intercambio, la cesión y el préstamo de libros en todos los centros escolares sostenidos con fondos de la Generalitat, un texto legal pionero que normaliza el intercambio de libros en la Comunidad Valenciana, «ya que hasta ahora no existía ninguna regulación administrativa al respecto. En este sentido, eran las AMPAS de los centros las que se organizaban para poner en marcha este tipo de mecanismos».

Con esta iniciativa, no solo se pretende incentivar el ahorro familiar en tiempos de crisis, sino que la medida es más ambiciosa, ya que «la finalidad es fomentar la solidaridad entre las familias... (...) Además, también pretendemos inculcar valores positivos a nuestros alumnos, como el reciclaje o el cuidado medioambiental».

La Administración educativa pone en manos de los centros la implementación de estas medidas, así como el modo concreto de articularlas, ya que, como señala la noticia, «Educación concederá autonomía a los consejos escolares para acogerse a la nueva opción de reutilizar el material escolar y de articular un banco de libros propio de cada centro. Los consejos escolares tendrán que decidir también quién lidera el proyecto, si el AMPA o el delegado de la biblioteca del centro».

- ➡ Comenta la noticia.
- ➡ ¿Crees positiva la implementación de la iniciativa aquí comentada, particularmente en tiempos de crisis?
- ➡ ¿Consideras que los libros de texto resultan un gasto importante, especialmente para familiar con varios hijos?
- ➡ ¿Crees fácil poner en marcha bancos de libros, mediante los cuales se instrumente su reutilización, cesión, préstamo, etc.?
- ➡ ¿Qué otras medidas se te ocurren para fomentar el ahorro en gastos escolares que deben soportar las familias?

- ➡ ¿Crees que a través de este tipo de iniciativas se fomentan en el alumnado otros valores, como el reciclaje o el cuidado medioambiental?
- ➡ ¿Entiendes positivo que sea la Administración educativa la que lidere este tipo de medidas? ¿Crees que asimismo podrían ser instrumentadas por otras instancias, tales como las AMPAS o el propio centro educativo?
- ➡ ¿A través de qué otras medidas se te ocurre que podría la Administración educativa reforzar valores como el ahorro en el material escolar o el reciclaje? ¿Y con qué otras iniciativas podría reducir el gasto familiar en materiales escolares?



CAPÍTULO 3. GOBIERNO, AUTONOMÍA Y PARTICIPACIÓN EN LOS CENTROS ESCOLARES

1. LA AUTONOMÍA DE LOS CENTROS DOCENTES

1. En el Diario *El Mundo*, Comunidad Valenciana²², aparece publicada una noticia bajo el titular «Educación permitirá a los centros la jornada continua si los padres lo apoyan».

El texto informa de la presentación del borrador del Decreto que regula el calendario y la jornada escolar de los centros de la Comunidad Valenciana que imparten enseñanzas no universitarias, una normativa que, según afirma la Generalitat Valenciana, permitirá adaptar a los nuevos retos la regulación del calendario y la jornada escolar, posibilitando que los propios centros educativos puedan optar por la jornada continua, en el caso de que la gran mayoría de los padres y madres de los alumnos manifiesten sus preferencias por este horario.

Este nuevo Decreto, y la posterior orden que lo desarrolle «flexibilizará el horario y dotará de mayor autonomía a los centros, lo que permitirá reducir el fracaso y abandono prematuro, propiciando así el éxito, prestigio y reconocimiento del sistema educativo».

La nueva normativa, según señala esta noticia, permitirá que «la jornada escolar diaria en Educación Infantil, Primaria y Especial se divida en cinco sesiones lectivas, y la de Secundaria y Bachillerato, en ocho sesiones, abriendo así la posibilidad de que con el consenso de toda la comunidad educativa el centro decida si se imparten de manera continuada estas sesiones o de manera partida».

Para implantar este horario se requerirá no solo que los padres y madres voten mayoritariamente por esta opción, sino que será necesario además que el centro garantice el horario de atención al alumnado hasta las 17:00 horas, sin que ello suponga una carga económica extra para las familias.

- ☛ Comenta la noticia relacionando tres extremos: la potestad normativa de la Administración autonómica, la autonomía de los centros educativos y la participación de las familias en las cuestiones que afectan a la vida de los centros.

²² En su edición de fecha 31/10/2012, <<http://www.elmundo.es/>> [Consulta: 12 nov. 2012].

- ➡ La noticia hace referencia a la regulación autonómica mediante un Decreto de la jornada de trabajo y el calendario de los centros. Comenta la extensión y alcance de la potestad reguladora de la administración autonómica en materias educativas que afectan a la organización de centros.
- ➡ Pon ejemplos de otras materias reguladas por la administración autonómica en cuestiones similares a la abordada en esta actividad.
- ➡ Busca en internet regulación similar de otra Comunidad Autónoma distinta de la Comunidad Valenciana, en webs institucionales de la Consejería u organismo similar competente en materia educativa, en primaria y secundaria. Comenta qué extremos han sido objeto de regulación, y para alguna cuestión concreta que te parezca interesante, realiza comparaciones sobre el modo en que se regula en ambas CCAA, la valenciana y la que hayas elegido.
- ➡ Encuentra alguna cuestión que aparezca regulada de forma diversa en las dos Comunidades Autónomas.
- ➡ Desde la Conselleria de Educación se informa en esta noticia sobre el contenido del nuevo Decreto, y la posterior orden que desarrollará esta normativa. ¿Crees que los centros deberían participar en su elaboración, mediante consultas, participación a través de representantes en la redacción del borrador, elaboración de propuestas o de algún otro modo?
- ➡ ¿Consideras positiva la autonomía de los centros en la cuestión analizada, esto es, en la organización de la jornada escolar diaria y el horario, estableciendo si las diferentes sesiones se imparten de manera continuada o de manera partida? Argumenta tu respuesta.
- ➡ En el artículo se señala que la flexibilización del horario y la dotación de mayor autonomía a los centros educativos en esta cuestión «permitirá reducir el fracaso y abandono prematuro, propiciando así el éxito, prestigio y reconocimiento del sistema educativo». ¿Estás de acuerdo con esta afirmación?
- ➡ Argumenta la relación que en tu opinión puede existir entre el grado de calidad de la educación y la mayor o menor autonomía de los centros docentes.
- ➡ En esta noticia aparecen mencionadas las familias, cuando se establece que para implantar este horario, además de requerir que la mayoría de los padres y madres voten mayoritariamente por esta opción, el centro deberá garantizar que el horario de atención al alumnado llegará hasta

las 17:00 horas, sin que ello suponga una carga económica extra para las familias. ¿Consideras positiva, y necesaria, la participación de las familias en las decisiones importantes que afecten a la organización de los centros educativos?

- ➡ ¿Crees que dicha participación es suficiente, que debería incrementarse?
- ➡ ¿Piensas que dicha participación puede originar algún tipo de conflicto con la dirección del centro y el profesorado, si en alguna cuestión las opiniones y puntos de vista de ambas instancias son diferentes?



2. En el mismo diario de la pregunta anterior, *El Mundo*, aparece una noticia²³ en la que se menciona la cuestión de la autonomía de los centros educativos, señalando lo siguiente:

«Respecto a la autonomía de los centros la consellera ha destacado que permitirá que el centro disfrute de una mayor capacidad para elaborar un proyecto educativo singular que se adapte a las necesidades de su alumnado. “La autonomía debe ir acompañada de sistema de control y evaluación, pues ello nos permitirá reorientar nuestros recursos y esfuerzos para una mejora continua, y enfrentarnos a posturas inmovilistas”, ha explicado.

Éste, ha indicado, es la finalidad del contrato-programa con la Administración Educativa, por el cual el centro elabora en base a los resultados del diagnóstico, un proyecto de mejora singular con

²³ En su edición de 12/03/2013, <<http://www.elmundo.es/>> [Consulta: 20 marzo 2013].

objetivos evaluables, y a cambio recibe de la Administración orientación y recursos materiales y refuerzo de profesorado.

Esta propuesta ya se ha puesto en marcha este curso y ha tenido una gran aceptación dado que 765 centros han establecido contratos-programa, que han recibido más de 200 docentes de apoyo, una cifra que se prevé cuadruplicar en la próxima convocatoria con 800 nuevos profesores».

- ¿Consideras positivo el incrementar la capacidad y el terreno dentro del cual el centro educativo pueda elaborar un proyecto educativo singular que se adapte a las necesidades de su alumnado?
- ¿Crees que dicha iniciativa, ya en marcha durante el presente curso académico, será valorada positivamente por los centros educativos?
- Imagina que estás como director/a al frente de un centro educativo y que tienes la posibilidad de suscribir con la Administración autonómica un contrato-programa, realizado a partir de los resultados de un diagnóstico elaborado por el propio centro, así como de un proyecto de mejora singular con objetivos evaluables.
 - Indica cómo elaborarías tal diagnóstico y a qué personas, órganos y/o instancias del centro pedirías colaboración.
 - ¿Tratarías de suscitar la máxima participación posible en su elaboración?
 - ¿Cómo lo conseguirías?
 - ¿Crees que de ese modo el compromiso de los diversos agentes en la consecución de los objetivos fijados sería mayor?
- ¿Crees que supone un reto motivador para los centros educativos y para el profesorado que trabaja en los mismos, el tener la posibilidad de recibir mayores recursos, a cambio de fijarse objetivos que serán objeto de evaluación por parte de la Administración educativa?
- ¿Opinas que es positivo que los centros que trabajen más por la consecución de los objetivos que se consideren más interesantes en aras de la mejora de los mismos, reciban en mayor grado orientación, recursos materiales y refuerzo de profesorado, que aquéllos que no lo hagan?
- ¿Puede verse perjudicado el alumnado de estos últimos, frente al resto?

2. LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO, COORDINACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

2.1. El Claustro de profesores.

1. El Claustro, presidido por el director/a e integrado por la totalidad de los/as docentes que prestan servicio en el centro escolar, es el órgano propio de participación del profesorado en el gobierno del mismo y tiene la responsabilidad de planificar, coordinar, informar y, en su caso, decidir sobre todos los aspectos educativos del centro.

Sus competencias abarcan la práctica totalidad de aspectos estratégicos, de organización y funcionamiento diario del centro educativo, en todas las áreas fundamentales (alumnado, aspectos académicos, personal, gestión ordinaria, convivencia, etc.). Sin embargo, tales competencias son distintas en cada materia, concretándose en unas ocasiones en el mero conocimiento, en el análisis, la emisión de informes, o llegando a la toma de decisión en el aspecto de que se trate.

➡ A continuación te presentamos una serie de aspectos clave de la vida del centro escolar. Señala, con relación a cada uno de ellos: a) si el Claustro posee o no competencias en relación a los mismos, y b) en el primer caso, relacionalos con los diversos cometidos que desarrolla en cada caso, que aparecen en la segunda de las listas.

- Cuestiones importantes en la vida del centro:
 - Elaboración de los proyectos del centro
 - Miembros del Consejo Escolar del centro
 - Evolución del rendimiento escolar
 - Concreción del currículo
 - Aspectos educativos concretos de los proyectos del centro
 - Contrataciones de obras, servicios y suministros
 - Candidaturas a la dirección
 - Evaluación y recuperación de los alumnos
 - Imposición de sanciones
 - Formación del profesorado del centro
 - Orientación y tutoría del alumnado
 - Convocatoria y presidencia de actos académicos
 - Autorización de gastos del centro
 - Selección del director
 - Funcionamiento general del centro

- Elaboración de la programación general anual
- Jefatura del personal
- Colaboración con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos
- Instalaciones y equipo escolar
- Experimentación e investigación pedagógica
- Recursos complementarios del centro educativo
- Proyectos de dirección presentados por los candidatos al puesto de director/a
- Resultados de las evaluaciones internas y externas del centro educativo
- Normas de organización y funcionamiento del centro
- Admisión de alumnos
- Resolución de conflictos disciplinarios
- Aspectos educativos concretos de la programación general anual
- Medidas e iniciativas favorecedoras de la convivencia en el centro

○ Cometidos concretos a desempeñar:

- Formular propuestas
- Aprobar
- Evaluar
- Fijar criterios
- Promover medidas e iniciativas
- Elegir
- Participar
- Conocer
- Analizar
- Valorar
- Informar
- Velar por el respeto a la legalidad vigente

➡ ¿Crees que los cometidos que la normativa vigente atribuye al Claustro de profesores son los adecuados? ¿Añadirías, suprimirías o matizarías alguno de ellos?

2. A continuación te ofrecemos algunos párrafos destacados de dos textos publicados, respectivamente, en los diarios *Información* y *El Diario Montañés*, relativas ambas al rol asumido por los Claustros de profesores de los centros escolares en la reivindicación de cuestiones que consideran importantes para el correcto funcionamiento de sus centros:

a) El diario digital de la provincia de Alicante *Información.es*²⁴ publica bajo el título «Los claustros de profesores debatirán en los centros si hacen huelga indefinida» lo siguiente:

«Los claustros de profesores debatirán hacer una huelga indefinida contra los recortes en Educación. A esta conclusión llegaron ayer los ciento cincuenta asistentes a la asamblea comarcal celebrada en el instituto La Asunción.

Con ello, los profesores plantearán en los colegios y en los institutos la posibilidad de dejar de impartir clases y paralizar todo el sistema público educativo.

“Los recortes de plantilla y que un grupo de interinos se vaya a la calle es muy grave en la situación en la que estamos, supondrá que los grupos en las aulas estén más agrupados y perjudicarán también a las clases de atención a la diversidad. (...) Así, durante este periodo, los claustros reflexionarán sobre si convocan o no la huelga y si será semanalmente o de manera indefinida.

(...) En este sentido, una de las propuestas que se barajan es no realizar la última evaluación, con la finalidad de retrasar al máximo la burocracia. Además, un grupo de profesores manifestaron su inclinación para crear un banco de libros con el objetivo de que las familias se ahorren comprarlos cada año».



b) Por su parte, *El Diario Montañés*²⁵ en su sección de Cartas al Director, publica una carta del profesorado del centro a que hace referencia la noticia, bajo el título «Un claustro de profesores que quiere informar», que dice lo siguiente:

²⁴ En su edición de 8/2/12. Ver <<http://www.diarioinformacion.com/elche/2012/02/08/claustros-profesores-debatiran-centros-huelga-indefinida/1220914.html>> [Consulta 20/3/12].

«La Consejería de Educación ha proyectado la construcción de un colegio de primaria en el municipio de Puente San Miguel. Para su ubicación ha elegido los terrenos anexos al instituto de Secundaria.

Ante esta realidad inminente, y que nos parece necesaria, el claustro de profesores del IES Nueve Valles, reunido en sesión extraordinaria el 17 de septiembre, desea manifestar su malestar por la falta de información que ha habido desde la Consejería de Educación y el Ayuntamiento de Reocín sobre este proyecto.

A la vista del proyecto que la Consejería ha remitido al centro a su requerimiento, queremos manifestar nuestra preocupación por la ubicación elegida para el colegio en tanto que ésta viene a reducir el espacio que rodea al instituto además de constreñirlo en el lugar que ocupa. No parece que tenga mucho sentido amontonar dos edificios habiendo espacio suficiente para construirlos de manera digna, que no se solapen ni invadan espacios necesarios para el correcto funcionamiento de la actividad académica diaria de ambos centros. También nos preocupa el peligro que supondrá para los alumnos el tránsito de vehículos en los nuevos viales en torno a los centros educativos, que comprende el transporte escolar y el resto del tráfico rodado. Finalmente queremos hacer hincapié en los peligros y molestias que originará en nuestra labor docente una obra tan cercana a nuestro instituto y de tal envergadura.

La calidad de la enseñanza también se manifiesta en la prestancia de los edificios que albergan esta noble actividad, su ubicación y sus dotaciones materiales y humanas.

A la vista de todo esto, que parece situación de hechos consumados, el claustro de profesores espera una pronta reunión con' los responsables de las administraciones implicadas que ofrezcan una explicación y atiendan a nuestras demandas».

➡ Comenta las ideas principales de ambas noticias

➡ En ambos casos, el Claustro de profesores, como órgano de participación del profesorado en el gobierno del centro educativo, asume un claro rol reivindicativo frente a la Administración en temas que cree esenciales para un funcionamiento adecuado y de calidad del mismo, como son los recortes en educación, o los recursos materiales de un centro—en particular los terrenos en que se asienta el mismo—, que pueden verse menoscabados. Ante tales situaciones, exigen ser oportunamente informados (solicitud a la Administración educativa del proyecto de la nueva construcción, petición de una reunión), proponen soluciones parciales a temas concretos (creación de un banco de libros

²⁵ En su edición de 30/9/09. Ver <<http://www.eldiariomontanes.es/20090930/opinion/cartas-director/claustro-profesores-quiere-informar-20090930.html>> [Consulta 20/3/12].

de texto en apoyo a las familias), e incluso plantean acciones de presión (huelga, ralentización de la última evaluación).

Comentar en grupos estas actuaciones de los Claustros de profesores, que exceden la mera realización de los cometidos estrictos que les reconoce la normativa vigente en temas concretos, para llegar a su implicación a fondo en la vida del centro, su exigencia de ser considerados como actores de primer orden en aquéllos temas de importancia que afecten a la vida de su centro docente, y al planteamiento de quejas concretas y acciones de presión frente al proceder de la Administración educativa.

Los diferentes aspectos que surjan en las diferentes discusiones de los grupos creados, darán lugar a continuación a un debate en clase sobre la esencia, cometidos y perfil de actuación de los Claustros de profesores, en el seno de una escuela plenamente participativa.

2.2. El Consejo Escolar.

1. La publicación digital *Diario Córdoba*²⁶, bajo el titular «Los centros cordobeses eligen a sus consejos escolares», informa de la elección en los centros docentes sostenidos con fondos públicos de Andalucía, de los representantes de los consejos escolares. Tras haberse llevado a cabo las votaciones realizadas por los padres y los alumnos, en dicha jornada le llegó el turno a los profesores. El diario señala que, en la medida en que por dicho órgano de gobierno pasan las decisiones más importantes de los colegios, «estas elecciones constituyen una magnífica oportunidad para ampliar la implicación en el gobierno del centro de todos los sectores de la comunidad educativa».

Una opinión esta última compartida por la Administración educativa, y de ahí que la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía, en un intento de animar e impulsar la participación de todos los sectores -profesorado, padres y madres y alumnado- de los centros educativos, iniciara una campaña informativa bajo el lema *Tú decides decidir*.

La participación de los padres en las decisiones que se toman en los centros escolares ha ido en aumento en los últimos tiempos, tal y como constata en el cuerpo de esta noticia el presidente de la Confederación Andaluza de Asociaciones de Madres y Padres del Alumnado por la Educación Pública (Codapa), quien señala que: «Se ha dado un salto de calidad en la participación de los padres, y ahora ya no solo acuden a votar sino que se presentan voluntarios para formar parte de los consejos escolares y estar trabajando todo el año por la mejora del centro de sus hijos». Tal es así que, a diferencia de otros tiempos, hoy en día se ocupan todas las plazas destinadas a los padres dentro de los consejos escolares.

²⁶ En su edición de fecha 16/11/2012. < <http://www.diariocordoba.com/noticias/educacion/> > [Consulta: 18 nov. 2012].

En una línea similar, resulta interesante la opinión, expresada en las páginas de este diario, de la presidenta de la FAPA Concertada, quien también anima a los padres y madres de los alumnos a participar en estas elecciones ya que considera que «ahora mismo, por los consejos escolares pasan las decisiones más importantes del centro, como la aprobación de presupuestos, los problemas disciplinarios, el visto bueno de los proyectos educativos o el control de los procesos de admisión de alumnos. Los consejos escolares también tienen, junto al claustro de profesores, la última palabra sobre la selección del director del centro».

En relación al mismo tema, la agencia *Europa Press* publica una noticia situada en Extremadura²⁷, que igualmente refiere que la Consejería de Educación y Cultura ha convocado los procesos de elección y renovación de los consejos escolares para el curso 2012/2013 para los centros docentes sostenidos con fondos públicos, en los que se imparten enseñanzas escolares de régimen general y régimen especial.

El texto menciona que el Gobierno extremeño ha explicado que los Consejos Escolares son considerados como los órganos colegiados de gobierno, en el funcionamiento de los centros docentes, “favoreciendo el acercamiento de las familias al centro y la participación activa en el mismo, al tiempo que es una garantía de convivencia y salud democrática».

Finalmente, la noticia hace referencia a una plataforma informática de gestión de centros docentes denominada ‘Rayuela’, señalando que la misma incluirá un módulo dedicado a estos órganos de participación, en el que los equipos directivos deberán introducir los datos relativos a los procesos de elección y el resto de información requerida para su correcto funcionamiento.

- ➡ Comenta ambas noticias.
- ➡ Según tus experiencias y el conocimiento cercano que puedas tener sobre algunos colegios públicos, ¿crees que el grado de participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa en nuestro país es elevado?
- ➡ Comenta en profundidad algunas de las competencias del Consejo Escolar en relación a las cuales te parezca más relevante la participación de los diversos colectivos de la comunidad educativa.
- ➡ ¿Qué elementos positivos entiendes que aporta la presencia de los padres y madres en el Consejo Escolar?

²⁷ Noticia fechada el 24/10/12, en <<http://www.europapress.es/>> [Consulta: 25 nov. 2012].

- ➡ El profesorado ya participa en la organización y gobierno del centro educativo a través del Claustro de profesores. ¿Cuál es, por tanto, el significado y valor de su presencia en el Consejo Escolar?
- ➡ ¿Y los estudiantes, en que factores cifrarías su contribución a la buena marcha y al cumplimiento de los cometidos del Consejo Escolar?
- ➡ En relación a la participación de los padres y madres en el Consejo Escolar ¿crees que siempre participan los mismos, o piensas que puede haber recambios y una verdadera alternancia en las personas?
- ➡ Relaciona, argumentándolos, algunos conceptos y valores mencionados en estas noticias: acercamiento de las familias al centro; participación activa; garantía de convivencia y salud democrática.
- ➡ Comenta cualquier otro aspecto que te parezca interesante mencionar con respecto al tema de la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa en el Consejo Escolar.

2.3. Otros órganos de coordinación docente.

1. La colaboración y el trabajo en equipo de todo el profesorado de los centros escolares, se consigue a través de los órganos de coordinación docente, cuya existencia es esencial y cuyas ventajas de cara a lograr un buen funcionamiento de un centro son numerosas.

En el En el libro *Los directores de CEIPS ante el espejo. El liderazgo educativo en un tiempo de cambio* (Valle, 2012), aparecen recopilados interesantes testimonios de diversos directores/as de CEIPS valencianos sobre los órganos de coordinación y el modo en que los mismos funcionan en los centros que dirigen, entre los cuales destacamos los siguientes:

a) «Hemos creado otros cargos de responsabilidad que también colaboran en facetas diversas. En la Comisión Pedagógica están los coordinadores, y el papel de estos coordinadores es básico, porque actúan como transmisores en las áreas que cada uno de ellos trabaja.

El que los coordinadores tengan ese importante papel, y que sean los portadores de las iniciativas de los ciclos, que lo que hagamos en la Comisión Pedagógica llegue a los ciclos, me parece importantísimo. A través de estos coordinadores se produce además una función de retroalimentación, de modo que ello me posibilita saber qué está pasando. Porque el Claustro sólo lo tienes de vez en cuando, en ocasiones en el Claustro la gente no se siente libre, comentarios en el día a día coges uno

de aquí y otro de allá, pero no es lo mismo... De manera que estas coordinaciones sirven para realizar un trabajo compartido y en red, y como vías de comunicación en un doble sentido» (Entrevista a director/a de CEIP) (Valle, 2012: 226)

b) «Hay un órgano que yo utilizo mucho, porque pienso que su uso le da mucha vida al centro, y es la Comisión de coordinación pedagógica (COCOPE), ya que hace que el trabajo ruede, que la participación sea lo más amplia posible. Porque si tú le planteas a la comisión un asunto que hay que estudiar, y esos temas los estudia el ciclo y vuelven otra vez a la comisión, al final todo el mundo está participando. Eso facilita mucho la labor, y los claustros en que tomas decisiones, pues son decisiones que ellos ya conocen, correspondientes a temas que han estudiado y trabajado, tomándolas antes a nivel individual en los ciclos. Entonces, facilitas mucho la labor del Claustro» (Entrevista a director/a de CEIP) (Valle, 2012: 226)

➡ Comenta estos dos testimonios, centrándote en las dinámicas de funcionamiento que los órganos de coordinación posibilitan en los centros educativos, desde el punto de vista de las ventajas con que su existencia dota a las organizaciones escolares. En particular, subraya su papel en relación con los siguientes aspectos:

- Modelo participativo de dirección, gestión y funcionamiento de los centros educativos
- Consecución del máximo grado de colaboración
- Conveniencia de trabajar al mínimo nivel
- Las ventajas de involucrar al máximo de personas en los temas que les competen, de preparar el trabajo y de que el mismo avance a través de diversos niveles de decisión
- Aumento de los niveles de compromiso del profesorado
- Mayor eficiencia de los principales órganos de gobierno (Claustro y Consejo Escolar), cuando los temas que en ellos se abordan han sido ya conocidos, debatidos y modificados en otras instancias de coordinación

3. LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN LA VIDA DE LOS CENTROS ESCOLARES.

1. Comentar por grupos y/o argumentar respuestas a las cuestiones y preguntas siguientes:

- a) La participación formal e informal de los miembros de la comunidad educativa en el centro escolar; otras vías de participación al margen de los cauces orgánicos:

- ➡ Enumera vías de participación formal de los diversos colectivos que forman la comunidad educativa en los centros docentes
- ➡ ¿Te parecen los cauces más adecuados de participación de la comunidad educativa en el devenir del centro educativo? Señala sus ventajas y desventajas.
- ➡ ¿Crees que todos los colectivos de la comunidad educativa, familias, estudiantes y profesorado, participan por igual en la marcha del centro? Argumenta tu respuesta en función de los diversos centros educativos, considerando los diferentes niveles educativos y/o tipos de formación.
- ➡ Según tu opinión ¿tal grado de participación es la adecuada, y es suficiente, o sería conveniente introducir algún cambio o perseguir algún objetivo de mejora en esta materia?
- ➡ Reflexiona sobre los objetivos e intereses que guían la participación de los diferentes colectivos que constituyen la comunidad educativa. ¿Qué metas persigue la participación de las familias? ¿Y la de los estudiantes? ¿Y la participación del profesorado?
- ➡ ¿Cuál es el valor añadido que cada uno de estos colectivos puede aportar mediante su participación en la vida del centro educativo?
- ➡ Considerando la coexistencia en los diversos órganos de gobierno y representación de representantes de los tres colectivos que configuran la comunidad educativa, argumenta sobre el valor que en tu opinión puede tener el que cada sector manifieste opiniones diversas partiendo de prismas diferentes del centro escolar y su funcionamiento, y en qué medida pueden ser capaces de transmitir y hacer comprender su visión al resto de colectivos.
- ➡ Enumera otras vías de participación, éstas de carácter informal, de los diversos colectivos que forman la comunidad educativa en los centros educativos. Pon ejemplos concretos.
- ➡ ¿Crees que la participación informal es igualmente efectiva?
- ➡ ¿Estimas que la misma tiene espacios de desarrollo en la vida del centro escolar?



b) El nivel y calidad de la participación de la comunidad educativa en el centro escolar.

- ¿Crees que en los centros escolares españoles, los diversos colectivos de la comunidad educativa participan mucho o poco?
- Particularmente en el caso de las familias, relacionar y debatir sobre las diversas circunstancias que motivan que hoy en día las mismas no puedan colaborar e involucrarse en mayor grado en el funcionamiento general y en el día a día de la dinámica de los centros educativos.
- ¿Estimas. que debiera incentivarse más la participación, desde los poderes públicos o desde el propio centro escolar?
- ¿Aumentarías o reducirías el nivel de participación formal que los diversos grupos poseen en la estructura orgánica de los centros?
- ¿Arbitrarías alguna otra vía de participación formal para profesores, alumnado y familias?
- Explica, caso de conocer algún caso concreto, experiencias de participación educativa en el ámbito escolar en algún/os otro/s país.

- ➡ En otro caso, busca en internet o por alguna otra vía, ejemplos de participación en otros países.

c) Contribución de la participación a la mejora de la calidad educativa.

➡ ¿Crees que la participación de los diversos sectores de la comunidad educativa en el funcionamiento del centro escolar puede aportar algo desde la perspectiva de la mejora de la calidad educativa? Argumenta tu respuesta.

➡ ¿Qué crees que supone desde el prisma de la consecución de mayores niveles de democracia?

➡ ¿Entiendes que un mayor grado de participación incrementa la implicación de los diversos colectivos?

➡ En el caso de haber respondido afirmativamente a la cuestión anterior, ¿opinas que tener un mayor grado de conocimiento y conciencia sobre las características, vicisitudes y problemas del centro escolar, puede traer consigo un mayor apoyo a la labor que desempeñan los diversos profesionales del centro, esto es, el profesorado y la dirección? Argumenta tu respuesta.

➡ ¿Qué consecuencias puede tener la existencia de un mayor grado de participación de los diversos colectivos con intereses en el centro, en términos de distribución de responsabilidades por los resultados educativos que se alcancen con el alumnado, o cualesquiera otras cuestiones relevantes que afecten a la vida del centro escolar?



d) Cómo condicionan las organizaciones escolares los procesos participativos de los sectores no profesionales.

- ➔ En términos generales ¿crees que los centros escolares incentivan, limitan o simplemente soportan, la participación de familias y estudiantes en el funcionamiento del centro?
- ➔ ¿Estimas que los centros educativos pueden estimular dicha participación? ¿Cómo? Idea posibles formas de hacerlo.
- ➔ ¿Crees que es un cometido de la dirección o del profesorado del centro escolar, estimular tal participación?
- ➔ ¿Opinas que es más bien una obligación de los poderes públicos?
- ➔ ¿Qué vías de colaboración se podrían establecer entre ambas instancias, esto es, el centro educativo y los poderes públicos, para estimular la participación?

e) Reflexionar y argumentar sobre el hecho de que la baja participación deja la organización en manos de minorías, y a la inversa.

- ➡ ¿Crees que en los centros escolares, por ejemplo tomando en consideración a las familias, siempre participan las mismas, mientras que existen otras que apenas conocen el centro educativo ni colaboran en su funcionamiento diario?
- ➡ En el caso de haber respondido afirmativamente a la cuestión anterior ¿crees que dicha circunstancia es beneficiosa o perjudicial para el centro escolar? Argumenta pros y contras.

f) Participación instrumental *versus* participación como actitud democrática

- ➡ Los diversos colectivos de la comunidad educativa, cuando participan en el funcionamiento del centro escolar ¿buscan de forma prioritaria sus objetivos, o más bien el lograr mayores niveles de democracia, haciendo del centro educativo un proyecto común y asumiendo su orientación y gestión como un ejercicio de responsabilidad colectiva?

Todas las cuestiones debatidas serán puestas en común a posteriori en un plenario, durante diversas sesiones lectivas en el aula.

2. El diario *El Mundo* presenta una noticia bajo el título «Un ‘contrato’ familia-tutor para implicar a los padres en el sistema educativo»²⁸, de la que entresacamos algunos fragmentos parciales:

«La consellera de Educación, Cultura y Deporte, María José Català, ha abogado este martes por la implantación en los centros de un contrato familia-tutor, con el objetivo de lograr una mayor implicación de las familias en el proceso educativo de sus hijos.

Català, según un comunicado de la Generalitat, ha hecho esta propuesta durante su conferencia en el XIII Diálogo de Educación de la Confederación de Padres y Madres de Alumnos (COFAPA), donde ha destacado la necesidad de potenciar la corresponsabilidad de las familias en la educación de sus hijos.

²⁸ En su edición de 12/3/13, <<http://www.elmundo.es/>> [Consulta: 20 marzo 2013].

En este sentido, ha destacado la necesidad de que exista una mayor implicación de las familias en el éxito escolar, y que se sientan agentes activos del proceso para lo que su departamento elaborará un contrato con el que se establecerán los objetivos a conseguir por ambas partes.

Para ello ha señalado la importancia de que las familias disfruten de ciertas prerrogativas, como la libertad en la elección del centro de sus hijos, la decisión de la lengua vehicular en que estudiarán, o la elección del tipo de jornada que se impartirá en el centro».

- ➡ Comenta la noticia
- ➡ ¿Te parece positiva la implantación de un contrato de familia-tutor, con el objetivo de lograr una mayor implicación de las familias en el proceso educativo de sus hijos?
- ➡ ¿Crees que el vínculo contractual de las familias con el tutor/a puede ser un instrumento capaz de favorecer mayores niveles de complicidad y participación activa de las mismas en la consecución de los objetivos formativos del alumnado?
- ➡ ¿Entiendes positivo el equilibrar los mayores niveles de implicación familiar, concediendo a los padres y madres más voz en determinadas decisiones relativas al centro, tales como las relativas a su elección, al tipo de jornada a desarrollar en el mismo, o a la lengua vehicular a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje?
- ➡ ¿Crees que los profesionales de los centros apreciarán la iniciativa de conceder a las familias mayores prerrogativas en los temas citados, que afectan a aspectos educativos clave y de organización del propio centro?
- ➡ ¿Qué crees que opinarán sobre la idea de aumentar los niveles de implicación de los padres y madres, mediante la firma de los contratos de familia-tutor?
- ➡ En relación con las dos preguntas anteriores, además de ofrecer su opinión personal, los estudiantes deberán recabar la opinión de profesorado de centros educativos públicos.

CAPÍTULO 4. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVOS

1. EL EQUIPO DIRECTIVO.

1. Tras presentar tu candidatura, has sido elegido director/a de un CEIP y deseas formar equipo directivo.

a) Señala las principales condiciones o características a valorar en los miembros del profesorado, a la hora de plantearse la elección del resto de miembros del equipo directivo, jefe/a de estudios y secretario/a. Razona cada una de las cualidades o rasgos apuntados, enuméralas por orden de importancia y explica su relevancia de cara al ejercicio de una dirección eficiente.

b) Los compañeros/as a los que has formulado tu propuesta para formar parte del equipo directivo no se habían planteado formar parte del mismo, e incluso en algún momento se muestran algo reticentes a la idea. En tal situación:

- Apunta elementos positivos para convencerles, incidiendo en los factores que pueden hacer de la dirección de centros un proyecto interesante, desde el punto de vista personal y profesional.
- Intenta anticipar cuáles serán los elementos que pueden estar en la base de las reticencias a formar parte del equipo directivo, y presenta argumentos en contra.

ELEMENTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS PARA INTEGRARSE COMO MIEMBRO DE UN EQUIPO DIRECTIVO	
FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.

Tabla nº 1: Elaboración propia

2. A continuación tienes una relación de diversas competencias a desarrollar en un centro educativo, por parte de los diversos miembros del equipo directivo del mismo:

- ➡ Autorizar los gastos, de acuerdo con el presupuesto del centro, y ordenar los pagos
- ➡ Formalizar contratos relativos a bienes, suministros y servicios, de acuerdo con la normativa vigente
- ➡ Gestionar los medios humanos y materiales del centro
- ➡ Expedir las certificaciones que le requieran las autoridades y los interesados en la lengua oficial que lo soliciten
- ➡ Organizar los actos académicos
- ➡ Velar por el mantenimiento material del centro en todos sus aspectos, de acuerdo con las exigencias del director/a
- ➡ Coordinar la acción de los tutores/as, conforme al plan de acción tutorial
- ➡ Cumplir y hacer cumplir las leyes y las demás normas en vigor
- ➡ Organizar el cuidado del alumnado en los periodos de recreo y otras actividades no lectivas
- ➡ Coordinar y fomentar la participación de los diversos sectores de la comunidad escolar, procurando los medios precisos para la más eficaz ejecución de sus respectivas atribuciones
- ➡ Ejercer, bajo la autoridad del director/a, la jefatura del personal de administración y servicios adscrito al centro
- ➡ Dar a conocer, difundir pública y suficientemente a toda la comunidad educativa, la información sobre normativa, disposiciones legales y asuntos de interés general o profesional que llegue al centro
- ➡ Facilitar la adecuada coordinación con otros servicios educativos de su demarcación
- ➡ Confeccionar los horarios académicos del alumnado y del profesorado de acuerdo con los criterios aprobados por el claustro de profesores y con el horario general, así como velar por su cumplimiento

- ➡ Ordenar el régimen administrativo del centro, de conformidad con las directrices del director/a
- ➡ Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades educativas competentes
- ➡ Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro, así como dirigir la gestión de los medios materiales
- ➡ Realizar el inventario del centro y mantenerlo actualizado
- ➡ Sustituir al director/a caso de ausencia o enfermedad
- ➡ Custodiar los libros y archivos del centro
- ➡ Coordinar las tareas de los equipos de ciclo y sus coordinadores
- ➡ Coordinar la elaboración del proyecto educativo y de la programación general anual del centro
- ➡ Velar por la elaboración de las adaptaciones curriculares necesarias
- ➡ Ostentar la representación del centro
- ➡ Impulsar y promover las relaciones del centro con las instituciones de su entorno
- ➡ Elaborar el proyecto de presupuesto del centro
- ➡ Dirigir y coordinar todas las actividades del centro hacia la consecución del proyecto educativo del mismo
- ➡ Buscar el óptimo aprovechamiento de todos los recursos didácticos y de los espacios existentes en el centro
- ➡ Actuar como secretario/a de los órganos colegiados de gobierno del centro, levantar las actas de las sesiones y dar fe de los acuerdos con el visto bueno del director/a
- ➡ Favorecer la convivencia en el centro e imponer las correcciones que correspondan
- ➡ Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de todos los órganos colegiados del centro y ejecutar sus acuerdos
- ➡ Ordenar el régimen económico del centro
- ➡ Ordenar el proceso de archivo y custodiar los expedientes académicos, los libros de escolaridad y cuantos documentos oficiales se generen en el centro

- Colaborar con los órganos de la administración educativa en el logro de los objetivos educativos del centro
- Garantizar y facilitar información sobre la vida del centro a los distintos sectores de la comunidad escolar y a sus organizaciones
- Garantizar el derecho de reunión del profesorado, alumnado, padres y madres de alumnos y personal de administración
- Organizar la participación del alumnado en las actividades del centro

a) Separa y distingue cuáles de ellas corresponderían, en tu opinión, al Director/a, al Jefe/a de Estudios y al Secretario/a

b) Intégralas en la siguiente clasificación:

1. Cometidos estrictamente directivos y de representación
2. Actividades de índole pedagógica
3. Labores de gestión económica y de recursos materiales
4. Gestión de recursos humanos
5. Trabajos administrativos
6. Actividades de planificación
7. Fomento de la convivencia y de la participación de la comunidad escolar y creación de relaciones con el entorno
8. Otras actividades

3. Las competencias y funciones siguientes corresponden al Equipo Directivo.

- Selecciona algunas que te parezcan más interesantes y/o sugerentes, imagina que formas parte del equipo directivo de un CEIP y ejerce como tal, poniendo ejemplos concretos de medidas que plantearías y/o actividades que llevarías a cabo en el día a día de un centro educativo, que puedan integrarse en el cumplimiento de tales funciones.
- Sitúalas en el contexto concreto del centro, tras describir en primer lugar el tipo de centro educativo que diriges (público/privado; rural/urbano; su tamaño; las características socioeconómicas del alumnado que acude al mismo; cualquier otra característica que lo defina).

Las competencias a ejercer por el Equipo Directivo son las siguientes:

- Velar por el buen funcionamiento del centro y por la coordinación de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Estudiar y presentar al Claustro y al Consejo Escolar propuestas para facilitar y fomentar la participación coordinada de toda la comunidad educativa en la vida del centro.
- Gestionar los recursos humanos y materiales del centro a través de una adecuada organización y funcionamiento del mismo.
- Proponer a la comunidad escolar actuaciones que favorezcan las relaciones entre los distintos colectivos que la integran, mejoren la convivencia en el centro y fomenten un clima escolar que favorezca el estudio y la formación integral del alumnado.
- Impulsar y fomentar la participación del centro en proyectos europeos, en proyectos de innovación y desarrollo de la calidad y equidad educativa, en proyectos de formación en centros y de perfeccionamiento de la acción docente del profesorado, y en proyectos de uso integrado de las tecnologías de la información y la comunicación en la enseñanza.
- Potenciar e impulsar la colaboración con las familias y con las instituciones y organismos que faciliten la relación del centro con el entorno.
- Proponer procedimientos de evaluación de las distintas actividades y proyectos del centro.



2. LOS TIPOS DE LIDERAZGO EDUCATIVO

1. Uno de los tipos de liderazgo ejercido por los directores/as de los centros educativos que hoy parece más extendido, es el liderazgo participativo o distribuido, que opera como un movimiento que a partir del líder crea y facilita el liderazgo en otros (Waite & Nelson, 2005).

En esta concepción, el liderazgo es una función compartida, de la que participa un importante número de profesionales de los colegios, ya formen parte del equipo directivo, o ya colaboren desde otras posiciones al proyecto colectivo que en él se desarrolla.

El director/a al poner en marcha este tipo de liderazgo trabaja en equipo, en primer lugar con el equipo directivo, y a partir de ahí en la medida en que las diversas estructuras de decisión lo permiten, con el resto del personal del centro y con los diversos miembros de la comunidad escolar. Para ello debe de impulsar, al tiempo que facilitar, el trabajo de los profesionales que desarrollan su actividad en el colegio, ya que serán ellos quienes hagan posible con su labor la implementación de cualquier iniciativa para la mejora de la calidad educativa y de la óptima convivencia en el centro (Valle, 2012).

Abundando en esta misma idea, en el En el libro *Los directores de CEIPS ante el espejo. El liderazgo educativo en un tiempo de cambio* (Valle, 2012), aparecen citados los siguientes testimonios de diversos directores/as de CEIPS valencianos:

a) «El director tiene que ser líder, pero no por ello puede dejar de haber líderes en otras facetas de la escuela. Yo creo que el liderazgo del director se centra o se despliega en la coordinación general, en ser una cabeza visible, querer ser una persona que se sepa que existe y se le perciba como tal director» (Entrevista a director/a de CEIP) (Valle, 2012: 216)

b) «El liderazgo que yo intento poner en marcha es participativo, participativo, trabajando en equipo con los demás. Hay que contar siempre con los demás, contar de verdad con ellos; no basta decir: “oye, lo digo yo y lo dice el equipo directivo”. No. Yo, además, siempre que está en juego alguna cosa de mediana importancia, les pregunto también a los ciclos: “¿os parece bien que lo hagamos así, o tomamos una decisión distinta entre todos? Quiero que me lo digáis los coordinadores”. Porque quiero una dirección participativa. Si no, vas mal: entonces es cuando todo se fragmenta, se puede fragmentar y entonces empiezan a surgir grupos, uno de apoyo, otro más conservador, otro no sé qué...Yo eso no lo quiero aquí, yo intento por todos los medios evitar esa fragmentación» (Entrevista a director/a de CEIP) (Valle, 2012: 216)

➡ ¿Qué te parece este tipo de liderazgo, compartido o distribuido en el centro educativo? ¿Crees que es adecuado para dirigir un centro escolar y conseguir en mayor medida los objetivos de toda índole que se plantea conseguir la dirección de un centro?

➡ Señala posibles ventajas e inconvenientes de este tipo de liderazgo.

- ➡ ¿Crees que un tipo de liderazgo de corte más independiente, e incluso más autoritario, puede tener éxito en un centro educativo público? Argumenta tu respuesta.
- ➡ Comenta las ideas principales de los testimonios ofrecidos por los directores/as de CEIPS valencianos sobre el particular.

2. A continuación se presentan dos tablas con contenidos relativos al liderazgo. La primera de ellas hace referencia a las cuestiones que debe promover el líder en la organización escolar, mientras que la segunda describe las cualidades y actitudes que debe tener el líder que reclaman hoy las organizaciones escolares.

Qué debe promover el líder en su organización escolar
* Compromiso, implicación, innovación, espacios de diálogo, capacidad de transformar la cultura de la organización para conseguir los objetivos del proyecto educativo
* Orientación en el proceso de enseñanza y aprendizaje
* Espacios de encuentro, reflexión y mejora continua
* Una visión conjunta de la organización en la que cada miembro tenga algo que aportar para la consecución de los fines de la misma
* Debe desarrollar y posibilitar procesos que conduzcan a la mejora
* La motivación y la generación de un buen clima, para que todos participen y aporten su trabajo y su experiencia al resto de los agentes educativos

Tabla nº 2. Elaboración propia a partir de Calatayud, A. & Valle, J. E. (2013).

Qué líder reclaman hoy las organizaciones escolares
* Capaz de orientar el cambio en su organización, que sepa comunicar y tenga la habilidad de conseguir los objetivos marcados con el apoyo de toda la comunidad
*Que ejerza una influencia sobre las personas que componen la comunidad educativa, sin utilizar el poder o autoridad formal.
* Capaz de mediar entre los componentes de la organización y orientar en el aprendizaje
* Que sea una persona influyente en la comunidad, guiando positivamente la actividad del resto hacia los objetivos de la organización. Que sepa guiar, acompañar al resto de miembros teniendo en cuenta sus pensamientos, opiniones y creencias, con un carácter asertivo, con escucha activa y con habilidades sociales para comunicar y transmitir sus ideas. Que tenga empatía
* Que tenga un conocimiento amplio de la institución, que tenga claro y presente el objetivo de la organización
* Que conciba el conflicto como algo positivo para la organización
* Capaz de motivar, comunicar y potenciar al resto de los miembros de la organización. De estimular el pensamiento creativo, organizar equipos de trabajo, y de tomar decisiones compartidas para alcanzar el fin de la organización
* Que sea consciente del escenario y de los desafíos con los que se enfrenta la organización. Que tenga una mente abierta y una gran visión de futuro
* Ha de saber implicarse, ser transparente, saber confiar y delegar responsabilidades, crear buenas relaciones,
* Que sea el motor de la organización. Que tenga mente abierta y visión de futuro

Tabla nº 3. Elaboración propia a partir de Calatayud, A. & Valle, J. E. (2013).

- ➡ Selecciona algunos de los aspectos que te parezcan más interesantes, descriptivos del liderazgo y sus condiciones de ejercicio en la organización escolar, de cada una de las tablas. Pon ejemplos concretos de competencias, funciones o actividades concretas mediante las cuales los directores/as de centros escolares pongan en práctica tales compromisos, aptitudes y formas de funcionar.
- ➡ ¿Añadirías alguna otra cuestión que te parezca relevante con relación al liderazgo escolar a dichas tablas?
- ➡ ¿Crees que es difícil que un líder reúna tales condiciones?
- ➡ ¿Crees que es posible potenciarlas de algún modo? ¿Cómo?

Todas las cuestiones anteriores se discutirán en grupos, poniéndolas posteriormente común con todo el alumnado de la clase.

3. EL ROL DEL DIRECTOR/A.

3.1. La función directiva

1. Has sido elegido director/a de un CEIP, de cuyo claustro de profesorado formabas parte desde hace algunos años, por lo que tienes una idea bastante precisa de algunas de sus fortalezas y debilidades. En relación a estas últimas, te preocupan algunos temas en relación a los cuales quisieras introducir cambios importantes, que has detallado en la lista que figura a continuación. Señala, en relación con cada una de las situaciones:

- ➡ Qué ideas o proyectos tienes en orden a mejorar la situación existente: planteamiento general de la cuestión y opinión sobre la misma, en su condición de director/a.
- ➡ Qué acciones pondrías en marcha.
- ➡ De qué agentes, órganos e instancias del centro, o externos al mismo, te valdrías para impulsar tus proyectos, y cuál sería en su caso el proceso mediante el cual generarías la participación.
- ➡ Presenta argumentos contundentes capaces de convencer a las personas y órganos citados en el apartado anterior.
- ➡ Implementación de las medidas concretas. Facilidades y problemas que pueden encontrarse en esta fase.
- ➡ Evaluación de resultados.

Las circunstancias que demandan una solución por tu parte, son las siguientes:

- a) Apenas existe participación de las familias en la vida del centro docente. Las que se implican habitualmente en tales cuestiones, se muestran por otro lado cansadas de ser las únicas interesadas en los problemas y circunstancias que demandan su atención, y desean ser sustituidas por otras personas, tanto al frente del AMPA, como en el Consejo escolar.

- b) Existen malas relaciones en el Claustro de profesores, debido a determinadas situaciones de enfrentamiento habidas en el pasado. Esta circunstancia está menoscabando la calidad de la enseñanza, ya que no existe la necesaria fluidez en la comunicación que debiera haber relativa a cuestiones que afectan de forma directa e importante al alumnado.
- c) Las infraestructuras para la práctica deportiva son claramente insuficientes, y las existentes están un estado de conservación muy deficiente. El ayuntamiento, que gestiona el mantenimiento, no atiende las peticiones del centro del modo que crees que debiera. Tampoco la administración educativa se muestra sensible a la construcción de infraestructuras deportivas de nueva planta.
- d) Un alumno presenta continuos problemas de absentismo, ante los cuales desde la dirección se ha mantenido contacto con la familia, que no otorga excesiva importancia al tema, aunque en las diferentes reuniones mantenidas se ha comprometido a que el niño acudiera con continuidad a clase. Tras un par de meses de asistencia al colegio, de nuevo comienzan las faltas.

2. Has sido nombrado director/a de un centro educativo de infantil y primaria que tiene 18 profesores y 250 alumnos, y te planteas que entre tus principales funciones figuran algunas a las que deberás dedicar necesariamente un tiempo diario, semanal o mensual. Entre ellas se encuentran:

- Representación del centro
- Dirigir y coordinar todas las actividades del centro.
- Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro
- Jefatura de personal del centro
- Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno
- Impulsar las evaluaciones del centro y del profesorado.
- Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro de profesores

En relación con todas las competencias anteriores, planifica:

- Qué actividades pondrías en marcha para hacerlas efectivas.
- Con qué periodicidad consideras necesario atender las tareas que las mismas supongan.
Concreta tales tareas
- Elabora una agenda indicativa, en la que con carácter general dividas el tiempo dedicado a la dirección entre tales actividades
- Señala en qué personas u órganos te vas a apoyar para ejercer tales competencias



3.2. El sistema de elección del director/a.

1. En el Diario *El mundo*, Comunidad Valenciana²⁹, encontramos una noticia relativa a la elección de directores/as de centros educativos, que reza lo siguiente:

«El Gobierno valenciano quiere tener su cuota de poder en la elección de los directores de los centros educativos, un colectivo que en la actualidad escapa completamente a su control. La consellera de Educación, María José Català, ha planteado este lunes la “profesionalización” de este cuerpo.

²⁹ En su edición de fecha 29/10/2012. <<http://www.elmundo.es/>> [Consulta: 4 nov. 2012].

En el marco de la Conferencia Sectorial de Educación que reúne en Madrid a las comunidades para abordar la reforma educativa con el ministro de Educación, Català propuso que la próxima ley educativa incluya un nuevo proceso de selección de los directores.

La idea de la Conselleria es que la LOMCE contemple la creación de “una comisión constituida por representantes de las Administraciones educativas, y en una proporción mayor del 30 y menor del 50%, por representantes del centro correspondiente”.

El documento de la propia Conselleria explica que, de estos últimos, “al menos el 50% lo serán del claustro de profesores de dicho centro”. Se quiere, además, que los directores se acrediten mediante un “curso formativo previo”, y que sus funciones directivas se reconozcan como méritos a efectos de carrera».

- ➡ Comenta qué es la Conferencia Sectorial de Educación, a quién reúne y qué temas educativos crees que se abordarán en dicho órgano.
- ➡ Describe el actual sistema de elección de directores/as, establecido por la normativa vigente. ¿Lo consideras adecuado?
- ➡ ¿Piensas que en la comisión que lleva a cabo dicha selección están presentes los sectores que deben tomar tal decisión, y que la proporción de miembros de la Administración educativa y de los diversos colectivos de la comunidad educativa es la óptima?
- ➡ La propuesta que realiza la responsable de educación valenciana, contempla el incrementar el peso de la Administración educativa en la toma de decisión sobre la elección del director/a. ¿Crees que ello es conveniente?
- ➡ ¿Cuál es la contribución que en tal proceso puede realizar la Administración?
- ➡ El centro estaría representado, en dicha propuesta, por un número de miembros situado entre el 30 y el 50 %, y de ellos al menos la mitad lo serán del claustro de profesores de dicho centro. ¿Te parece adecuada dicha participación?
- ➡ ¿Qué aportación puede realizar el profesorado en la selección del director/a?
- ➡ ¿Qué otros miembros de la comunidad educativa crees que deberían participar en la selección del director/a, y qué contribución realizarían en dicho proceso, mediante sus puntos de vista propios?

- La noticia destaca que se quiere, además, que los directores/as se acrediten mediante un “curso formativo previo”. ¿Qué importancia atribuyes a la formación específica para desempeñar la dirección? ¿En qué temas crees que deben estar especialmente capacitados los directores/as?
- Señala las ventajas e inconvenientes que reconoces en los dos modelos de selección de director/a siguientes: en primer lugar, el de un/a docente que desempeña en un momento determinado la dirección, sin tener formación concreta para hacerlo, aunque posee experiencia como profesor/a en diversos colegios; en el otro extremo, el de un director/a profesional, cuyo perfil laboral sea la dirección de centros educativos con carácter exclusivo, y que no desempeña funciones docentes.
- Piensa y comenta además algún modelo intermedio, como el impulsado por la propuesta a que hace referencia esta noticia, en la que se aboga por el sistema actualmente vigente, aunque intensificando los requerimientos formativos de los candidatos/as, que deberán acreditarse de un modo específico para poder acceder a las labores directivas.

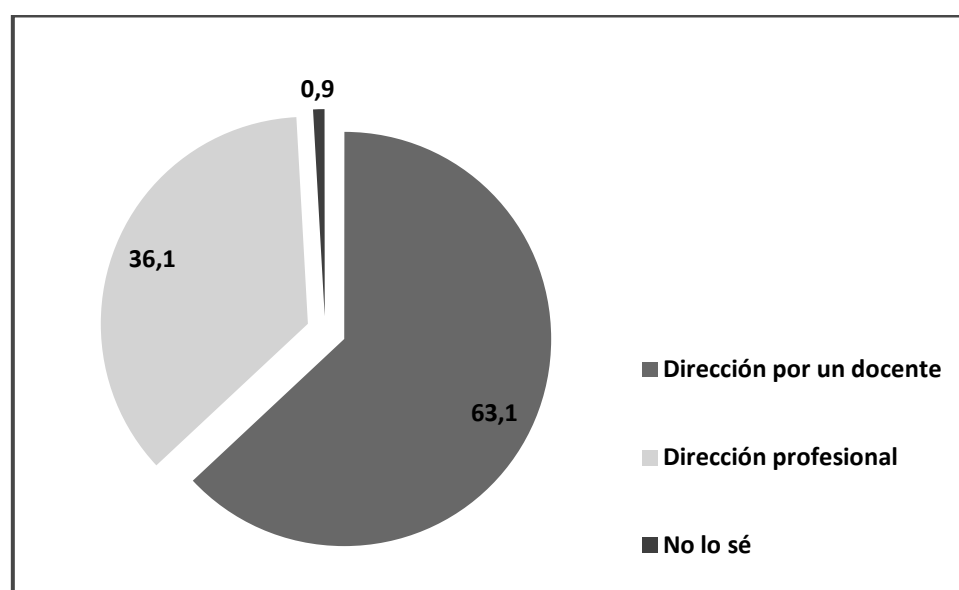
3.3. Dirección docente versus dirección profesional

1. En el libro *Los directores de CEIPS ante el espejo. El liderazgo educativo en un tiempo de cambio* (Valle, 2012), se da cuenta de los resultados de una encuesta realizada entre 250 directores/as de CEIPS valencianos, en torno a diversos temas relativos a la dirección, en la que se les inquirió entre otras muchas cuestiones acerca de sus preferencias, ventajas e inconvenientes de los diversos sistemas de dirección. En particular se les planteó qué sistema de dirección educativa estimaban que sería más eficiente, presentándoles una opción doble, que contemplaba por una parte el actual modelo de dirección, frente a un sistema de dirección profesional, a cargo de un cuerpo de directores/as profesionales que realizaran tales funciones en exclusiva, sin cometidos docentes.

Los resultados de tal encuesta se confirmaron y perfilaron mediante la realización de entrevistas en profundidad a 25 directores/as de CEIPS valencianos, que pudieron explicar sus preferencias con mayor detalle mediante preguntas abiertas.

Como puede observarse en la figura adjunta, el sistema preferido por las personas encuestadas es el modelo de dirección actual, ya que algo menos de dos tercios de los directores/as (el 63,1 %) han respondido en tal sentido. Existe, por otro lado, un número considerable de directores/as que aboga por una dirección profesional, en concreto un 36,1 %.

Gráfico nº 1: Preferencia por modelo de sistema directivo



Elaboración propia, a partir de la encuesta realizada a los directores/as de CEIPS (Valle, 2012)

Sin embargo, en las entrevistas en profundidad realizadas, en las que los directores/as poseen más tiempo para reflexionar en voz alta sobre los pros y contras de ambos sistemas, se alcanza un resultado ligeramente diverso: los que abogan por una dirección no profesional están prácticamente empatados con los que dudan entre los dos sistemas, la dirección profesional y la ejercida por un docente. Finalmente, hay una posición minoritaria que defiende la dirección profesional.

Si comenzamos por estos últimos, tales directores/as han señalado que la dirección debiera ser ejercida por profesionales dedicados en exclusiva a una labor que es compleja. En cualquier empresa importante hay un directivo que realiza las funciones de estar al frente de la empresa, manejando todos los recursos implicados (humanos, materiales, etc), y llevando a cabo una función para la que hay que estar preparado, actualizar periódicamente conocimientos, e ir perfeccionando las competencias profesionales a través de la experiencia. Es ilógico que una dirección complicada, como la escolar, sea desempeñada por directores/as que son realmente profesionales de la docencia, y que accidentalmente se colocan al frente de un colegio y ejercen como tales.

La mayor parte de las personas entrevistadas, sin embargo, optan por el modelo actual de dirección. Prefieren a un/a docente al frente del centro, argumentando que los directores/as no deben perder el contacto con la docencia, lo que sería perjudicial. Señalan que el aula proporciona un contacto directo con la realidad del centro, y ese elemento va a posibilitar al director/a ser más solidario con los problemas de sus compañeros/as, que de otro modo percibiría con mayor lejanía: «Yo creo que un director necesariamente tiene que tener contacto con la docencia, no puede perderlo, porque si no no entiende al maestro. Para ser directora tienes que vivir la escuela, para entender lo que aquí se cuece» (Entrevista a director/a de CEIP (Valle, 2012: 212).

Por otro lado, son muchas las entrevistas en las que no sólo se aboga por una dirección docente no profesional, sino que además se apunta la conveniencia de que todos los/as docentes asumieran en algún momento de sus carreras profesionales dicha responsabilidad, ya que el desempeño de la dirección proporciona una visión diferente del centro, muy positiva y oportuna para comprender los problemas con los que debe lidiar tal figura, y la dificultad que puede suponerle el tomar determinadas decisiones, en un marco de limitada capacidad de acción: «El paso por la dirección te aporta una visión diferente del centro, concibes todo de forma más global. Y al contrario, el director el ser un docente tiene un contacto más en carne propia con los problemas del centro» (Entrevista a director/a de CEIP (Valle, 2012: 213).

Finalmente, son muchos los directores/as que expresan su duda sobre cuál de ambos tipos de dirección es más conveniente, señalando que cada uno de ellos tiene ventajas y desventajas.

- ➡ Comenta las ideas expresadas en los textos anteriores, particularmente las opiniones y los testimonios de los directores/as encuestados y entrevistados.
- ➡ ¿Por qué sistema optarías tú, cuál te parece más conveniente para los centros educativos españoles?
- ➡ Señala cuál de ambos sistemas, el de la dirección de centros docentes por un profesor del claustro, o por un director totalmente profesional que desempeñe la labor de dirección en exclusiva, te parece más eficiente. Responde en general, justificando tu respuesta. En particular, relaciona el tema con la incidencia que pudieran tener en el mismo las siguientes cuestiones:
 - Formación y capacitación para la dirección
 - Independencia de criterio
 - Empatía con el Claustro de profesores
 - Dedicación
 - Autoridad en el centro
 - Contacto con la realidad central de la docencia

3.4. Formación para la dirección.

1. En la actualidad estás dirigiendo un CEIP y desde la administración educativa te plantean la participación de tu centro en un programa formativo piloto, de actualización de conocimientos del profesorado, que tú estimas como una oportunidad inestimable de cara a la actualización formativa del

personal de tu centro. De hecho el grueso de la plantilla de profesorado de tu centro tiene entre 50 y 60 años, y aunque posee una gran experiencia docente y un extraordinario nivel de desempeño, quizá adolezca de formación en muchos temas, que sin duda mejorarían su calidad profesional.

Al tiempo, se te brinda la posibilidad de acceder a una formación específica para el equipo directivo, extensiva a otros compañeros/as del claustro que estuvieran interesados en formarse de cara a un eventual desempeño futuro de cometidos directivos.

El tipo de experiencia piloto para la que se ha seleccionado al centro que diriges se plantea en torno a una formación a la carta, que como director/a deberás diseñar, presentando un plan formativo a la administración educativa. Responde a las siguientes cuestiones:

- Algunos profesores/as plantean reticencias a participar en las acciones formativas, que se desarrollarán parcialmente en horario de trabajo y en menor medida fuera del horario laboral. La participación del centro en el programa piloto exige que un 85 % de la plantilla acuda a tales cursos, y por tanto deberá convencerles, pues de otro modo el centro quedará fuera del programa. Argumenta las ventajas de la formación, frente a la experiencia que dichos profesores/as argumentan tener, y por la que estiman que no requieren participar en el programa formativo.
- Elabora una relación de materias formativas que considera de mayor interés para el profesorado, el momento en que se impartirían y la carga horaria que consideras más conveniente, de modo que la formación no sea excesivamente gravosa para los docentes, acumulada a sus propias tareas. ¿Cómo llegarías a tal elección, consultarías con alguien?
- Ordena el siguiente listado de temas formativos que pueden tener interés para la dirección, argumentando las razones de tu elección, particularmente para los tres temas colocados en primer lugar.
 - Gestión del tiempo
 - Dirección de recursos humanos
 - Toma de decisiones
 - Convivencia y resolución de conflictos
 - Tareas administrativas y burocráticas
 - Innovación educativa
 - Legislación educativa
 - Temas jurídicos generales
 - Organización de servicios extraescolares (comedor, autobús...)
 - Otras materias

Señala otras posibles materias sobre las que la dirección deba capacitarse, en su caso.



CAPÍTULO 5. LA CULTURA ORGANIZATIVA.

RELACIONES MICROPOLÍTICAS EN LA ESCUELA

1. CULTURA Y PODER EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

1. En el diario *El País* aparece publicada una entrevista con el Director del colegio San José Obrero de Sevilla, en el que el mismo explica las razones del éxito de este centro en el que trabajan 35 maestros³⁰. En el propio texto periodístico se presenta al colegio aludiendo al mismo como *Babel*, señalando que se encuentra situado en el barrio de La Macarena de Sevilla. 35 nacionalidades conviven en el colegio público San José Obrero. De los 400 estudiantes del centro, 200 son inmigrantes o hijos de extranjeros. Babel funciona. Pese a tener un índice socio económico bajo, los alumnos están por encima de la media andaluza en las competencias que analiza cada año la Consejería de Educación a través de las pruebas de diagnóstico.

Para explicar los motivos que están detrás de su buen funcionamiento y su relativo éxito, su director alude a diferentes características que configuran el modo de concebir la enseñanza, el aprendizaje y el trabajo conjunto de los profesionales del centro, que a su vez constituyen claros rasgos de la cultura vigente en dicha organización escolar. De su testimonio entresacamos algunas frases clave, al tiempo que realizamos algunas preguntas a responder por parte del alumnado, individualmente, en grupos o con la totalidad del grupo-clase, a efectos de suscitar la reflexión y el debate:

a) *Continuidad; Trabajar competencias; Flexibilidad:*

«Una de las claves es la continuidad. Cuando en 2002 comenzamos la andadura en el equipo directivo nos llegó un tsunami. Empezaron a llegar alumnos extranjeros, que se han multiplicado por diez en una década. El profesorado no estaba preparado para recibir este aluvión. Son niños que vienen con otros recorridos curriculares, que estudian cosas diferentes. Los alumnos sudamericanos, por ejemplo, tienen un déficit de dos cursos en muchos casos.

Nos dimos cuenta de que o cambiábamos la forma de dar las clases o no conseguiríamos que el centro funcionara. Nos iba a comer esa avalancha. Antes del año 2005, que fue cuando llegó la Ley Orgánica de Educación y surgieron las competencias, nosotros ya estábamos trabajando en competencias. El cambio curricular ya lo estábamos haciendo. No

³⁰ Noticia publicada en su edición de 9/3/12, en <<http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/03/09/andalucia>> [Consulta: 11 marzo 2012].

nos quedaba más remedio que hacerlo. Esa es la clave del éxito: habernos adelantado en la forma de trabajar a lo que venía de fuera.

Esto se empezó a trabajar con un grupo de profesores. Algunos se han jubilado ya o han cambiado de centro, pero han ido dejando aquí esa forma de enseñar que se ha mantenido. Yo no sabía si iba a dar resultado el sistema cuando empezamos a funcionar en 2002. Creamos un modelo muy flexible de trabajo, nadie nos dijo desde arriba si lo estábamos haciendo bien o mal, si nos estábamos equivocando o si estábamos en paralelo a la legalidad, pero era nuestra forma de hacer las cosas».

➡ Comenta este apartado

➡ ¿Qué supone trabajar las competencias del alumnado en los centros educativos?

➡ ¿Es un enfoque novedoso, o siempre se ha trabajado de esa manera?

➡ ¿Consideras que valores como la flexibilidad o la continuidad, destacados por el director de este colegio en su testimonio, son importantes para que el centro alcance buenos resultados académicos, particularmente partiendo del tipo de alumnado con el que cuentan? Argumenta tu respuesta.

➡ Comenta la afirmación del director: «Los alumnos sudamericanos, por ejemplo, tienen un déficit de dos cursos en muchos casos». Relaciona las dificultades a que se enfrentan los centros educativos a la hora de escolarizar alumnado con estos perfiles. ¿Qué estrategias se te ocurren para poder combatir tales hándicaps?

b) *Autonomía:*

«Nos dieron cancha, nos dieron recursos y fuimos capaces de crear una nueva estrategia de trabajo. [En referencia a la autonomía] En los últimos años ha sido la base de todo. Hemos creado nuestro sistema de trabajo y nadie nos ha puesto cortapisas».

«Siempre son recurrentes las quejas sobre la falta de medios y de autonomía y libertad para organizarnos, pero nosotros eso no lo hemos sufrido».

➡ Comenta el testimonio del director entrevistado en este punto.

➡ ¿Crees que como regla general los centros educativos españoles ansían y reivindican actuar con mayor autonomía frente a la Administración?

- ¿Consideras positivo para los centros el poseer mayor autonomía de funcionamiento?
¿Crees que una mayor capacidad de elaboración de proyectos propios, o de adaptación de la normativa general a las características propias de cada centro, puede generar un mayor compromiso de los profesionales docentes para con sus cometidos?
- ¿Opinas que un mayor nivel de autonomía debe ir unida a un mayor grado de evaluación de resultados, o cualquier otra medida que permita ponderar los resultados alcanzados, en uso de esa mayor libertad que posee el centro educativo para organizarse?

c) *Interculturalidad como valor:*

«El racismo o la xenofobia están detrás de las tapias del colegio. Dentro, eso ni se plantea. En el recreo y las clases están unos con otros, son todos compañeros sean bolivianos, rumanos o etíopes. Esa rivalidad que puede existir en la sociedad aquí no se da. Ojalá fuera las instituciones hicieran el mismo trabajo que aquí y esta mediación no fuera solo parcial. En este colegio hay interculturalidad y fuera lo que hay es multiculturalidad».

- Comenta la facilidad o dificultad de conseguir que los niños no se vean influidos por estereotipos sobre nacionalidades, y que aprendan a respetar y valorar lo diferente.
- ¿Puede una escuela contribuir a eliminar los prejuicios de la sociedad, la xenofobia y el temor al diferente, al extranjero, a través del cambio de mentalidad que consiga en los niños/as, habituados a convivir y a aprender en el día a día con compañeros de una gran diversidad de nacionalidades?

d) *Recursos suficientes y bien aprovechados; Ilusión y compromiso con el proyecto educativo:*

«Pienso, “vente aquí y mira lo que tenemos». Tenemos más que cualquier colegio privado. Hay línea de bilingüe, tenemos todo el colegio con red wifi y completamente equipado con ordenadores en todas las aulas; los profesores trabajando a gusto en los proyectos...».

- Comenta el testimonio del director en este punto.
- Importancia que a tu juicio posee el disponer de los recursos y equipamientos citados, a la hora de mejorar el rendimiento educativo del alumnado y de extraer su máximo potencial.
- Relevancia de que el profesorado “trabaje a gusto en los proyectos”.

- e) *Reconocimiento como valiosa de una cultura organizativa capaz de conseguir buenos resultados académicos:*

«No nos han puesto cortapisas. Al contrario, nos han premiado. Que le digan a un claustro que lo hace bien motiva mucho»

➡ Comenta la frase

- ➡ Reconocimiento del profesorado en España: en tu opinión, ser profesor/a de infantil, de primaria o de secundaria ¿es una profesión reconocida en nuestro país? ¿Crees que los/as docentes se sienten valorados profesionalmente?
- ➡ ¿Crees que se puede conseguir mayores niveles de compromiso y de motivación profesional a través del reconocimiento institucional y/o social a la labor del profesorado, vía concesión de premios, o de cualquier otro modo?

- f) *Una debilidad: la disfunción con el entorno, el desconocimiento del centro por parte de algunas familias:*

«Ahora mismo el problema grave para mi centro es la relación con la familia. Hay una brecha entre lo que hay dentro del centro y lo que hay fuera. Desde la Administración no se hace nada y nosotros no tenemos recursos para atraer a esos padres a la escuela. Eso es lo que falta para que la escuela tenga un impulso de calidad. Me duele cuando hay padres que dicen que no mandan a sus hijos aquí porque hay muchos extranjeros”. “ (...) Cuando los padres entran aquí y ven cómo trabajan sus hijos y que la diversidad, los extranjeros, es algo que suma porque da más riqueza, entonces dicen “me alegro mucho de que mi hijo esté en este colegio»

- ➡ Comenta la disfunción existente entre el hecho de que los alumnos/as no establezcan diferencias entre compañeros/as por razón de su nacionalidad, habiendo logrado el centro crear una cultura escolar en la que está claramente vigente el valor de la interculturalidad, mientras que en las familias rijan valores diametralmente opuestos, ya que, según el director, en su centro luchan contra el hecho de que «hay padres que dicen que no mandan a sus hijos aquí porque hay muchos extranjeros».
- ➡ Idea y relaciona estrategias con objeto de lograr desde el centro educativo que las familias se acerquen al colegio, o que consigan convencerse del valor positivo de la diversidad para la educación de sus hijos/as.

- ¿Qué medidas podrían ponerse en marcha desde el colegio con objeto de conseguir que esos padres y madres que acaban percibiendo la riqueza de la diversidad en el proyecto educativo del centro, convengan a otros que inicialmente no lo ven de esa manera?

g) *La importancia del trabajo colaborativo y de una metodología de seguimiento del alumnado. La ruptura metodológica primaria-secundaria:*

«En principio, hay un cambio metodológico absoluto. Los colegios somos centros que, a través de la tutoría, llevamos al alumno de la mano y en el instituto se quedan más sueltos. Además, se está generando una brecha importante respecto a la forma de trabajar en los colegios. En los colegios trabajamos por ámbitos para desarrollar las competencias y esas competencias necesitan un trabajo colaborativo. Ese trabajo colaborativo entre los docentes en el instituto desaparece normalmente. Creo que en los institutos muchos profesores se están dando cuenta de que hay que retomar lo que se está haciendo en primaria para que funcionen. Los niños vienen trabajando sin parcelar los conocimientos y los departamentos de los institutos deberían organizarse de otra forma».

- Importancia de que la metodología a utilizar con el alumnado sea asumida en sus elementos esenciales por todo el centro educativo.
- El valor del trabajo colaborativo para implementar las estrategias metodológicas acordadas en el colegio.
- En el caso de que el grado de colaboración entre el claustro de profesores no fuera el deseable, y tú ocuparas el cargo de director/a ¿qué acciones se te ocurre que podrías poner en marcha para cambiar tal situación? ¿A qué personas u órganos recurrirías buscando apoyo en tales cometidos?
- ¿Crees que es cierta la afirmación del director en la entrevista, relativa a que «Ese trabajo colaborativo entre los docentes en el instituto desaparece normalmente»?
- ¿Qué crees que pueden hacer la dirección y los equipos de profesorado de primaria y de secundaria para evitar la brecha metodológica que puede tener lugar entre ambos niveles educativos, perjudicial para el alumnado?

2. A continuación hemos destacado algunos párrafos de un artículo de Teresa Bardisa, titulado “Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares”. En relación a cada uno de ellos se han planteado una serie de cuestiones que servirán para conducir el debate en torno a la micropolítica en la escuela:

- a) «Para conocer la política educativa es primordial reconocer que las instituciones escolares son campos de lucha, que los conflictos que se producen son vistos como algo natural y no patológico, y que sirven para promover el cambio institucional, lo cual no significa que las escuelas presenten una situación de conflicto permanente» (Bardisa, 1997: 20)

- ➡ ¿Qué quiere decir la autora cuando señala que «que las instituciones escolares son campos de lucha»? ¿Suscribirías tal afirmación?
- ➡ Comenta la afirmación de que el conflicto es algo natural, no patológico. ¿Crees que es común percibirlo de tal manera?
- ➡ ¿De qué manera puede el conflicto servir para promover el cambio institucional?

Los temas servirán para suscitar un debate en el aula, tras ser analizadas en los diversos grupos de alumnado creados. En torno a la tercera cuestión se citarán en lo posible ejemplos reales.

- b) Ball destaca una serie de conceptos clave para comprender la micropolítica de la vida escolar: poder, diversidad de metas, disputa ideológica, conflicto, intereses, actividad política y control (Bardisa, 1997)

Analiza cada uno de estos elementos:

- ➡ Los juegos de poder en el centro educativo: señala qué factores pueden haber detrás y quiénes pueden ser sus protagonistas en la escuela
- ➡ Diversidad de metas: señala algunas, e indica a qué personas o grupos de la comunidad educativa pueden interesar
- ➡ La disputa ideológica en el centro educativo
- ➡ Diversidad de intereses entre los diferentes grupos que pueblan la escuela
- ➡ El conflicto en los centros escolares: analiza sus posibles causas, su diversa intensidad, sus eventuales efectos...
- ➡ Política en la escuela
- ➡ El control en el centro escolar



- c) «Las escuelas son particularmente propicias a la actividad micropolítica por dos razones: porque, como ya hemos apuntado, son organizaciones débilmente articuladas, entre cuyos espacios o intersticios puede florecer mucha actividad, y porque las formas de legitimación compiten en la toma de decisiones. Esto último se debe a que la legitimidad formal del director es desafiada por formas profesionales y democráticas alternativas, que son especialmente válidas para las escuelas». (Bardisa, 1997: 21)

➡ ¿Qué significa que las escuelas son *organizaciones débilmente articuladas*?

➡ Analizar y debatir el significado de la frase «la legitimidad formal del director es desafiada por formas profesionales y democráticas alternativas, que son especialmente válidas para las escuelas». ¿Cuáles pueden ser, en tu opinión, dichas formas profesionales y democráticas alternativas? ¿Por qué crees que dicho fenómeno tiene particular incidencia en los centros escolares, frente a otro tipo de organizaciones?

- d) «Por tanto, en la escuela se desarrollan, por una parte, dinámicas micropolíticas (repartos de poder, conflictos, negociaciones, coaliciones), y, por otra, dinámicas políticas, porque «la escuela desempeña, a través de sus prácticas y relaciones, un papel ideológico dentro del contexto sociocultural en el que está inmersa» (González, 1990:39; citado por Bardisa, 1997: 19).

- ➡ Pon ejemplos de repartos de poder, conflictos, negociaciones y/o coaliciones que puedan tener lugar en el centro escolar
- ➡ ¿Qué significa que la escuela juegue «un papel ideológico dentro del contexto sociocultural en el que está inmersa?» De nuevo pon un ejemplo que ilustre tal afirmación.

2. EL CLIMA ORGANIZATIVO. EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.

1. En el libro *Los directores de CEIPS ante el espejo. El liderazgo educativo en un tiempo de cambio* (Valle, 2012), aparecen recogidos los siguientes testimonios de algunos/as directores/as de CEIPS valencianos, relativos a la importancia que otorgan en sus proyectos directivos al clima, ambiente y calidad de las relaciones entre los integrantes de su centro educativo, singularmente de su profesorado, pero no solo del mismo, ya que también hay claras referencias al alumnado que acude a dichos colegios y a sus familias:

«Para mí el objetivo fundamental de mi proyecto de dirección era crear un buen ambiente en el centro, un buen ambiente en todos los sectores de la comunidad educativa. Un buen ambiente, un buen clima, primero a nivel de profesorado. Porque si los profesores estamos a gusto, si trabajamos a gusto, eso sin duda se traduce en un trabajo eficaz con los niños. El que los niños estén a gusto en sus clases, en el cole, es una cuestión fundamental, de la mayor importancia. Yo los veo que están un poco... como en su casa, pero además con unos límites: ellos saben que hay unas normas que hay que cumplir, unos esquemas de funcionamiento, que hay unos partes, unas sanciones... Es decir, el buen ambiente no está reñido con la disciplina, con la seriedad, o con una serie de elementos que también son muy importantes en su educación, porque el colegio es un lugar de convivencia y al fin y al cabo un espacio común, que es de todos y en el que hay que comportarse de acuerdo a unas reglas que rigen para todos, y que ellos conocen.

A todos los niveles, el primer objetivo, ha sido crear un buen ambiente. Un buen ambiente para que a partir del mismo, todo aquello que es esencial en un colegio, pueda ir bien. Porque cualquier otro objetivo, es decir, cualquier meta que nos planteemos requiere como premisa fundamental el conseguir un buen ambiente. Por ello ese fue mi primer objetivo, y como yo digo en las memorias –porque cada año elaboramos una memoria y una

programación-, pues parece que esto está más consolidado cada vez» (Entrevista a director/a de CEIP) (Valle, 2012: 150).

«Bueno, sobre todo mi objetivo fundamental era –siempre la ha habido, pero bueno, yo quería mantenerla e incluso mejorarla- que hubiese una buena relación entre los compañeros, ya que eso es la base que posibilita el que en el centro exista una dinámica positiva y que las cosas funcionen del mejor modo.

Ese es un objetivo muy importante, porque si los compañeros no mantienen una buena relación, el centro no va a funcionar del mejor modo posible, no vamos a ser capaces de optimizar los recursos, fundamentalmente los recursos humanos, con los que el colegio cuenta. Piensa que aquí somos 33 maestros, que somos muchos. Entonces, que 33 personas se lleven bien, que exista entre ellas una relación y una dinámica profesional buena, no es fácil. De ahí que ese fuera si no mi objetivo fundamental o primero, uno de los principales. Y resulta también esencial, cara a los padres, el que exista en el centro un buen ambiente; si no es así no puedes trabajar, y cualquier cosa aumenta su grado de dificultad. También era fundamental el conseguir que existiera, a su vez, un buen ambiente con los padres, en la relación profesores-padres. Si no hay una buena relación no puedes trabajar ni con los padres ni con los compañeros» (Entrevista a director/a de CEIP) (Valle, 2012: 150-151).

«Por ello me parece importante el reforzar las normas de cortesía, la tolerancia...además de tener otros muchos objetivos a nivel curricular, por supuesto. Pero creo que valores como estos se han perdido mucho, y que es importante cultivarlos. Los valores me parecen importantes, y de ahí que formaran parte de mis objetivos» (Entrevista a director/a de CEIP) (Valle, 2012: 151).

«Otros objetivos tenían que ver con el tipo de escuela que yo quería. Porque mira, yo veía que en las escuelas donde yo había estado, la relación entre maestros, alumnos y padres era tensa. Entonces ahí teníamos que trabajar los maestros mucho para que los padres entendiesen cómo estábamos nosotros trabajando con sus hijos y nos ayudasen en la misma dirección.

Yo lo que pretendía en este centro es conseguir una escuela muy abierta a la familia, pero al mismo tiempo sin que los padres estén todo el día aquí. El objetivo era también que ésta fuera una escuela muy participativa, y que fuera posible el implicar a las familias para llevar a cabo nuestros proyectos.

Una escuela en la que los maestros trabajáramos de manera que esto no fueran nueve pequeñas escuelas, en las que el maestro se encierra en su aula, y va al claustro a escuchar lo

que dice ese día el director, toma nota y luego hace lo que le da la gana, si le apetece lo hace, y si no, no.

Que no hubiera una escuela de infantil y otra de primaria, que también se da mucho en los centros, sino que sea todo una sola escuela.

Y todo eso cuesta mucho, el llegar a tener una escuela así. Y sobre todo en Valencia, porque la gente que consigue plaza en los colegios de Valencia capital, pues es ya más mayor, con unas características y con un concepto de la escuela diferente, y con un concepto de “mi clase”, y de “los de infantil” y “los de primaria”.

Entonces, para conseguir todo esto, yo estuve pensando en estrategias, en cómo llevar a cabo todo esto, en cuál era la manera de que mis compañeros entendiesen cuál era el tipo de escuela que yo tenía en la mente, en la cabeza; y la verdad es que he tenido mucha suerte» (Entrevista a director/a de CEIP) (Valle, 2012: 151).

- ➡ Comenta las opiniones expresadas por los directores/as de CEIPS valencianos
- ➡ ¿Estás de acuerdo con las mismas? ¿Consideras importante la existencia de un buen ambiente de colaboración en el centro educativo como premisa básica para la puesta en marcha exitosa del proyecto directivo?
- ➡ Comenta la siguiente frase: «(...) Una escuela en la que los maestros trabajáramos de manera que esto no fueran nueve pequeñas escuelas». ¿Crees que es difícil de conseguir el que en el profesorado prime más la visión del centro educativo en su conjunto, a la hora de valorar objetivos, estrategias, evaluación, etc., que el trabajo individual que cada docente lleva a cabo con su alumnado en su aula?
- ➡ ¿Qué estrategias se te ocurren en sentido general, para conseguir un prisma del colegio y por consiguiente una forma de funcionamiento en la que prevalezca más el centro como proyecto colectivo que los objetivos de enseñanza-aprendizaje individuales?
- ➡ ¿Qué estrategias e incentivos se te ocurren para motivar a aquellos profesores/as con dinámicas de trabajo y de funcionamiento más individualistas?
- ➡ Uno de los directores/as entrevistados señala que «yo veía que en las escuelas donde yo había estado, la relación entre maestros, alumnos y padres era tensa». Enumera posibles motivos de tensión, ficticios o reales, si en este último caso conoces situaciones concretas en las que estos episodios hayan tenido lugar, entre profesorado y familias, o entre docentes y alumnado.

- ➊ En dos testimonios diversos se afirma que «Si no hay una buena relación no puedes trabajar ni con los padres ni con los compañeros», así como que «una buena relación entre los compañeros....es la base que posibilita el que en el centro exista una dinámica positiva y que las cosas funcionen del mejor modo». ¿Estás de acuerdo con tales afirmaciones? ¿Hasta qué punto crees que una buena relación entre los miembros de un centro educativo es casi imprescindible para su buen funcionamiento? ¿Para qué cuestiones, procesos y actividades del colegio consideras que dicho factor es más relevante?
- ➋ Comenta esta frase: «Yo lo que pretendía en este centro es conseguir una escuela muy abierta a la familia, pero al mismo tiempo sin que los padres estén todo el día aquí». Apunta estrategias concretas del equipo directivo para conseguir el nivel óptimo de participación de las familias en la vida del centro.

2. En el diario *El Mundo*³¹ aparece publicada una noticia bajo el título «El claustro de profesores denuncia a la Junta por aprobar a un alumno con 5 suspensos», de la cual destacamos los siguientes párrafos:

«El claustro de profesores del IES ‘Los Álamos’ de Bormujos (Sevilla) ha denunciado que la Delegación de Educación de Sevilla ha otorgado la graduación en Secundaria a un alumno con cinco asignaturas suspendidas, aunque dos de ellas se las aprobó la administración en contra del criterio de los docentes.

En un escrito, el claustro de profesores de dicho instituto sevillano expresa su queja por la resolución del expediente de reclamación...en el que se aprueban al reclamante las asignaturas de Lengua Castellana y Literatura e Inglés de las cinco que tenía suspendidas.

Además, la Delegación de Educación dictó una posterior resolución...y decidió otorgarle al reclamante el título de Graduado en Secundaria.

Para ello, la Delegación considera que las tres materias que no se le aprobaron en reclamaciones anteriores (Biología y Geología, Ciencias Sociales y Física y Química) “no impiden la titulación ni menoscaban la formación académica y las competencias necesarias que permitirán al alumno reclamante afrontar una brillante carrera en cualquiera de los objetivos académicos o laborales que se proponga”.

A los profesores, en su escrito, les parece “un ejercicio de fariseísmo que desde los estamentos de la administración educativa y desde la sociedad se clame por la honorabilidad, el respeto y el

³¹ En su edición del día 25/02/2013. Ver <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/02/25/andalucia_sevilla/1361810242.html> [Consulta 27/2/2013].

prestigio de la labor docente, así como por la autoridad del profesorado y que, llegado el caso, todos estos valores se desprecien y ninguneen”.

(...) Tras expresar su respeto por el derecho a reclamar de cualquier ciudadano ante la administración, precisan que la labor docente “no es un mero ejercicio burocrático sino encaminada a contribuir en la formación de personas competentes para la sociedad”.

Los principales motivos de la queja del profesorado son que de la resolución administrativa “se desprende que la atención al alumno y su proceso evaluador han sido deficientes, como reclaman sus progenitores”.

(...) Asimismo, denuncian que se “pone en duda la profesionalidad de los docentes”

(...) Han alegado también que este centro educativo tuvo el pasado curso un proceso de “actuación prioritaria por parte de la inspección educativa” y no se requirió la supresión o corrección de los criterios de evaluación y calificación de las programaciones de los distintos departamentos didácticos».

- ➡ Comenta la noticia, en particular los argumentos que esgrime el Claustro de profesores en su denuncia
- ➡ En la noticia se da cuenta de una situación en la que las opiniones de la Administración educativa y del profesorado de un centro escolar son divergentes, en torno a un asunto concreto, como es la evaluación de un alumno. Tras la valoración realizada por el centro educativo, la Administración corrige tal evaluación, estimando los argumentos de los padres. Dicha situación es indicativa del conflicto que en ocasiones surge en los centros escolares, entre todas las personas, órganos e instancias que participan en la educación del alumnado. Partiendo de esta noticia, debatir por grupos, para posteriormente hacerlo con todo el grupo, sobre tres aspectos:
 - la inevitabilidad del conflicto
 - el hecho de que el conflicto no debe entenderse como algo negativo, sino como una ocasión para analizar, clarificar y debatir sobre los aspectos controvertidos
 - otros ejemplos o casos de conflicto que se te ocurra o de los que tengas noticia, que puedan plantearse en un centro educativo
- ➡ Uno de los motivos importantes de conflicto en los centros educativos es el que surge en torno a las competencias y responsabilidades de las diversas personas y órganos que protagonizan el día a día de los mismos ¿Consideras positivo que el Claustro, como órgano de participación del profesorado en el centro, y de decisión de todos los aspectos

educativos del mismo, y que en concreto fija los criterios de evaluación del alumnado, denuncie una posible intromisión de la Administración educativa en sus competencias, argumentando un ejercicio no apropiado de las mismas?

- ☛ Comenta el reproche que el Claustro de profesores realiza a la Administración, subrayando su «fariseísmo», resaltando el hecho de que la sociedad por un lado declare apreciar el prestigio de la labor docente y la autoridad del profesor, mientras que por otro la Administración no les apoye en el ejercicio de sus funciones. ¿Crees que tal fenómeno realmente se produce en nuestra sociedad?

3. EL SISTEMA RELACIONAL. LA COMUNICACIÓN EN EL CENTRO ESCOLAR: COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

1. En el diario *La Opinión de Zamora*³² aparece publicada una noticia bajo el título «Un blog recoge las experiencias digitales de colegios zamoranos», que da cuenta de una iniciativa enmarcada dentro del programa Red XXI, que busca facilitar el uso de las nuevas tecnologías en las aulas, con el siguiente texto:

«“Tiza con Tic. Algo de lo que ocurre en los coles de Zamora”» es el nombre de la iniciativa puesta en marcha para facilitar el uso de las nuevas tecnologías en las aulas, y que se perfila en forma de blog accesible a todos los colegios de la capital y la provincia.

Precisamente, nada mejor que una ventana digital para poder dar cuenta de todas las experiencias en el ámbito de las Tecnologías de la Información y la Comunicación que se desarrollan en los distintos centros educativos, la mayoría de ellas enmarcadas dentro del programa Red XXI.

El blog, “nace con la intención de servir de escaparate a algunas de esas actividades que se hacen a día de hoy en la escuela”, según se pronuncia uno de los profesores encargados de que este proyecto funcione en los centros escolares. Un reto que, según explica, supone “muchos esfuerzos, sobre todo por parte de los maestros que trabajan en el aula con sus alumnos”, subraya.

El blog ya cuenta con las primeras entradas, realizadas desde los centros educativos que tocan aspectos como “Aprender a través de los blogs”, elaborado por el colegio José Galera Moreno, “Tareas integradas”, un post realizado por el colegio Riomanzanas, o distintas experiencias en el aula, como “La plataforma educativa Eleven. Un aula virtual en el CRA de Gema” o “La Pizarra Digital Interactiva, toda una experiencia”, del colegio Alejandro Casona de la capital.

³² En su edición de 6/7/2013. Ver <<http://www.laopiniondezamora.es/zamora/2013/07/06/blog-recoge-experiencias-digitales-colegios/690666.html>> [Consulta: 8 julio 2013].

“Ver cómo la metodología educativa se encuentra con los usos comunicativos de los tiempos en los que vivimos y conseguir que eso forme parte de la rutina del aula”, es el logro que los responsables pretenden lograr con este programa, que ha introducido los miniportátiles, las pizarras digitales o las redes sociales educativas en las aulas.

Gracias a “Tiza con Tic” el resto de colegios de toda la provincia, o de todo el país, pueden tener acceso a los avances que desde los pupitres se realizan para mejorar y actualizar la forma de enseñar y de trabajar en los centros educativos.

“El antes y el después de la Pizarra Digital Interactiva”, escrito por Luis Florián, es la última entrada del blog, que se irá nutriendo con la colaboración de los docentes que, durante sus horas de clase, hacen uso de las cada vez más utilizadas, Tecnologías de la Información y la Comunicación, las conocidas como TIC».

- ➡ Comenta la noticia.
- ➡ Busca en internet, o de algún otro modo si te consta, iniciativas comunicativas similares por parte de los centros educativos españoles y/o valencianos, a través de las cuales se puedan compartir experiencias educativas por parte de sus protagonistas, el profesorado y los estudiantes de los mismos.
- ➡ ¿Crees que es positivo compartir tales experiencias? Relaciona las posibles ventajas de hacerlo.
- ➡ ¿En qué medida las nuevas tecnologías pueden convertirse en aliadas a la hora de transmitir y compartir nuevas formas de hacer o proyectos interesantes en cualquier campo, llevados a cabo en las aulas y/o en el seno de los centros educativos? Cita posibles vías de comunicación aprovechando las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC), aventurando eventuales cuantificaciones y valoraciones sobre su potencial de alcance comunicativo y uso por parte de las personas interesadas
- ➡ ¿Crees que la escuela va al ritmo de la sociedad en materia de NTIC en sus aplicaciones relativas a la comunicación, o que todavía se encuentra un tanto anclada en las formas y medios de relación y comunicación convencionales?
- ➡ En el caso de haber optado por la segunda de las respuestas a la cuestión anterior ¿cómo crees que podría remediarse tal situación?

- ¿Qué otras vías de comunicación externa se encuentran al alcance de los centros educativos y pueden ser en tu opinión asimismo eficaces?
- ¿Crees interesante la constitución de redes de comunicación entre los centros educativos de una zona, o que compartan determinadas características, perfil, problemas o proyectos?



- Imagina que eres un profesor/a de un centro de educación infantil y primaria, y que desde la dirección se te ha encargado constituir un grupo de trabajo, con otros compañeros/as de tu centro, con objeto de desarrollar un plan de comunicación con los estudiantes y las familias, aprovechando las nuevas tecnologías. Realiza un primer esbozo en el que cites:
 - las vías de comunicación que intentarías utilizar
 - las posibilidades de éxito de cada una de ellas, en función de sus destinatarios/as potenciales y del grado de utilización de los canales de comunicación escogidos, en función de su nivel socioeconómico, edades y otras características personales y/o sociales
 - qué actividades o cuestiones del centro escolar serían divulgadas a través de las vías de comunicación creadas

- cómo publicitarias la nueva estrategia de comunicación del centro, de manera que pudiera ser utilizada y por tanto fuera efectiva en sus objetivos de alcanzar al máximo número de usuarios/as

4. LA CONVIVENCIA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.

1. La publicación digital *Diario de Cádiz*³³ da cuenta de una noticia relativa a una iniciativa denominada *Aula de Intervención Socioeducativa*, un pionero servicio que tiene por objetivo atender de manera personalizada al alumnado de Chiclana que ha sido expulsado de manera temporal de sus centros docentes de la localidad, así como a sus familias.

Este proyecto permitirá a colegios e institutos de la ciudad derivar al alumnado que haya cometido infracciones en el ámbito escolar, pero que, a juicio del personal docente, posea posibilidades de recuperación e reintegración educativa. Un segundo requisito es el carácter voluntario de la participación en esta iniciativa, ya que es necesario que estos jóvenes acepten de manera voluntaria participar en el *Aula de Intervención Socioeducativa*, al tiempo que se implicará a las familias como elemento de ayuda.

«En este aula, en el que desarrollará su labor una trabajadora social, se fomentarán conceptos relacionados con la actitud del citado alumnado, tales como el favorecimiento del desarrollo personal de la juventud, mejora de la empatía social, prevención de la violencia como método de resolución de conflictos y mejora de las relaciones interpersonales. Se impulsarán las actitudes cooperativas, solidarias y de respeto. Por ello, se trata de una labor transversal que abarca el contexto familiar, escolar y social».

- ➡ Comenta la noticia. ¿Qué opinas de esta iniciativa?
- ➡ Se trata de una iniciativa de la Administración municipal, ¿qué competencias tiene dicha Administración en materia educativa?
- ➡ Según tu propia experiencia y conocimiento de los centros educativos ¿crees que existen muchos problemas de convivencia en los centros públicos? ¿Qué factores crees que propician tales problemas, y cuáles favorecen el que los mismos no existan?

³³ Ver edición del día 8/11/12, en <<http://www.diariodecadiz.es/>> [Consulta: 24 nov. 2012].

- ➡ En el texto se menciona que cuestiones como la prevención de la violencia como método de resolución de conflictos y mejora de las relaciones interpersonales, constituyen una labor transversal que abarca el contexto familiar, escolar y social. Comenta tal afirmación.
- ➡ ¿Qué iniciativas pueden ponerse en marcha desde el propio centro educativo para evitar la indisciplina, y por tanto, la expulsión, del alumnado de un centro educativo?
- ➡ ¿Qué papel juegan las familias en la prevención y solución de conflictos?
- ➡ En el texto se menciona que esta iniciativa va dirigida a aquellos jóvenes problemáticos, pero que, a juicio del profesorado de los centros de los que han sido expulsados, posean posibilidades de recuperación e reintegración educativa. Explica dicha frase, y señala, en tu opinión, hasta dónde pueden llegar la Administración educativa, el sistema escolar y los servicios sociales, antes de decidir que un alumno/a no posee posibilidades de recuperación e reintegración educativa.
- ➡ Comenta, en relación con la cuestión anterior, cuáles son las posibilidades de futuro de un alumno/a que en niveles primarios abandone el sistema educativo. ¿Crees que sin unos niveles básicos de educación es posible la plena integración social?
- ➡ ¿Qué personas o colectivos, en España, se encuentran al margen del sistema educativo?
- ➡ En tu opinión ¿deberían la sociedad y los poderes públicos implicarse más en procurar, como mínimo, niveles básicos de educación, con carácter universal?

2. En la web *Andalucía Educa* aparece referenciada una noticia³⁴ que señala lo siguiente:

«Tres de cada cuatro alumnos de entre 12 y 16 años ha presenciado en alguna ocasión un episodio de violencia escolar, según un estudio de la Universidad Internacional Valenciana, del que se desprende que un 2,5 por ciento de los estudiantes ha padecido acoso y un 14,5 por ciento ha sido víctima de actitudes perjudiciales para su integridad. Según el trabajo de campo elaborado por la UIV, que ha creado un posgrado dirigido a la Prevención e Intervención Psicológica en Problemas de Conducta en la Escuela, los actos disruptivos de este tipo más frecuentes en colegios e institutos son de tipo emocional, que en ocasiones suelen ir asociados con el maltrato físico, psicológico y sexual en el patio y las presiones económicas y el vandalismo en el aula. Los agresores, por lo general, son

³⁴ Noticia fechada el 8/11/12. En <<http://www.andaluciaeduca.com/actualidad/vernoticia.php?id=66100>> [Consulta: 20 nov. 2012].

jóvenes que muestran atracción por las actividades de riesgo y predilección por las películas y videojuegos violentos, y a menudo sienten rabia y odio hacia los demás».

- ➔ Comenta esta noticia. ¿Has oído o leído otras noticias similares, en prensa, televisión u otros medios de comunicación?
- ➔ ¿Crees que los actos violentos pueden llegar a ser un problema en los centros educativos? ¿En qué niveles crees que serán mayores las incidencias de este tipo?
- ➔ Imagina que estás destinado como profesor/a en un centro de educación secundaria, y que desde el equipo directivo te encargan trabajar para combatir la violencia en el centro. Imagina dos escenarios: en primer lugar, un centro en el que no han tenido lugar episodios de violencia, y en el que por tanto debes llevar a cabo un trabajo de índole preventiva; y en segundo lugar, un centro en el que existen verdaderos problemas de violencia, ya de maltrato físico o psicológico, entre el propio alumnado del centro. Diseña para ambos casos una estrategia capaz de combatir tal problema, y señala, con relación a la misma:
 - o Qué actividades pondrías en marcha
 - o A qué colectivos las dirigirías
 - o Cómo tratarías de cultivar en el centro valores contrarios a la violencia en el entorno escolar
 - o Cómo solucionarías los episodios de violencia ya existentes



CAPÍTULO 6. LOS CENTROS ESCOLARES Y SU ENTORNO

1. RELACIONES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS CON EL ENTORNO

1. Realizar por grupos tres entrevistas a tres directores/as de diversos CEIPS de la Comunitat Valenciana, con el objeto de averiguar cuáles son las relaciones de los centros que dirigen con el entorno. Interesa que los centros educativos escogidos presenten entre ellos diferencias de índole diversa (ya por el lugar en que estén situados, por el tipo de alumnado que acuda a los mismos, por las características de las familias de los estudiantes, del contexto socioeconómico, etc...), que los conviertan por ello en casos bien distintos a la hora de abordar el tema objeto de análisis.

Dicha actividad se llevará a cabo a través de los siguientes pasos, que posteriormente se comentarán en clase, documentándose y debatiéndose en un plenario por parte de los diversos grupos que se hayan constituido:

- ➡ Identificación de las principales cuestiones de interés en el tema de relaciones del centro educativo con el entorno.
- ➡ Elaboración de un guion de preguntas concretas, a utilizar como cuestionario en la entrevista con los directores/as
- ➡ A título indicativo, y para el caso de que el mencionado guión no las hubiera incluido, sería interesante la reflexión sobre alguna/s de las siguientes cuestiones (Martín-Moreno, 2004: 109-110):
 - ¿Qué tipos de actuaciones suele llevar a cabo la dirección escolar respecto a la participación externa en el gobierno de los centros?
 - Posiciones respecto a la mejora de la formación del alumnado a través de las actividades extraescolares.
 - ¿Qué roles desempeñan los equipos directivos y las AMPAs, respectivamente, en las actividades post-jornada escolar?

- ¿Qué tipos de propuestas a la dirección realizan las AMPAs al margen de las actividades extraescolares?
 - ¿Qué modelos de desarrollo del centro educativo en su entorno están promoviendo los equipos directivos de los centros?
 - ¿Qué posibilidades y problemas plantea a la dirección del centro educativo la participación de los padres y madres en actividades escolares?
 - ¿Qué posibilidades y problemas plantea a la dirección del centro educativo la participación desinteresada de personas externas (que no sean padres y madres de alumnos/as) en actividades escolares?
- ➡ Realización de las entrevistas.
- ➡ Análisis e interpretación de los testimonios obtenidos de los directores/as.
- ➡ Elaboración de las conclusiones, que se plasmarán en un documento en el que se identifique a los centros educativos elegidos, a los directores/as, así como todas las cuestiones objeto de análisis y las conclusiones alcanzadas, enumerando y explicando:
- las vías de relación e influencia mutua escuela-entorno
 - las dificultades y facilidades para establecer dichos vínculos
 - los eventuales efectos positivos que se siguen de su establecimiento
 - cualquier otra cuestión derivada de las opiniones de los directores/as, expresadas en las entrevistas.
- ➡ Recapitulación por grupos de las cuestiones anteriores en clase, y debate en el aula en torno a los temas más relevantes surgidos en las exposiciones.

2. En un artículo de Quintina Martín-Moreno denominado “La dirección escolar y la conexión con el entorno”, la autora lleva a cabo una serie de afirmaciones, en diferentes lugares del mismo. Responde a las cuestiones que se te plantean, en relación con cada una de dichas cuestiones:

- a) La autora menciona en su trabajo el *carácter de organización abierta que tiene todo centro educativo*, señalando que «la conexión del centro educativo con su entorno integra una variedad de dimensiones: la participación de los padres, las actividades extraescolares y complementarias, la colaboración de la comunidad en el centro educativo, la educación comunitaria...». Y señala que «desde la perspectiva práctica se detecta que son escasas las iniciativas de los equipos directivos para el desarrollo de dicha conexión y los cambios en esta línea que cabe observar en los centros educativos se van produciendo demasiado lentamente. La mayor parte de las iniciativas puestas en marcha se caracterizan por su fragmentación y adolecen de falta de continuidad en el tiempo». (Martín-Moreno, 2004: 105).

- ¿Qué significa, en tu opinión, la expresión relativa al *carácter de organización abierta que tiene todo centro educativo*? ¿Qué significa dicha apertura, hacia que personas, sectores, colectivos o ámbitos se encuentra abierto un centro de estas características?
- ¿Crees que todos los centros educativos son realmente instituciones u organizaciones abiertas; o que su apertura al entorno y a las personas y colectivos que hayas citado en la respuesta anterior es la oportuna? ¿Opinas que deberían abrirse más? ¿Por qué? Razona tu respuesta.
- Comenta alguna de las dimensiones que cita Martín-Moreno cuando concreta la apertura del centro al entorno: la participación de los padres, las actividades extraescolares y complementarias ...
- En particular se menciona como una de las anteriores dimensiones la colaboración de la comunidad en el centro educativo. Piensa en ejemplos concretos a través de los cuales se canalice dicha colaboración. E imagina asimismo la situación contraria, es decir, de qué manera puede el colegio, o el instituto, colaborar con la comunidad.

- b) «Se admite generalmente que los logros del alumnado son consecuencia de múltiples factores y contextos, no sólo del ámbito escolar, y se tiende a valorar positivamente toda potencial colaboración centro educativo-familia-comunidad para promover el éxito del alumnado» (Martín-Moreno, 2004: 105).

- ¿Crees que la colaboración centro educativo-familia-comunidad es un factor capaz de promover el éxito del alumnado? ¿Hasta qué punto?

- ☉ Enumera vías de colaboración en las que pueda concretarse la contribución de tales factores a la consecución exitosa de los objetivos académicos con el alumnado, y justifica su incidencia en el mismo
 - c) Averigua, en relación a algún centro educativo que conozcas o a cuya información de funcionamiento diario puedas tener acceso (ya mediante entrevistas a los miembros del equipo directivo o al profesorado, o por datos o proyectos que aparezcan en internet, etc.), de qué modos se canaliza en dicho centro la colaboración de los padres y madres del alumnado, así como la eventual colaboración desinteresada de personas externas al centro educativo (que no sean familia de alumnos del centro) en actividades escolares.
 - d) ¿Crees que un mayor grado de colaboración de las familias y del entorno en la vida del centro lo convierte en un espacio educativo más democrático?
3. En el Diario digital *20 minutos.es*³⁵ aparece bajo el titular «Educación pone en marcha un ‘Club de deberes’ para que profesores jubilados y universitarios den clases de repaso» la siguiente noticia:

«La Conselleria de Educación, Formación y Empleo pondrá en marcha un programa denominado el ‘Club de deberes’, que se implantará en su fase piloto en la provincia de Castellón, para que profesores jubilados de la provincia y estudiantes universitarios impartan clases de repaso a estudiantes de Primaria y Secundaria de forma desinteresada.

Según informa la Generalitat en un comunicado, esta medida se enmarca en su política de lucha contra el fracaso escolar y tiene el objetivo de “ayudar a los escolares que deseen mejorar sus resultados académicos” a través de estas clases de repaso.

A los alumnos que deseen inscribirse en el ‘Club de deberes’ se les asignará un centro al que acudir, fuera de las horas de actividad escolar, donde recibirán apoyo por parte de estos dos colectivos. Esta iniciativa se une al Plan de Atención Extraordinaria y Refuerzo (*Plan Exit*) que convoca la Conselleria anualmente para centros de Secundaria de la Comunitat Valenciana que quieran impartir clases de refuerzo en el mes de julio.

De este modo, Educación posibilita que los centros “puedan atender las necesidades de sus alumnos y ofrecerles el apoyo del profesorado para superar las dificultades en su aprendizaje”, así como “mejorar las tasas de éxito escolar y reducir el abandono escolar prematuro a través de

³⁵ En él se hacen eco de una noticia de *Europa Press* fechada el 29/12/12. Ver <<http://www.20minutos.es/noticia/1689448/0/>> [Consulta 5 marzo 2012].

estrategias de motivación, individualización y secuenciación de los aprendizajes en el marco de un programa a desarrollar fuera del periodo lectivo ordinario”».

- ➡ Comenta la noticia
- ➡ ¿Qué opinión te merece esta iniciativa según la cual profesores jubilados y estudiantes universitarios impartan clases de repaso a estudiantes de Primaria y Secundaria de forma desinteresada?
- ➡ ¿La consideras una estrategia válida para canalizar la posible colaboración de la comunidad en el centro educativo? ¿Se te ocurren otras formas de incentivar, poner en marcha y/o de canalizar posibles vías de colaboración de la comunidad con los centros de enseñanza, con los alumnos y con la propia actividad educativa de los niños y jóvenes?
- ➡ ¿Qué ventajas o beneficios puede suponer tal actividad para el alumnado y para las familias?
- ➡ ¿Qué puede aportar dicha labor a los profesores jubilados?
- ➡ ¿Y a los estudiantes universitarios?
- ➡ ¿Y a los centros educativos?
- ➡ En tu opinión ¿puede la descrita ser una iniciativa válida desde el punto de vista del objetivo básico que la misma se propone, esto es, reducir el fracaso escolar?

Comentar las cuestiones anteriormente planteadas en torno a la noticia en grupos, para posteriormente ponerlas en común en el aula en un plenario, en el que cada uno de los grupos responderá a uno o varios de los temas planteados, dando en cada caso inicio al debate.

4. En el Diario digital *20 minutos.es*³⁶ aparece una noticia titulada «Educación prepara un decreto para regular las prácticas de universitarios en centros de Primaria y Secundaria», con el siguiente texto:

«La Conselleria de Educación, Cultura y Deporte trabaja en la elaboración de un decreto que regule las prácticas académicas externas de los estudiantes universitarios en centros de educación Primaria y Secundaria.

³⁶ En él se hacen eco de una noticia de *Europa Press* fechada el 24/2/13. Ver <<http://www.20minutos.es/noticia/1740387/0/>> [Consulta 15 marzo 2013].

Esta nueva normativa abre la puerta por primera vez a que los estudiantes universitarios de titulaciones como Psicología, Psicopedagogía, Pedagogía o Filología, entre otras, puedan llevar a cabo sus prácticas en centros docentes no universitarios, según ha informado la Generalitat en un comunicado.

El nuevo texto establece, además, por primera vez el proceso de selección de los centros en los que los estudiantes podrán realizar el *prácticum* de los títulos universitarios oficiales que habilitan para el ejercicio de la docencia, concretamente los títulos de grado de Educación Infantil y en Educación Primaria.

Asimismo, recoge la selección de los centros donde realizar las prácticas de los Máster de Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas.

El decreto será de aplicación para los centros docentes públicos y privados de la Comunitat Valenciana y será desarrollado posteriormente mediante acuerdos de colaboración entre Conselleria y las universidades valencianas, que concretarán la relación entre la Universidad, los estudiantes y los centros donde estos realizarán sus prácticas.

Las prácticas, además de ser obligatorias para la obtención de la titulación, tienen como objetivo ofrecer al alumno la formación necesaria acerca de cuestiones transversales como la implantación del plurilingüismo o el plan de choque contra el fracaso escolar, para que dispongan de todas las técnicas y buenas prácticas necesarias en el momento en que se incorporen al sistema educativo.

En concreto, los estudiantes en prácticas deberán participar en todos los ámbitos de trabajo propios de un centro docente, entre otros, los grupos de trabajo, las sesiones de evaluación y las entrevistas con las familias. Los alumnos universitarios realizarán así el apoyo a los docentes en todas y cada una de sus funciones con el fin de familiarizarse con los aspectos formativos y de organización del centro.

Cada estudiante tendrá un centro asignado para la realización de sus prácticas formativas, donde realizará tareas de apoyo y las funciones propias del ámbito educativo, que no generarán en ningún caso obligaciones propias de una relación laboral ni darán lugar a la sustitución de la prestación laboral propia de puestos de trabajo.

La tutoría de estudiantes en prácticas de formación inicial surtirá efectos como actividad de formación permanente del profesorado. Como máximo podrán tutelar en un mismo curso académico, hasta un máximo de tres estudiantes del *practicum* con independencia de la universidad en que cada estudiante se encuentre matriculado.

Para la selección de los tutores, tutoras, coordinadores y coordinadoras de prácticas, los centros reconocidos tomarán como criterio preferente que se trate de personal docente con destino definitivo si son de titularidad pública, que dispongan de experiencia en tutoría de alumnado, y que

hayan realizado actividades de formación del profesorado en el ámbito de la tutoría y la orientación educativa.

En concreto, podrá acceder a la condición de tutor o coordinador de prácticas todo docente que acredite una antigüedad de al menos tres años y que haya prestado servicios en el centro durante al menos un curso escolar completo. Excepcionalmente podrá acceder a la condición de tutor el profesorado funcionario interino cuando se requiera la sustitución del tutor o tutora de prácticas asignado inicialmente al estudiante».

➡ Comenta la noticia

➡ Los centros educativos de la Comunitat Valenciana, tanto públicos como privados, establecen mediante la iniciativa descrita canales de colaboración con la universidad y con los estudiantes universitarios, que un determinado plazo se convertirán en profesionales y que a su vez ejercerán en muchos de los casos su actividad profesional en los citados centros. Tal colaboración se instrumentará mediante el decreto mencionado en el texto de la noticia, que será desarrollado posteriormente mediante acuerdos de colaboración que concretarán la relación entre la Universidad, los estudiantes y los centros donde estos realizarán sus prácticas. Señala cuáles serían, en tu opinión:

- Las condiciones que debieran reunir tales centros, como lugares idóneos para que los estudiantes universitarios del Grado de Educación Infantil y en Educación Primaria y del Máster de Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas, consiguieran los objetivos que las prácticas curriculares persiguen.
- Las obligaciones que en tu opinión debería asumir el estudiante con respecto al aprovechamiento de las prácticas y en relación con el centro
- ¿Te parecen acertados los requisitos mencionados, exigidos a los/as docentes de tales centros, para acceder a la condición de tutor/a o coordinador/a de prácticas?
¿Establecerías otros distintos?

➡ Señala cuáles son en general los beneficios que de la actividad de colaboración descrita puede obtener el estudiante, la propia universidad, los centros docentes involucrados en el *practicum* y el profesorado que actúa como tutor/a o coordinador/a.

- Comenta en particular el objetivo, mencionado en la noticia, de que el alumno/a consiga la formación necesaria acerca de cuestiones transversales como la implantación del plurilingüismo o el plan de choque contra el fracaso escolar, proyectos que hoy en día se están desarrollando en los centros docentes a través de los correspondientes programas y actividades específicos.
- ¿Qué te parece que los estudiantes en prácticas participen en los grupos de trabajo o en sesiones de evaluación en el centro? ¿Y que lo hagan en las entrevistas con las familias? ¿Te parece que de ese modo pueden trabar contacto y familiarizarse con los aspectos formativos y de organización del centro? ¿Crees que el conocimiento en particular de estos últimos resulta un aspecto importante para la futura labor profesional de los estudiantes universitarios?



CAPÍTULO 7. LOS PROCESOS EDUCATIVOS: PROGRAMACIÓN, GESTIÓN, IMPLEMENTACIÓN

1. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA EN LOS CENTROS ESCOLARES.

1. La planificación en los centros escolares persigue establecer estrategias y poner en marcha prácticas determinadas, a fin de conseguir fines, objetivos y metas concretos en el terreno de la educación, articulando eficazmente para ello los recursos disponibles.

Dicha actividad de planificación supone marcar o prever la secuencia que seguirán las acciones emprendidas para conseguir los objetivos que se plantea el centro escolar, siguiendo unos principios determinados, y determinando el tiempo necesario para cubrir tal proceso, así como las cifras concretas que medirán recursos a emplear, resultados conseguidos, etc. La planificación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier institución educativa, y mediante la misma se racionaliza el proceso educativo en las organizaciones escolares.

Son muchas las cuestiones que pueden ser analizadas en torno a la planificación y estrategia en los centros escolares, una actividad que, partiendo del equipo directivo, requiere la participación de todos los sectores de la comunidad educativa, y que afectará a todas las personas conectadas con el centro escolar.

La clase se dividirá en grupos, y cada uno de ellos reflexionará en torno a cada una de las diversas temáticas que la actividad de planificación escolar puede abarcar. Tras poner en común ideas sobre los aspectos que se les propongan en los siguientes apartados, a partir de las opiniones de todos sus miembros, se avanzará de la teoría a la práctica, imaginando ejemplos concretos de actividades y procesos de planificación que pueden tener lugar en el día a día de los centros escolares.

Las materias a abordar son las siguientes:

a) Ventajas de la planificación educativa:

- ➡ Relacionar las ventajas que la planificación educativa puede ofrecer al centro escolar.
- ➡ Después de haberlas expuesto, comparar las conclusiones alcanzadas con la lista de ventajas que se presenta a continuación, e integrar todas ellas. Así, suelen citarse como ventajas de la planificación, las siguientes:
 - Establece un sistema racional para la toma de decisiones

- Permite el desarrollo de la institución educativa, ya que facilita y promueve la optimización de los recursos
 - Reduce los niveles de incertidumbre y los riesgos a que puede enfrentarse en el futuro la institución escolar, preparándola para posibles contingencias.
 - Suministra las bases a través de las cuales operará la institución educativa
 - Define los elementos para llevar a cabo el control
 - Crea motivación en los diversos colectivos de la escuela, mejorando el clima organizacional, al permitir que todos los miembros de la comunidad escolar conozcan hacia dónde se dirigen sus esfuerzos
- ➔ Poner ejemplos concretos de elementos y situaciones que puedan tener lugar en el centro escolar, en los que se hagan patentes las ventajas anteriormente citadas de la planificación.

b) Características de la planificación educativa:

Entre las características de la actividad de planificación suelen citarse, entre otras, las siguientes:

- Indicativa.- Deberá proponer principios rectores y dar una cierta autonomía a los miembros de la organización para adaptarlos a su propia realidad.
 - Participativa.- En la formulación de los planes y programas deberá intervenir el máximo número de miembros de la organización escolar.
 - Integral.- Cubrir la totalidad de las funciones de la educación, sumando los esfuerzos de todos, cada uno en el rol concreto que desempeñan en la institución.
 - Iterativa.- Deberá ser entendida como un proceso permanente, sustentado en iniciativas regulares y recurrentes de evaluación y reajustes.
 - Prospectiva.- Tener la mira puesta en los posibles cambios o transformaciones futuras del sistema educativo
 - Opcional.- Proponer acciones alternativas para superar situaciones cambiantes que pudieran afectar el desarrollo normal de los planes.
 - Operativa.- Deberá ser factible de ponerse en práctica.
- ➔ Poner algunos ejemplos concretos de planes o de medidas contenidas en los diversos documentos de organización y funcionamiento que elaboran los propios centros escolares, que reúnan o que por el contrario no reúnan, alguna de las características anteriores (p.ej., una medida cuya realización sea o no factible; o un plan concreto que pueda o no reorientarse si las circunstancias cambian...).

- c) Los centros educativos públicos disponen de autonomía en su gestión económica. Imagina que diriges un CEIP y que este año contáis con recursos económicos disponibles, que no están comprometidos para ninguna finalidad determinada. Presenta diversas propuestas a tu equipo directivo, sobre actividades o materias que sería interesante realizar en tu centro, en las que se pudieran emplear tales recursos. Imagina para ello diversos escenarios:
- ➡ Que diriges un centro educativo en un barrio en el que el alumnado y sus familias no cuentan con demasiados recursos económicos, y en el que el colegio tiene también un cierto déficit de instalaciones y recursos.
 - ➡ Que diriges un centro educativo en el que las familias cuentan con mayores recursos, pero en ellas suelen con carácter general trabajar el padre y la madre, y existe una demanda de realización en el propio colegio de actividades académicas, deportivas, etc. extraescolares, con objeto de ampliar ligeramente los horarios del alumnado
 - ➡ Que diriges cualquier otro tipo de centro educativo cuyas características puedes idear libremente.



2. LOS DOCUMENTOS INSTITUCIONALES COMO INSTRUMENTOS DE COORDINACIÓN Y PARTICIPACIÓN.

2.1. El Proyecto educativo de centro

1. Elaborar entre toda la clase un Proyecto Educativo de Centro (PEC). Distribuir los diversos cometidos por grupos de tamaño diverso, en función de su complejidad, de manera que cada uno se encargue de abordar los siguientes puntos del mismo:

- ➡ Principios filosóficos (concepto de educación, etc.)
- ➡ Análisis del contexto:
 - Análisis del entorno (descripción física de la zona, características de la población, servicios y recursos naturales, etc.).
 - Características del centro (infraestructura, equipamientos...).
 - Características de la comunidad educativa (de las familias; del alumnado; del profesorado; del personal de apoyo; del personal no docente).
 - Necesidades específicas
- ➡ Metas educativas (señas de identidad, principios educativos, objetivos generales, metodología, valores que se transmiten, modelo de evaluación).
- ➡ Sistema de participación (criterios y concreción de los niveles de participación, órganos de participación, otros cauces). Relaciones con el exterior.
- ➡ Regulación de la convivencia (normas, modos de interiorización de las mismas, respuesta caso de incumplimiento)
- ➡ Difusión, evaluación y modificación (pasos para difundir el PEC; procedimientos para su evaluación y su eventual modificación).

2. Elaborar un calendario de realización del Proyecto Educativo de Centro. Hacer un esquema en el que aparezcan los diversos órganos e instancias que intervienen en un centro en la producción de este documento, en el que se detallen las siguientes funciones:

- Realización de posibles propuestas en su elaboración
- Establecimiento de directrices para su elaboración
- Elaboración
- Aprobación
- Seguimiento:
 - Evaluación
 - Vela por su correcta aplicación
 - Asegura la coherencia del PEC y los demás documentos del centro

2.2. El Reglamento de Régimen Interno (RRI).

1. Estás destinado en un centro de nueva creación, en el que todo el Claustro de profesores está recién llegado, y existen toda una serie de órganos de gobierno, unipersonales y colegiados, también recién constituidos. El claustro de profesores se plantea la necesidad de contar con un Reglamento de Régimen Interior (RRI), y te encarga realizar un esquema en el que aparezcan los diversos órganos e instancias que intervienen en un centro en la producción de este documento, en el que se detallen las siguientes funciones:

- Fase preparatoria del RRI: realización de posibles propuestas en su elaboración
- Fase de elaboración del RRI
- Fase de aprobación del RRI
- Resolución de conflictos e imposición de sanciones en materia disciplinaria al alumnado
- Hacer cumplir el RRI
- Elaboración de eventuales propuestas de modificación del RRI

2. Buscar en internet o a través de otras vías de búsqueda de documentación, tres Reglamentos de Régimen Interno reales correspondientes a centros diversos. Relacionar cuáles son las materias que se regulan en ellos. Compararlos y establecer conclusiones al respecto.

3. Una de las cuestiones que regula el RRI son las normas de convivencia. Redacta esa parte del RRI, estableciendo unas normas de convivencia para el centro de nueva creación en el que has sido destinado.

4. El RRI establece procedimientos para la resolución de conflictos. Redacta un procedimiento para resolver los conflictos entre el alumnado, así como los posibles conflictos profesorado-alumnado.

2.3. La Programación General Anual (PGA).

1. Actividad por grupos: Buscar en internet tres documentos en los que se realice la Programación General anual para el curso 2011-2012, correspondientes a tres CEIPS diversos. Compararlos, realizando un análisis crítico, señalar lo más y lo menos positivo de cada uno de ellos.

Destacar, de cualquiera de ellos -de aquel en que dicho apartado merezca mayor interés-, la información que presenta sobre:

- Consideraciones sobre resultados obtenidos en el curso anterior.
- Modificaciones a introducir en la normativa.
- Temporalización de tareas y asignación de responsabilidades
- Criterios e instrumentos necesarios para la evaluación del centro, particularmente de las mejoras que el centro educativo se ha propuesto alcanzar.

2.3. La Memoria anual.

1. Elaborar por grupos una Memoria anual de centro, que se expondrá en clase como documento único, en la que deberá hacerse alusión a los siguientes indicadores, por su carácter fundamental para el funcionamiento del centro:

- a) El rendimiento académico de los alumnos/as: análisis general; rendimiento de ciclo, curso y/o asignaturas; rendimiento global del centro (porcentajes de alumnos que superan o no los ciclos y los cursos). Medidas adoptadas para evitar el fracaso escolar.
- b) El agrupamiento de los alumnos/as para trabajo según metodologías.
- c) La organización pedagógica de los profesores/as, haciendo referencia a aspectos como su adscripción, organización docente en ciclos, equipos, departamentos, tutorías y grado de funcionamiento
- d) Grado de aprovechamiento de los espacios, medios y recursos didácticos.
- e) Grado de cumplimiento de los horarios lectivos de los alumnos; asistencia y permanencia del profesorado.
- f) Asistencia a clase de los alumnos y ejercicio de sus derechos y deberes.
- g) Actividades extraescolares.
- h) Funcionamiento de los órganos de gobierno, unipersonales y colegiados.
- i) Funcionamiento de los órganos de coordinación docente (ciclos, equipos docentes, departamentos, comisión y coordinación pedagógica).
- j) Mejoras en los elementos materiales.
- k) Premios y distinciones a profesores, alumnos y padres
- l) Las relaciones con la comunidad, AMPA, otras instituciones y asociaciones de tipo cultural, social, etc.

Dicha Memoria será ficticia, esto es, referida a un centro imaginario y con datos que imaginarán libremente los alumnos, los cuales lógicamente deberán ser razonables y guardar coherencia entre sí.

Una vez realizada, y con carácter previo a su exposición en clase, deberán buscarse 3 Memorias de Centro reales, de instituciones educativas similares por sus características a la pensada por los alumnos/as, y compararlas con la elaborada por los estudiantes, con objeto de, en su caso, completar y mejorar esta última, que posteriormente será expuesta en clase a través de sus diferentes apartados, por grupos.

- ➡ ¿Qué utilidad tiene la elaboración de la Memoria anual de centro, para las instituciones educativas?

- ➡ Comenta su papel y posibilidades como instrumento evaluador del funcionamiento del centro, poniéndolo en relación tanto con los objetivos o metas fijadas por el propio centro, como para contrastar si se han alcanzado los niveles mínimos en aspectos fijados por la normativa aplicable.
- ➡ La Memoria de Centro, más que un documento-resumen estático, constituye un documento dinámico, en cuanto que sirve de *feed-back* a partir de las realizaciones efectivas en el año, de cara a volver a planificar, esta vez a partir de los datos reales del centro. Analiza el significado de la anterior afirmación.
- ➡ Argumenta qué función cumple desde un punto de vista de suministro de información esencial relativa a todos los aspectos clave del centro educativo. ¿A qué sectores o instancias proporciona información?



CAPÍTULO 8. CALIDAD E INNOVACIÓN EDUCATIVAS. LA EVALUACIÓN DEL CENTRO ESCOLAR COMO PROCESO DE MEJORA

1. LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN. LA EVALUACIÓN DE CENTROS ESCOLARES.

1. En el Diario *El Mundo*, Comunidad Valenciana³⁷, aparece publicada una noticia que bajo el titular «Un sistema para evaluar a los centros», proporciona la siguiente información:

El texto da cuenta del anuncio efectuado por la Conselleria de Educación, Formación y Empleo, sobre el hecho de que la valenciana ha sido la primera Comunidad Autónoma en crear un sistema de indicadores propio y que ese hito supone un paso más en el proceso de mejora de la calidad del sistema educativo. En particular se pretende poner en marcha el Sistema Valenciano de Indicadores de Educación, un sistema propio con el que persigue evaluar la realidad de los centros escolares valencianos «a través de 30 parámetros objetivos que medirán la calidad de su enseñanza con criterios como los resultados académicos, los recursos, los procesos, el contexto o su ámbito de actuación».

La titular de la Conselleria de Educación ha declarado que «para hacer una evaluación, hay que tener unos parámetros claros, objetivos», por lo que este nuevo método se basa en un «procedimiento pionero para evidenciar la realidad de los centros, con información objetiva, que permitirá reflexionar acerca de dónde estamos y dónde queremos llegar».

Este sistema será una guía para valorar el sistema educativo que pretende «involucrar a todos los centros en la reflexión y en la mejora constante de la calidad de la enseñanza», que medirá en función de dos criterios: por la dimensión que evalúan, con indicadores de contexto, de recursos, de procesos y de resultados, y por el ámbito de medida, ya sea la Comunidad, el centro o el aula.

En concreto, los indicadores de contexto explicitan la situación socioeconómica y cultural, las condiciones demográficas y de escolarización y las actitudes y expectativas de la población respecto de la educación, mientras que los de recursos dan cuenta de lo que posee el sistema para el logro de los objetivos emprendidos, tanto en recursos humanos como en infraestructuras e inversión total.

³⁷ En su edición de fecha 31/10/2012. <<http://www.elmundo.es/>> [Consulta: 14 nov. 2012].

Por su parte, los de procesos informan sobre la organización y funcionamiento de los centros, por ejemplo sobre «la estabilidad del profesorado, la permanencia del director, la participación en formación permanente o la participación en innovación», y los de resultados acerca de los logros conseguidos y dónde concentrar los esfuerzos, con indicadores como los resultados de la evaluación diagnóstica, resultados académicos y la tasa de excelencia».

- ➡ Comenta la noticia. ¿Te parece positiva la introducción de un sistema de evaluación como iniciativa de la Administración educativa?
- ➡ ¿Crees que hoy en día están extendidos los sistemas de evaluación, que en general estamos insertos cada vez más en una cultura de la evaluación?
- ➡ Relaciona calidad y evaluación. Argumenta tu respuesta.
- ➡ Si quisieras evaluar los centros de educación primaria de la Comunidad Valenciana, diseña qué fases tendría dicho proceso.
- ➡ ¿Qué utilidad puede tener para la Consellería de Educación el disponer de un sistema de indicadores adecuado que midan las características y actividad de los centros educativos? ¿Lo consideras un paso útil para la toma de decisiones con mayor nivel de acierto, partiendo de datos más precisos?
- ➡ ¿Qué utilidad puede tener para los centros educativos el disponer de tal sistema de indicadores? ¿Consideras que puede contribuir a que los mismos se inserten en una vía de mejora continua?
- ➡ En el texto se describe el sistema de evaluación diseñado, señalando que «que medirá en función de dos criterios: por la dimensión que evalúan, con indicadores de contexto, de recursos, de procesos y de resultados, y por el ámbito de medida, ya sea la Comunidad, el centro o el aula». ¿Te parecen adecuados estos criterios, o que faltaría medir alguna otra cuestión relevante en la vida del centro? En la noticia se menciona asimismo que la evaluación se realizará a través de 30 parámetros objetivos, ¿crees que son muchos?
- ➡ ¿Qué desventajas puede tener para los centros educativos la introducción de la mencionada herramienta de evaluación? Si el mencionado sistema de indicadores no se alimentara desde Consellería y se solicitaran de forma continua datos a los centros educativos,

relativos a un gran número de variables propias y de su entorno, aumentando sus cargas de trabajo, ¿crees que sería igualmente bien recibida la iniciativa evaluadora?

- Analizando los distintos tipos de indicadores en concreto, y comenzando por los indicadores de contexto, sobre los mismos se dice que explicitan la situación socioeconómica y cultural, las condiciones demográficas y de escolarización y las actitudes y expectativas de la población respecto de la educación. ¿Crees que los colegios son muy diversos en función del contexto en el que se sitúan?
- ¿Hasta qué punto piensas que puede influir en la calidad de la educación y en los resultados que logre el centro, cada uno de los factores apuntados?
 - Responde por separado, comenzando por la situación socioeconómica y cultural del barrio en el que se sitúe el colegio y de las familias que envían a sus hijos al mismo.
 - Comenta también la incidencia de las condiciones demográficas, y considerando tal factor, describe dos contextos diversos, en función de las condiciones demográficas y de escolarización del barrio y del alumnado.
 - Si es posible, acompañando tal descripción, pon ejemplos reales de colegios de la Comunidad Valenciana.
 - Finalmente, ¿qué crees que significan «las actitudes y expectativas de la población respecto de la educación»? De nuevo, pon ejemplos concretos, de diversos grupos de población que en tu opinión puedan tener diferentes actitudes y expectativas ante la educación de sus hijos.
- En segundo lugar, aparecen los indicadores de recursos, que dan cuenta de lo que posee el sistema para el logro de los objetivos emprendidos, tanto en recursos humanos como en infraestructuras e inversión total. ¿Crees positiva la existencia de un conocimiento sistematizado de los recursos que se invierten en cada centro, tanto a nivel de equipamiento e infraestructuras, como en recursos humanos y en otro tipo de material, por ejemplo, material fungible –becas para libros, etc-?
- ¿Crees que los centros educativos tendrían que tener más autonomía en la gestión de sus propios recursos, por ejemplo, en la gestión del profesorado, pudiendo tomar más decisiones al respecto?

- ➡ ¿Crees que la transparencia y el conocimiento exacto de los recursos invertidos en un centro, puede ayudar en la línea de optimizar los medios existentes?
- ➡ El texto menciona como tercer tipo de indicadores los procesos, señalando que los mismos informan sobre la organización y funcionamiento de los centros, por ejemplo sobre «la estabilidad del profesorado, la permanencia del director, la participación en formación permanente o la participación en innovación». ¿Crees que los centros educativos pueden llegar a diferenciarse mucho en base a tales factores?
- ➡ Imagina y describe dos tipos de colegios, en situaciones extremas: en uno de ellos el profesorado es totalmente estable, en el otro hay una continua modificación de su plantilla. ¿En qué lugares de la Comunidad Valenciana situarías uno y otro?
- ➡ ¿Crees que la estabilidad del profesorado es un factor relevante en la calidad educativa? ¿Entiendes que ofrece alguna desventaja?
- ➡ ¿Y la formación permanente del profesorado, lo consideras un elemento importante, de influencia en la mayor o menor calidad educativa?
- ➡ Por lo que respecta a la innovación, un factor que hoy en día centra la atención de variadas propuestas en la educación ¿crees que los centros educativos deben ensayar nuevas fórmulas organizativas o didácticas, tendentes a la mejora?
- ➡ ¿Crees que deberían ser los centros educativos quienes tomaran la iniciativa, poniendo en marcha proyectos fruto de la acción puramente individual, o que las propuestas innovadoras deberían ser incentivadas desde la Administración educativa? ¿Cómo se te ocurre que podrían serlo?
- ➡ ¿Te parece que los maestros/as, y en general los educadores, son un colectivo innovador, frente a otros colectivos profesionales?
- ➡ El último tipo de ámbito de evaluación que menciona esta noticia, es el relativo a resultados, que informa acerca de los logros conseguidos y dónde concentrar los esfuerzos, con indicadores como los resultados de la evaluación diagnóstica, resultados académicos y la tasa de excelencia. ¿Crees que las iniciativas de mejora en un centro educativo debieran partir de los resultados obtenidos en materia académica, o de los resultantes del proceso de evaluación?

- ➡ ¿Qué ves más positivo, que un centro educativo analice su proceso de mejora a partir de la evolución de sus propios resultados en un determinado lapso de tiempo, o que compare sus resultados con los obtenidos por centros similares? Señala ventajas y desventajas de ambos sistemas.
- ➡ ¿Crees conveniente que ambos se combinen, o que se implante únicamente uno u otro?

2. LA INNOVACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS. PROYECTOS INNOVADORES, BUENAS PRÁCTICAS EN EDUCACIÓN.

1. La publicación digital *Qué!*³⁸ da cuenta de una noticia según la cual diez proyectos educativos de once colegios extremeños son distinguidos con los Premios ‘Tomás García Verdejo’, galardones que «destacan y dan visibilidad a la trayectoria de aquellos centros educativos que se han distinguido por sus buenas prácticas y por el esfuerzo compartido de la comunidad educativa».

De los 32 proyectos presentados, se han elegido diez, uno de ellos presentado conjuntamente por dos centros escolares. Existen dos categorías de premios: la modalidad A para centros educativos que imparten enseñanzas de Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Especial; y la modalidad B para centros educativos que imparten enseñanzas de Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato, Formación Profesional, Educación de Personas Adultas y Enseñanzas de Régimen Especial.

Se trata de premios en metálico, en concreto se otorgan cinco premios dotados con 3.000 euros cada uno, importe que necesariamente deberá destinarse al fomento y desarrollo de actuaciones educativas. Según establecen las bases de la convocatoria, cuatro de ellos han sido para centros públicos y uno para centros concertados.

Las prácticas seleccionadas lo han sido en materias bien diversas, pudiéndose destacar entre los proyectos acreedores de los premios, dentro de la modalidad A, las siguientes:

- Un proyecto conjunto denominado ‘El juego de la oca’, cuyo objetivo es el fomento de la lectura y el acercamiento a otras culturas.
- La propuesta ‘Un año en bici. Proyecto íntegro de hábitos saludables’, que persigue el fomento de la práctica deportiva y la educación medioambiental.
- Proyecto sobre educación medioambiental ‘El huerto escolar. Recurso educativo del geocentro’.

³⁸ En su edición de fecha 14/11/2012. <<http://www.que.es/badajoz/201211141136-diez-proyectos-educativos-once-colegios-epi.html>> [Consulta: 25 nov. 2012].

- La práctica ‘Convive. Programa de educación en valores para la convivencia’, basada en un programa relacionado con la convivencia escolar
- El proyecto ‘Nuestra biblioteca. Un lugar de encuentro y aprendizaje’, que “reconoce el papel de la biblioteca escolar y pretende el fomento de la lectura”.

Por su parte, dentro de la modalidad B, los premios han destacado las buenas prácticas y proyectos siguientes:

- ‘Proyecto de convivencia escolar y participación: alumnos/as ayudantes’, una iniciativa sobre convivencia escolar.
- Práctica ‘Educando de otras maneras. Hijos de la Tierra. Rompe tu silencio’, una experiencia centrada en las temáticas de biblioteca escolar y fomento de la lectura, TIC y educación en valores.
- El proyecto sobre TIC ‘Aprendizaje basado en problemas’.
- Práctica sobre convivencia escolar ‘La convivencia como proyecto comunitario: la educación es cosa de tod@s’.
- Finalmente, las ‘Experiencias de éxito en innovación pedagógica’, que versan sobre actuaciones generales de otro de los centros educativos premiados.

➡ Comenta la noticia.

➡ Destaca alguno de los proyectos o prácticas que en tu opinión resulte más interesante, según el título y breve descripción de los mismos que la noticia realiza. Imagina y comenta qué planteamiento y acciones concretas pueden constituir dicho proyecto.

➡ Sistematiza las principales áreas de actuación en que están centradas dichas prácticas. ¿Te parece que responden a problemas con que se enfrentan los centros educativos en su funcionamiento diario? ¿O crees que se centran más bien en cuestiones conectadas con valores y tendencias que hoy en día son importantes en nuestra sociedad?

➡ Relaciona otros ámbitos educativos, no abordados por las prácticas mencionadas en la noticia, en los que también entiendas interesante fomentar valores y acciones que puedan aportar elementos positivos a la comunidad educativa.

➡ ¿Crees interesante que se convoquen acciones de este tipo, como por ejemplo premios, que destaquen la labor innovadora y las buenas prácticas en los centros educativos?

- ➡ ¿Qué ventajas o elementos positivos reconoces en tales iniciativas? Destaca en qué forma pueden generar beneficios para el alumnado, para el profesorado involucrado en las mismas y para el propio centro docente.
- ➡ Señala formas diversas de incentivar, tanto desde los poderes públicos como desde la iniciativa privada, experiencias de este tipo.
- ➡ En tu opinión ¿crees que en los CEIPS de nuestro país se llevan a cabo muchos programas de este tipo, o por el contrario piensas que las buenas prácticas y acciones innovadoras son escasas en número?
- ➡ ¿Qué personas, órganos e instancias del centro educativo, piensas que deberían tomar iniciativas para poner en marcha proyectos de este tipo?



- ➡ Describe en detalle dos o tres iniciativas innovadoras o buenas prácticas llevadas a cabo en un CEIP de la Comunitat Valenciana, haciendo referencia a los siguientes elementos:
 - sujetos participantes
 - de quién partió la iniciativa
 - valores que se refuerzan a través de dicha iniciativa

- elementos que la caracterizan y desarrollo de la misma
- valoración personal de su potencial eficacia.

Puede tratarse de experiencias que conozcas personalmente, o sobre las que te hayas documentado, ya a través de internet o de cualquier medio de difusión, o incluso acudiendo al centro educativo y entrevistando a alguno de los/as participantes en el proyecto.

2. *El Periódic*, periódico digital de la Comunitat Valenciana³⁹, informa de que 113 centros de Castellón se han acogido a los contratos-programa de Educación, un proyecto experimental de la Administración educativa valenciana con el objetivo de incrementar el éxito escolar del alumnado.

Esta iniciativa se describe por la responsable de Educación como «el resultado de un esfuerzo conjunto del profesorado, los alumnos y la administración para lograr la excelencia académica y la calidad educativa en la Comunitat».

El programa se fundamenta en dos ejes. El primero de ellos, el reforzamiento de la autonomía de los centros, a los que se dota para implementar este proyecto de una gran capacidad de decisión, que afecta tanto a su organización como a su modo de funcionamiento. En segundo lugar, la Administración apoya a los centros escolares de forma económica para que pongan en marcha programas de educación compensatoria y les asesora para mejorar. Además ha destinado a más de 200 docentes de manera específica a estas actuaciones, que ya se han incorporado a los centros desde el inicio del curso.

La descripción del funcionamiento de estos contratos-programas, así como el papel y compromisos que asumen ambas partes, la Administración educativa y los centros educativos, aparecen de forma diáfana en la noticia:

«El contrato programa se plantea como una medida flexible, dado que cada centro fija los compromisos concretos de éxito escolar que adquiere y los recursos especiales y materiales adicionales que recibirán en función de los objetivos que cumplan.

Cada centro desarrolla un diagnóstico previo de su situación, concreta unos objetivos en cada línea de actuación propuesta, define las actuaciones correspondientes y finalmente fija los indicadores para la comprobación de los resultados.

Este compromiso entre el sistema educativo y la Conselleria se traduce por primera vez en un Plan de Actuación específico de cada centro, donde se recogen las medidas y actuaciones que el equipo directivo va a poner en marcha para mejorar los resultados.

³⁹ Noticia fechada el 12/11/12. En <<http://www.elperiodic.com/pcastellon>> [Consulta: 27 nov. 2012].

Por su parte, la Conselleria se compromete a proporcionar los recursos de carácter extraordinario a los centros para desarrollar los programas de mejora, a realizar una evaluación y seguimiento del plan de actuación y a asesorar y formar a los centros a través de la formación del profesorado».

La colaboración, el compromiso y la coordinación entre todos los miembros de la comunidad educativa, son elementos clave en este proyecto, con el objetivo esencial de reducir el fracaso escolar y conseguir el máximo grado de excelencia educativa.

- ➡ Comenta la noticia.
- ➡ ¿Qué opinión te merecen este tipo de iniciativas, instrumentadas a partir de contratos-programas?
- ➡ ¿Consideras interesante introducir incentivos a los centros educativos que conduzcan a la consecución de mejores resultados en educación, y que apunten a la excelencia educativa?
- ➡ ¿Qué otros incentivos, además de los mencionados en esta noticia, puede la Administración educativa poner en marcha para lograr la mejora de los objetivos educativos en los centros escolares?
- ➡ Comenta la secuencia operativa del contrato-programa: elaboración de un diagnóstico-fijación de objetivos- establecimiento de líneas de actuación- diseño de actividades específicas-fijación de indicadores a considerar para la medición de resultados-evaluación.
- ➡ En el texto de la noticia se hace referencia al Plan de Actuación específico de cada centro, en el que se recogen las medidas y actuaciones que el equipo directivo va a poner en marcha para mejorar los resultados. En relación a esta cuestión, comenta:
 - Si te parece que el equipo directivo debe asumir la total responsabilidad de poner en marcha las medidas que comprende este contrato-programa, concretado en el Plan de Actuación específico de cada centro, y de qué manera puede aquel involucrar a toda la comunidad educativa en el logro de los objetivos concretos que el mismo contenga.
 - En directa conexión con la cuestión anterior, diseña un procedimiento de elaboración del Plan de Actuación específico de cada centro, de manera las instancias y sujetos decisivos en cada centro educativo participen en su diseño, lo conozcan y asuman como algo propio, y por tanto se comprometan en su implementación.



3. El diario *El Mundo* publica, bajo el título «Caxton inaugura su nueva aula tecnológica para niños de 3 a 8 años»⁴⁰, la siguiente noticia:

«Seis Ipad2, una Apple TV, un Airport Express, una Smart Table, un TFT Táctil de 17” y seis PC’s de última generación conforman Technolab, el aula tecnológica para niños de entre 3 y 8 años recién inaugurada en Caxton College y que ha convertido al centro en su 25 aniversario en pionero en la Comunidad Valenciana en educación 2.0.

“La era del 2.0 también está modificando los paradigmas de la educación. Nos encontramos ante un nuevo aprendizaje, proactivo y personalizado, que supone que tanto los educadores como los equipos directivos docentes tengan que hacer frente a constantes desafíos para mantenerse al día de las nuevas tecnologías educativas y de conocimiento, y que hayan de adaptarse al día a día de los niños, que van a vivir desde pequeños inmersos en el universo 2.0”, señala Amparo Gil, directora de Caxton College, centro que ya fue pionero en la instauración de pizarras digitales y ordenadores en todas sus aulas en 2005.

Además, según Gil, “la instauración del uso de las nuevas tecnologías por parte de Caxton College desde las edades más tempranas favorece, sin duda, un aprendizaje 2.0, es decir, una mezcla de aprendizaje real y virtual que hace florecer el talento natural de los niños, ya que fomenta su creatividad al mismo tiempo que su capacidad perceptiva y de toma de decisiones”.

Ante esta nueva realidad educativa, el colegio inglés ubicado en Puçol apostó desde hace dos años por la figura del responsable TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), que

⁴⁰ Noticia fechada el 2/4/12, en <<http://www.elmundo.es/>> [Consulta: 4 abril 2012].

coordina equipos de trabajo multidisciplinares cuyo fin último es “conseguir que tanto alumnos como profesores hagan un uso óptimo de las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen”, apunta Gil.

“Las grandes bazas del éxito del aprendizaje 2.0 son el software educativo utilizado, por su alta capacidad motivacional, y la habilidad de los profesores para gestionar la abundancia de recursos que, desde luego, cambian su rol como educador. Además, a lo largo del mes de abril el centro tiene previsto incorporar ocho nuevos Ipads2, con los que seguir incrementado las posibilidades educativas”, señala Paco Navarro, Coordinador TIC de Caxton College, que cuenta con 1.450 alumnos, el 30% de ellos internacionales.

“La era global en la que vivimos y el futuro profesional de nuestros alumnos determinan los objetivos del centro, siempre vanguardista e innovador, donde conviven de manera armoniosa la cultura británica y la española junto a un sistema educativo basado en valores anglosajones, en el que se da mucha importancia a las actividades no académicas, y una comunidad social formada por profesores, padres y alumnos, a los que ofrecemos todas las herramientas posibles para que se conviertan en personas maduras, independientes y creativas”, asegura la directora del centro».

En idéntica línea, es el mismo diario el que publica otra noticia, referida igualmente a otro centro educativo sito en la Comunitat Valenciana, titulada «El colegio sin tiza está en Elche»⁴¹, y cuyo texto es el siguiente:

«Los métodos tradicionales están en desuso, ahora los colegios ya se diseñan pensando en la sociedad que los alumnos y alumnas se encontrarán cuando finalicen sus estudios. Ejemplo de ello es El Colegio Bilingüe La Devesa de Elche, donde no hay ni una tiza en todo el centro, pero sí que podemos encontrar PDI's, DockStations y lápices ópticos.

El edificio del Colegio La Devesa de Elche es un referente de innovación, destaca tanto por sus avances tecnológicos como por la distribución de sus aulas, diseñadas según los mejores sistemas educativos de reconocido prestigio internacional.

Entre los principales avances tecnológicos con los que cuenta el colegio destacan: avanzado sistema audiovisual para todas las aulas, compuesto por una pizarra digital interactiva y un potente proyector, conexión a Internet en todas las estancias, red Wi-Fi en todo el colegio, sistema de control de accesos a zonas restringidas mediante tarjetas personalizadas y control de presencia del alumnado por radiofrecuencia.

Todos estos avances se desarrollan aplicando las técnicas más respetuosas con el medio ambiente como son el uso de paneles solares y de sistemas de recuperación.

⁴¹ En su edición de 21/3/12, en <<http://www.elmundo.es/>> [Consulta: 25 marzo 2012].

Y como reconocimiento a su constante labor por la Innovación tanto pedagógica como en el uso de las últimas tecnologías, este curso el centro ha entrado a formar parte del programa Microsoft Innovative Schools en la categoría de ‘Pathfinder’.

El Colegio Bilingüe La Devesa ha sido seleccionado, tras un riguroso proceso y competir con colegios de todo el mundo, por su trabajo dirigido a transformar el modelo educativo actual y preparar a los estudiantes para el éxito en el siglo XXI»

BIBLIOGRAFÍA / WEBGRAFÍA

Bardisa Ruiz, T. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares, *Revista Iberoamericana de Educación* 15, 13-52.

Beltrán Llavador, F. (2000). Las organizaciones educativas: encrucijadas de conflictos. *Kikiriki. Revista de Cooperación educativa*. Nº 55-56, 92-102.

Bolívar-Botía, A. (2001). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Una mirada crítica. *Contexto educativo: revista digital de investigación y nuevas tecnologías*, Nº 18, 1-9.

Calatayud, A. & Valle, J. E. (2013). El liderazgo emergente que reclaman hoy los docentes en las organizaciones escolares. *Actas del VI Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (en prensa).

Comision Europea (2010). *European Commission against Racism and Intolerance (ECRI) Report on Spain*. [Versión electrónica]. Recuperado el 24 de febrero de 2013, de <<http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/ecri/country-by-country/spain/ESP-CBC-IV-2011-004-ENG.pdf>>.

Coronel, J.M. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. [Versión electrónica]. *Revista española de pedagogía*, 471-490. Recuperado el 14 de febrero de 2013, de <<http://revistadepedagogia.org/2007060262/vol.-lxiii-2005/n%C2%BA-232-septiembre-diciembre-2005/el-liderazgo-del-profesorado-en-las-organizaciones-educativas-tematicas-para-su-analisis-e-investigacion.html>>.

Gairín, J. (1993). *Planteamientos institucionales en los centros educativos*. Curso de Formación para directivos. Madrid: MEC.

Gairín, J. & Darder, P. (Coord.) (1994). *Organización de centros educativos, Aspectos básicos*. Barcelona: Editorial Praxis.

<<http://www.abc.es/>>

<<http://elpais.com/>>

<<http://www.elmundo.es/>>

<<http://www.levante-emv.com/>>

<<http://www.europapress.es/>>

<<http://www.publico.es/>>

<<http://www.diarioinformacion.com/>>

<<http://www.eldiariomontanes.es/>>

<<http://www.diariocordoba.com/>>

<<http://www.laopiniondezamora.es/>>

<<http://www.diariodecadiz.es/>>

<<http://www.andaluciaeduca.com/>>

<<http://www.20minutos.es/>>

<<http://www.que.es/>>

<<http://www.elperiodic.com/>>

Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la restructuración de la escuelas. *Revista de Educación* 304, 31-60.

Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing leaders for changing times*. Maidenhead: Open University Press.

López Yáñez, J. (2006). ¿A dónde va la teoría de la organización? *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 10 (2), 1-28. En <<http://www.ugr.es/local/recfpro/Rev102ART5.pdf>> [consulta: 17 marzo 2012].

Lorenzo, Delgado M. (1995). *Organización Escolar. La construcción de la escuela como ecosistema*. Madrid: Ediciones Pedagógicas

- Lorenzo, Delgado M. (2000). La organización escolar: concepto, contenido y evolución. En Cantón, I. (Coord.). *Las organizaciones escolares: hacia nuevos modelos*, 93-116. Buenos Aires: FUNDEC.
- Martín-Moreno, Q. (2004). La dirección escolar y la conexión con el entorno. *Enseñanza*, 22, 2004, 103-138.
- Moreno, M^a A. (2013). La ghettización escolar, una nueva forma de exclusión educativa. *Revista de educación* 316, mayo-agosto 2013. Recuperado el 17 de octubre de 2012, de <<http://www.educacion.gob.es/revista-de-educacion/articulos-prensa.html>>.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: Rama.
- Muñoz-Sedano, A. (1986). Panorama Internacional de la Educación Compensatoria. *Bordón*, 264, 677-692.
- Pascual, R., Villa, A. & Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: Mensajero.
- Pérez Ferra, M. (1999). La escuela como organización que aprende: una tensión entre cultura escolar y creencias profesionales de los profesores. *Enseñanza & Teaching* 1999-2000, 201-216.
- Rivas flores, J.A. (2003). La perspectiva cultural de la organización escolar: marco institucional y comportamiento individual. *Educación*, 31, 109-119.
- Savater, F. (1997). *El valor de educar*. Barcelona: Ariel.
- Sergiovanni, T. & Corbally, J. (eds.) (1986). *Leadership and organizational culture*. Illinois: University Illinois Press.
- Valle, J. E. (2012). *Los directores de CEIPS ante el espejo. El liderazgo educativo en un tiempo de cambio*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Valle, J. E. (2013a). Liderazgo participativo y equipos directivos: conclusiones a partir de un análisis empírico. *Revista de ciencias de la educación: Órgano del Instituto Calasanz de Ciencias de la Educación*, 43-62.

- Valle, J. E. (2013b). Profesionalización de la dirección escolar: claves de un debate. *Participación educativa*, junio 2013, 1-12. En <<http://ntic.educacion.es/cee/revista/>> [consulta: 25 julio 2013].
- Valle, J. E. (2013c). Liderazgo educativo en espacios de exclusión multidimensional. *Diálogos sobre educación*, diciembre 2013 (en prensa), 1-30.
- Waite, D. & Nelson, S (2005). Una revisión del liderazgo educativo. *Revista española de Pedagogía* 232, (2005), 389-406.



EDUCACIÓ. LABORATORI DE MATERIALS

PUV PUBLICACIONS VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

