





# GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO

**Orientaciones para la  
Educación Infantil, Primaria y Secundaria**



HEZKUNTZA, UNIBERTSITATE  
ETA IKERKETA SAILA

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN,  
UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN

**Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia**

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 1997

Autores: ENDRIKE YNTXAUSTI  
Director del Instituto de Educación Secundaria «Martutene». Donostia.  
LUIS OTANO  
Director del Instituto para el Desarrollo Curricular del País Vasco.

Edición: 1ª. Diciembre 1997  
Tirada: 3.000 ejemplares  
© Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco  
Departamento de Educación, Universidades e Investigación  
Internet: [www.euskadi.net](http://www.euskadi.net)  
Edita: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco  
Duque de Wellington, 2 - 01010 Vitoria-Gasteiz  
Fotocomposición: Ipar, S. Coop.  
Particular de Zurbaran, 2-4 (48007 Bilbao)  
Impresión: Grafo, S.A.  
Avda. Cervantes, 51 (48970 Basauri)  
Portada: Iñaki Martínez de Arbulo  
ISBN 84-457-1170-9  
D.L. BI - 1.781-97

## ÍNDICE

Presentación .....	7
1. El Proyecto Educativo de Centro de la Escuela Pública Vasca .....	9
1.1. Definición de Proyecto Educativo .....	9
1.2. Componentes del Proyecto Educativo .....	10
1.3. Implicaciones del Proyecto Educativo de Centro .....	11
2. Proceso de elaboración del Proyecto Educativo de Centro .....	13
2.1. Fase de preparación .....	14
2.1.1. Definición del proceso .....	14
2.1.2. Planificación de la actuación .....	15
2.2. Fase de sensibilización .....	16
2.3. Fase de elaboración .....	17
2.3.1. Análisis del centro y de su entorno .....	17
2.3.1.1. Análisis del entorno externo .....	18
2.3.1.2. Análisis de las necesidades educativas del alumnado .....	19
2.3.1.3. Análisis interno del centro .....	20
2.3.2. Principios de identidad .....	21
2.3.3. Objetivos básicos .....	22

2.3.4. Oferta escolar y línea pedagógica .....	23
2.3.4.1. Oferta escolar .....	24
2.3.4.2. Línea pedagógica.....	25
2.3.5. Modelo de organización y funcionamiento .....	25
2.3.5.1. Estructura básica y modelo de participación.....	26
2.3.5.2. Principios generales de funcionamiento .....	27
2.4. Fase de aprobación y validación.....	28
3. Fichas de trabajo.....	29
Bibliografía.....	65

## PRESENTACIÓN

Cada centro escolar, en virtud de su autonomía, debe definir lo que quiere ser y lo que se propone hacer. Esta definición se recoge en unos documentos que ordenan a medio plazo la actividad escolar. De entre todos ellos el Proyecto Educativo de Centro es el documento fundamental, en el que la comunidad escolar expresa sus opciones y plantea sus prioridades, que deben ser referentes obligados para los otros, especialmente el Proyecto Curricular y el Reglamento de Organización y Funcionamiento.

Algunos centros ya han iniciado el proceso de elaboración del Proyecto Educativo, que, en unos casos, ha culminado y, en otros, aún debe ser acabado. Otros muchos centros han comenzado por otros documentos, especialmente por el Proyecto Curricular y el Reglamento de Organización y Funcionamiento, como expresión más cercana a la práctica. En consecuencia, la mayoría de los centros escolares públicos vascos estén en pleno proceso de definición de su Proyecto Educativo o deben iniciarlo.

De ahí que el Departamento de Educación, Universidades e Investigación ha considerado oportuno ofrecer una Guía para la elaboración del Proyecto Educativo de Centro. Con esta Guía se quiere poner de manifiesto la voluntad del Departamento de que este Proyecto sea una realidad vigente y operante en todos los centros en un plazo breve. Por otra parte, con ella quiere ofrecer ayuda a los centros que la necesiten para que la elaboración de este documento no sea excesivamente onerosa para los centros.

Aunque probablemente sea obvio para todos, deseo poner de manifiesto que lo que se presenta en esta Guía es una orientación, en ningún caso una exigencia. Sen-

tada esta premisa, nos gustaría que, en cualquier caso, se tuvieran en cuenta algunos de los criterios sobre los que se ha formulado la Guía:

*En el Proyecto Educativo se recogen las opciones educativas de los centros.* Por consiguiente, el reto de elaborar este Proyecto supone tener que elegir entre distintas posibilidades educativas. Los centros públicos vascos deben elegir aquellas que sean coherentes con las características de la Escuela Pública Vasca y los fines que se le han asignado, las que se adapten mejor al alumnado que recibe y al entorno social, cultural y lingüístico al que pertenecen y las que respondan a los valores que la comunidad escolar, desde una concepción plural y democrática de la educación, considere que deben fundamentar la acción educativa.

*El Proyecto Educativo es obra de toda la comunidad escolar,* no sólo del profesorado, aunque éste tenga una parte activa indiscutible.

*Se ha de poner especial cuidado en el proceso de elaboración,* hasta el punto de que el Proyecto Educativo será válido, no tanto si el documento final es bueno, como si el proceso para su elaboración ha permitido a toda la comunidad escolar ir expresando sus opiniones, acercando posturas, sintiendo como suyas las formulaciones en donde se vayan cristalizando los acuerdos.

*El Proyecto Educativo debe ser un documento que facilite la identificación de la comunidad escolar* como tal y posibilite la proyección de una imagen clara y positiva hacia el exterior. Es un documento que se asienta sobre la percepción de la realidad del propio centro y de las demandas que entiende que le llegan desde el exterior. No se necesitan estudios profundos y prolongados, se precisa una auscultación sincera y un compromiso colectivo.

Por último, *el Proyecto Educativo ha de servir para modificar y mejorar el centro.* Del análisis de la situación de partida y las posibilidades de mejora deseable del centro, el Proyecto Educativo debe formularse de tal modo que oriente las acciones de mejora y suponga el compromiso de toda la comunidad escolar de avanzar en esa dirección.

Es deseo del Departamento de Educación, Universidades e Investigación que todos los centros escolares vayan definiendo su Proyecto Educativo, de modo que todos y cada uno de ellos afirmen su propia identidad y proyecten una imagen nueva de su quehacer educativo.

Vitoria-Gasteiz, octubre de 1997

*Alfonso Unceta Satrustegi*  
Viceconsejero de Educación



# 1. EL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO DE LA ESCUELA PÚBLICA VASCA

## 1.1. DEFINICIÓN DE PROYECTO EDUCATIVO

La Ley de la Escuela Pública Vasca, en su artículo 46, define el Proyecto Educativo de Centro (PEC):

*1. El proyecto educativo del centro expresa la opción educacional asumida por los sectores de la comunidad escolar, que identificará los valores y objetivos básicos a cuyo logro estarán vinculadas las actividades del centro.*

*El proyecto educativo se definirá como un proyecto integrador, siendo la no discriminación y la integración educativa valores fundamentales.*

*2. El proyecto educativo recogerá al menos las siguientes determinaciones:*

- a) La descripción del entorno y de las demás condiciones desde los que se definen los objetivos educativos.*
- b) Los objetivos básicos y prioridades que definirán la acción del centro; entre ellos, se recogerán los siguientes:*
  - Los objetivos curriculares del centro que se han de desarrollarse en el proyecto curricular, y entre ellos la línea pedagógica.*
  - El modelo de participación en la vida escolar, en el que se recogerán los principios generales por los que se regirá el funcionamiento del centro, que se concretarán en el reglamento de organización y funcionamiento.*
  - La vinculación con la sociedad del entorno.*
  - Los proyectos que serán desarrollados por el centro, ya sean de formación para los distintos componentes de la comunidad escolar, de innova-*

*ción educativa, de atención a la diversidad, de colaboración con otros centros e instituciones, o cualquiera otros que definan la actividad educativa del centro a medio plazo.*

- *Las directrices orientadas a la consecución de la normalidad del uso del euskera.*
- *En los centros de educación secundaria con enseñanzas de formación profesional específica podrá contemplar los objetivos y orientaciones relativos a la formación profesional no reglada.*

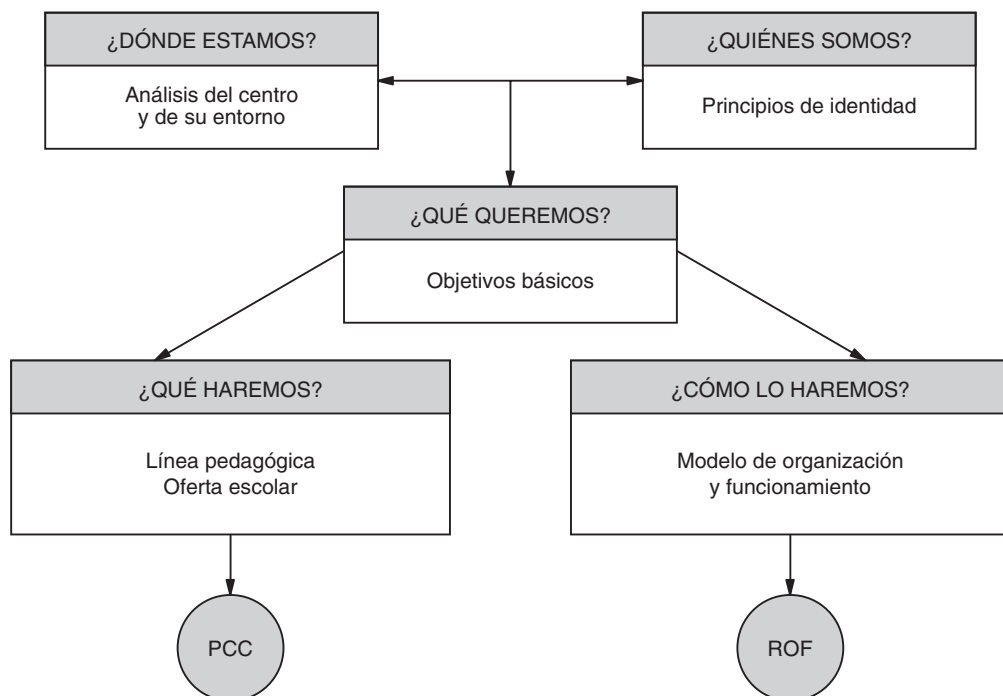
Del Proyecto Educativo dimanan, junto con otras fuentes, especialmente las normativas de carácter curricular y organizativo, otros dos documentos de ordenación escolar a medio plazo, el Proyecto Curricular y el Reglamento de Organización y Funcionamiento, que se concretan anualmente en el Plan Anual de centro.

## **1.2. COMPONENTES DEL PROYECTO EDUCATIVO**

El Proyecto Educativo de centro puede plasmarse en múltiples modelos. A partir de la definición legal proponemos los siguientes aspectos básicos:

- *Un análisis del centro y su entorno*, que ayude a reconocer demandas y necesidades así como las posibilidades reales del centro para atenderlas.
- *Los principios de identidad del centro*, que se expresa por las características y valores en que va a fundamentar su acción y se concretan en unos principios de identidad.
- *Los objetivos básicos* que el centro pretende, en coherencia con los principios de identidad del centro y las necesidades educativas del alumnado.
- *La línea pedagógica*, en donde se proponen pautas para la acción educativa, fijando algunos objetivos curriculares, marcando algunos proyectos a desarrollar en el centro y estableciendo directrices en cuestiones básicas para comunidad escolar, así como la *oferta escolar*.
- *El modelo de organización y funcionamiento* acorde con los principios y objetivos propuestos, donde se enuncien la estructura y modos de participación y los principios generales de funcionamiento así como las formas de vinculación del centro con el entorno.

## EL PEC DE LA ESCUELA PÚBLICA VASCA



### 1.3. IMPLICACIONES DEL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO

La ley de la Escuela Pública Vasca considera al Proyecto Educativo de centro una pieza básica, sobre la que descansan múltiples decisiones y criterios de actuación. En dicha ley el Proyecto Educativo de centro se relaciona con los siguientes aspectos:

- El PEC es un medio para conseguir los fines de la escuela pública vasca, en uso de autonomía (art. 4)
- La evaluación del funcionamiento del centro y de los resultados globales se realizará de acuerdo al PEC y al PCC (art.16)
- Determinación de la planificación de la oferta de los diferentes modelos lingüísticos (art. 21)

- El Proyecto Curricular de centro (PCC) se adecuará a las directrices contenidas en el PEC (art. 35.2) y desarrollará los objetivos curriculares determinados en el PEC (art. 46.2).
- El Reglamento de Organización y Funcionamiento (ROF) concretará el modelo de participación en la vida escolar y los principios generales por los que se regirá el funcionamiento del centro, establecidos en el PEC (art. 46.2).
- La formación del profesorado se adaptará al PEC y a las características de su equipo docente (art. 46.3).
- Los programas de actividades docentes deberán reflejar las decisiones que se contienen en el PEC, el PCC y el plan anual (art. 48.1).
- Los equipos docentes y los profesores estarán vinculados a los proyectos educativo y curricular del centro y, dentro de estos, adoptará las decisiones que consideren oportunas (art. 48.2).
- Asignación de mayores dotaciones a los centros en razón de los proyectos educativos y planes anuales de los centros que así lo requieran (art. 54.2).
- La ordenación y utilización de recursos, que se expresa en el Proyecto de Gestión, tendrá como finalidad la realización de su Proyecto Educativo (art. 55.1).
- Diseño de la plantilla del personal del centro y requisitos de titulación y capacitación profesional respecto a determinados puestos de trabajo del centro (art. 66).

## **2. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO**

El Proyecto Educativo de Centro es un documento que debe servir para aunar criterios, orientar la acción común y potenciar las aportaciones individuales. Para que estas finalidades sean asequibles es preciso que sea producto de la reflexión colectiva y del acuerdo, de modo que todos lo sientan como propio y lo asuman hasta el punto de considerarse responsables de que llegue a convertirse en realidad.

Todos estos objetivos van ligados al proceso de elaboración del documento. Por eso, se puede afirmar que *el proceso de elaboración del PEC es más importante que el documento final que se elabore.*

Se propone que este proceso se planifique en varias fases, cada una con unos objetivos concretos y un proceso a seguir. En concreto, se proponen las siguientes *fases del proceso de elaboración del Proyecto Educativo de Centro:*

— FASE DE PREPARACIÓN

— FASE DE SENSIBILIZACIÓN

— FASE DE ELABORACIÓN

- Análisis del centro y el entorno
- Principios de identidad del centro
- Objetivos básicos
- Línea pedagógica y oferta escolar
- Modelo de organización y funcionamiento.

— FASE DE APROBACIÓN Y VALIDACIÓN.

En la presente Guía se propone para cada fase del proceso y, dentro de cada fase, en pasos sucesivos, el objetivo a lograr, el proceso que se podría seguir y los instrumentos que se facilitan para llevarlo a cabo. Aunque pueda resultar ocioso, hemos de remarcar que todo lo que se propone en esta Guía tiene carácter orientador y facilitador de una tarea que los centros escolares han de abordar.

## **2.1. FASE DE PREPARACIÓN**

### **2.1.1. Definición del proceso**

#### *Objetivo*

*Sentar las bases del proceso de elaboración del Proyecto Educativo, con un equipo que asuma su coordinación, definiendo qué espera de este documento y la estrategia a seguir.*

La puesta en marcha del proceso de elaboración del Proyecto Educativo de Centro requiere una fase de preparación, en la que se pongan las bases de dicho proceso.

La elaboración y aprobación del Proyecto Educativo corresponde al Órgano Máximo de Responsable del centro y la Dirección es responsable de esta tarea se realice del modo y en el momento adecuados. Parece conveniente que para ello cuente con un equipo coordinador, formado por miembros de todos los colectivos de la comunidad escolar, dedicado a esta tarea.

La primera tarea es tener claro para qué se desea y necesita tener un Proyecto educativo. En este documento puede servir para diversas funciones:

- a) Definir las señas de identidad del centro que sean el referente que dé cohesión a la comunidad escolar y coherencia al proceso educativo.
- b) Superar individualismos e implicar a la comunidad escolar en el logro de unos objetivos educativos comunes a través de líneas de actuación asumidas por todos.
- c) Proyectar una imagen clara y positiva del centro que favorezca, hacia dentro, la autoestima y, hacia fuera, el reconocimiento social.
- d) Adaptar la enseñanza para dar respuesta a las necesidades educativas de nuestro alumnado y a las demandas y aspiraciones del entorno del centro.

El equipo coordinador debe plantearse, desde el comienzo del proceso, qué estrategia seguir, teniendo presentes las características que deben presidir este proceso para lograr:

- el reconocimiento de su interés y los fines concretos que esperan lograr
- la secuencia del proceso con unos objetivos claros y viables en plazos razonables
- la búsqueda de la síntesis, en un equilibrio entre las posiciones diferentes
- transparencia del proceso, mediante una información continua
- la participación de todos del modo y el grado que cada uno desee
- el compromiso de culminar el proceso.

En todo proceso, pero más aún en uno como éste, es preciso tener en cuenta las *actitudes* de quienes tienen que elaborar y asumir el PEC.

### *Proceso*

1. Constituir un equipo que prepare y coordine el proceso.
2. Definir lo que se quiere conseguir con el Proyecto Educativo.
3. Diseñar la estrategia considerando las posibilidades y limitaciones.
4. Preparar el documento que se va a presentar a la comunidad escolar que justifique la puesta en marcha del proceso de elaboración del Proyecto Educativo.

*Instrumentos propuestos.* Fichas 1, 2 y 4.

## **2.1.2. Planificación de la actuación**

### *Objetivo*

*Plantear un proceso participativo, viable y eficaz que permita elaborar el Proyecto educativo en un plazo y con un esfuerzo razonables*

La estrategia a seguir se ha de plasmar en un plan de actuaciones lo más concreto posible, determinando sus distintas fases y pasos, aunque con la suficiente flexibilidad como para poder adecuar el proceso al ritmo de la comunidad escolar y de los equipos que se formen, intentando asegurar la consecución de determinadas metas.

Este plan de actuaciones incluirá básicamente estas decisiones:

- el tema a trabajar
- el equipo responsable de cada acción
- el escenario final al que se desea llegar
- el grupo al que se va a consultar o con el que se va a trabajar
- aspectos que se incluyen en cada fase
- fechas, momentos y lugares en que van a tener lugar.

No se necesario seguir un proceso lineal en el debate y toma de acuerdos. Determinados temas podrán ser trabajados simultáneamente en grupos distintos. Otros temas tendrán la suficiente entidad como ser trabajados separadamente en uno o varios grupos.

### *Proceso*

1. Determinar, en cada fase, los temas a trabajar y el escenario final al que se desea llegar y plazo para su realización.
2. Fijar el equipo responsable del tema, la meta que se desea alcanzar, el grupo o grupos a los que se va a consultar o con los que se va a trabajar.
3. Instrumentos que se van a utilizar.

*Instrumentos propuestos.* Ficha 3, 4 y 5.

## **2.2. FASE DE SENSIBILIZACIÓN**

Para abordar con éxito un proceso como la elaboración del Proyecto Educativo de Centro es necesario que toda la comunidad escolar, especialmente los estamentos más activos, entiendan la validez de este documento de cara a objetivos básicos en la mejora de un centro escolar. Para ello hay que plantear un proceso de sensibilización, de modo que progresivamente se vayan implicando y cada grupo (profesorado, órganos colegiados, junta de la APA, colectivo de padres y madres, delegados y delegadas del alumnado, grupos-clase...), en la medida de sus posibilidades, manifiesten su grado de implicación y los aspectos del Proyecto Educativo en los que puedan estar más interesados.

### *Objetivo*

*Lograr que toda la comunidad escolar y, en especial el profesorado, reconozca el interés de que el centro defina su proyecto educativo y se implique, del modo que prefiera, en el proceso de su elaboración.*

El equipo directivo ha de iniciar el proceso, presentando a la comunidad escolar los motivos de esta actuación, informando sobre lo que se quiere hacer y promoviendo el primer debate: para qué puede servir el PEC en el centro en este momento.

El acuerdo básico sobre la función que puede cumplir el PEC en el centro, debe ser la base del interés colectivo por su elaboración. A partir de ahí, se presentará la



propuesta de plan de actuación, someterlo a debate y ver en qué medida se podrá garantizar la participación de la comunidad escolar.

#### *Proceso*

1. Presentar a los distintos grupos de la comunidad escolar la propuesta de elaboración del Proyecto Educativo del Centro, razonando su valor para dar respuesta a las necesidades y aspiraciones colectivas.
2. Debatir y acordar la función del PEC (para qué puede servir el PEC) en el centro en el momento actual.
3. Crear foros para debatir la propuesta en relación con la estrategia diseñada para su elaboración. Recoger las sugerencias y aportaciones.

*Instrumentos propuestos.* Fichas 4 y 5.

### **2.3. FASE DE ELABORACIÓN**

Una vez la comunidad escolar está en disposición de abordar la elaboración del Proyecto Educativo de Centro y el equipo coordinador ha establecido el plan de actuación, llega el momento de poner en marcha y desarrollar este plan.

A continuación se proponen pautas para ir elaborando, desde la reflexión colectiva y el acuerdo, los distintos apartados que componen el Proyecto Educativo de Centro.

#### **2.3.1. Análisis del centro y de su entorno**

La finalidad del análisis del entorno no es realizar un estudio sociológico del entorno escolar. Ni es esa la función de un centro educativo ni, por sí mismo, tal estudio tiene una repercusión en la dinámica escolar.

*Se trata de recoger lo que es relevante para la propia comunidad educativa, lo que ésta percibe como determinante para la acción educativa y en tanto en cuanto se entiende que la condiciona o le permite avanzar.*

Interesa más que una radiografía de la realidad, la percepción que tiene la comunidad educativa de esa realidad. Dicha percepción no puede reducirse a impresiones, sino que debe basarse en datos. Para ello es preciso utilizar instrumentos fiables para recoger estados de opinión, necesidades, expectativas, demandas.

Se entiende por «entorno» a todas las instancias que tienen relación directa y real con el centro y que le están demandando una actuación para resolver problemas, satisfacer necesidades o favorecer el logro de sus aspiraciones y expectativas.

Dentro de este entorno se incluyen múltiples agentes y demandantes, tanto externos como internos al centro. El análisis del entorno externo nos facilitará un punto de vista para contrastar lo que es el centro y lo que socialmente se le demanda. Merecen especial atención dentro del análisis del entorno los alumnos y alumnas así como los padres y madres que han elegido el centro, lo que requiere un análisis diferenciado. Otro componente específico del entorno es el propio centro, incluyendo las instancias de las que depende, en concreto, la Administración educativa, que se manifiesta a través de las leyes y otras normas y actuaciones.

El análisis del entorno abarca campos diferentes, aunque interrelacionados:

- las demandas del entorno externo al centro
- las necesidades educativas detectadas en el alumnado
- las condiciones internas del centro y las áreas de posible mejora.

### *2.3.1.1. Análisis del entorno exterior*

#### *Objetivo*

*Reconocer las demandas que se le hacen al centro y la dirección en que conviene avanzar y lo que es conveniente modificar o mejorar, para que el centro dé una mejor respuesta a los requerimientos del entorno.*

El entorno exterior hace referencia, en primer lugar, al lugar en que está ubicado el centro, que será más o menos relevante en la medida en que el alumnado pertenece en su mayoría a dicho entorno o esté desligado del mismo.

Otra dimensión del entorno será el grupo social de donde proviene la mayor parte del alumnado, con sus características, sus valores dominantes, sus necesidades y aspiraciones colectivas tanto de orden cultural como económico y social.

Se ha de incluir en este contexto el conjunto de la sociedad, en cuanto sociedad democrática, en sus diferentes manifestaciones, desde las más universales hasta las más cercanas, que plantea demandas a la institución escolar, unas expresadas con suficiente claridad —por la práctica unanimidad social— otras más confusas y ambiguas —especialmente las que aún son emergentes—.

Las llamadas «líneas transversales» recogen un conjunto de demandas sociales a la institución escolar: educación para la salud, para el consumo, en la igualdad entre los sexos, en la paz y la tolerancia, medioambiental, intercultural...

Desde la sociedad productiva, en general, y el tejido productivo próximo, particular, también se presentan demandas a la institución escolar, especialmente en relación con el tipo de profesional con el que desea contar.

Ningún centro escolar puede atender todas las demandas que se le hacen e, incluso, debe ser consciente de las contradicciones entre ellas. Corresponde a cada centro, desde su propia identidad —y la escuela pública vasca la tiene—, dar las respuestas con coherencia y con la solvencia necesaria.

La primera cuestión que se plantea es la de identificar quiénes son los que legítimamente pueden plantear sus demandas, así como reconocer cuáles son esas demandas y en qué medida puede y debe darles respuesta un centro escolar.

#### *Proceso*

1. Identificar quién/qué constituye un agente «entorno» para el centro
2. Interpretar mensajes de adaptación, cambio o mejora que nos requieren
3. Definir aspectos que pueden mejorar como respuesta del centro.

*Instrumentos propuestos.* Fichas 6 y 7.

### *2.3.1.2. Análisis de las necesidades educativas del alumnado*

#### *Objetivo*

*Reconocer las necesidades educativas del alumnado, tanto por deficiencias detectadas en su aprendizaje y su comportamiento escolar y social como por la distancia entre las enseñanzas que se le ofrecen y los aprendizajes requeridos por el entorno.*

Analizadas las demandas de los distintos agentes del entorno, parece útil que la comunidad escolar vea qué necesidades educativas presenta el alumnado. Estas necesidades educativas se refieren a:

- problemas que ya se manifiestan en el logro de los objetivos y aprendizajes que se pretenden en el centro (y, en lo posible, detectar las causas, especialmente las atribuibles al ámbito escolar);
- problemas que se deducen de los desajustes entre lo que se ofrece al alumno en el centro y lo que éste precisa.

## *Proceso*

1. A través de procedimientos abiertos, cada colectivo de la comunidad escolar expresa las necesidades educativas, por las deficiencias que detecten en el aprendizaje y la conducta del alumnado o la falta de respuesta a las demandas del entorno.
2. Clasificar las necesidades detectadas y formular las necesidades educativas más sentidas por la comunidad escolar.
3. Reconocer los ámbitos de la actividad escolar en los que se precisan modificaciones o mejoras para dar respuesta a las necesidades detectadas.

*Instrumentos propuestos.* Ficha 8 y 9.

### *2.3.1.3. Análisis interno del centro*

#### *Objetivo*

*Recoger la percepción de la comunidad escolar, particularmente del profesorado, sobre el centro, valorar su trayectoria anterior y detectar las «áreas de oportunidad» para su mejora.*

Se trata de detectar la «imagen del centro» de la comunidad escolar. Esta imagen no es uniforme, pero probablemente exista un acuerdo suficiente en los perfiles más acusados. No importa, en principio, si la imagen se corresponde con la realidad. Lo que interesa es que se haga explícita, porque ella es la que es la que condiciona —para bien o para mal— el trabajo escolar y las expectativas de futuro.

El análisis del centro se realiza desde dos perspectivas diferentes, aunque entre ellas haya una clara interrelación: la propuesta educativa real del centro y la forma en que el centro funciona a partir de la organización interna.

Todos los centros han seguido una trayectoria en cualquiera de ámbitos de actuación de un centro escolar (pedagógico, organizativo, funcionamiento), con logros que se deben reconocer y valorar si están asumidos y pueden ser aún potenciados.

Aquellas debilidades (aspectos negativos debidos a factores internos), que son percibidas como tales por la comunidad educativa y que, en el momento actual, todos consideran que se pueden y se deben mejorar e incluso existe consenso sobre cuál sería el estado deseable, constituyen «áreas de oportunidad».

### *Proceso*

1. Analizar los aspectos positivos y negativos del centro, así como los factores externos, positivos y negativos, que influyen sobre él.
2. Identificar los aspectos en los que haya habido una trayectoria positiva del centro y su interés y posibilidades de mejora.
3. Definir un estado aceptable a medio plazo en los ámbitos que se hayan visto más negativos
4. Descubrir las *áreas de oportunidad del centro*

*Instrumentos propuestos.* Fichas 10, 11 y 12.

### **2.3.2. Principios de identidad del centro**

Los «principios de identidad» son un conjunto de características que tiene o desea tener el centro y de valores compartidos por la comunidad escolar. Estos principios constituyen el punto de partida de cualquier decisión que se tome en el centro y se manifiestan a través de estas decisiones.

#### *Objetivo*

*Definir las características, coherentes con el modelo de escuela pública vasca, que identifican al centro, a partir del acuerdo sobre el papel que el centro desea desempeñar en el contexto social y cultural y los valores en que va a basar su actuación.*

Los principios de identidad, en primer lugar, deben ser coherentes con el modelo de escuela pública vasca que se define como «*plural, bilingüe, democrática, al servicio de la sociedad vasca, enraizada social y culturalmente en su entorno, compensadora de las desigualdades e integradora de la diversidad*» (LEPV artículo 3).

En segundo lugar, los principios vienen a reflejar las concepciones sobre la educación y, en concreto, los principios que inspiran y fundamentan la actividad escolar. El modelo educativo de la Escuela Pública Vasca se fundamenta en los principios de autonomía de los centros y del profesorado, la participación, la cooperación y el trabajo en equipo, el fomento de la cultura del entorno, la integración y el respeto a la diversidad y la compensación de las desigualdades. Estos principios deberán ser explicitados en el currículo escolar y ejercidos en la estructura organizativa y las normas de funcionamiento del centro.

En tercer lugar los principios han de referirse a la función social de la institución escolar, o sea, al papel que la comunidad desea que desempeñe el centro escolar de

acuerdo con las necesidades del alumnado y las condiciones del contexto en el que viven.

Cada centro se identificará concretando y priorizando aquellas características, principios didácticos y funciones y que, según la comunidad educativa, singularicen al centro. Esta concreción y priorización se puede hacer desde distintos puntos de vista:

- la opción lingüística y la lengua vehicular de aprendizaje;
- la opción social y su concepción de la integración educativa y social;
- la opción cultural, como proyecto formativo básico del alumnado;
- la opción de valores que configuran la persona y su papel social;
- el tipo de respuesta que se desee dar a las demandas del entorno.

#### *Proceso*

1. Extraer la opción de la comunidad escolar sobre el papel del centro, a partir de las tareas prioritarias que desea realice el centro.
2. Formular las ideas básicas sobre la educación que se desea rijan en la práctica educativa.
3. Analizar las características de la escuela pública vasca, seleccionando las que son más significativas y concretándolas al contexto escolar y social.
4. Formular los principios de identidad del centro, concretando las características seleccionadas.

*Instrumentos que se proponen:* Ficha 13 y 14.

### **2.3.3. Objetivos básicos**

Una vez reconocidas las necesidades del alumnado, las demandas del entorno y las áreas de oportunidad del centro y definidos los principios de identidad del centro, llega el momento de proponer los objetivos en relación con la acción didáctica y la organización del centro. A partir de esta propuesta, se podrán plantear las estrategias a seguir.

Trabajar sobre objetivos educativos tiene la virtud de ayudar a ir configurando un «saber hacer» del centro, un estilo común de los equipos docentes en su enfoque del proceso de enseñanza-aprendizaje; ayuda, también, a definir ítems para la evaluación del proceso y, finalmente, es bastante práctico pues suscita el interés de padres, alumnos y profesores por igual y favorece su implicación en la definición de aspectos del propio PEC.

### *Objetivo*

*Plantear los objetivos básicos del centro de acuerdo con la función que el centro se ha propuesto desempeñar, entendiéndolos, en general, como las pautas que van a orientar la mejora tanto de la actividad educativa como de la organización y funcionamiento del centro.*

Los objetivos, en unos casos, tienen carácter terminal, son metas a conseguir; en otros, tienen carácter tendencial, son orientaciones a seguir. En un Proyecto Educativo de centro la mayoría de los objetivos tendrán este segundo carácter. Estos objetivos deben ser coherentes con los fines y los objetivos generales de la etapa o etapas que se impartan en el centro.

La definición de los objetivos básicos de un centro equivale, en cierta medida, a priorizar algunos de los fines de la Escuela Pública Vasca, sin que esta opción suponga olvidar el resto.

### *Proceso*

1. Presentar una lista o repertorio de objetivos educativos propios de la institución escolar y someterla a la consideración de la comunidad escolar, teniendo en cuenta las demandas del entorno.
2. Seleccionar aquellos objetivos que suscitan mayor acuerdo en la comunidad escolar, por su importancia o su necesidad.
3. Contrastar los objetivos seleccionados con los fines de la Escuela Pública Vasca.
4. Formular los objetivos que se propone el centro, diferenciando los que se refieren a la acción educativa o a la organización y funcionamiento del centro.

*Instrumentos que se proponen:* Fichas 15 y 16.

### **2.3.4. Oferta escolar y línea pedagógica**

Para el logro de los objetivos propuestos la comunidad escolar se ha de plantear qué hacer, definiendo las estructuras educativas necesarias (oferta escolar) y proponiendo las orientaciones que habrán de respetarse en la acción educativa (línea pedagógica).

### *2.3.4.1. Oferta escolar*

La voluntad de la comunidad escolar sobre el tipo de actuación que considera conveniente o necesaria para el logro de los objetivos que se propone lograr se manifiesta en primer lugar en la oferta escolar, que habrá de responder, además, a las necesidades que el centro ha de cubrir tanto por carencias en otros servicios sociales de la comunidad como por coherencia del trabajo escolar que el centro realiza.

#### *Objetivo*

*Definir algunos criterios que la comunidad escolar deberá tener en cuenta a la hora de hacer propuestas a la Administración en relación con la planificación del centro y a la hora de establecer servicios que completen la educación formal básica.*

En las cuestiones relacionadas con la planificación escolar (modelo lingüístico, modalidades de Bachillerato, Ciclos Formativos de Formación Profesional, número de alumnos por aula, número de profesores por grupo...) los centros públicos únicamente tienen capacidad de propuesta y corresponde a la Administración la decisión. En el caso de los centros que imparten formación profesional podrá contemplar la oferta de formación profesional no reglada, las características y condiciones de la misma. La demanda social siempre será, en cualquier caso, un factor básico tanto para la propuesta como para la toma de decisión.

La oferta educativa se extiende a otras decisiones sobre los modos en que el alumnado curse estas enseñanzas contando con los recursos humanos y didácticos de que dispone.

La oferta escolar habrá de referirse además a los servicios que el centro desea prestar: comedor escolar, ayudas al alumnado, ayudas a las familias, deporte escolar, actividades extraescolares, utilización de equipamientos e instalaciones escolares...

#### *Proceso*

1. Identificar las necesidades que el centro debe atender a través de la escolarización ordinaria y ver, en consecuencia, qué propuestas ha de elevar a la Administración para que se incluyan en la planificación del centro.
2. Identificar aquellas otras necesidades que presenta el alumnado y el centro puede atender disponiendo los recursos humanos y materiales con que cuenta.
3. Identificar aquellas necesidades de carácter educativo en las que el centro escolar puede colaborar con otras instituciones y servicios o suplir su carencia.



4. Establecer los criterios por los que se deberán regir los órganos de gobierno del centro al determinar los servicios escolares y las actividades extraescolares.

*Instrumentos que se proponen:* Ficha 17.

#### 2.3.4.2. Línea pedagógica

##### *Objetivo*

*Marcar las líneas básicas de actuación educativa, que la comunidad escolar quiere impulsar para el logro de los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo.*

Teniendo presentes los objetivos básicos, la comunidad escolar podrá plantearse la línea pedagógica, que incluye las siguientes posibilidades de propuesta:

- qué *objetivos curriculares*, así como el enfoque educativo que se desea dar en algunas cuestiones curriculares especialmente relevantes para la comunidad escolar;
- qué *proyectos* (de innovación, de formación, de colaboración...) desea impulsar en el centro a medio plazo como expresión del trabajo preferente del centro;
- qué *directrices* considera oportuno proponer para orientar determinadas actuaciones de especial interés para la comunidad.

##### *Proceso*

1. Identificar las cuestiones curriculares más relevantes y formular en cada una el objetivo educativo y la orientación que se propone para su enseñanza-aprendizaje.
2. Plantear proyectos que van a tener carácter preferente en el medio plazo
3. Proponer directrices a tener en cuenta en el Proyecto Curricular y en los programas docentes.
4. Proponer posibles líneas de colaboración e intercambio con otros centros e instituciones.

*Instrumentos que se proponen:* Ficha 18.

#### 2.3.5. Modelo de organización y de funcionamiento

Todo modelo educativo necesita un modelo organizativo coherente con él, que permita su desarrollo, de modo que la vida de la comunidad escolar en el centro res-

ponda a los mismos criterios y objetivos que se propone desarrollar a través del trabajo didáctico.

### *2.3.5.1. Estructura básica y modelo de participación*

#### *Objetivo*

*Determinar el papel de los distintos colectivos de la comunidad escolar y la estructura básica del centro que permita el ejercicio de tales funciones y su participación tanto en la gestión como en la vida escolar.*

La ley de la Escuela Pública Vasca reconoce la autonomía organizativa y de gestión de los centros públicos dentro de un marco normativo general. Dentro de un modelo común, cada centro escolar define los rasgos propios de acuerdo a sus objetivos y prioridades. La ley determina la estructura mínima de gobierno y de participación de los colectivos de la comunidad escolar y deja a la libre decisión de cada centro completarla en el ámbito directivo y diseñarla en otros ámbitos, especialmente en el de la coordinación. Algo similar sucede en relación con las funciones asignadas a cada órgano.

Las estructuras organizativas de un centro escolar deben contemplar y atender a todos los ámbitos de su actuación: el gobierno y dirección del centro, el desarrollo del currículo y la coordinación docente, la administración y gestión de los recursos y servicios y las relaciones externas. Son aspectos fundamentales de una organización el tipo de dirección que se desea y el modo de participación de los distintos colectivos en la definición de directrices y el control.

La organización escolar ha de definir los procesos de información y de decisión, el papel de la Administración y sus servicios en el centro y el papel del centro y sus miembros, así como el estilo de dirección y de docente que quiere lograr. Cada uno de estos componentes de la organización escolar tienen unas características según queramos una escuela autónoma o heterónoma, un centro basado en la integración o en la selección; un centro centrado en el alumnado o en el profesorado; un centro más pendiente de los resultados académicos que de los procesos educativos de acuerdo con las capacidades y condicionantes de las personas.

#### *Proceso*

1. Definir el modelo de gestión organizativa que se desea y se necesita en el centro.
2. Papel de cada uno de los colectivos de la comunidad escolar y cauces para el ejercicio del papel que le corresponde.
3. Estilo de dirección y papel que se propone para el Equipo Directivo.

4. Criterios a tener en cuenta para fijar la estructura del centro y definir las funciones de los componentes de los órganos colegiados y unipersonales.

*Instrumentos que se proponen. Ficha 19.*

### 2.3.5.2. Principios generales de funcionamiento

#### *Objetivo*

*Definir los principios generales de funcionamiento del centro, considerando las distintas variables organizativas, que favorezcan la eficiencia en la actuación de las estructuras, la eficacia en el logro de los objetivos educativos y un clima institucional positivo.*

La puesta en práctica de un modelo educativo implica, además de una estructura adecuada, un modo de funcionamiento que responde a los principios y objetivos educativos propuestos. Las variables organizativas que se han de contemplar son:

- la autonomía del profesorado y su vinculación a un proyecto común
- la participación en la toma de decisiones y la asunción personal de responsabilidades
- la cooperación en el trabajo y la rapidez de la respuesta ante determinadas situaciones.

Cada comunidad escolar deberá plantearse cómo desea que en el funcionamiento se garanticen unas u otras, así como las que van a primar en determinadas situaciones considerando lo mejor para la educación del alumnado y el buen funcionamiento del centro.

En un centro educativo se precisa un clima institucional que facilite la comunicación. En esta línea es básico marcar un estilo de convivencia y un modo de resolver los conflictos y dar respuesta educativa a las conductas asociales.

Los principios de funcionamiento van a inspirar los criterios y normas por las que se van a regir la actividad académica y la convivencia escolar. Los criterios educativos, que busquen el desarrollo y el aprendizaje de todos y cada uno de los alumnos y alumnas, deberán prevalecer sobre los criterios represivos o segregadores.

#### *Proceso*

1. Análisis de situaciones en que prevalezca una de las variables organizativas sobre otra.
2. Criterios sobre dichas variables en el funcionamiento del centro.
3. Estilos de convivencia y clima institucional que se desea para el centro.

4. Criterios que se habrán de tener en cuenta en la redacción del Reglamento de Organización y Funcionamiento así como en la resolución de los conflictos y la sanción de faltas.

*Instrumentos que se proponen.* Fichas 20 y 21.

## **2.4. FASE DE APROBACIÓN Y VALIDACIÓN**

### *Objetivo*

*Lograr que el Proyecto Educativo elaborado sea fruto de un consenso real de toda la comunidad escolar y suponga el compromiso colectivo de asumirlo como referente básico de la actividad y la organización del centro.*

Corresponde legalmente al Órgano Máximo de Representación del Centro aprobar el Proyecto Educativo. Esta aprobación formal no tendrá apenas valor, sobre todo valor práctico, si no es fruto de una validación colectiva del documento elaborado y un compromiso de asumirlo.

El Proyecto Educativo de Centro debe ser un documento vivo, porque es un referente permanente para toda la comunidad escolar; porque, dentro de la estabilidad que precisa para marcar trayectorias, es adaptable a las nuevas demandas y necesidades.

Sería oportuno que, en el propio Proyecto Educativo, se previese:

- cómo se va a garantizar el desarrollo del Proyecto
- qué plazos se prevén para ir desarrollando sus distintas previsiones
- cómo se va a evaluar el propio Proyecto y su desarrollo
- qué procesos se pueden plantear para su modificación (mejora, ajuste).

### *Proceso*

1. Presentación a la comunidad escolar (a sus distintos colectivos) el documento redactado. Valoración del documento.
2. Presentación a la comunidad escolar de una propuesta de desarrollo del Proyecto Educativo por el Equipo Directivo.
3. Pase del documento y su valoración por parte de la comunidad escolar al Órgano Máximo de Representación para que, si procede, lo apruebe o decida las modificaciones pertinentes antes de su aprobación.
4. Publicación del Proyecto Educativo y distribución del mismo a la comunidad escolar.

### **3. FICHAS DE TRABAJO**

En esta Guía se ha puesto especial énfasis en el proceso, fijando las fases en que se podría dividir, el objeto a alcanzar en cada fase y el proceso o método que se puede seguir para alcanzarlo. Cada centro podrá fijar otras fases, formular de otra manera los objetivos, seguir otro proceso. Lo que interesa, en cualquier caso, es mostrar que este una planificación de este tipo, aunque sea distinta de la propuesta, es muy adecuada para que el proceso de elaboración sea positivo y pueda culminar.

Para cada fase y cada paso del proceso, se precisarán instrumentos de trabajo: unos para recoger estados de opinión, otros para provocar el debate, otros para llegar a acuerdos, otros para buscar alternativas... Corresponde a los responsables de coordinar el proceso escoger aquel o aquellos instrumentos que sean más adecuados al centro y adaptarlos a su necesidad.

Simplemente con la finalidad de proporcionar una primera ayuda a los centros que quieran seguir un proceso similar al que se indica en esta Guía, se proponen a continuación unas fichas de trabajo, donde se incluyen encuestas, dinámicas de grupo, modelos de informes...

Las fichas de trabajo recogidas son las siguientes:

- Ficha 1. Qué es el PEC y qué puede significar en el centro en el momento actual.
- Ficha 2. Análisis de actitudes en la comunidad escolar.
- Ficha 3. Modelo de informe del equipo directivo a la comunidad escolar
- Ficha 4. Encuesta sobre el PEC.
- Ficha 5. Ejemplo de planificación del proceso de elaboración y aprobación del PEC

- Ficha 6. Análisis del entorno externo al centro
- Ficha 7. Demandas del entorno al centro.
- Ficha 8. Necesidades educativas del alumnado y ámbitos de mejora escolar
- Ficha 9. Actitudes y necesidades del alumnado
- Ficha 10. Análisis «interno» del centro. D.A.F.O
- Ficha 11. Análisis interno del centro. Escalas de valoración
- Ficha 12. Áreas de oportunidad
- Ficha 13. Papel del centro escolar
- Ficha 14. Principios del sistema educativo.
- Ficha 15. Fines de la escuela pública vasca
- Ficha 16. Objetivos educativos.
- Ficha 17. Oferta escolar
- Ficha 18. Línea pedagógica
- Ficha 19. Modelos de organización.
- Ficha 20. Modelos de gestión
- Ficha 21. Modelo educativo y organización escolar

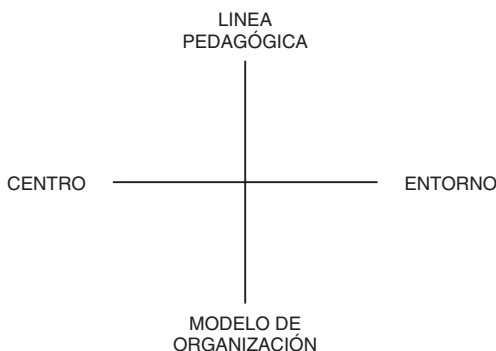
## FICHA 1

### Qué es el PEC y qué puede significar en el centro en el momento actual

<p><b>¿Qué esperas del Proyecto Educativo en tu centro?</b></p> <p><i>Elige las dos funciones que consideres más importantes en tu centro en el momento actual y para las que el PEC puede ser un instrumento útil.</i></p>	
<p>a) Definir las señas de identidad del centro que sean el referente que dé cohesión a la comunidad escolar y coherencia al proceso educativo.</p> <p>b) Superar individualismos e implicar a la comunidad escolar en el logro de unos objetivos educativos comunes a través de líneas de actuación asumidas por todos.</p> <p>c) Proyectar una imagen clara y positiva del centro que favorezca, hacia dentro, la autoestima y, hacia fuera, el reconocimiento social.</p> <p>d) Adaptar la enseñanza para dar respuesta a las necesidades educativas de nuestro alumnado y a las demandas y aspiraciones del entorno del centro.</p>	

<p><b>¿Qué es más necesario en tu centro en el momento actual?</b></p> <p><i>Elige los dos aspectos que consideres más importantes en tu centro en el momento actual: elige uno entre los aspectos a y b; elige otro entre los aspectos c y d.</i></p>	
<p>a) Mejorar el centro y el trabajo escolar</p> <p>b) Dar respuesta a las demandas sociales y a las necesidades del alumnado</p>	
<p>c) Acordar una línea pedagógica que potencie el trabajo colectivo y el logro de objetivos comunes.</p> <p>d) Establecer un modelo de organización y funcionamiento acorde con los objetivos educativos que se buscan</p>	

Señala en el eje centro-entorno la parte elegida entre las respuestas a y b. Y en el eje línea pedagógica-modelo de organización la elegida entre las respuestas c y d. Quedará seleccionado uno de los cuadrantes.

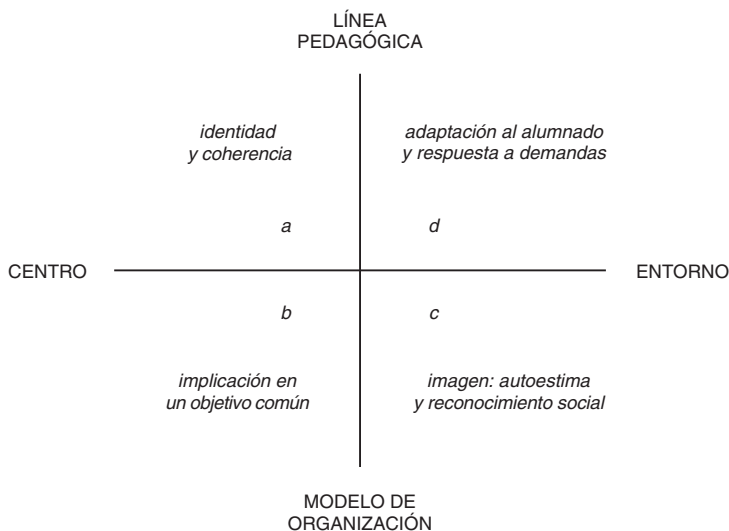


## UTILIZACIÓN DE ESTE INSTRUMENTO

Cada miembro del grupo contesta individualmente la encuesta anterior.

Se parte de una hipótesis: cada una de las funciones dependen sobre todo, aunque no exclusivamente, de dos de los aspectos básicos del PEC:

1. El centro como unidad de acción.
2. El entorno, que condiciona y demanda al centro.
3. La línea pedagógica, que define lo que el centro va a hacer.
4. El modelo organizativo, que establece cómo lo va a hacer con los recursos de que dispone.



Cada uno podrá ver si coincide la opción que ha hecho en el primer cuestionario con el cuadrante en que se ha situado al contestar el segundo cuestionario. Se podrá reflexionar colectivamente sobre la validez de la hipótesis planteada y los resultados (coincidencias o no) entre lo que espera del PEC y lo que se considera urgente mejorar en el centro.

Por grupos, se podrá llegar a asumir, de acuerdo con la hipótesis planteada o con otra hipótesis diferente, qué funciones del PEC son prioritarias en el centro y qué aspectos del mismo deberán ser reflexionados y analizados con mayor atención.



## FICHA 2

### Análisis de actitudes en la comunidad escolar

ACTITUDES INEVITABLES	
La resistencia al cambio, el conservadurismo. El escepticismo ante cualquier posibilidad de mejora. La inhibición ante los cambios, desinterés por participar.	

TENDENCIAS ANTE LA RENOVACIÓN	
Monopolizar el proceso de renovación desde un pequeño grupo. Actitudes de desconfianza y muy críticas desde quienes se oponen a los cambios. Actitudes pasivas con objeto de obstaculizar ensayar los nuevos sistemas. Búsqueda de identificación en acciones parciales como contrapunto/oposición al proceso general. Total y absoluto pasotismo o desconexión irresponsable. Hostilidad hacia quienes demuestran capacidad o iniciativa en el proceso.	

TIPOS DE PROFESOR ANTE LA REFORMA	
Renovador y dispuesto, consciente de la necesidad de reforma y de los problemas. Abierto a secundar un proceso que otros deben iniciar y promover Inhibidos, preferirían seguir igual, dejan hacer pero no se implican. Conservadores, no aceptan cambios quizá porque pueden demostrar sus limitaciones.	

El equipo coordinador podrá utilizar esta ficha, bien para un debate abierto en el grupo, bien proponiendo, primero, una selección de aquellas actitudes más presentes en cada uno de los colectivos que conforman la comunidad escolar: profesorado, alumnado, padres-madres.

A partir de este primer análisis, el equipo deberá plantearse qué hacer para:

- superar rechazos e inhibiciones;
- aprovechar las actitudes más positivas;
- convencer a los indecisos y temerosos.

Se pueden plantear estas estrategias, priorizando algunas de ellas:

ESTRATEGIAS PARA LA PARTICIPACIÓN	
<p>Informar de forma abierta sobre el proceso de innovación que se quiere iniciar. Dejar tiempo para que la información inicial sea analizada, discutida y asimilada Generar un buen sistema de comunicaciones. Constituir un centro de documentación ligado al proyecto Programar sistemáticamente todas las fases del proyecto. Proponer distintos modos de participación a lo largo del proceso Establecer los tiempos y espacios dentro de la jornada laboral. Establecer sistemas para la evaluación del proceso.</p>	

## FICHA 3

### Modelo de informe del equipo directivo a la comunidad escolar

<p>«Por qué, para qué y cómo se hará el PEC».</p> <p>INFORME DEL EQUIPO DIRECTIVO</p>
<p>Con este informe se trata de argumentar las razones que motivan al equipo directivo a proponer la elaboración del PEC en el centro. El mensaje podría ser: Elaborar el PEC es bueno para el centro y nos va a servir a todos. Estamos decididos a hacerlo y a hacerlo bien. A continuación van unas líneas de argumentación.</p>
<p>1. Por qué, para qué el PEC:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Para tener metas y objetivos comunes en el centro.</li><li>— Para tratar de tener una percepción común de los problemas.</li><li>— Porque nos permite meditar sobre lo que somos y lo que queremos ser.</li><li>— Para iniciar un proceso de mejora e innovación en el centro.</li><li>— Para empezar a trabajar de forma más eficaz y en equipo.</li><li>— Para asumir la autonomía de centro.</li><li>— Para interesar a todos en los problemas del centro.</li><li>— Porque la reforma transfiere la competencia curricular y organizativa al centro.</li><li>— Porque es un mandato del Departamento.</li></ul>
<p>2. Cómo se elaborará el PEC:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Será un proceso de 2 años.</li><li>— Habrá un equipo de elaboración que trabajará 2h semanales, que fijará un plan de actuación progresivo.</li><li>— El equipo de elaboración hará consultas, buscando la participación y el trabajo equipo.</li><li>— La comunidad escolar será consultada. El Claustro tendrá informes periódicos.</li><li>— Los equipos de consulta serán multidisciplinares.</li><li>— Será el Consejo Escolar quien decida cuándo iniciar el proceso.</li><li>— Se decidirán los temas por consenso.</li></ul>
<p>3. Contenidos del Proyecto Educativo de Centro</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Partirá de un análisis del centro en su contexto</li><li>— Definirá: las señas de identidad del centro, los objetivos básicos, la oferta escolar, la línea pedagógica general y el modelo de organización y funcionamiento</li><li>— Se tomarán como referencias clave de análisis los principios de la reforma, las notas definitorias de la Escuela Pública Vasca y la trayectoria del Centro.</li><li>— Se buscará que el centro dé respuesta a las demandas reales del entorno</li><li>— Se incluirán afirmaciones y propuestas que orienten al profesorado y a toda la comunidad escolar en el trabajo y la vida del centro.</li></ul>
<p>4. PEC como estrategia.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— El PEC, como propuesta a medio plazo ayuda a definir una estrategia de mejora que se concretará y desarrollará en los proyectos de Gestión y en los planes anuales.</li><li>— El PEC da una visión integral del centro, que permite la coherencia de lo pedagógico (PCC) y lo organizativo (ROF); lo que se le demanda y lo que oferta.</li><li>— El PEC, como obra de toda la comunidad escolar, permite integrar las aportaciones de todos y favorece la implicación de todos en su consecución.</li></ul>

## FICHA 4

### Encuesta sobre el PEC

#### ENCUESTA 1: «Qué aspectos del PEC valoras más».

Señala tu grado de identificación con las afirmaciones que se hacen en los distintos apartados:

- 0 = Nada / No me identifico.
- 1 = Poco / Más bien en desacuerdo.
- 2 = Lo normal / Ni mucho ni poco.
- 3 = Bastante / Más bien de acuerdo.
- 4 = Mucho, importante / Me identifico mucho.

Rodea con un círculo tu respuesta.

1. PEC quiere decir «Proyecto Educativo de Centro». Hasta qué punto valoras como «definidor de proyecto» de un Centro los siguientes aspectos:

- |                                       |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Su oferta académica                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. El tipo de organización que tiene  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Las normas de funcionamiento       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Su filosofía de trabajo            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. El ambiente y clima                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Los objetivos que tiene            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. La imagen y el estilo que proyecta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

2. Sabemos que el PEC no es sólo un documento; en su elaboración hay implicadas más cosas; algunas de ellas se mencionan a continuación; qué valoración te merece el PEC en tanto que:

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Sea un documento definidor del Centro                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Su elaboración cuente con el profesorado             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Su elaboración cuente con la comunidad escolar       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. El proceso de elaboración sea positivo e interesante | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Sirva para mejorar la gestión del centro             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Que nos sirva para formarnos                         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

3. EL PEC de un centro debe servir para algo; qué valoración te merece que pueda servir para:

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Unificar y definir los objetivos a largo plazo               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Fijar un marco para los planes anuales                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Dotar al centro de unas Señas de identidad                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Ajustarse a la realidad y trayectoria de nuestro centro      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Adaptarse al «mercado», a las necesidades de nuestro entorno | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Dotar al Centro de una Estructura clara y definida           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Tener un documento referencial claro, con opciones claras    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Definir una Estrategia de mejora                             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Comprometer al Centro con la autonomía de centro             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

4. ¿Cómo valoras estas actitudes en relación a tu centro?
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. «Basta de hablar, objetivos claros»  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. «Menos imponer las cosas porque sí; hay que hablar todo lo que haga falta» | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. El centro seguirá igual, no cambiará en absoluto                           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Pienso que será una oportunidad para mejorar y que mejoraremos en parte    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
5. Para elaborar el PEC hay que analizar y elaborar bastantes cosas; ante muchas de ellas nos encontraremos con opiniones diferentes, incluso contrapuestas; qué importancia das a que la elaboración del PEC se base en una dinámica que:
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Busque siempre la síntesis de opiniones            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Defina de una vez por todas los temas conflictivos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
6. Casi todo el mundo coincide en que el PEC es necesario pero, ¿de verdad confiamos en que sirva para algo? Valora estas opiniones:
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Los problemas estructurales del sistema público son insuperables. Hay poco que hacer, lo que no funciona es el sistema | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Hay que ser muy realista, tener claro lo que realmente podemos hacer   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Podemos mejorar muchas cosas en el centro; basta con proponérselo  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
7. Qué dirías al grupo de elaboración del PEC respecto a la actitud que, en general, deben esperar de los profesores del centro:
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Creo que los profesores del centro se resisten a cambiar                           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Que tengan en cuenta que los profesores son, sobre todo, escépticos con la Reforma | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Los profesores se inhibirán, no tienen interés por participar                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Habrá colaboración si se cuenta con la gente                                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Habrá hostilidad. Será otra excusa para ahondar en los enfrentamientos             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
8. Señala hasta qué punto identificas al centro con estas ideas:
- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. En el centro predomina el trabajo basado en criterios individuales, sin que haya ningún tipo de coordinación  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Hay algunos profesores que se coordinan, intercambian ideas y procuran hacer el trabajo en equipo, pero no es algo asumido por todos ni algo impulsado desde la Dirección | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Hay una cierta conciencia de centro, incluso puede decirse que hay proyectos a algún nivel parcial, de departamento   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. En el centro existe un proyecto bastante definido, que se lleva a la práctica con planificación y que se revisa periódicamente  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Existe un proyecto claro y definido y además se procura innovarlo continuamente   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

## FICHA 5

## Ejemplo de planificación del proceso de elaboración y aprobación del PEC

Tema y equipo responsable	Escenario final tras cada paso	Grupos consulta y trabajo de la fase	Qué incluye / En qué consiste / Hojas de referencia
<i>Introducción</i> Equipo Directivo <i>Preparación</i> Equipo PEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Definido por qué y para qué el PEC</li> <li>— Fijado el plan de trabajo.</li> <li>— Proyecto aprobado e incluido en Plan Anual.</li> <li>— Equipo y recursos asignados.</li> </ul>	Equipo Directivo Jefes Departamento Consejo Escolar Claustro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Constituir el equipo de elaboración del PEC</li> <li>— Clarificar los objetivos y por qué y para qué el PEC.</li> <li>— Definir la estrategia. Recursos: asesoría, tiempos.</li> <li>— Planificación: secuenciación</li> </ul>
<i>Sensibilización</i> Equipo PEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Hay interés y expectativa; el profesorado considera que debe hacerse el PEC y el ambiente general, es favorable.</li> </ul>	Claustro Junta Alumnos APA Grupos profesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Explicar qué es el PEC</li> <li>— Sensibilizar con encuestas a grupos concretos</li> <li>— Presentar el plan de trabajo y equipo</li> </ul>
<i>Análisis del entorno</i> Equipo PEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Creada cierta conciencia acerca de demandas concretas del entorno y de la necesidad que tiene el centro de adaptarse.</li> </ul>	Equipo Directivo Jefes Departamento Grupos profesores ad-hoc	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Listar los mensajes de adaptación que el entorno nos está enviando</li> <li>— Elaborar un documento de análisis</li> <li>— Trabajo en grupos con encuestas</li> </ul>
<i>Análisis de necesidades del alumnado</i> Equipo PEC y Orientador	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Se han detectado y definido las necesidades educativas del alumnado, a partir de su situación actual y de la prospectiva de su futuro.</li> </ul>	Tutores y Jefes de Departamento Equipos de ciclo Alumnado	<ul style="list-style-type: none"> <li>— El Orientador prepara un informe sobre el alumnado</li> <li>— El alumnado manifiesta sus demandas y necesidades</li> <li>— Los equipos de ciclo plantean su visión de las necesidades del alumnado</li> </ul>
<i>Análisis del centro</i> Equipo PEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Hay conciencia de debilidades internas y de las «áreas de oportunidad» para su mejora</li> </ul>	Grupos profesores ad-hoc E. Directivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Listar los estados deseables</li> <li>— Trabajo en grupo con material</li> <li>— Realizar un análisis de campos de fuerza</li> </ul>

(..)

(...)

Tema y equipo responsable	Escenario final tras cada paso	Grupos consulta y trabajo de la fase	Qué incluye / En qué consiste / Hojas de referencia
<i>Principios de identidad del centro</i> Equipo PEC	— Hay acuerdo sobre el papel que quiere que juegue el centro — Se asumen unos principios que van a regir en la vida del centro.	Grupos profesores, padres/madres y alumnos ad-hoc	— Características de la Escuela Pública Vasca. — Principios del sistema educativo (LOGSE).
<i>Objetivos educativos</i> Equipo PEC	— La comunidad escolar ha definido los objetivos del centro, que van a orientar la actividad educativa	Grupos profesores, padres/madres y alumnos ad-hoc	— Fines de la Escuela Pública Vasca. — Trabajar en grupo a partir de encuestas. — Listar actitudes a potenciar u objetivos educativos.
<i>Oferta escolar</i> Equipo PEC y Equipo Directivo	— La comunidad escolar ha definido los criterios para sus propuestas sobre planificación y sobre los servicios que desea ofertar con los recursos disponibles.	Grupos mixtos de padres/madres profesores y alumnos.	— El Director presenta un informe sobre la oferta escolar actual y las posibilidades de mejora. — La APA presenta un informe sobre su actualización y sus demandas.
<i>Línea pedagógica</i> Equipo PEC y Jefe de Estudios	— La comunidad escolar ha propuesto al profesorado sus prioridades y directrices para el trabajo didáctico en cuestiones relevantes.	Grupos mixtos de padres/madres profesores y alumnos.	— El Jefe de Estudios presenta un informe sobre proyectos en marcha y sobre cuestiones que al elaborar el PCC han suscitado controversia. — La APA presenta relación de cuestiones sobre las que los padres quieren opinar y hacer propuestas. — Elaborar conjuntamente una propuesta que sirva de directriz del PCC. — Un equipo docente desarrolla, con propuestas alternativas, la propuesta conjunta para ser sometida a debate de todo el grupo.

(...)

(...)

Tema y equipo responsable	Escenario final tras cada paso	Grupos consulta y trabajo de la fase	Qué incluye / En qué consiste / Hojas de referencia
<i>Modelo organización</i> Equipo PEC	— Hay un consenso amplio sobre el modelo de organización y de las estructuras y principios de funcionamiento respecto a nivel del profesorado, sobre todo.	E. Directivo Comisión ROF Claustro CE	— Trabajar con grupos y encuestas los modelos de gestión. — Definir la estructura institucional básica, competencias y roles.
<i>Redacción y validación</i> Equipo PEC Comisión del OMR	— El PEC ha quedado redactado a nivel provisional y se ha validado su contenido; hay un consenso muy amplio al respecto.	Comunidad escolar	— Redactar el documento provisional según un esquema fijado. — Recoger los puntos validados negativamente. — Recoger las enmiendas al texto. — Formular, en su caso, nuevos textos que susciten el consenso necesario.
<i>Aprobación PEC</i> OMR	— El PEC ha quedado aprobado y la experiencia ha sido valorada positivamente.		— Aprobar el documento elaborado. — Aprobar el plan de desarrollo del PEC.

(...)



## FICHA 6

### Análisis del entorno externo al centro

#### ENFOQUE INDUCTIVO

1. Formar grupos de 5/6 personas. Elegir un secretario.
2. Formular una pregunta común a la que el grupo debe responder. Debe ser muy clara y bien entendida:  
Ejemplo:

*Cuáles son las cosas que, de hacerse en el centro, representarían una mejor adaptación a los requerimientos de nuestro entorno.*

(Se entiende por entorno: todos aquellos agentes o clientes que quieren incidir o deberían incidir en la orientación del centro y proponen algún mensaje concreto).

3. Realizar una «Lluvia de Ideas» durante 15 minutos y recoger todas las ideas.
4. Realizar un diagrama de afinidad agrupando las ideas por bloques.
5. Hacer un diagrama-resumen en el Equipo de Elaboración PEC de todas las recibidas.

#### ENFOQUE DEDUCTIVO

1. El «Equipo de Elaboración» hace una primera lista de Agentes y Propuestas Mensaje a considerar partiendo de lo que ya dispone, empezando por algo no excesivamente definido, a fin de potenciar nuevas ideas.
2. Formar 5 grupos cuya misión será evaluar cada propuesta, considerando dos elementos: importancia y viabilidad. «Importancia» indica que es una idea renovadora, positiva, importante, muy adecuada... «Viabilidad» indica que la propuesta es práctica, fácil de llevar a cabo, adecuada al centro...  
Preguntas:

*En qué grado consideras que el mensaje tiene importancia a medio/largo plazo o define una buena línea de trabajo.*

*En qué medida crees que el mensaje es viable y representa una orientación práctica.*

3. Hacer una valoración de lo realizado por los grupos.
4. Definir formulaciones para el PEC en el «Equipo de Elaboración», empezando por los más importantes y viables.
5. Pasar a validar las formulaciones concretas, remitiéndolas a los grupos.

## FICHA 7

### Demandas del entorno al centro

Agentes «ENTORNO»		«MENSAJES» a considerar
— Ordenación Sistema Educativo (LOGSE)		
— Nuevas tendencias de la EDUCACIÓN — Características de la etapa educativa — Nuevas tendencias de la FP		
Entorno educativo	Sociedad	
	Padres/Madres	
	Alumnado	
	Centros de etapas anteriores y/o posteriores	
Entorno socio-económico:	Familia	
	Comarca	
	Empresas	
Trayectoria de adaptación del centro		

## FICHA 8

### Necesidades educativas del alumnado y ámbitos de mejora escolar

	Deficiencias detectadas	Mejoras convenientes
En el aprendizaje		
En el comportamiento		
Entre las enseñanzas ofrecidas y los aprendizajes necesarios		

## FICHA 9

### Actitudes y necesidades del alumnado

¿Por qué estudias?  
(señala con una cruz las  
razones que mejor te cuadren)

porque me gusta  
porque me mandan  
porque quiero ser alguien en la vida  
para conseguir un buen trabajo el día de mañana  
porque no tengo a dónde ir

¿Qué encuentras en tu centro?  
(señala con una cruz las  
respuestas que te cuadren)

amigos y compañeros  
comprensión y ayuda  
posibilidades de saber y entender cosas de la vida  
facilidades para hacerme mayor y más capaz  
juego, deporte, distracción  
nada interesante para mí.

¿Qué te gustaría encontrar en el  
centro escolar?  
(señala con una cruz las  
respuestas que te cuadren)

amigos y compañeros  
comprensión y ayuda  
posibilidades de saber y entender cosas de la vida  
facilidades para hacerme mayor y más capaz  
juego, deporte, distracción  
preferiría no seguir estudiando

¿De qué depende que te  
guste una asignatura?  
(señala con una cruz las  
respuestas que te cuadren)

si entiendo la asignatura  
si el profesor es agradable  
si hacemos actividades interesantes  
si apruebo  
si trata de temas que me interesan  
no me gusta ninguna

¿De qué depende que aprendas  
una asignatura?  
(señala con una cruz las  
respuestas que te cuadren)

si entiendo la asignatura  
si me entiendo con el profesor  
si hago las actividades de clase  
si hago los deberes en casa  
si atiendo en clase  
si me resulta interesante

¿Qué esperas de tu profesor?  
(señala con una cruz las  
respuestas que te cuadren)

que explique con claridad la asignatura  
que me ayude en el estudio  
que me quiera y me comprenda  
que me enseñe a ser persona  
no espero nada especial

## FICHA 10

### Análisis «interno» del centro. D.A.F.O

	aspectos negativos	aspectos positivos
factores internos del centro	debilidades	fortalezas
factores externos al centro	amenazas	oportunidades

Esta actividad se realiza en grupo. Si éste es muy amplio se puede subdividir en varios subgrupos que, al acabar, pondrán en común lo que ha dicho cada uno para llegar a un análisis conjunto.

## FICHA 11

### Análisis interno del centro. Escalas de valoración<sup>1</sup>

PROYECTO EDUCATIVO	Valoración	Estado deseable
<p>A continuación se presentan una serie de cuestiones que afectan al proyecto educativo del centro, sea explícito o estén implícito en la práctica. Se proponen dos valoraciones: una sobre la situación actual y otra sobre el estado deseable. Para cada uno de ellos se plantean cinco estadios, que se toman como criterios para determinar cuál es el estado aceptable para la comunidad escolar.</p>		
1. Actitudes, conocimientos, pautas de conducta, creatividad 2. Habilidades instrumentales básicas. 3. Orientación escolar y personal de los alumnos. 4. Orientación del aprendizaje. 5. Técnicas didácticas. 6. Aprendizaje y situación concreta de los alumnos 7. La comunicación en el grupo-clase 8. Organización del grupo-clase 9. Evaluación del progreso de los alumnos 10. Definición adecuación y aceptación de los objetivos 11. Participación en la elaboración y revisión del proyecto 12. Valores que orientan el proyecto.	A B C D E	A B C D E

Significado de los cinco estadios entre los que se ha de elegir:

- A. Predomina trabajo basado en criterios individuales sin que haya ningún tipo de coordinación
- B. Algunos profesores se coordinan, intercambian ideas, favorecen el trabajo en equipo aunque no sea impulsado institucionalmente
- C. Hay una conciencia de centro, puede hablarse de que hay proyectos.
- D. Situaciones de funcionamiento de donde existe un proyecto definido, que se lleva a la práctica y se revisa.
- E. Añade a lo anterior la innovación.

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO	
<p>Se presentan una serie de afirmaciones sobre el funcionamiento del centro. Sitúa al centro en relación a cada afirmación. La opción 0 indica debilidad manifiesta del centro. La opción 4, que es un punto fuerte. La opción 1 indica más bien debilidad y la opción 3, más bien fortaleza. La opción 2 indica que no es ni fortaleza ni debilidad.</p>	
13. Funciones y órganos de gestión Están bien definidas las funciones unipersonales y de los equipos, su elección, renovación y composición; los órganos cumplen las funciones que les corresponden de forma operativa.	0 1 2 3 4

( . . )

<sup>1</sup> DARDER, P. y LÓPEZ, J.A. (1985): Quafe-80. Barcelona. Onda.

(...)

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO	
14. Toma de decisiones Está claro a quién corresponde tomar las decisiones y cómo se toman; existe suficiente participación y aceptación de las mismas; hay eficacia y agilidad en la toma de decisiones.	0 1 2 3 4
15. Coordinación Existen y funcionan los canales de coordinación interna, las aportaciones individuales tienen repercusión en el funcionamiento general del centro.	0 1 2 3 4
16. Control-regulación del funcionamiento del centro Se intenta realizar periódicamente el control; es una revisión suficiente, se utilizan instrumentos adecuados.	0 1 2 3 4
17. Comunicación información Hay una buena circulación de información; los canales están definidos y la incidencia del sistema es buena y todos se sienten bien informados.	0 1 2 3 4
18. Condiciones personales y relación con los alumnos Las relaciones con los alumnos es buena; el rigor y la exigencia en el trabajo se combina con una actitud de comprensión y flexibilidad.	0 1 2 3 4
19. Adecuación de las condiciones profesionales a las necesidades Las necesidades de la escuela son el punto de referencia para elegir a las personas, asignar tareas, cargos y responsabilidades.	0 1 2 3 4
20. Relación con las familias Entre escuela y familias hay relaciones establecidas; se vela por su buen funcionamiento; se está pasando a una posición de colaboración mutua.	0 1 2 3 4
21. Relación con la sociedad Hay una buena relación con el entorno inmediato del centro, las empresas, otros centros, ayuntamientos; el centro tiene proyección en su entorno.	0 1 2 3 4
22. Recursos materiales y didácticos Los recursos del centro se utilizan con criterios de eficacia pedagógica y rentabilidad económica; se intenta ensanchar el campo de posibilidades.	0 1 2 3 4
23. Utilización de los recursos económicos La distribución de recursos obedece a un planificación a partir del estudio de necesidades, con participación de los implicados.	0 1 2 3 4
24. Implicación Los profesores se sienten identificados con los objetivos del centro. Son solidarios en la gestión y se comprometen en las decisiones y las tareas concretas; la cooperación es un hecho en el centro.	0 1 2 3 4
25. Relaciones personales El clima relacional es cordial y abierto; hay conciencia de que discusión y respeto no son excluyentes; los conflictos se viven como situaciones que requieren solución y pueden hacer avanzar el grupo.	0 1 2 3 4
26. Ambiente de trabajo El ambiente de trabajo es bueno; hay posibilidad de proyección personal y de creatividad; los profesores están satisfechos de cómo se trabaja.	0 1 2 3 4

## FICHA 12

### Áreas de oportunidad

Las escalas de valoración van a servirnos para saber cuáles son los ítems menos valorados y en qué aspectos tenemos mayores debilidades. Pero sería interesante que los profesores o encuestados hicieran un esfuerzo para definir las áreas de oportunidad.

Para ello podemos apoyarnos en el diagrama de fuerzas de Kurt Lewin según el cual en toda organización hay fuerzas internas conducentes y fuerzas internas restrictoras respecto al objetivo al que queremos conducirnos; para avanzar en la dirección deseada podemos reforzar esas fuerzas conducentes o minimizar las restrictivas.

FRASES DEFINIDORAS de «Estados deseables» del centro	CUANTITATIVA Valoración (1 a 5)	VALORACIÓN CUALITATIVA		
		Fuerzas conducentes (1)	Fuerza restrictora (2)	Área de oportunidad (3)

Valoración cuantitativa:

1. En el centro hay una mínima evidencia respecto a ese estado deseable. Se puede decir que es una debilidad manifiesta de nuestro centro.
2. En el centro hay algunas manifestaciones ya de ese estado deseable si bien son parciales, entre algunos profesores, a nivel de departamento o grupos reducidos. Es más bien una debilidad del centro.
3. Respecto a ese estado deseable podemos decir que estamos ya a un nivel aceptable de desarrollo, es bastante visible en el centro. No nos atreveríamos a decir que es una debilidad del centro, pero en todo caso no es una fortaleza.
4. En este aspecto habría que decir que hay muy buena visibilidad, que todo el mundo puede ver que hemos llegado a un nivel bueno en este tema. Es más bien un punto fuerte del centro.
5. Nuestro nivel actual es excelente en este aspecto, incluso hay casos ejemplares. Es claramente un punto fuerte del centro.

Valoración cualitativa:

- (1) Fuerzas internas que empujan en esa dirección.
- (2) Fuerzas internas que frenan el avance.
- (3) Ámbitos en que existen deficiencias y acuerdo en su mejora.



## FICHA 13

### Papel del centro escolar

#### ¿CUÁLES SON LAS TAREAS QUE NUESTRO CENTRO DEBE ASUMIR EN LA ACTUALIDAD?

Dinámica:

1. Hacer grupos de 4-5 profesores. (Es importante que los grupos sean pequeños.)
2. Reflexión en conjunto sobre el objetivo. (Es fundamental estar de acuerdo con lo que se pretende hacer). Fijación por escrito.
3. Cada grupo elige un secretario.
4. Trabajo individual: Hacer un listado de «tareas de un centro de FP» a nivel individual.
5. Trabajo en grupo: Se trata de agrupar las respuestas por afinidad. No importa el número de menciones que incluya cada uno, deben considerarse todas las distintas afinidades.
6. Diagrama de relación: Se trataría de que el grupo hiciera su diagrama para obtener cuales son los temas-palanca (más importantes) y cuales son los efectos secundarios esperables.

Encuesta para validación:

Con el material recogido, se pueden realizar encuestas de valoración para validar las lo que ha realizado cada grupo. El proceso permite hacer algo más inductivo y más participativo. Ayuda, además, a ir fijando temas de análisis para la fase siguiente.

Técnicas:

1. *Afinidad*: Se pueden utilizar POST-IT de dos colores. Un color para escribir ideas. Otro color para definir la afinidad. En cada post-it se escribe una sola idea. Se pegan «todas» en la pared y el grupo las va agrupando. El secretario escribe los términos de la afinidad y se agrupan. Finalmente han quedado agrupadas todas las propuestas afines.
2. *Relación*: Se trabaja sólo con las propuestas afines, que hayan quedado establecidas (a poder ser en términos de una acción —verbo—, por ejemplo, «asegurar...», «ofrecer...»). Se ponen todos los POST-IT de afinidad en un círculo y se mira la relación causa-efecto que puede haber entre ellas. Luego se hace una tabla, en la que figuran el número de salidas y el no de entradas de flecha, para cada tema.
3. *Conclusión*: Se recogen los temas de más salidas como los más importantes; los de más entradas son los mayores efectos secundarios. Expresar de forma sintética los objetivos más importantes y recoger los demás temas para incluirlos bien en el apartado de objetivos bien en otros más específicos según correspondan: oferta escolar, línea pedagógica, modelo de organización, principios de funcionamiento.

## FICHA 14

### Principios del sistema educativo

Artículo 1 de la Ley de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE):

3. *La actividad educativa se desarrollará atendiendo a los siguientes principios:*

- a) *La formación personalizada, que propicie una educación integral en conocimiento, destrezas y valores morales de los alumnos en todos los ámbitos de la vida, personal, familiar, social y profesional.*
- b) *La participación y la colaboración de los padres o tutores para contribuir a la mejor consecución de los objetivos educativos.*
- c) *La efectiva igualdad entre los sexos, y el rechazo a todo tipo de discriminación, y el respeto a todas las culturas.*
- d) *El desarrollo de las capacidades creativas y del espíritu crítico.*
- e) *El fomento de los hábitos de comportamiento democrático*
- f) *La autonomía pedagógica de los centros dentro de los límites establecidos por las leyes, así como una actividad investigadora de los profesores a partir de su práctica docente.*
- g) *La atención psicopedagógica y la orientación educativa y profesional.*
- h) *La metodología activa que asegure la participación del alumnado en los procesos de enseñanza y aprendizaje.*
- i) *La evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, de los centros docentes y de los diversos elementos del sistema.*
- j) *La relación con el entorno social, económico y cultural.*
- k) *La formación en el respeto y defensa del medio ambiente.*

1. Seleccionar los principios que se consideren más significativos en el centro, tanto por la trayectoria anterior como por la conveniencia de tenerlos más en cuenta por las características y necesidades del alumnado.
2. Concretar los principios seleccionados teniendo en cuenta las características del contexto escolar.
3. Formular los principios en que se desea fundamentar la actividad educativa del centro.

## FICHA 15

### Fines de la escuela pública vasca

Artículo 3 de la Ley de Escuela Pública Vasca:

2. *Son fines de la escuela pública vasca:*

- a) *Garantizar el ejercicio efectivo del derecho a la educación, eliminando los obstáculos económicos, sociales o de cualquier otra índole que lo impidan.*
- b) *Impulsar el desarrollo en libertad de la personalidad y la formación integral de los alumnos, asentados en los valores que hacen posible la convivencia democrática, fomentando, entre otros, la capacidad y actitud crítica, la igualdad, la justicia, la participación, el respeto al pluralismo y a la libertad de conciencia, la solidaridad, la inquietud social, la tolerancia y el resto mutuo, así como la defensa de los derechos humanos.*
- c) *Promover y garantizar el derecho a la participación democrática de profesores, padres y alumnos en la gestión de los centros públicos.*
- e) *Asegurar la prestación de una enseñanza de calidad, con especial atención al valor pedagógico de los contenidos a impartir y a la eficacia de los métodos a utilizar, introduciendo metodologías activas y flexibles que tengan en cuenta los avances que se están produciendo en nuestro entorno y el correspondiente reciclaje del profesorado, así como una activa orientación psicológica, escolar y profesional del alumno.*
- f) *Actuar como elemento de compensación de las desigualdades de origen de los alumnos.*
- g) *Garantizar a todos los alumnos, en igualdad de condiciones, el conocimiento práctico de ambas lenguas oficiales al acabar el período de enseñanza obligatoria, potenciando el uso y contribuyendo a la normalización del euskera.*
- h) *Facilitar el descubrimiento por los alumnos de su identidad cultural como miembros del pueblo vasco mediante el conocimiento de su historia y cultura propias, fomentando el enraizamiento de los alumnos en su entorno geográfico, socioeconómico y cultural.*
- i) *Desarrollar en los alumnos la adquisición de hábitos intelectuales, técnicas de trabajo y conocimientos, de forma integradora entre todas las áreas.*
- j) *La formación para la paz, la libertad y la promoción de las ideas de cooperación y de solidaridad entre los pueblos.*
- k) *Asegurar el carácter coeducador de la enseñanza que se imparta.*
- l) *La exclusión de las manipulaciones en el contenido de la enseñanza y la impartición de conocimientos que persigan el adoctrinamiento ideológico.*

1. Seleccionar los fines que se consideren más significativos en el centro, tanto por la trayectoria anterior como por la conveniencia de tenerlos más en cuenta por las características y necesidades del alumnado.
2. Concretar los fines seleccionados teniendo en cuenta las características del contexto escolar.
3. Formular los objetivos en que se desean conseguir en el centro.

## FICHA 16

### Objetivos educativos

#### *Modelos de referencia*

Proponemos los siguientes:

1. CUESTIONARIO DE DAVID ISAACS. Nos parece el más práctico; se ha tomado como base para el trabajo propuesto en este campo. Los 30 primeros tienen que ver, más bien, con actitudes generales a potenciar; los 30 segundos están relacionados con el propio aprendizaje.
2. INVENTARIO DE HALL-TONNA.

A continuación se presenta un modelo de encuesta basado en los 50 objetivos que menciona David Isaacs. La primera encuesta figura con una redacción completa de los ítems y puede ser más propia para pasar a los profesores.

La segunda encuesta tiene una redacción resumida puede ser más adecuada para trabajar con padres y alumnos. Obviamente puede pasarse la encuesta en partes, a diversos grupos o hacerla en grupos aprovechando alguna reunión.

Las encuestas de los ítems redactados en su forma completa están divididos en dos partes: la primera recoge los generales y aparecen bajo el título «actitudes generales a potenciar» (Encuesta 1). La segunda los relacionados con el aprendizaje bajo el título «actitudes relacionadas con el aprendizaje» (Encuesta 2).

Los ítems resumidos están recogidos en la Encuesta 3 (Redacción resumida). Finalmente se ofrece el modelo de la Encuesta 4 para la valoración final de los objetivos seleccionados bajo el título Objetivos educativos relacionados con actitudes.

#### *Método para seleccionar los objetivos*

La forma de trabajar puede ser la siguiente:

- a) Señalar en cada una de las dos encuestas las 10 actitudes que nos parecen más importantes para potenciar en los alumnos.
- b) Fijar un criterio para seleccionar los ítems mencionados. A este fin pueden utilizarse los siguientes:
  - Seleccionar los que han sido mencionados, al menos, por la mitad del grupo encuestado.
  - Seleccionar los que, además de lo anterior, han sido mencionados por, cuando menos, dos colectivos (padres, profesores o alumnos).

#### *Técnica del grupo nominal*

Para ello se listan los objetivos y, de acuerdo a los criterios arriba mencionados, se hace una selección, dejando un total de, por ejemplo, 10 objetivos. Cada miembro del grupo puntúa con un 10 el que para él es el objetivo más importante, un 9 para el segundo y así sucesivamente. Se suman las puntuaciones otorgadas a cada objetivo y se seleccionan así los de mayor puntuación.

## OBJETIVOS EDUCATIVOS

### ENCUESTA I. ACTITUDES GENERALES A POTENCIAR EN LOS ALUMNOS

*Todos los objetivos tienen que ver con actitudes. Señala aquellas actitudes que, a tu juicio, ayudarían más al alumnado a afrontar su proceso de madurez personal. Señala con una «X» en el paréntesis correspondiente a los 10 objetivos que te parecen más importantes: piensa en los alumnos concretos del centro.*

1. Conseguir que los alumnos presten atención a lo que están haciendo (escuchando, observando, etc.)	( )
2. Conseguir que los alumnos tomen decisiones personales, después de considerar ventajas e inconvenientes.	( )
3. Conseguir que los alumnos cumplan con cualquier tarea o encargo esmeradamente y sin que sea necesario recordárselo	( )
4. Lograr que los alumnos sean responsables; es decir, que asuman las consecuencias de las decisiones que tomen o de los encargos que reciban, sin buscar excusas si el asunto sale mal.	( )
5. Conseguir que los alumnos sean perseverantes llevando a cabo lo decidido o lo acordado con entusiasmo, sin desalentarse ni dejarse influir por las dificultades que puedan surgir.	( )
6. Lograr que los alumnos se superen continuamente, aprovechando todas las posibilidades proporcionadas en la clase como las que buscan ellos mismos.	( )
7. Conseguir que los alumnos actúen siempre pensando en las consecuencias para los demás (sus compañeros, sus padres, etc.)	( )
8. Lograr que los alumnos no entreguen ningún trabajo incompleto, ni consideren terminada su tarea sin haberla revisado.	( )
9. Conseguir que los alumnos se pregunten el por qué de las cosas y no las acepten sin contar con una explicación adecuada a su nivel.	( )
10. Lograr que los alumnos actúen de acuerdo con lo que dicen y lo que piensan.	( )
11. Lograr que los alumnos aprecien la naturaleza y disfruten de ella.	( )
12. Lograr que los alumnos disfruten de las artes (música, teatro, literatura, arte, etc.).	( )
13. Lograr que los alumnos sean creativos y se expresen con estilo personal	( )
14. Conseguir que los alumnos capten el lado bueno de las cosas con positivo sentido del humor	( )
15. Lograr que los alumnos desarrollen su sentido de la responsabilidad social, preocupándose por lo que ocurre en su familia, en su centro, en su pueblo, en su país, etc.	( )
16. Conseguir que los alumnos sean abiertos a lo opinable y se mantengan firmes en lo fundamental.	( )
17. Conseguir que los alumnos resistan y hagan algo para superar las dificultades originadas por situaciones ambientales perjudiciales para su proceso de mejora (compañeros perezosos, padres despreocupados, inversión de los valores, etc.)	( )
18. Conseguir que los alumnos se esfuercen en colaborar en el logro de objetivos planteados en común.	( )
19. Conseguir que los alumnos se exijan a sí mismos y exijan a los demás de acuerdo con lo que cada uno puede dar de sí.	( )
20. Lograr que los alumnos escuchen y acepten a los demás por lo que son, sin juzgarlos ni juzgarlos por su origen social, sus opiniones...	( )
21. Conseguir que los alumnos se comporten de acuerdo con unos criterios rectos.	( )
22. Conseguir que los alumnos afronten sus éxitos y sus fracasos con deportividad, reconociendo sus propias cualidades y defectos, sin exagerarlas.	( )
23. Lograr que los alumnos modifiquen, adapten, o cambien su propio comportamiento atendiendo a las necesidades del grupo del que forman parte.	( )
24. Lograr que los alumnos acepten la ayuda de los demás (sus padres, profesores, compañeros), reconociendo el valor de la experiencia ajena y sus propias posibilidades de mejora.	( )
25. Conseguir que los alumnos tengan amigos, que se preocupen por ellos y que sean leales, actuando por ellos desinteresadamente.	( )

ENCUESTA II. ACTITUDES RELACIONADAS CON EL APRENDIZAJE

*Mediante esta encuesta queremos conocer cuáles de las actitudes que a continuación se señalan ayudarían más al alumnado a afrontar su proceso de aprendizaje e incluso su vida profesional y personal.*

*Señala con una «X» en el paréntesis correspondiente a los 10 objetivos que te parecen más importantes; piensa en los alumnos concretos del centro.*

1. Conseguir que participen activamente en la organización de actividades de grupo, excursiones, visitas culturales, obras de teatro. etc.	( )
2. Lograr que participen activamente en la exploración del entorno (observando, preguntando, recogiendo materiales, etc.)	( )
3. Conseguir que utilicen adecuadamente el léxico técnico referente a la materia estudiada.	( )
4. Lograr que describan o definan objetos o conceptos de interés en la materia estudiada.	( )
5. Lograr que participen activamente en el planeamiento del trabajo en clase.	( )
6. Conseguir que hagan resúmenes, esquemas y síntesis referentes al contenido de la materia estudiada y que utilicen, habitualmente, las técnicas de estudio aprendidas	( )
7. Lograr que interpreten datos de una situación o problema que se les plantea y elaboren conclusiones o resultados.	( )
8. Lograr que utilicen los medios de información a su alcance (enciclopedias, libros de consulta, etc.)	( )
9. Conseguir que memoricen los conocimientos fundamentales de la materia estudiada.	( )
10. Lograr que distribuyan las distintas partes de una tarea, encomendada en clase, de tal forma que la terminen dentro del tiempo previsto.	( )
11. Conseguir que lean libros relacionados con la materia estudiada.	( )
12. Lograr que analicen el contenido de los temas que estudian distinguiendo entre lo importante y lo secundario.	( )
13. Conseguir que los alumnos relacionen sus posibilidades profesionales futuras con sus propias características y circunstancias.	( )
14. Lograr que los alumnos lean con la velocidad y la comprensión adecuada a su edad.	( )
15. Lograr que cuiden bien el material (propio y ajeno) utilizado en su trabajo.	( )
16. Conseguir que realicen las operaciones mentales básicas, a su nivel (de tipo aritmético, de orden gramatical, etc.).	( )
17. Conseguir que aporten iniciativas o sugerencias para mejorar su propio trabajo y aspectos organizativos de la clase.	( )
18. Lograr que presenten los trabajos con orden, limpieza y puntualidad.	( )
19. Conseguir que los alumnos valoren, habitualmente, su propio trabajo de acuerdo con unos criterios señalados.	( )
20. Conseguir que los alumnos se expresen oralmente con soltura, orden y claridad delante de sus compañeros.	( )
21. Lograr que cumplan con las normas establecidas de disciplina.	( )
22. Lograr que acudan a las distintas actividades (deportes, clases, etc.), con el equipo adecuado y con puntualidad.	( )
23. Lograr que los alumnos hagan dibujos, gráficos, mapas. etc., para ilustrar y aclarar sus trabajos.	( )
24. Lograr que los alumnos distingan entre hechos y opiniones.	( )
25. Lograr que los alumnos relacionen el contenido de la materia estudiada con el de otras materias.	( )

## OBJETIVOS EDUCATIVOS

### IMPORTANCIA RELATIVA ENTRE LOS OBJETIVOS SELECCIONADOS

*Realizada la encuesta entre profesores, padres y alumnos, se ha obtenido como resultado que los objetivos relacionados a continuación son los considerados principales por la comunidad escolar. Con la presente encuesta queremos valorar la importancia relativa que tienen para nuestro centro. Valora de 1 a 10 la importancia que das a cada uno de ellos para ser potenciados en los alumnos, tanto a nivel general como en su proceso de aprendizaje.*

*Asigna 10 puntos al objetivo que te parezca más importante de los mencionados; 9 puntos al segundo más importante, 8 puntos al siguiente y así sucesivamente.*

### OBJETIVOS EDUCATIVOS RELACIONADOS CON ACTITUDES

1.	( )
2.	( )
3.	( )
4.	( )
5.	( )
6.	( )
7.	( )
8.	( )
9.	( )
10.	( )



## FICHA 17

### Oferta escolar

En el Informe que presente el Equipo Directivo podrá exponer

- La situación actual
- Las demandas atendidas
- Las demandas y necesidades que se podrían atender

en relación con los tres apartados siguientes:

Oferta de enseñanzas	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"><li>— Opción lingüística</li><li>— Modalidades de Bachillerato,</li><li>— Ciclos Formativos de F. P...</li></ul>	

Condiciones de escolaridad	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"><li>— Número de alumnos por aula</li><li>— Orientación</li><li>— Atención a la diversidad</li><li>— Refuerzo educativo</li><li>— Atención a n.e.e.</li><li>— Equipamientos didácticos</li></ul>	

Oferta de servicios	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"><li>— Información al alumnado</li><li>— Apoyo al estudio</li><li>— Actividades complementarias, recursos didácticos</li><li>— Utilización de biblioteca y otros equipamientos</li><li>— Comedor, transporte</li><li>— Atención sanitaria</li><li>— Actividades culturales extraescolares</li><li>— Actividades deportivas extraescolares</li><li>— Información a los padres/madres</li><li>— Formación a los padres/madres</li></ul>	

## FICHA 18

### Línea pedagógica

El informe de la Jefatura de Estudios puede recoger:

- cuestiones curriculares que han sido debatidas en el claustro y sobre las que no hay consenso o un consenso necesitado de refrendo por toda la comunidad escolar
- proyectos (de formación, innovación, estudio...) que se han desarrollado en los últimos cursos y análisis de su importancia en la mejora de la acción educativa
- cuestiones curriculares directamente relacionadas con los objetivos y los principios de identidad del centro.

A raíz de este informe la comunidad escolar, quizás a través del OMR o de un órgano mixto ampliado, deberá determinar:

#### 1. Cuestiones pedagógicas como:

- La opción lingüística del centro: Enseñanza del euskera. Enseñanza plurilingüe. Desarrollo lingüístico del alumnado
- Educación en conocimientos, procedimientos y valores
- Integración, diversificación; homogeneidad, heterogeneidad
- Papel del alumno, aprendizaje cooperativo, relación con el entorno.
- Educación en valores y modelos de comportamiento personal y social: Educación afectiva y sexual. Educación ante las drogas. Educación para la igualdad entre los sexos.
- Orientación, acción tutorial.
- Conocimiento e integración en el medio cultural y natural. Educación medioambiental, para el consumo, para la salud. Educación en los medios de comunicación social. Educación vial.
- Estudio y respuesta escolar ante problemas sociales. Educación en los derechos humanos y para la paz. Educación intercultural. Educación para el desarrollo de los pueblos
- Estudio y respuesta a problemas escolares: Convivencia, fracaso escolar. Adaptación a contextos específicos: étnicos, marginación, rural-urbano.
- Algunos aprendizajes específicos: Formación científica, humanística. Educación artística, educación física y deportiva, nuevas tecnologías.
- Tipo de formación profesional...

2. Proyectos que, por su relación con los objetivos de centro, desea la comunidad escolar tengan preferencia y que, por consiguiente, van a significar prioridad en la formación del profesorado, la dedicación de recursos...
3. Asuntos de la vida escolar sobre los que la comunidad escolar desea proponer algunas directrices.

— Uso del euskera

— Orientación, acción tutorial

— Intercambio y colaboración con otros centros.

## FICHA 19

### Modelos de organización

<p>1. Los teóricos del análisis organizacional proponen 5 modelos de organización, cuyas características pasamos a señalarte muy resumidamente. Puntúa a tu centro de 0 a 10 para cada modelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Modelo ESTRUCTURAL. Lo que cuenta es la organización, los objetivos, los roles y tareas de cada cual; cada persona cuenta en tanto que su trabajo, en tanto parte de una estructura.</li> <li>— Modelo RECURSOS HUMANOS. La organización entendida como elemento humano; se valora la satisfacción de la gente, la gestión es participativa.</li> <li>— Modelo POLÍTICO. La organización se entiende como marco de competencia entre grupos de uno u otro signo; el conflicto y la crítica son inherentes; los fines y objetivos dependen del grupo que asuma la dirección de la organización.</li> <li>— Modelo INDIVIDUO. La organización es entendida como suma de individuos; cada cual interpreta los objetivos o las tareas a su manera, según su propia percepción.</li> <li>— Modelo SIMBÓLICO. La organización se entiende como un conjunto de símbolos o ritos que la identifican.</li> </ul>	<p>De 0 a 10</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. Una organización es siempre una mezcla de los modelos a que nos referíamos arriba. ¿Cual es la mezcla ideal para ti?. ¿Qué proporción asignarías de cada modelo en tu escuela?.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Modelo «Estructura»</li> <li>— Modelo «Recursos Humanos»</li> <li>— Modelo «Político»</li> <li>— Modelo «Individuo»</li> <li>— Modelo «Símbolo»</li> </ul>	<p>% sobre 100</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. Se dice que la evolución de las instituciones u organizaciones depende de la interacción entre la capacidad creativa de la escuela (interna) y cómo se interioriza la presión hacia el cambio en la escuela. ¿Cómo valoras el centro?. Tacha lo que proceda.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Hay alta creatividad, se procura mejorar y hacer cosas nuevas.</li> <li>— Hay poca creatividad.</li> <li>— Se vive la presión externa, los cambios, la reforma...</li> <li>— No hay preocupación por los cambios; todo sigue y seguirá igual, haya reforma o no.</li> </ul> <p style="margin-top: 20px;">NOTA: De la relación creatividad-presión para el cambio se puede esperar esta evolución ante el cambio: a) Máximo STATUS-QUO. b) Máxima ADOPCIÓN sin cambio real. c) Máxima CONTESTACIÓN al cambio. d) Máxima ADAPTACIÓN al cambio.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

## FICHA 20

### Modelos de gestión

Uno de los problemas de los modelos organizativos es que acostumbra a ser mucho más importante lo que no se ve que lo que se ve; es decir, sobre estructuras muy similares (las escuelas lo son) conviven modelos de gestión muy diferentes: las formas de gestión tienen más importancia que las propias estructuras. Por ello, parece importante reflexionar sobre los modelos de gestión y lograr un cierto grado de definición y acuerdo a este nivel.

Los modelos de gestión deben tener en cuenta una serie de aspectos que tienen que ver más bien con intangibles, con estilos, con formas de hacer que, sin embargo son fundamentales para el desarrollo de una organización.

La organización de un centro no tiene sentido en sí misma; la estructura debe contribuir al logro de los objetivos y al desarrollo del trabajo educativo, la tarea; pero para realizarla se necesita capacidad de quien la realiza. Y esta capacidad tiene que ver con la forma en que se implican las personas de la institución. La estructura organizativa debe buscar un equilibrio entre la atención a la tarea a realizar y la capacidad de las personas para realizarla. Una gestión centrada en la tarea, en hacer y hacer, descuidando las relaciones, motivaciones e implicaciones del personal es tan negativa como aquella que desprece el actuar en favor de una construcción permanente de relaciones y motivaciones.

#### *Gestión participativa*

La gestión participativa es un modelo que busca mejorar la implicación de las personas. Este modelo parte de considerar que «la función principal de los niveles de dirección o cargo es la de facilitar y apoyar el trabajo de los colaboradores de tal forma que éstos estén en la mejor posición para realizar sus tareas».

#### *Dirección por objetivos y la planificación*

Una de las claves para una organización eficaz es la asunción de objetivos. Es fundamental que todas las personas de la organización estén orientadas en la misma dirección, es decir, que las percepciones y objetivos de los colaboradores sean similares y estén alineadas con las de los equipos directivos. En este sentido, el PEC tiene una función clave, en tanto que fija los objetivos y fines prioritarios de la escuela. Además, la definición de objetivos y, el hecho de que éstos sean compartidos es algo que la estructura organizativa debe hacer posible.

#### *Modelo de Gestión de la Calidad Total (TQM)*

En concreto, del modelo definido por la Fundación Europea para el Fomento de la Calidad y el Modelo Vasco para la Gestión de la Calidad en Educación.

## LOS MODELOS DE GESTIÓN

El cuadro sobre «modelos de gestión» recoge una serie de frases sobre las que se puede pedir un pronunciamiento a la comunidad escolar, particularmente a equipos directivos, intermedios, profesorado y PND a cuyo cargo corre la gestión del centro. En él se valoran las características que el centro tiene a este nivel y permite definir los aspectos en los que más se necesita incidir.

1. Modelo flexible frente a modelo formal u orgánico.
2. Estructuras informales, ad-hoc, para tareas concretas.
3. Reconocimiento institucional de las mismas.

### REFERENCIAS PARA EL MODELO

La tarea total está dividida en actividades especializadas diferenciadas.	Todo conocimiento y experiencia concreto contribuye a la tarea general. La situación global determina efectivamente las tareas.
Quienes se ocupan de las subtareas tienen objetivos distintos de los que se ocupan de la tarea global.	A medida que el proceso avanza las tareas se ajustan y redefine.
Un superior inmediato coordina las subtareas y se ocupa, a su vez, de una parte de la tarea global.	La responsabilidad no se otorga; los problemas no se transfieren; son del conjunto y como tal se afrontan.
Derechos, obligaciones y métodos están definidos con precisión en cada nivel.	El compromiso de los miembros es global más que concreto.
El control, la autoridad y la comunicación poseen una estructura jerárquica.	La autoridad el control y la comunicación forman una red, y no una jerarquía, pueden delegarse temporalmente.
La globalización final de las tareas, la visión de conjunto se sitúa sólo en la cumbre de la jerarquía.	La comunicación es horizontal más que vertical, menos formal y más ajustada a las necesidades.
Las relaciones son predominantemente verticales.	Más información y consejo que instrucciones y decisiones.
Hay una tendencia a operar y trabajar por instrucciones y decisiones emanadas de los superiores.	Existe un compromiso con el trabajo, el progreso y la mejora más que lealtades.
El prestigio está ligado a un conocimiento interno más que general.	El prestigio y la importancia están ligados a destrezas de validez general.

## FICHA 21

### Modelo educativo y organización escolar

Variables organizativas	Escuela dependiente	Escuela autónoma
Planteamientos institucionales	Impuestos, completos	Orientadores, abiertos
Estructuras de participación	No existen	Múltiples
Estructura pedagógica	No son necesarias	Imprescindibles
Sistema de comunicación	Vertical	Horizontal
Toma de decisiones	Impuestas	Democráticas
Papel de la Administración	Regulación, control	Garantía de mínimos
Modelo de dirección	Gestor	Animador, coordinador
Funciones directivas	Burocráticas, control	Dinamizar, organizar
Modelo de profesor/a	Individualista, técnico	Cooperativo, crítico
Función docente	Transmisor conocimientos	Configurador del currículo
Estilo docente	Autoritario, jerárquico	Democrático, participativo
Formación del profesorado	Individualizada	Centrado en el centro
Currículo	Cerrado	Abierto
Papel de los técnicos	Prescriptivo	Asesor

Variables organizativas	Escuela selectiva	Escuela integradora
Planteamientos institucionales	Academicistas	Integradores
Estructura pedagógica	Homogénea	Heterogénea
Estructuras de apoyo	No existen	Múltiples
Clima escolar	Competitivo	Abierto, positivo
Modelo de disciplina	Sancionador, excluyente	Compensador, motivador
Modelo de evaluación	Superar la norma	Progreso personal
Criterios de evaluación	Criterios mínimos	Criterios tendenciales
Modelo de dirección	Cumplimiento de normas	Propicia clima abierto
Modelo de profesor/a	Seleccionador	Orientador de procesos
Estilo docente	Dirigido al alumno medio	Individualizado
Formación del profesorado	Competencia científica	Competencia docente
Currículo	Cerrado	Abierto

Variables organizativas	Escuela cerrada	Escuela abierta
Estructuras de participación	Sólo del centro	Presencia de personas externas
Sistema de comunicación	Vertical	Horizontal
Papel de la Administración	Regulación, control	Facilita cauces y recursos
Modelo de dirección	Gestor	Animador, coordinador
Funciones directivas	Defensa de intereses	Búsqueda de colaboración
Modelo de profesor/a	Individualista, técnico	Cooperativo, crítico
Estilo docente	Transmisor conocimientos	Mediador alumno-entorno
Currículo	Cerrado	Adaptada al contexto





## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, M. (1993): *El Proyecto Educativo de Centro*. Consejería de Educación y Cultura. Madrid.
- (1993): «Planteamientos institucionales del Centro Educativo». *Organización escolar*. Barcelona. Promociones y Publicaciones Universitarias (PPU).
- ANTÚNEZ, S. (1987): *El Proyecto Educativo de Centro*. Barcelona. Graò.
- ANTÚNEZ, S. y GAIRÍN, J. (1991): *El Projecte Educatiu de Centro*. Departament d'Ensenyament. Generalitat de Catalunya. Barcelona.
- (1992): «Los procesos de elaboración del Proyecto Educativo de Centro», *Apuntes de Educación, n.º 2*.
- (1993): *Organización escolar*. Barcelona. Promociones y Publicaciones Universitarias (PPU).
- ANTÚNEZ, S.; DEL CARMEN, L.M.; IMBERNÓN, F.; ZABALA, A. (1993): *Del proyecto Educativo a la Programación de Aula*. Barcelona. Graò.
- COLL, C. (1989): *Psicología y currículum*. Barcelona. Laia.
- DARDER, P. y LÓPEZ, J.A. (1985): *Quafe-80*. Barcelona. Onda.
- DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN (1992): *Diseño Curricular de E. Infantil*. Vitoria. Servicio de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- (1992): *Diseño Curricular de E. Primaria*. Vitoria. Servicio de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- (1992): *Diseño Curricular de E. Secundaria Obligatoria*. Vitoria. Servicio de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- (1992): *Diseño Curricular de Bachillerato*. Vitoria. Servicio de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- DELVAL, J. (1990): *Los fines de la educación*. Madrid. Siglo XXI.
- FERNANDES, E. (1987): *Proyecto educativo para una sociedad nueva*. Madrid. Narcea.
- GAIRÍN, J. (1994): «Los planteamientos institucionales. El Proyecto de Centro». *Organización y gestión de Centros Educativos*. Barcelona. Praxis.

- (1995): «Aspectos generales del Centro Educativo». *Estrategias e instrumentos para la gestión educativa*. Barcelona. Praxis.
  - (1995): «Modelos y ejemplos de proyectos educativos de Centro (I)». *Estrategias e instrumentos para la gestión educativa*. Barcelona. Praxis.
  - (1991): *Planteamientos institucionales en los centros educativos*. Subdirección General de Formación del Profesorado, Materiales para la formación de equipos directivos. Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid.
- GIMENO SACRISTÁN, J. (1980): *El currículum: una reflexión sobre la práctica*. Madrid. Morata.
- LEY ORGÁNICA 1/1990: de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo.
- LEY 1/1993: de 19 de febrero, de la Escuela Pública Vasca.
- LEY ORGÁNICA 9/1995: de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Escolares.
- MUÑOZ SEDANO, A. y ROMÁN, M. (1989): *Modelos de organización escolar*. Madrid. Cincel.
- NOVAK, J.D. (1982): *Aprendiendo a aprender*. Barcelona. Martínez Roca.
- RODRÍGUEZ, J.A. y GONZÁLEZ LUCINI, F. (1991): *Los objetivos educativos*. Madrid. Alhambra-Longman.
- VV.AA. (1986): *El Proyecto Educativo*. Barcelona. Onda.