

2. Gestión de los planteamientos institucionales

- [Introducción](#)
- [Objetivos](#)
- [2.A.- Herramientas para la evaluación, reflexión y mejora de los documentos institucionales y de los de planificación.](#)
- [2.B.- Estrategias para la mejora de la imagen institucional, colaboración y promoción externa del centro.](#)
- [2.C.- Buenas prácticas en la prevención de conflictos y la mejora de la convivencia.](#)
- [2.D.- Funciones y responsabilidades de la dirección y del equipo directivo](#)
- [2.E.- Gestión del centro por proyectos](#)
- [2.F.- Estructuras de planificación y coordinación](#)
- [2.G.- Gestión del centro como organización educativa: modelos curriculares, formación docente, innovación educativa, trabajo en redes, proyectos colaborativos](#)
- [2.H.- Evaluación de la práctica docente](#)
- [2.I.- La participación de la comunidad educativa](#)
- [Bibliografía](#)
- [Créditos](#)

Introducción

En este segundo módulo del curso nos adentramos a conocer más a fondo cómo se organiza y estructura un centro educativo. Primero veremos cómo se define un centro educativo, y las competencias y funciones del director, tanto las que realmente realiza como las que son de obligado cumplimiento.

Dentro de lo que es el centro veremos su funcionamiento, como la manera de gestionarlo pasa por una buena sistematización de planes y proyectos vertebrados en el Proyecto Educativo de Centro, y veremos cuáles van a ser las funciones y responsabilidades del director en esta planificación. Estas tareas vendrán acompañadas por el trabajo de diferentes equipos y estructuras dentro del centro: los equipos docentes (departamentos o equipos de ciclo), la comisión de coordinación pedagógica y los tutores.

El cómo gestionamos como directores los modelos curriculares, las metodologías empleadas, la formación del profesorado, la innovación educativa y el trabajo en redes y proyectos colaborativos, va a ser importante y necesario planteárselo como directores de centros en constante cambio, en una transformación necesaria de la escuela en nuestros días. Una escuela que para mejorar necesita de una evaluación de la práctica docente que nos va a dar pistas de por dónde realizar esa transformación y que, a su vez, deberemos estar muy pendientes de la convivencia escolar (cómo evitar y prevenir conflictos, cómo mediar en ellos una vez producidos, cómo establecer planes de mejora que conduzcan a una buena sintonía en el centro, etc.) y de una mayor participación de la comunidad educativa en el centro.

Objetivos

- Conocer qué es un centro educativo y cual es la función directiva de dicho centro.
- Identificar las estructuras de planificación y coordinación del centro y conocer su funcionamiento y características.
- Reconocer la importancia de la imagen institucional y de la importancia de una buena comunicación, tanto interna como externa.
- Conocer las funciones y responsabilidades del director y de cualquier miembro del equipo directivo.
- Entender la gestión del centro como un cúmulo de factores dentro de la organización educativa: modelos curriculares, formación del profesorado, trabajo en red, proyectos colaborativos, etc.
- Valorar la importancia de la evaluación de la práctica docente como factor clave en la mejora de la calidad educativa del centro.
- Promover los planes de mejora de la convivencia escolar y prevención de los conflictos.
- Incentivar la participación de la comunidad educativa para entre todos crear escuela.

2.A.- Herramientas para la evaluación, reflexión y mejora de los documentos institucionales y de los de planificación.

a) Centro educativo.

En el habla habitual, el término más utilizado para referirse a las organizaciones educativas es "**escuela**". Se identifica con una institución estatal (o privada, aunque estrechamente regulada al Estado a través de normativa de obligado cumplimiento) que se encarga de educar a los niños y jóvenes. A esta visión intuitiva cabe añadirle otras notas características aportadas desde la Organización Escolar. A saber:

1. Su naturaleza social. Se trata de una institución que lleva a cabo su tarea junto a otras instituciones y entidades en un panorama social convulso.
2. Su finalidad primordial, su razón de ser, es la formación de niños y jóvenes. No obstante, en los últimos tiempos, se le han asignado otras funciones complementarias a las anteriores que, en algunos casos, pueden llegar a eclipsar o desdibujar su función primigenia.
3. La organización de su funcionamiento se orienta a la eficacia. Para el logro de sus propósitos los centros educativos se dotan de una estructurada organizativa (en la mayoría de los casos, de inspiración burocrática), entendiendo que contribuirá al logro de sus objetivos.
4. Una base jurídica que emana de la Constitución española y se desarrolla en las correspondientes leyes orgánicas.

El término genérico "**centros educativos**" se identifica con el término "**escuela**" en su sentido amplio, es decir, en su consideración de institución que tiene por finalidad específica la educación, con independencia de la edad de los educandos, de su titularidad, de su naturaleza jurídica o del grado de reglamentación que posea. La concreción de algunas de estas variables conduce al establecimiento de sus diversas tipologías.

El término **centros educativos** es utilizado como cajón de sastre donde se incluyen todo tipo de centros, tanto los formales como los no formales, tanto los que se especializan en la educación de personas que se encuentran en un determinado estadio evolutivo: infancia, adolescencia, juventud, adultos..., como aquellos que se especializan en determinadas tipologías de personas: inmigrantes, personas con necesidades educativas especiales, adultos con déficit de alfabetización, presos, etc.

Finalmente, en relación con la denominación "**centros docentes**", el adjetivo docente pone un mayor énfasis en la enseñanza, entendiendo que la actuación de los docentes va encaminada a proporcionar medios que favorezcan el progreso del alumnado; el adjetivo "educativo", en cambio, nos remite a una dimensión más global, holística, del proceso educativo en el cual intervienen otras dimensiones: organizativas, socializadoras, de ayuda, de orientación...

En resumen, nos decantamos por la denominación genérica "centro educativo" porque presenta la ventaja de cobijar un amplio abanico de centros de educación formal: escuelas, institutos, zonas escolares rurales, escuelas de idiomas, centros de adultos, etc. aunque también presenta el hándicap de su inconcreción. Sugerimos al lector que traslade los contenidos que se exponen a la tipología de centro que le interese o a la cual se sienta vinculado.

b) Función directiva.

El ejercicio de la función directiva implica el desempeño de actividades y la asunción de responsabilidades, que poco o nada tienen que ver con la función docente. Parece lógico, por tanto, identificarlas y caracterizarlas. Al fin y al cabo, constituyen los elementos diferenciadores a tener en cuenta en la formación y en el futuro desarrollo profesional *in service*.

Ante el reto de caracterizar los elementos distintivos de la acción directiva se han adoptado dos grandes enfoques. Por un lado, se ha puesto atención a lo que "deberían hacer" los directivos, a partir del análisis de las competencias y las funciones que se les asignan en la diversas leyes. Por otro lado, se ha estudiado lo que "hacen" en realidad, es decir, los aspectos constitutivos de su quehacer profesional.

Veamos, en primer lugar, cuáles son las **competencias que se asignan al director o directora** en el ordenamiento vigente (Art. 132 de la LOMLOE).

- Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a esta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.
- Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar.
- Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.
- Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.
- Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
- Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos y

alumnas, en cumplimiento de la normativa vigente, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar en el artículo 127 de esta ley orgánica. A tal fin, se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de los conflictos en los centros.

- Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos y alumnas.
- Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.
- Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro del profesorado del centro y ejecutar los acuerdos adoptados, en el ámbito de sus competencias.
- Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.
- Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar del centro.
- Promover experimentaciones, innovaciones pedagógicas, programas educativos, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia, ampliación del calendario escolar o del horario lectivo de áreas o materias, de acuerdo con lo recogido en el artículo 120.4.
- Fomentar la cualificación y formación del equipo docente, así como la investigación, la experimentación y la innovación educativa en el centro.
- Diseñar la planificación y organización docente del centro, recogida en la programación general anual.
- Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.

Una vez analizadas las funciones que “deberían” ejercer los directivos cabe poner atención a lo que hacen en realidad, a su actividad cotidiana. En términos generales, el trabajo diario de los directivos escolares se caracteriza por la variedad y multiplicidad de actuaciones; por tener poco tiempo para hacerlas; por encontrarse sometidos a múltiples demandas y presiones, de naturaleza cambiante, que provienen de diversos sectores de la comunidad; por la acumulación creciente de tareas de gestión y, también, por la asunción de tareas que no son propias de su función: telefonista, atención al público, gestor de comedor, atención a accidentes, etc. Ante este panorama, se han efectuado múltiples valoraciones: se ha afirmado que no son las condiciones adecuadas, que deben mejorarse, que no puede hacerlo todo, que se le aboca a convertirse en burócrata... Tal vez es cierto... pero, sea como fuere, son las condiciones actuales. Pueden cuestionarse, debe reivindicarse su mejora... pero, de momento, mientras no cambien las circunstancias y las condiciones del ejercicio del cargo, en uno u otro grado, debe asumirlas.

c) Documentación institucional.

Los documentos institucionales son aquellos textos o documentos elaborados en el propio centro por sus órganos de gobierno y que sirven para desarrollar el margen de autonomía del centro. Son los siguientes:

- PE (Proyecto Educativo).
- RRI (Reglamento de Régimen Interior).
- PGA (Programación General Anual).
- Proyecto de Gestión.
- Memoria anual.

Y poseen las siguientes características:

- Son de carácter prescriptivo.
- Están basados en la normativa que regula el sistema educativo.
- Son tarea y responsabilidad de los órganos de gobierno.
- Se elaboran, aprueban, aplican y evalúan en el propio centro.
- Permiten desarrollar la autonomía del centro.

2.B.- Estrategias para la mejora de la imagen institucional, colaboración y promoción externa del centro.

a) Imagen institucional, colaboración y promoción externa del centro.

Cada decisión que tomemos en materia de comunicación interna o externa repercutirá en la imagen que toda la sociedad tiene de nosotros y con ello, en las solicitudes de matriculación. Lo que somos debe estar siempre presente en nuestra comunicación.

“La marca **es un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios, y diferenciarlos del resto** de los productos y servicios de otros competidores" (Kotler y Armstrong 2008).

La **marca** es un factor determinante, diferencial e inimitable para crear y añadir valor a su centro educativo. Su grado de influencia en la decisión de compra depende de la familiaridad, aprecio, identificación, confianza y respeto que el potencial cliente tenga por la marca.

El hecho de que una persona recuerde, elija o se identifique con una marca y no con otras, es consecuencia de diversos elementos interrelacionados de una estructura intangible: un pensamiento, un sentimiento, una sensación física e incluso, en algunos casos, una interacción social, que se unen en una satisfacción placentera.

El consumidor tiende a vincular la marca con características de la personalidad humana como la sinceridad, la competencia (como capacidad), la seguridad, la sofisticación y el atrevimiento. Proyecta estas características sobre las marcas.

Las cualidades de una marca son:

- La notoriedad.
- El valor de referencia.
- La calidad (relacionada con el producto que ampara).
- La firma como importante símbolo de garantía.

Es un importante seguro de progreso porque obliga al centro que la ostenta a perfeccionarse sin descanso, incluyendo su propia renovación mediante innovación cuando sea necesaria.

En un mercado maduro, donde la calidad del servicio ofrecido es similar, el cliente buscará más allá del servicio básico decantándose por: precio, prestaciones adicionales, imagen de la empresa, atención al cliente, etc.

El **posicionamiento** es la percepción comparativa que existe en la mente de cada persona sobre un producto, servicio o marca forjada, a través de la imagen que proyecta y el grado de satisfacción de cobertura de las necesidades que la persona percibe.

En relación a nuestro centro educativo, el posicionamiento es la percepción que las personas tienen de cómo es nuestro centro al compararlo con otros. Y para hacer esta comparación las personas utilizan la imagen que proyecta el centro y la percepción que tienen de cómo cubriría sus necesidades.

La definición de la estrategia de posicionamiento debe ser:

- Simple.
- Coherente con:
 - Los valores y características del centro educativo.
 - La estrategia competitiva del centro.
 - Las características de los distintos segmentos de clientes.
 - Los objetivos básicos del centro.

La marca está íntimamente ligada a la imagen del centro y esta a la comunicación que el centro realiza (comunicación interna y externa).

b) Comunicación. Interna y Externa. Inter e Intra centros.

¿Cómo comunicamos?

- ¿Estamos dando la visibilidad adecuada al proyecto?
- ¿Estamos utilizando todas las vías disponibles para presentarnos?
- ¿Nuestras comunicaciones transmiten la calidad de nuestro proyecto?

La comunicación del centro tiene que ser fruto de una estrategia de comunicación definida, que debe ser aceptada y aplicada por todos los profesionales del centro.

Existen dos tipos de comunicación, la interna, que se desarrolla entre los integrantes del Proyecto (profesores, alumnos, padres, proveedores y colaboradores) y la externa, que es la que se produce más allá del propio centro.

Tienen tanta importancia la imagen de la comunicación interna como la externa, ya que un cliente orgulloso de su colegio, mostrará a sus conocidos elementos de imagen con mucha frecuencia (vídeos corporativos, fiestas, actividades del colegio, notas, aplicación móvil si la hubiera, etc.).

En concreto, el edificio es un elemento tanto de comunicación interna como externa. ¿Qué debemos plantearnos respecto a nuestro edificio?

- ¿Tenemos un concepto bien definido?
- ¿Está entendido por toda la organización?
- ¿Tiene clara toda la organización los procesos de trabajo internos?
- ¿Qué disfunciones tiene el edificio para la labor diaria?
- ¿Están los clientes satisfechos con las instalaciones del centro?
- ¿Las zonas más transitadas por los alumnos, están orientadas a mejorar su rendimiento y su bienestar?
- ¿Las zonas más transitadas desde el exterior, transmiten la imagen del Centro que queremos?
- ¿Comunicamos a través de nuestro logo, distintivos e imagen de la fachada los atributos principales del centro?

¿Qué comunicamos?

La contribución de la publicidad a una marca se debe esencialmente a su capacidad para asociar valores y notoriedad a todo aquello que esta representa. Para ello, un paso imprescindible es el estudio de los atributos del producto, que se realiza a partir de la localización de oportunidades y problemas (como ya hemos visto en el apartado de Investigación de mercados).

Se trata de seleccionar el concepto más determinante sobre el que se va a crear el mensaje. Será el valor o la característica por la que el público podrá diferenciar nuestro centro de otro.

Diferenciarse es hoy una necesidad, debida sobre todo a dos características del mercado educativo:

- La enorme competencia.
- La escasa diferencia entre los servicios ofertados.

La limitación del número de atributos a comunicar es uno de los principios más aceptados en publicidad. Aun cuando nuestro servicio tenga varias características o valores que lo distingan del resto, se elige un solo atributo principal que, en todo caso, puede acompañarse de otro u otros secundarios.

La **USP**, *unique selling proposition* (literalmente, propuesta única de venta) es una proposición concreta y única de venta (porque, según indicaba R. Reeves (1964), el consumidor solo recuerda un concepto o argumento de un anuncio).

En consecuencia, el mensaje debe basarse en un solo valor entre los que caracterizan al centro.

Pautas para la buena comunicación

a) Percepciones sensoriales:

Los datos del exterior son recogidos a través de los cinco sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Cada uno de los sentidos tiene diferente velocidad de percepción y estimula distintas partes del cerebro. El cliente confía en su intuición para materializar la compra, una intuición guiada por lo que ve, oye, huele, palpa y saborea. El peso de cada sentido se distribuye de la siguiente forma:

- Vista: 85%
- Oído: 5%
- Tacto, gusto y olfato: 10%

Las personas están percibiendo constantemente información (comercial y no comercial) lo que le lleva a hacer una selección de los datos recibidos. Por lo tanto, llamar la atención despertando sensaciones agradables, tanto en el nivel consciente como subconsciente, es imprescindible para llegar hasta él.

b) El proceso de comunicación:

Para que la comunicación sea eficaz, el receptor debe entender el mensaje que se emite. Es importante sustentarlo en ideas sencillas para que puedan captarse de forma rápida, con el mínimo esfuerzo.

En la comunicación publicitaria, los agentes del proceso son los siguientes:

- Emisor: diseño de la imagen del Colegio.
- Receptor: potencial cliente.
- Mensaje: lo que se pretende vender y la imagen que el Colegio quiere proyectar.
- Canal: los medios de comunicación Código: combinación de colores, formas, materiales, texturas y tamaños.

Una vez captada la atención de un potencial cliente, al llegar a nuestro Colegio debe existir una coherencia entre lo que hemos comunicado en los medios externos (web, radio, TV, Cine, Redes Sociales, Internet, etc.) y el interior del Colegio:

- La fachada y rótulos.
- El aspecto del Colegio: instalaciones, limpieza, orden.
- La comunicación utilizada internamente: carteles, señalización, decoración, comunicados a padres, etc.

Hay que evitar un desajuste entre las expectativas creadas por la publicidad y la realidad del centro. Por eso debemos incidir en las cosas positivas de nuestro centro y obviar las negativas, no decir nunca cosas que no son ciertas ya que es contraproducente.

c) El diseño:

A la hora de diseñar la comunicación y lo que queremos decir, trabajaremos con aquellos elementos que han resultado de la fase de investigación y análisis:

- ¿A quién vamos a dirigirnos?
- ¿Cómo es esa persona?
- ¿Dónde podemos encontrarla?
- ¿Qué tipo de lenguaje utiliza?
- ¿Con qué estética y tipo de mensajes se siente más identificada?

La composición es el ordenamiento de los objetos y materiales de una creatividad (sea un cartel, una fachada o un estand) para obtener un conjunto armónico y atractivo. Una buena composición dirigirá la atención hacia todos los elementos que se pretendan destacar sin que suponga ningún esfuerzo para la persona que la ve, la escucha o la toca...

El orden constituye un elemento importante de atención. El desorden conduce a la distracción y por tanto se perderá la posibilidad de impacto, además de dar una mala imagen del centro.

El cliente potencial ordena los estímulos que recibe de una forma comprensible. En algunos casos, se puede jugar con la conceptualidad, pero también en esto tiene que quedar claro para el receptor. Esto quiere decir, que la simplicidad debe darse en los mensajes, no necesariamente en la creatividad. Un mensaje sencillo no necesita necesariamente tener pocos elementos.

La composición se ve condicionada por el equilibrio, espacio y forma. Es aconsejable:

- Mantener la proporcionalidad.
- Agrupar los objetos por su color, forma o funcionalidad. Los colores claros pesan más que los oscuros.
- Crear grupos espaciados entre sí.
- Mantener la sencillez.
- Combinar, según el espacio del que se disponga, diferentes formas de exposición (horizontal, vertical) para evitar la monotonía.
- Utilizar textos cortos, impactantes y comprensibles.
- El color puede ser un elemento identificador. Transmite connotaciones y despierta sensaciones. Un centro con colores apagados se relacionará a un tipo de centro más conservador. Un centro pintado con colores fuertes se identificará con un tipo de centro más moderno. Esta decisión generará juicios de valor en un potencial cliente, por lo que los colores se convierten en un elemento comunicativo de primer orden.

d) Preguntas que debemos hacernos ante una creatividad:

- ¿Transmite lo que queremos comunicar?
- ¿Pero este anuncio venderá?
- ¿Qué pretendo conseguir?
- ¿Doy un solo mensaje?
- ¿Tiene exceso de datos?
- ¿Transmite la identidad de la marca?

- ¿Pierde efectividad en plan medios que hemos planificado?
- ¿Responde a lo que yo esperaba o a lo que yo quiero?
- ¿Hay sorpresa?

c) Herramientas de comunicación y formación. Inter e Intra centros.

Dos de los aspectos fundamentales en la gestión de todo centro educativo son la comunicación y la formación. Las TIC nos ofrecen una infinidad de herramientas y recursos para que toda la comunidad educativa de un centro se encuentre perfectamente comunicada.

Realizaremos una pequeña introducción a las herramientas más comunes que nos facilitan ambas tareas.

• Comunicación:

Como ya hemos visto, establecemos una doble vertiente en la comunicación de un centro educativo. Tenemos:

- **Comunicación Interna:** comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa del centro, incluyendo a docentes, familias y colaboradores directos.
- **Comunicación Externa:** comunicación con agentes, entidades o personas ajenas a la comunidad educativa del centro.

Entre las herramientas y posibilidades para establecer estos dos tipos de comunicación tenemos:

- **Página web del centro y blogs** de los profesores, departamentos o áreas, de la clase, etc. Estos son la primera fuente de comunicación para la comunidad educativa, bien la sección de noticias de la página web del centro como los propios blogs.
- **Correo electrónico**, a ser posible interesa un correo corporativo bien del centro (por ejemplo: salesianosalcoy.com) bien de la administración educativa a la que se pertenece (por ejemplo: Generalitat Valenciana, Consellería de Educación - "gva.edu.es"). El correo electrónico permite una comunicación asíncrona en la que se pueden adjuntar archivos con cada comunicación que se establezca. Además, en el caso de estar incluido dentro de una cuenta de Gmail o Google Apps permite con dicho correo tener acceso a otros muchísimos más recursos (Gmail, Drive, Youtube, Hangout, etc.).
- **Telegram:** esta aplicación de mensajería permite enviar y recibir mensajes utilizando Internet y a través de dispositivos móviles. Complementa servicios como el correo electrónico y todo tipo de mensajería (instantánea, corta, multimedia, etc.). Además del modo texto en la mensajería, ofrece la posibilidad de mandar imágenes, vídeos y grabaciones de audio. También permite crear grupos específicos (profesores de una misma área o departamento, de un nivel o curso, de alumnos, etc.) sin necesidad de proporcionar el número de teléfono.
- **Redes Sociales:** la utilización de twitter, Facebook, etc. permite compartir información con nuestro grupo de seguidores y de esta manera mantener una

comunicación abierta con ellos.

- **Otras** (Webex, Teams, Jitsi, etc.).

- **Formación:**

Existen un sinnúmero de recursos y herramientas que nos permiten la formación de los miembros de una comunidad educativa. Muchas de ellas son lo que conocemos como plataformas de aprendizaje o entornos virtuales de aprendizaje (EVA). Además, todas ellas nos permiten la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa. Veamos algunas de ellas:

- **Moodle:** es una aplicación web de tipo EVA que permite un sistema de gestión de cursos virtuales, de distribución libre y que permite el aprendizaje en línea como apoyo a la presencialidad. Además, ofrece la ventaja de permitir la interacción grupal al mismo tiempo que permite la conversación privada entre los estudiantes.
- **Edmodo:** plataforma social educativa gratuita que permite la comunicación entre alumnos y profesores en un entorno cerrado y privado a modo de microblogging.
- **Otras.**

d) Plan de Comunicación Interna y Plan de Comunicación Externa de un centro educativo.

Una vez vista la necesidad de cuidar en todo centro educativo la comunicación tanto interna como externa, entendidos todos los componentes de ambas así como las herramientas que podemos utilizar tanto para una como para la otra, correspondería realizar un plan de comunicación interna y otro de comunicación externa. Es importante prestar atención a las posibilidades que las TIC y las Redes Sociales nos ofrecen a la hora de realizar una comunicación, tanto interna como externa, eficiente.

Todo centro educativo debe confeccionar un Plan de Comunicación Interna y otro Plan de Comunicación Externa.

Un buen ejemplo de un plan bien realizado es el siguiente Plan de comunicación externa de un centro educativo: http://issuu.com/montserratcl/docs/proyecto_final

También son interesantes los siguientes recursos:

- <http://blog.educalab.es/redes/category/plan-de-comunicacion/>
- <http://educacionvaconr.wordpress.com/2013/11/25/sobre-el-plan-de-comunicacion-externa-de-un-centro-educativo/>

- <http://afersport.blogspot.com.es/2013/12/ahora-si-plan-de-comunicacion-externa.html>

Y otros muchos más que se pueden encontrar en Internet.

2.C.- Buenas prácticas en la prevención de conflictos y la mejora de la convivencia.

a) Aceptaciones del conflicto. Definición. Las tres grandes teorías.

A.- Antes de entrar a definir el conflicto conviene hacer un recorrido de lo que entiende la cultura popular sobre el mismo. El conflicto históricamente tiene dos acepciones: una acepción negativa, y con mucho peso, y otra acepción positiva, pero con menos peso real en la sociedad.

Vamos a ver la **visión negativa**, haciendo un recorrido, primero por lo que nos dicen **tres diccionarios** de tres países diferentes:

- Manuel Seco y otros, "Diccionario del español actual". Aguilar, Madrid, 1999.
 1. Oposición o antagonismo entre personas o cosas.
 2. Movimiento de indisciplina o rebeldía en una colectividad por motivos laborales, económicos o políticos.
 3. Guerra (lucha armada).

- "DISC. Dizionario Italiano Sabatini Coletti". Giunti, Florencia, 1997.

Combate, encuentro armado; est. Guerra con armas de fuego. Los dos conflictos mundiales, las dos guerras del 1914-18 y 1939-45, etc...

- "Le petit nouveau Robert", Dictionnaire de la langue française. Le Robert, Montreal, 1993.
 1. Lucha, combate.
 2. Choque de elementos, sentimientos contrarios que se oponen. Antagonismo, conflagración, discordia, oposición...

Dentro de la **bibliografía científica**, vamos a exponer algunos ejemplos de los múltiples que sitúan el conflicto como algo negativo, malo en sí mismo y, por tanto, algo a evitar:

"El conflicto es la lucha por la dominación. Ni las razones ni la justicia importan. Cuando entramos en conflicto, entramos en caos, y la única forma de salir de allí, es derrotar al enemigo. Sólo

queremos ganar. Es una amenaza para nuestra supervivencia" Muldoon (1998).

"Sería maravilloso si jamás tuviésemos que lidiar con conflictos. El conflicto al contrario de la discordancia, no es saludable" Weiss (1993).

Incluso hay autores que asocian violencia a conflicto. "La violencia efectiva o virtual está en el centro del conflicto. Es el medio último y radical en que culmina el conflicto y así le da toda su significación" Freund (1995).

La visión negativa del conflicto también se refleja en bastantes ocasiones en **los contenidos y los materiales curriculares**, en los que el conflicto o bien se presenta de forma negativa, o bien se omite, presentando una idea armónica de la sociedad. Como señala Fernández Enguita (1990), "al presentar una idea armónica de la sociedad, la escuela excluye el conflicto, la oposición, la pugna, o los sublima en formas nacionales o religiosas".

En las investigaciones que Jares hace (cursos 1998/99, 1999/2000, 2000/01) sobre la **percepción que del conflicto** tienen los dos actores principales del proceso educativo, es decir, **alumnado y profesorado**, el resultado también es negativo, se asocia conflicto con:

Desacuerdo, discrepancia, diferencia, disparidad, incomprensión, indisciplina, desorden, insubordinación, falta de respeto, follón, problema, violencia, agresión...

En cuanto a la frecuencia entre si el conflicto es "**habitualmente positivo o habitualmente negativo**" (con otras categorías de por medio), el "**habitualmente positivo**" supone un porcentaje muy pequeño frente al "**habitualmente negativo**" que es grande (en el profesorado el 4% frente al 70%. En el alumnado, el 4,1% frente al 90,4%).

B.- Sin embargo, hay otra acepción que considera al conflicto como un hecho natural, como **un hecho consustancial y necesario para la vida y para crecer**. En este sentido, cabe recordar todo el legado filosófico-ideológico de la no-violencia, de la Teoría Crítica de la educación y del modelo crítico-conflictual de la Educación para la Paz. Veamos unos ejemplos:

"El conflicto existe desde el principio" Muller (1983).

"El conflicto no es malo en sí, aunque las personas puedan responder al mismo en forma perjudicial" Pallarés (1982).

"Tenemos que detallar, aprender y practicar unos métodos, no de eliminar el conflicto, sino de regularlo y encauzarlo hacia resultados productivos" Lederach (1985).

Haciendo una aproximación gandhiana al conflicto, "es un don, una gran ocasión, potencialmente un beneficio para todos" Galtung (1987).

Definición

Admitiendo que los conflictos significan oposición, intereses contrapuestos, valores antagónicos... y que pueden generar y generan dolor, tensión, ansiedad, enfrentamiento etc..., es claro y rotundo que va a depender de la actitud que demuestren las partes implicadas en los mismos, para llegar a

acuerdos y consensos y que de esta forma, se vayan transformando y resolviendo.

Por tanto, y siguiendo este hilo argumental, coincidimos con la definición que Jares (1999) hace del conflicto: "un tipo de situación en las que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes". A esta definición, nosotros le añadiríamos este párrafo: "y en la que las personas o grupos sociales podrán llegar a acuerdos o no, en función de las actitudes, voluntad y deseo que demuestren para ello".

Las tres grandes teorías

Existen tres grandes paradigmas en educación:

1.- La teoría tecnocrática-positivista del conflicto.

Para esta teoría la escuela modélica sería aquella en la que no existieran los conflictos. Lo ideal sería "conflicto 0". Coincide plenamente con la visión negativa del conflicto. En esta visión lo realmente importante sería **tratar y remediar** el conflicto como si fuera algo **disfuncional, patológico y aberrante**. Según las "teorías funcionalistas" todas las medidas irían encaminadas a tener una serie de normativas férreas para prevenir cualquier atisbo de conflicto.

De aquí se deriva que en los centros las direcciones actúen con rapidez y con exhaustivos métodos de control: "En resumen, conviene evitar a toda costa estas situaciones, porque aunque se resuelva el problema eventualmente, deja recuerdos que son difíciles de borrar" Isaacs (1991).

En un proceso conflictivo sí es importante que pueda **intervenir la dirección**, así como que el **proceso sea eficaz**, es decir, se tomen a cabo medidas que realmente fomenten la resolución del mismo. Pero lo que no se puede hacer en aras a la eficacia en su gestión, es que se lleguen a **omitir** ciertas **fases** (¿eficacia para qué o para quién?), **recursos y personas** o que se niegue la **existencia** del propio conflicto o problema.

Esta teoría presupone que con una normativa segura, alguien que la controle y una definición clara y detallada de funciones y puestos de trabajo, los conflictos y problemas se pueden resolver con solvencia y eficacia.

Este tipo de ideología es la que explica que en ciertos centros se muestren grandes reticencias para hablar de conflictos y abordarlos. Es como si fueran una lacra a evitar y una vergüenza a ocultar. A veces, existe una especie de silencio cómplice en la que hay personas que siguen sufriendo y problemas que siguen afectando a la calidad de las relaciones humanas.

2.- La teoría hermenéutico-interpretativa del conflicto.

Esta teoría rechaza la visión controladora y mecanicista anterior. Para la visión hermenéutico-interpretativa, el conflicto no solo se niega, sino **que se considera necesario**. Cree que cada situación es propia e irrepetible y que los conflictos están condicionados por las interpretaciones particulares de cada miembro de la organización. Tiene por tanto un carácter eminentemente psicologicista, de tal forma que el conflicto y sus causas se **atribuyen a problemas de percepción individual** y/o a una **deficiente comunicación interpersonal**. Considerando que esta teoría supone un avance respecto a la forma anterior de ver el conflicto y, reconociendo que

en los conflictos las visiones personales, así como la deficiente comunicación, son elementos problemáticos, el hecho de mejorar el entendimiento de las subjetividades personales o perfeccionar la comunicación, no explican por sí solos ni las **condiciones estructurales** que los provocan (desigualdades, creencias...) ni el contexto o escenario en el que se producen, ni los **móviles o intereses** que los han causado. Tampoco explicarían las **posiciones** que ocupan las diferentes partes (poder, debilidad...) así como las **tácticas o estrategias** que cada uno utiliza en el conflicto.

En este sentido es revelador lo que dicen Carr y Kemmis (1986): "Cuando surgen tales conflictos, el planteamiento interpretativo quiere lograr que la gente cambie lo que piensa acerca de lo que hace, en vez de sugerir maneras de cambiar precisamente lo que hace".

Dicho de otra forma, ciertas propuestas que se hacen de resolución de conflictos tendrán que ver más con la modificación de los factores de esa realidad social que con las visiones particulares de los individuos que desde esta teoría se proponen.

3.- La teoría socio-crítica del conflicto.

Desde la perspectiva socio-crítica, el conflicto no solo se percibe como algo natural en la vida, así como en cualquier tipo de organización, sino como un elemento **necesario para el cambio social**. "El conflicto se considera como un instrumento esencial para la transformación de las estructuras organizativas" Jares (2001).

El afrontamiento del conflicto desde una perspectiva democrática y no-violenta, "en los que se promuevan valores de comunicación y deliberación social, interdependencia, solidaridad, colegialidad en los procesos de toma de decisiones educativas y desarrollo de la autonomía y capacidad institucional de los centros escolares" Escudero (1992), va a ser una máxima.

Como podemos observar, el abordaje del conflicto en este paradigma es más integral, más completo que en el hermenéutico-interpretativo. Los ejes del abordaje serían los siguientes:

Análisis y reflexión sobre la propia práctica educativa. El abordaje de un conflicto nos debe de llevar a profundizar, dedicar tiempo sobre nuestra práctica: causas, situaciones que lo provocan, el análisis de qué, porqué, cuándo, cómo...

Estrategias de resolución no-violenta: procesos de diálogo y comunicación necesarios para facilitar su resolución y no agravar los conflictos por los modos y formas de actuar en los mismos.

Compromiso en el abordaje. Ante actitudes de "evitar", de "huida", "pasotismo", etc..., hay que ser responsables ante la organización, aceptando el compromiso de afrontar el conflicto para intentar resolverlo.

Participación de los miembros. El afrontamiento positivo va a suponer implicar, comprometer a las partes, y a veces, no sólo a las partes implicadas en el conflicto, sino abriendo la participación a todas aquellas que consideremos que sean agentes activos en su resolución. Estamos hablando de una participación más consciente y democrática.

Calidad en la toma de decisiones. Sería impropio de un clima relacional satisfactorio, que en las decisiones que se tomen "ganen unos y pierdan otros", lo importante, lo que hace que el clima relacional sea gratificante, es que se puedan tomar decisiones "en las que ganen todos". (No nos estamos refiriendo a situaciones en las que hay que aplicar el RRI, sí o sí).

Innovación, cambio, regeneración. No podemos estar resolviendo problemas nuevos, con métodos arcaicos, pensando que con lo ya aprendido y con los reglamentos, todo se resuelve. El conflicto hace que a veces el "estatus quo" en el que nos movemos, no nos valga, debemos formarnos y formarnos grupalmente, para que precisamente como grupo, podamos hacer frente al reto. Cuidado con los compartimentos estancos, en los que "unos sí y otros no" porque lo único a lo que nos conduce, es a utilizar metodologías diferentes y a no tener planes de actuación coherentes. Esta actitud nos lleva a una autoevaluación permanente del centro, es decir, a como más de una vez hemos dicho en esta unidad, a revisar, valorar lo que hacemos para posteriormente mejorar.

b) Estructura del conflicto: protagonistas, causas, proceso, contexto

Cuando afrontamos conflictos de cierta gravedad en un centro, tenemos que tener como mínimo cierta claridad para afrontarlos, cierto orden y utilizar un tipo de metodología, aunque también es verdad que se pueden combinar varias. Nosotros proponemos en esta unidad una, pero pueden ser otras. Lederach (1985) y otros como Alzate (1998) y Cascón (2000) hablan de tres elementos en la estructura del conflicto: **protagonistas, causas y proceso**, al que Jares (2001) añade otro importante, el contexto.

Veremos también un conjunto de medidas para su resolución.

Protagonistas.

Se refiere a los agentes que intervienen. Éstos pueden ser personas, grupos, órganos colegiados o entidades y entre ellos tenemos que distinguir los siguientes:

1.- **Protagonistas principales o directos**, es decir, aquellos que tienen una relación directa con las causas que originan los conflictos.

2.- **Protagonistas secundarios o indirectos**, que no están en el origen del conflicto pero que un momento dado intervienen en el proceso del mismo, pudiendo influir bien positiva o negativamente.

A estos dos tipos de agentes, proponemos también estos otros:

3.- Los "**personajes ocultos**" que son aquellos que aunque en teoría parecen que no están, pueden convertirse en directos ya que manejan o pueden manejar "los hilos" del conflicto como por experiencia hemos podido comprobar en procesos de mediación. Aunque tradicionalmente en los centros educativos se ha considerado al alumnado como protagonista del conflicto pareciendo que entre el resto de la comunidad educativa no se daban, hoy en día esta visión está superada, produciéndose así conflictos entre el propio alumnado, entre el propio profesorado, profesorado-alumnado, familias-profesorado etc.

Causas.

El hacer un análisis certero de las causas, el hacer un buen diagnóstico del **porqué suceden** los conflictos, puede ser un buen punto de partida (aunque no siempre) para acertar en las medidas de resolución.

Para algunos, los conflictos están provocados por el poder (sucede en bastantes casos); para otros además del poder, añaden problemas de estima propia, para otros terceros, las causas vienen determinadas por diferentes tipos de necesidades, intereses, percepciones..., y aún hay más. Pero vamos a resumir las causas de la conflictividad escolar en cuatro bloques que además están interrelacionados entre sí (a veces es difícil separarlos).

1.- Ideológico-científicas:

Se refieren a opciones pedagógicas diferentes.

Opciones ideológicas diferentes: diferentes definiciones de escuela. Modos diferentes de organizar la escuela: excesivamente rígidos, de mayor participación.

Tipos de cultura diferentes que conviven en un mismo centro: formas de actuación que llevan perviviendo durante mucho tiempo en el centro y que son muy difíciles de cambiar.

2.- Relacionadas con el poder:

Control de la organización (casos de un control excesivo, a veces enfermizo). Promoción profesional.

Acceso a los recursos. Toma de decisiones.

3.- Relacionadas con la estructura:

Ambigüedad de metas y funciones (no tener claro los objetivos y hasta dónde llegan las funciones de unos y otros).

Celularismo o vivir en compartimentos estancos, sin apenas relación e información sobre lo que se hace.

Debilidad organizativa, en la que hay estructuras que desaparecen porque o no son necesarias o siendo necesarias, no cumplen con su cometido.

Estructuras que son o excesivamente punitivas o excesivamente permisivas.

4.- Aquellas relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal (psicológicas):

Problemas de estima propia/ afirmación.

Seguridad o inseguridad.

Insatisfacción laboral.

Mala o deficiente comunicación que interfiere de forma negativa en el sistema relacional.

Como podemos intuir, las causas, bastantes veces, están interrelacionadas por lo que conviene afinar a la hora de analizarlas así como a la hora de establecer medidas de mejora.

Proceso.

Es el **itinerario** que recorre el conflicto, derivado fundamentalmente de la forma que tienen los agentes de afrontarlo.

En el proceso se va a producir una concatenación de acontecimientos que van a estar determinados por diferentes variables, algunas de las cuales hacen referencia a **situaciones estructurales y estratégicas** y otras, a situaciones **afectivo-emocionales**.

Las primeras tienen mucho que ver con la naturaleza del poder, del control y las estrategias que se utilizan para ello.

Las segundas se refieren a las actitudes que muestran los agentes o grupos implicados en el conflicto: abuso, respeto, violencia verbal y/o física, actitudes solidarias o insolidarias, confianzas o desconfianzas, miedo o tranquilidad, acuerdos o desacuerdos, etc.

El proceso, por lo que podemos observar, va ser un elemento clave, ya que la forma en que se encare el conflicto, va a ser determinante a la hora de su resolución.

Contexto.

Todo conflicto se produce y evoluciona en un contexto **físico, social y cultural** que de una u otra forma pueden incidir tanto en el inicio, en el desarrollo así como en la resolución del mismo. Un comentario realizado por dos profesoras en un despacho de tutoría y en un ambiente confidencial que no tiene ninguna importancia, puede causar un verdadero problema en una reunión del profesorado. También puede suceder que una alumna de origen musulmán pueda causar algunos problemas en algún que otro centro por llevar anudado un pañuelo a su cabeza.

Por tanto nos podemos encontrar con contextos que nos están desvelando la razón de una forma de actuar.

Hay una cuestión que tiene cierta importancia y es la que constituye la relación entre el **contexto organizativo** de una escuela y el **nivel de conflictividad**. Las estructuras organizativas excesivamente rígidas pueden influir en una mayor proliferación de conflictos y aunque "por su propia estructura coercitiva los conflictos afloran en menor medida, no quiere decir que no existan sino que permanecen en estado latente" Jares (2001).

Para la prevención de conflictos en el ámbito escolar, la Dra. Ángela Serrano señala que es importante reconocer con antelación a posibles víctimas y agresores para poder actuar con

programas de mejora de la convivencia como solución a los posibles futuros conflictos. (Serrano. A. e Iborra. I. (2005). Violencia entre compañeros en la escuela. Centro Reina Sofía para el Estudio de la Violencia.)

Durante el curso 2015-2016 se elaboró el **Plan Estratégico de Convivencia Escolar** mediante un proceso participativo coordinado por el Ministerio de Educación Cultura y Deporte, a través del Centro Nacional de Innovación e Investigación Educativa. Con este motivo se ha creado un Grupo Técnico compuesto por representantes de las comunidades autónomas y de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, además de otros organismos gubernamentales. En el momento actual se han incorporado las aportaciones realizadas por este Grupo Técnico y por las entidades del Tercer Sector que trabajan en el ámbito de la convivencia escolar. Este Plan se articula alrededor de siete ejes transversales que guardan relación con la prevención de todo tipo de acoso y violencia escolar. En su estructura se contemplan también ocho líneas de actuación con objetivos y medidas a aplicar en cada una de ellas. [Plan Estratégico de Convivencia Escolar publicado en 2017.](#)

Programas de mejora de la convivencia, estrategias a adoptar y buenas prácticas encontramos muchos ejemplos y más en los últimos años en los que parece que el clima escolar se está volviendo más conflictivo y cada vez son más abundantes este tipo de problemas. Algunos ejemplos de ello son:

La región de Murcia tiene un registro de todas las buenas prácticas en esta temática que se puede consultar [aquí](#).

"Convivencia escolar. Un estudio sobre buenas prácticas." es un [artículo](#) de María José Caballero Grande para el número 3 (2010) de la revista Paz y conflictos en el que analiza casos de buenas prácticas en Andalucía.

Y también son muchas las comunidades autónomas que todos los años organizan bien desde la administración educativa, bien desde algunas organizaciones o colectivos, jornadas y premios sobre buenas prácticas en convivencia escolar. Aquí puedes ver algunas: [Madrid](#), [Castilla y León](#), [Andalucía](#), [Canarias](#), [Castilla La Mancha](#), etc.

2.D.- Funciones y responsabilidades de la dirección y del equipo directivo

El colectivo GROC de la Universidad de Lleida, resume las funciones y responsabilidades de la dirección y del equipo directivo en el siguiente esquema categorizado en 32 ámbitos de actuación y ocho grandes áreas:

Resumen funciones y responsabilidades del equipo directivo

1. Pedagógico
1.1. Establecer, con la participación del claustro docente, los objetivos generales del centro (PEC).
1.2. Velar para que el desarrollo del currículum se atenga a los objetivos y a las necesidades y posibilidades del alumnado.
1.3. Fomentar el análisis y la reflexión en torno a los resultados que se desprenden de la evaluación del aprendizaje de los alumnos para emprender acciones de mejora.
2. Organizativo
2.1. Planificación del funcionamiento general del centro: PGA, proyectos específicos, horarios, calendario, formación de grupos...
2.2. Distribuir tareas, funciones y responsabilidades entre las diversas unidades (departamentos, equipos docentes) y personas.
2.3. Establecer normas y pautas de actuación que regulen la convivencia en el centro y favorezcan el funcionamiento cotidiano.
2.4. Velar por la cohesión y la coordinación de actuaciones entre las diversas unidades (ciclos, departamentos, etc.) para garantizar la unidad de acción.
2.5. Evaluar el funcionamiento interno de la organización: procesos, resultados, nivel de progreso de los proyectos...

1. Pedagógico
2.6. Controlar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada unidad/persona; las normas y pautas de convivencia y, en general, los acuerdos tomados por los órganos pertinentes.
3. Administración y Gestión de recursos
3.1. Gestión administrativa: registro de resultados, estadísticas, burocracia, etc.
3.2. Gestión de infraestructuras y material. Velar por el buen uso, el mantenimiento y la mejora de las instalaciones y el material y por las condiciones de seguridad e higiene.
3.3. Gestionar (y, en su caso, obtener) recursos económicos: presupuesto, contabilidad, contratos, etc.
3.4. Conocimiento de la normativa estatal y autonómica en diversos ámbitos relacionados con la vida escolar.
4.- Relaciones humanas
4.1. Mantener relaciones personales fluidas con el personal del centro: profesorado, alumnado, PAS, familias, otros profesionales externos....
4.2. Acoger a las personas que se incorporan por primera vez al centro con la intención de favorecer su integración.
4.3. Conocer y prestar atención a las personas (escuchar, comprender, interpretar...) para poder ayudarlas y motivarlas en su relación con la organización.
4.4. Favorecer el desarrollo profesional del profesorado a través de planes de formación en el propio centro, elaboración de proyectos colectivos, etc.
4.5. Comunicación. Garantizar la circulación rápida y eficaz de la información (fijación de procesos, rutinas y canales) de manera transparente y abierta (en doble sentido).
4.6. Intervenir en la resolución de conflictos de manera franca y transparente; anteponiendo los intereses de la institución a los intereses sectoriales o personales.
5.- Proyección exterior
5.1. Interlocutor entre la Comunidad y la Administración Educativa: aplicación de directrices, cumplimiento de procesos, demanda de mejoras, previsión de necesidades...
5.2. Mantener relaciones fluidas con los alumnos, familias, asociaciones, entidades, etc.
5.3. Coordinación con otras instancias y entidades socioeducativas: otros centros, servicios educativos, museos, asociaciones, empresas, etc.
5.4. Velar por la proyección de una imagen exterior positiva.
6.- Innovación y desarrollo de la organización
6.1. Promotor de cambios, innovaciones o mejoras en el funcionamiento y en la práctica educativa.
6.2. Empoderamiento del centro. Agente de participación y de fomento de asunción de responsabilidades compartidas por parte de la Comunidad Educativa.
7.- Dirección de uno mismo
7.1. Autoconocimiento: concepciones sobre la dirección; estilo directivo, conductas directivas más habituales, habilidades a desarrollar...
7.2. Control del estrés y uso racional del tiempo (profesional y personal).
7.3. Asunción del cargo: soledad, dilemas, cambio de rol...

1. Pedagógico
7.4. Control de los asuntos personales: equilibrio entre la dimensión docente, la directiva y la personal.
7.5. Participación en actividades de formación permanente: cursos, grupos de trabajo, seminarios, intercambio de experiencias...
8.- Contingencias
8.1. Gestor de anomalías e imprevistos.
8.2. Subalterno, administrativo, telefonista, guardián, asistente.

Estas funciones y responsabilidades de la función directiva queremos ponerlas en consonancia con la realidad de nuestros centros, contextualizada y bajo la voz de la experiencia de Miguel Rosa, un director con muchos años de experiencia que resume en este vídeo el decálogo para una dirección afectiva y efectiva.

<https://www.youtube.com/embed/KS4NTjIDCVU>

Vídeo creado por [Miguel Rosa](#). Licencia YouTube estándar

2.E.- Gestión del centro por proyectos

a) El Proyecto Educativo de Centro.

La Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, dedica el capítulo II de su Título V a la autonomía de los centros. La concreta esencialmente a través de tres documentos: el proyecto educativo, el proyecto de gestión y las normas de organización y funcionamiento. Explicita, en su artículo 120, que los centros dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión:

1. Los centros dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión en el marco de la legislación vigente y en los términos recogidos en la presente Ley y en las normas que la desarrollen.
2. Los centros docentes dispondrán de autonomía para elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto educativo y un proyecto de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento del centro.
3. Las Administraciones educativas favorecerán la autonomía de los centros de forma que sus recursos económicos, materiales y humanos puedan dar respuesta y viabilidad a los proyectos educativos y propuestas de organización que elaboren, una vez que sean convenientemente evaluados y valorados. Los centros sostenidos con fondos públicos deberán rendir cuentas de los resultados obtenidos.
4. Los centros, en el ejercicio de su autonomía, pueden adoptar experimentaciones, innovaciones pedagógicas, programas educativos, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia o ampliación del calendario escolar o del horario lectivo de áreas o materias, en los términos que establezcan las Administraciones educativas y dentro de las posibilidades que permita la normativa aplicable, incluida la laboral, sin que, en ningún caso, suponga discriminación de ningún tipo, ni se impongan aportaciones a las familias ni exigencias para las Administraciones educativas.
5. Cuando estas experimentaciones, planes de trabajo o formas de organización puedan afectar a la obtención de títulos académicos o profesionales, deberán ser autorizados expresamente por el gobierno.

El ejercicio de esta autonomía se concreta en la elaboración de un **proyecto educativo** propio, así como en la organización y gestión de los recursos necesarios para que mencionados proyectos puedan ponerse en marcha, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 121, al que nos referiremos más adelante.

Siguiendo el dictado de la LOMLOE, establece que el Proyecto Educativo constituye la máxima expresión de la autonomía, en cuanto que "recogerá los valores, los fines y las prioridades de actuación. Asimismo, incorporará la concreción de los currículos establecidos por la Administración

educativa que corresponde fijar y aprobar al Claustro, impulsará y desarrollará los principios, objetivos y metodología propios de un aprendizaje y ciudadanía activos, así como el tratamiento transversal en las áreas, materias o módulos de la educación en valores y contenidos específicos relacionados con la igualdad de trato y la no discriminación, así como la prevención de la violencia contra las niñas y las mujeres." (121.1).

En su elaboración debe contarse con la colaboración de la comunidad (si bien no se determina el procedimiento ni las condiciones mínimas) y es necesario partir del análisis del contexto y la detección de las necesidades/singularidades.

Dicho proyecto, deberá tener en cuenta "las características del entorno social, económico y cultural del centro, así como las relaciones con agentes educativos, sociales y culturales del entorno. El proyecto recogerá, al menos, medidas relativas a la acción tutorial, los planes de convivencia y de lectura, y deberá respetar los principios de no discriminación y de inclusión educativa como valores fundamentales, así como los principios y objetivos recogidos en esta Ley y en la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación, especificando medidas académicas que se adoptarán para favorecer y formar en la igualdad particularmente de mujeres y hombres." (121.2).

Como ya vimos en el módulo inicial, las Leyes de Educación autonómicas desarrollan los aspectos educativos de los estatutos de autonomía de sus respectivas Comunidades Autónomas. Por ejemplo, en la LEC (Ley Educación de Cataluña 12/2009 de 10 de julio), a partir de esta declaración de intenciones de la LOE, se procede a delimitar cuáles deben ser los componentes del Proyecto Educativo (91.4):

- La aplicación de los criterios de organización pedagógica, las prioridades y los planteamientos educativos, los procedimientos de inclusión y otras actuaciones que caracterizan al centro.
- Los indicadores de progreso pertinentes.
- La concreción y el desarrollo de los currículos.
- Los criterios que definen la estructura organizativa propia.
- El proyecto lingüístico, que se concreta a partir de la realidad sociolingüística del entorno.
- El carácter propio del centro, si hay.

La delimitación del Proyecto Educativo constituye uno de los aspectos clave de la ley. Ahora bien, los precedentes de los cuales parten las escuelas e institutos en cuanto a la elaboración de documentos institucionales son, en términos generales, insuficientes, dado que se asocian con instrumentos burocráticos, poco operativos. De hecho, un número considerable de centros no disponen de PEC; otros lo han aprobado de una manera burocrática, haciendo adaptaciones o, simplemente, "cortar y pegar" de documentos de otros centros; otros han contratado los servicios de una empresa para elaborarlo durante un curso escolar en un proceso en el que, si bien se apela a la participación y la implicación de la comunidad, no pasan de meras escenificaciones, donde lo que verdaderamente cuenta es disponer del producto final en la fecha fijada.

El Proyecto Educativo que se define en la LEC y en la LOMLOE apunta hacia un documento complejo, pesado, que comporta una notable dificultad técnica y, a su vez, implica invertir tiempo y esfuerzo. El legislador es consciente de esta realidad, por lo cual determina que "el Departamento tiene que prestar en los centros el apoyo necesario para elaborar el proyecto educativo" (91,7). Nuevamente, se trata de una declaración de intenciones pero no de una realidad, entre otras carencias, porque no es fácil encontrar profesionales preparados que puedan y estén dispuestos a hacerlo.

Finalmente, la LOMLOE introduce cambios con respecto a la autonomía de los centros, eliminando algunas competencias de la Dirección, que son recogidas por el Consejo Escolar. Por otro lado, en su preámbulo, también señala: en el ejercicio de su autonomía, los centros pueden adoptar experimentaciones, programas educativos, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia o ampliación del calendario escolar o del horario lectivo de áreas o materias, en los términos que establezcan las Administraciones educativas y cumpliendo algunas condiciones que se especifican.

El aumento de la autonomía de los centros es una recomendación reiterada de la OCDE para mejorar los resultados de los mismos, necesariamente unida a la exigencia de una mayor transparencia en la rendición de cuentas. Es necesario que cada centro tenga la capacidad de identificar cuáles son sus fortalezas y las necesidades de su entorno, para así poder tomar decisiones sobre cómo mejorar su oferta educativa y metodológica en ese ámbito, en relación directa, cuando corresponda por su naturaleza, con la estrategia de la administración educativa. Esta responsabilidad llevará aparejada la exigencia de demostrar que los recursos públicos se han utilizado de forma eficiente y que han conducido a una mejora real de los resultados. La autonomía de los centros es una puerta abierta a la atención a la diversidad de los alumnos y alumnas, que mantiene la cohesión y unidad del sistema, y abre nuevas posibilidades de cooperación entre los centros y de creación de redes de apoyo y aprendizaje compartido.

b) Proyecto de Proyectos.

Como hemos visto, uno de los documentos principales de la documentación institucional del centro educativo es el Proyecto Educativo del centro. Este, a su vez, es un proyecto de proyectos, es decir, incorpora y articula otros proyectos que hacen de la gestión del centro una tarea de gestión de proyectos.

El Proyecto Educativo contempla a su vez todos estos proyectos o planes (algunos de ellos pueden considerarse o no en función de las características del centro, de las exigencias de la administración autonómica pertinente, etc.):

- El Proyecto Curricular (Propuesta Pedagógica -Infantil- o Concreción Curricular -Primaria-).
- El Plan de Lectoescritura y de Fomento de la Lectura.
- El Plan de Atención a la Diversidad.
- El Plan TIC.
- El Plan de Acción Tutorial.
- El Plan de Convivencia.
- El Plan de Calidad.
- El Plan de Formación.

- El Proyecto de Marketing.
- El Proyecto de Innovación.
- Etc.

2.F.- Estructuras de planificación y coordinación

La LOMLOE, igual que ya hizo la LOCE, la LOE y la LOMCE en su momento, no hace referencia apenas a los diferentes órganos de coordinación docente. Solamente menciona, al hablar de los órganos de coordinación docente, a los departamentos de coordinación didáctica, que se encargarán de la organización y desarrollo de las enseñanzas propias de las asignaturas o módulos que se les encomienden y estará constituido por los profesores de las especialidades que impartan las enseñanzas de las asignaturas o módulos asignados al mismo, y a los equipos de profesores, dejando para cada Administración educativa su regulación, así como la decisión sobre cualquier otro órgano de coordinación. Así, en el artículo 130.1 se dice que "corresponde a las Administraciones educativas regular el funcionamiento de los órganos de coordinación docente y de orientación y potenciar los equipos de profesores que impartan clase en el mismo curso, así como la colaboración y el trabajo en equipo de los profesores que impartan clase a un mismo grupo de alumnos". Posteriormente en el art. 130.2 indica que "en los institutos de educación secundaria existirán, entre los órganos de coordinación docente, departamentos de coordinación didáctica que se encargarán de la organización y desarrollo de las enseñanzas propias de las materias o módulos que se les encomienden".

Por lo tanto, vamos a comentar brevemente aquellos órganos de coordinación que están presentes en nuestros centros educativos, teniendo presente que cada comunidad autónoma podría concretar aquellos que considere oportuno, como así hacen algunas de ellas. Así, podríamos señalar tres: los equipos didácticos (Primaria) y departamentos (Secundaria), la comisión de coordinación pedagógica y los tutores.

1) Equipos didácticos/Departamentos, Juntas de profesores

Nuestro sistema educativo ha planteado hasta este momento una enseñanza graduada por ciclos en primaria, posibilitando que el alumno vaya avanzando, por lo menos en su planteamiento teórico, según sus posibilidades y madurez. Con la LOMCE se perdió esta estructuración en ciclos que planteó la LOGSE y la LOE y se concretó el concepto curso en primaria y secundaria. Por ello, hablábamos de equipos didácticos donde antes hablábamos de equipos de ciclo. Al aprobarse la LOMLOE volvemos al concepto previo planteado en la LOE.

Estos equipos de ciclo estarán formados por los tutores de los grupos de alumnos que lo conformen. Los profesores que no tengan asignada tutoría de un grupo de alumnos y el personal de atención educativa complementaria, serán adscritos a uno u otro equipo por el director o directora del centro a propuesta del jefe de estudios. En la comunidad que haya colegios rurales agrupados, el director, a propuesta del jefe de estudios, adscribirá al profesorado de las distintas unidades a uno u otro equipo, en función de la organización del propio centro.

Las competencias de cada equipo de ciclo se concretarían en las siguientes:

- Formular propuestas al equipo directivo y al claustro relativas a la elaboración del proyecto educativo y de la programación general anual.
- Formular propuestas a la comisión de coordinación pedagógica relativas a la elaboración de los proyectos curriculares.
- Mantener actualizada la metodología didáctica.
- Organizar y realizar las actividades complementarias y extraescolares.

Si nos referimos a los centros de secundaria los órganos propios de coordinación didáctica van a ser los departamentos, que serán sobre los que pivote toda la acción educativa del centro, ya que ellos son los responsables de realizar las programaciones didácticas, organizar las actividades complementarias, proponer, actividades de formación; etc. El equipo directivo deberá tener especial cuidado en que los departamentos no se conviertan en entes independientes unos de otros, ya que, aunque realicen una planificación y organización coherente y adecuada de sus materias, si no existe una coordinación entre ellos se pierde ese sentido global del currículo y de la acción educativa. En muchas ocasiones la departamentalización ocasiona que se compartimentalice tanto el conocimiento como el trabajo del alumno, fragmentando los aprendizajes en las diferentes materias sin ningún nexo de unión.

En los centros de secundaria las diferentes Juntas de profesores pueden servir para obviar y evitar esa falta de coordinación. Son órganos formados por los profesores que imparten docencia a un mismo grupo de alumnos, coordinados por el tutor del grupo. El equipo directivo tiene aquí una opción muy interesante para lograr la coordinación de los profesores, ya que en estas juntas los profesores tienen que poner encima de la mesa todas las cuestiones relativas a la planificación, organización, disciplina, evaluación, etc. de cada grupo de alumnos. El problema puede residir en el tiempo disponible para estas reuniones y en la cultura del profesorado en la forma de afrontar estas reuniones, o sea que las vean como algo meramente administrativo. Este es uno de los retos más importantes que va a tener un director o directora en un centro de secundaria.

2) Comisión de coordinación pedagógica

La comisión de coordinación pedagógica debe ser un órgano sobre el que pivote toda la acción educativa del centro, no en cuanto a la toma de decisiones, sino para consensuar, coordinar y proponer actuaciones en todos los ámbitos. Hay que tener en cuenta que de ella forman parte todos los que tienen que ver con la acción educativa en el centro, ya que está el director o directora y jefe de estudios, los coordinadores de equipos didácticos o jefes de departamento, y, en su caso, el orientador del centro o un miembro del equipo para la orientación e intervención educativa que corresponda al centro, con el fin de coordinar la elaboración y seguimiento de los proyectos curriculares. En centros que tengan menos de doce unidades, las funciones de coordinación didáctica será asumida por el claustro de profesores. Es un órgano manejable en donde se puede consensuar y discutir lo que es imposible en claustros numerosos. Un director o directora debería tener especial cuidado en organizar y utilizar de forma adecuada y operativa este órgano, le facilitaría mucho la gestión del centro.

La Comisión de Coordinación Pedagógica se reunirá como mínimo una vez al mes y celebrará dos sesiones extraordinarias, una al comienzo y otra al final de curso, y cuantas otras se consideren

necesarias. La Comisión de Coordinación Pedagógica dispone de tres funciones esenciales en torno al proyecto curricular, que en el fondo es la acción educativa que se lleva a cabo en el centro. Deberá establecer las directrices generales para la elaboración y revisión del proyecto curricular y de las programaciones didácticas, incluidas en este. Deberá establecer un calendario de actuaciones para el seguimiento y evaluación de los proyectos curriculares de etapa y de las posibles modificaciones de los mismos que puedan producirse como resultado de la evaluación realizada en la memoria anual del curso anterior.

3) El tutor

Cada grupo de alumnos va a tener un tutor, que será designado por el director a propuesta del jefe de estudios, quien será el que coordine toda la labor de los tutores, manteniendo las reuniones necesarias para el buen funcionamiento de ellas. El claustro de profesores fijará los criterios referentes a la orientación, tutoría, evaluación y recuperación de los alumnos. Para facilitar esta tarea, el equipo de orientación educativa y psicopedagógica apoyará la labor de los tutores de acuerdo con el plan de acción tutorial y bajo la dirección del jefe de estudios.

Se celebrarán al menos tres sesiones de evaluación de alumnos presididas por el tutor de cada grupo, coincidiendo estas con cada uno de los trimestres del curso. Una vez al trimestre se elaborará un informe destinado a los padres de los alumnos que se entregará a los mismos. En el horario del profesor-tutor se incluirá una hora complementaria semanal para atención a los padres o tutores de los alumnos. En secundaria y bachiller, depende de cada comunidad autónoma su concreción.

Es importante destacar que todos los profesores están implicados en la acción tutorial, ya que es algo inherente a la función docente, independientemente de si un profesor es tutor o no de un grupo de alumnos. Los contenidos curriculares desarrollados en el aula, las formas de evaluar, el tratamiento dado a las dificultades de aprendizaje, las relaciones entre profesor y alumnos, no solo van a determinar los resultados tradicionalmente académicos, sino que también van a configurar, además, el fondo de experiencias a partir del cual el alumno construye su autoconcepto, elabora sus expectativas, percibe sus limitaciones y afronta su desarrollo personal y su proyecto de vida en un marco social.

Por ello, la acción tutorial debe tener un carácter continuo a lo largo de toda la escolaridad y todo el tiempo escolar. Esto implica que hay que abandonar la idea de que la tutoría se debería llevar a cabo en distintos momentos claves o críticos de su escolaridad. Asimismo, se deben implicar de manera coordinada en esta acción todas las personas que intervienen en la educación del niño, o sea, profesores, padres, etc. La figura del orientador o del tutor como técnico trabajando en solitario para resolver todos los problemas de los alumnos debería pasar a la historia, para dejar sitio a un tutor que actúa en colaboración con el resto de profesores, padres, del centro y de la sociedad. La acción tutorial tendrá como objetivos esenciales la atención a las peculiaridades propias de cada alumno y el desarrollo en los alumnos de una capacidad y una actitud activa hacia la toma de decisiones en todas las situaciones en las que estos se encuentren, lo que les dará una autonomía imprescindible para sus futuros comportamientos en la vida social.

4) Coordinador/a de bienestar y protección.

El bienestar y la protección de los estudiantes es una de las principales preocupaciones de los sistemas educativos en todo el mundo. En España, la legislación educativa ya ha establecido el deber de designar la figura del coordinador o coordinadora de bienestar y protección en todos los centros educativos, fijando el marco normativo que debe ser desarrollado por las Comunidades Autónomas en base a sus competencias.

Esta figura tiene como objetivo velar por la protección de los niños, niñas y adolescentes, así como por la promoción del buen trato y la prevención de cualquier forma de violencia.

La Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica de Educación 2/2006, de 3 de mayo de Educación, en su artículo único 66, ha añadido al apartado 5 el artículo 124 en el que establece que:

«Las administraciones educativas regularán los protocolos de actuación frente a indicios de acoso escolar, ciberacoso, acoso sexual, violencia de género y cualquier otra manifestación de violencia, así como los requisitos y las funciones que debe desempeñar el coordinador o coordinadora de bienestar y protección, que debe designarse en todos los centros educativos, independientemente de su titularidad».

La Ley Orgánica 8/2021, de 4 de junio, de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia (LOPVI) fija en su artículo 35, punto 1 que:

«Todos los centros educativos donde cursen estudios personas menores de edad, independientemente de su titularidad, deberán tener un coordinador o coordinadora de bienestar y protección del alumnado, que actuará bajo la supervisión de la persona que ostente la dirección o titularidad del centro»; y en **el artículo 35, punto 2** que: «Las administraciones educativas competentes determinarán los requisitos y funciones que debe desempeñar el coordinador o coordinadora de bienestar y protección. Asimismo, determinarán si estas funciones han de ser desempeñadas por personal ya existente en el centro o por nuevo personal».

Las funciones encomendadas al Coordinador o Coordinadora de bienestar y protección deberán ser al menos las siguientes:

a) Promover planes de formación sobre prevención, detección precoz y protección de los niños, niñas y adolescentes, dirigidos tanto al personal que trabaja en los centros como al alumnado. Se priorizarán los planes de formación dirigidos al personal del centro que ejercen de tutores, así como aquellos dirigidos al alumnado destinados a la adquisición por estos de habilidades para detectar y responder a situaciones de violencia. Asimismo, en coordinación con las Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos, deberá promover dicha formación entre los progenitores, y quienes ejerzan funciones de tutela, guarda o acogimiento.

b) Coordinar, de acuerdo con los protocolos que aprueben las administraciones educativas, los casos que requieran de intervención por parte de los servicios sociales competentes, debiendo informar a las autoridades correspondientes, si se valora necesario, y sin perjuicio del deber de comunicación en los casos legalmente previstos.

- c) Identificarse ante los alumnos y alumnas, ante el personal del centro educativo y, en general, ante la comunidad educativa, como referente principal para las comunicaciones relacionadas con posibles casos de violencia en el propio centro o en su entorno.
- d) Promover medidas que aseguren el máximo bienestar para los niños, niñas y adolescentes, así como la cultura del buen trato a los mismos.
- e) Fomentar entre el personal del centro y el alumnado la utilización de métodos alternativos de resolución pacífica de conflictos.
- f) Informar al personal del centro sobre los protocolos en materia de prevención y protección de cualquier forma de violencia existentes en su localidad o comunidad autónoma.
- g) Fomentar el respeto a los alumnos y alumnas con discapacidad o cualquier otra circunstancia de especial vulnerabilidad o diversidad.
- h) Coordinar con la dirección del centro educativo el plan de convivencia al que se refiere el artículo 31.
- i) Promover, en aquellas situaciones que supongan un riesgo para la seguridad de las personas menores de edad, la comunicación inmediata por parte del centro educativo a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.
- j) Promover, en aquellas situaciones que puedan implicar un tratamiento ilícito de datos de carácter personal de las personas menores de edad, la comunicación inmediata por parte del centro educativo a las Agencias de Protección de Datos.
- k) Fomentar que en el centro educativo se lleva a cabo una alimentación saludable y nutritiva que permita a los niños, niñas y adolescentes, en especial a los más vulnerables, llevar una dieta equilibrada.

Formación del coordinador o coordinadora de bienestar y protección.

La formación del coordinador o coordinadora de bienestar y protección es un aspecto fundamental para garantizar el buen funcionamiento de los centros educativos y la protección de la infancia. Esta figura requiere de una formación especializada y el desarrollo de destrezas específicas para llevar a cabo su función de manera eficaz.

Para responder a estas necesidades, diferentes organizaciones de derechos de infancia han propuesto un itinerario formativo para todos los profesionales del centro, con diferentes niveles de profundización en función del papel que desempeñan en los procesos de protección a la infancia.

El primer nivel de formación básica tiene como objetivo proporcionar a todos los profesionales del centro conocimientos suficientes para detectar situaciones de riesgo. Esta formación es esencial para que los profesionales puedan actuar de manera adecuada ante posibles situaciones de vulnerabilidad infantil.

El segundo nivel de formación habilitante es específico para la función de coordinador o coordinadora de bienestar y protección y para los miembros del equipo directivo. En este nivel, se aborda la planificación estratégica y la gestión de incidencias, habilidades fundamentales para llevar a cabo una intervención adecuada en casos de vulnerabilidad infantil. Es necesario que los profesionales que desempeñen esta función cuenten con experiencia previa en la intervención social con la infancia.

Finalmente, el tercer nivel de formación especializada está dirigido a los profesionales que desempeñen su función en centros de difícil desempeño, donde se requiere una mayor experiencia en la intervención social con la infancia en situaciones de riesgo de vulnerabilidad social.

El coordinador o coordinadora de bienestar y protección debe trabajar en conjunto con todos los profesionales y servicios involucrados para lograr una atención integral y eficaz.

En cuanto a la **coordinación interna**, es fundamental trabajar en estrecha colaboración con el equipo directivo, quienes son los responsables formales, pero necesitan del apoyo del coordinador para la planificación de un modelo integral de prevención, detección y seguimiento de posibles incidencias.

El coordinador también debe trabajar en equipo con los servicios de orientación, quienes apoyan y asesoran en la aplicación del Plan de Convivencia del Centro, el equipo docente para actuar rápidamente ante cualquier sospecha de violencia contra la infancia y con el personal de administración y servicios, incluyendo el personal de cocina y comedor, sanitario y cualquier otro profesional que acompañe al profesorado.

En cuanto a la coordinación con las familias, es importante trabajar en conjunto para fortalecer la parentalidad positiva y el fortalecimiento familiar, y también para tener en cuenta la información que las familias pueden proporcionar a los docentes. Por último, el coordinador debe coordinarse con los alumnos para garantizar un ambiente de convivencia pacífico y positivo.

En cuanto a la **coordinación externa**, el coordinador debe trabajar estrechamente con los servicios sociales, quienes tienen competencia en materia de protección a la infancia, tanto en la atención primaria como especializada. También debe coordinarse con los cuerpos y fuerzas de seguridad, que cuentan con unidades especializadas en protección de menores, y con el sistema sanitario para detectar precozmente situaciones de riesgo y establecer programas preventivos.

Referencias y materiales.

Ministerio de Educación y Formación Profesional. Catálogo de publicaciones. Espinosa, Bayal, M^a Ángeles. [Coordinador o coordinadora de bienestar y protección en la comunidad escolar](#).

Agencia Española de Protección de Datos (AEPD). Infografía: "[Actuación del coordinador/a de bienestar y protección del alumnado](#)"

2.G.- Gestión del centro como organización educativa: modelos curriculares, formación docente, innovación educativa, trabajo en redes, proyectos colaborativos

La gestión de un centro educativo, buscando como finalidad realizar un trabajo eficaz, con objetivos y metas que pasan por transformar la educación, introduciendo cambios en dicha organización y mejorando los resultados en el aprendizaje de los alumnos del centro educativo, pasa por plantear metas que impliquen cambios o transformaciones en:

- Los modelos curriculares y la forma de impartirlos; una implementación de metodologías activas o emergentes, garantizan un cambio ilusionador entre la comunidad educativa del centro. Estas metodologías activas hacen un mayor hincapié en el alumnado. El alumno pasa a ser el protagonista de su aprendizaje, se trabaja dando valor a las competencias y habilidades del alumno y así la evaluación pasa a ser formativa y menos punitiva. Las metodologías activas están ya presentes en muchos centros educativos y cada vez son más los centros que se suman a esta otra forma de concebir la educación, otra educación es posible. El Aprendizaje Basado en proyectos (ABP), el *flipped classroom*, las inteligencias múltiples, el aprendizaje basado en el juego -gamificación-, el pensamiento computacional, aprendizaje por indagación-investigación, aprendizaje servicio, *mindfulness*, y un largo etc. de nuevas, y no tan nuevas y emergentes metodologías que están cambiando los modelos curriculares y la forma de entender la educación en nuestras aulas.
- La formación docente; para la introducción de los cambios propuestos en el punto anterior hace falta una formación de calidad en estos aspectos del profesorado del centro. Una formación continua del personal docente del centro garantizará un colectivo unido y

motivado hacia un cambio necesario en nuestros días. Cualquier persona, independientemente de la profesión que realice, debe seguir formándose a lo largo de la vida. El colectivo docente no debería ser ajeno a esta premisa, máxime cuando trata con personas que van a ser los ciudadanos del mañana (Castañeda & Adell, 2011). Si los docentes queremos que nuestros alumnos sean competentes en un futuro, nosotros somos los primeros que debemos ser competentes en los diferentes ámbitos de la vida, para así poder transmitirles con nuestro ejemplo lo que se espera de ellos (Cardona, 2008). Erróneamente hay quien piensa que la formación de un docente termina una vez alcanzado un grado que le habilite para ejercer la profesión, pero si queremos ser éticos y responsables con nuestro cometido, debemos seguir formándonos y estar al día, actualizando conocimientos y también metodologías. Cada día surgen conocimientos nuevos, la sociedad es cambiante y, además, la tecnología, entre otros, origina nuevas formas de trabajar y aprender. Todo ello hace que día a día surjan también nuevas competencias con las que el docente debe estar familiarizado (Perrenoud, 2004). El rol del docente actual ha cambiado, y ahora debe estar preparado para los nuevos tiempos, tiene que llegar a ser competente en ámbitos de lo más variados y ser capaz de saberlo transmitir a sus alumnos (Fernández, 2003). Si un docente es incapaz de trabajar en grupo, difícilmente va a poder transmitir y sugerir estrategias y habilidades para que sus alumnos pongan en práctica dicha competencia. O por ejemplo, en el tratamiento de la información, si un docente desconoce cómo buscar, seleccionar y estructurar información, raramente sus alumnos serán capaces de hacerlo. Un docente competente va a poder realizar mejor su trabajo, va a ser más valorado y reconocido por sus alumnos y ante la evaluación del desempeño (desde cualquier colectivo o la propia autoevaluación) sus resultados van a ser mucho más satisfactorios (Rueda, 2009). Es por ello que se hace necesario que un docente sea altamente competente en aquellos aspectos a trabajar con sus alumnos, las competencias básicas (De Juanas, Martín González, 2016).

- La innovación educativa; esta transformación está haciendo que en los centros educativos en la actualidad se replantee todo, desde los tiempos, los espacios, los recursos, tanto materiales como humanos, la distribución de estos, las estructuras organizativas del centro, etc. Un proceso de cambio, introducción de mejoras, lanzarse a innovar, supone estar dispuesto a asumir dicho reto. Y lo dicho, no todo vale, ni hay que cambiarlo todo. En este sentido, de introducir la innovación educativa en nuestros centros, para seguir reflexionando sobre dicho tema, te dejo aquí una reflexión sobre el tema.
- El trabajo en redes; en un mundo hiperconectado, se hace necesario que la educación saque provecho de ello y enriquezca el aprendizaje de los alumnos abriendo la escuela al exterior, gracias a las redes, principalmente a las posibilidades que nos ofrece la red de redes, Internet. No solo como un punto de vista al exterior, sino ante la posibilidad o mejor dicho, la obligatoriedad de trabajar de forma colaborativa en red con otros centros, participando de programas locales, regionales, estatales o internacionales. Los proyectos colaborativos a través de redes, ofrecen infinitas posibilidades de motivación y enriquecimiento del aprendizaje de nuestros alumnos.

Te dejamos con este vídeo de dos directores de dos centros educativos (un CEIP y un CRA) hablando de la transformación en la gestión de sus centros y dónde se refleja perfectamente que esta pasa por una transformación en los modelos curriculares, en la formación docente, en la introducción de la innovación educativa, en el trabajo en redes, etc.

<https://www.youtube.com/embed/XINiCTvqdrU>

EDUKETING 2016. "Transformación de un centro público CEIP Rosa Serrano y CRA Benavites-Quart". Licencia YouTube estándar

2.H.- Evaluación de la práctica docente

La evaluación de la práctica docente es un indicador muy interesante que permite al equipo directivo y al director en concreto conocer el estado de salud del centro. Todo un cúmulo de motivos la hace imprescindible:

- Como garantía de calidad del quehacer educativo.
- Como elemento decisivo en el proceso de revisión interna de los centros.
- Como proceso facilitador de la rendición de cuentas a la sociedad, a la comunidad educativa, al equipo directivo, etc.
- Como incentivo profesional de los docentes.
- Como estrategia de legitimación del propio sistema educativo.

En conclusión, la evaluación de la práctica docente se pone al servicio de la mejora de la calidad del sistema educativo y nos permite conocer y actuar en consecuencia sobre los cambios e innovaciones que precisa nuestro centro.

Por no hablar de los beneficios que para el docente implica hacerse una autoevaluación de su práctica docente, o que sus alumnos evalúen su práctica docente. Va a aportar sin duda puntos de reflexión y mejora que el docente debe tener en consideración, no sólo por una mejora en la calidad de la enseñanza del centro, de la recibida por sus alumnos, sino también por el propio bienestar a nivel personal que le puede generar el aprender a realizar las cosas mejor, a corregir esos pequeños errores que su función docente pueda presentar y aquellas consideraciones, que a nivel individual, se le puedan pasar por alto pero que necesitamos que otras veces agentes externos nos los hagan ver.

En este último sentido, existe una publicación bastante clarificadora del Gobierno vasco sobre cómo una experiencia de autoevaluación de la práctica docente proporciona en los docentes una mejora en su tarea. Puedes consultar dicha publicación [aquí](#).

Y también resulta interesante reflexionar sobre este tema con [el ensayo de Francisco Javier Fernández Franco \(inspector de educación\), Sentido y necesidad de la evaluación de la práctica docente.](#)

2.1.- La participación de la comunidad educativa

La identificación de los centros educativos como una comunidad se desprende del enfoque sistémico. Por una lado, da respuesta a la demanda que los centros tengan en cuenta las necesidades y las posibilidades de la sociedad a la que sirve. Por otro lado, concibe la función educativa como una tarea compartida e intenta lograr el compromiso de todas las instancias implicadas mediante el establecimiento de mecanismos participativos.

El desarrollo de esta concepción empieza a cobrar vida con la promulgación de la Ley General de Educación (1970) y adquiere sus mayores cotas de desarrollo con la promulgación y posterior desarrollo de la Ley Orgánica del Derecho a la Educación (1985). La diferencia entre ambos momentos radica en la consideración de la participación: en la ley del 70 tiene un carácter voluntarista; se considera como algo deseable, que debe fomentarse. En la LODE, en cambio, deviene un derecho y, sobre todo, una estrategia de gestión que toma cuerpo a través del Consejo Escolar

El paso de la dictadura a la democracia supuso un cambio progresivo en la consideración del concepto de escuela como comunidad que tuvo sus primeras manifestaciones en la efímera LOECE y, tras la llegada al poder del PSOE en 1982, se consolidó con la LODE (1985). Aparece el constructor "comunidad escolar democrática" que propugna la participación real de la sociedad en el control y la gestión de los centros sostenidos con fondos públicos, bajo la cual subyace la idea que la gestión participativa y democrática de la escuela constituye un elemento clave para la consolidación de una nueva sociedad democrática.

La instauración del modelo participativo no supuso un cambio drástico en el quehacer de los centros sino que, como todo proceso social, ha seguido un largo camino hasta llegar a la situación actual. Una senda con altibajos y contradicciones (ausencia de candidatos a la dirección, baja participación en las elecciones a los Consejos Escolares, escasa y desigual vertebración de los consejos escolares como órganos de gobierno, evolución en la forma de acceso a la dirección, protagonismo de la administración y de la comunidad en la selección y en la evaluación de director, presión por los resultados, etc.) que se encuentra en diversos niveles de consolidación en cada centro.

El avance de estos planteamientos hacia posiciones de mayor participación social o bien el retroceso hacia modalidades de menor participación y compromiso social constituye una cuestión de actualidad que, sin duda, deben constituir un motivo de reflexión y debate entre los futuros directores y directoras escolares.

Bibliografía

- Álvarez, J.F. (2015). Posicionamiento en Internet del centro.
<http://es.slideshare.net/juanfratic/72-posicionamiento-en-internet-del-centro-educativo>
- Bernal, J.L. (2004) "La micropolítica, un sentimiento", Organización y gestión educativa, nº 4, julio-septiembre, p. 11-13.
- Bernal, J.L. (2015). Gestión del centro como organización educativa.
- Cardona, J. (2008). Formación y desarrollo profesional del docente en la sociedad del conocimiento. Madrid: Universitas.
- Castañeda, L. y Adell, J. (2011). El desarrollo profesional de los docentes en entornos personales de aprendizaje (PLE). En Roig Vila, R. y Laneve, C. (Eds.), La práctica educativa en la Sociedad de la Información: Innovación a través de la investigación / La pratica educativa nella Società dell'informazione attraverso la ricerca (83-95). Alcoy: Marfil.
- Collado Navarro, I. J. (2013). El director escolar: competencias, funciones y características. Propuestas de mejora del centro. TFM.
<http://www.reproalba.com/reproalba/resources/source/Blog/PDF/El%20director%20escolar%20competencias%20funciones%20y%20caracteristicas.pdf>
- De Juanas, A., Martín, R. González, M. (2016). Competencias docentes para desarrollar la competencia científica en educación primaria. Bordón. Revista de pedagogía, 68(2), 103-120.
- Fernández, F.J. Sentido y necesidad de la evaluación de la práctica docente.
<https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/454>
- Fernández, R. (2003). Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI. Organización y Gestión Educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación, 11(1), 4-8.
- Fernández Díaz, M. J. La dirección escolar ante los retos del siglo XXI.
<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/n5-fernandez-diaz.pdf>
- Gobierno Vasco (2013). Mejora de la práctica docente. Una experiencia de autoevaluación.
https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/inn_doc_lider_dir_escolares/es_def/adjuntos/200012c_Pub_EJ_mejora_practica_docente_c.pdf
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing. Octava edición. México: Pearson Educación.
- Lorente, A. (2006). La organización escolar y los límites de la mediación de los inspectores en los institutos de secundaria. Avances en supervisión educativa: Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España, nº 2, 2006.
<https://www.ugr.es/~recfpro/rev102ART5b.pdf>
- Mestres i Salud, L. (2013). Las competencias de un buen gestor de centro educativo.
<http://www.educaweb.com/noticia/2013/11/04/competencias-buen-gestor-centro->

[educativo-7878/](#)

- Ministerio de Educación Cultura y Deporte (2016). Plan Estratégico de Convivencia Escolar.
<http://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/142148/18430.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perrenoud, P. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. Barcelona: Graó.
- Rueda, M. (2009). La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 11(2). Recuperado el 29 de marzo de 2016, de <http://redie.uabc.mx/vol11no2/contenido-rueda3.html>
- Rul, J. (1993). ¿Por qué es necesaria la autonomía del centro educativo?. Aula de Innovación Educativa. Revista Aula de Innovación Educativa 14.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=167180>
- Reeves, R. (1964). La realidad en la publicidad. Valladolid-Madrid: Sever Cuesta.
- Sánchez, P. (1995). La Participación Educativa. Aula de Innovación Educativa. Revista Aula de Innovación Educativa 44. <http://www.grao.com/revistas/aula/044-juego-tradicional-y-educacion-fisica--participacion-en-la-comunidad-educativa/la-participacion-educativa>
- Teixidó Saballs, J. (2015). El centro educativo como organización.

Créditos

Créditos:

Este curso ha sido elaborado por Joan Teixidó Saballs, José Luis Bernal y Juan Francisco Álvarez Herrero.

Este curso y sus materiales se distribuyen con licencia [Creative Commons 4.0](#)
licencia Creative Commons Reconocimiento Compartir igual

[Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado](#)
[Ministerio de Educación y Formación Profesional](#)