

# **LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL PROCESO EDUCATIVO EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA**

---

*Tomás García Muñoz*

DPTO. DE ORIENTACIÓN DEL IES "SANTIAGO APOSTOL"  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE MAGISTERIO "SANTA ANA". ALMENDRALEJO

*Pedro Pérez Lázaro*

DIRECTOR DEL COLEGIO DE EDUCACIÓN INFANTIL Y PRIMARIA  
"JOSÉ ESPRONCEDA". ALMENDRALEJO

## RESUMEN

En este artículo analizamos los fundamentos teóricos de la moderna gestión de los centros educativos: *Teoría General de Sistemas*, los *Modelos de las Organizaciones* y la *Dinámica de Grupos*. Profundizamos de una forma especial en el *Modelo Integrado*, en la *Gestión por Proyectos* y en el papel central que juegan las relaciones humanas.

Aportamos una **visión personal de los recursos humanos que actúan como prerequisites en la gestión de los Institutos de Educación Secundaria (IES.s) y de los Colegios de Educación Infantil y Primaria (CEIP.s)**. Desde la praxis docente, en ambos niveles educativos, y en base a nuestra experiencia en cargos directivos señalamos unas estrategias que se han mostrado eficaces favoreciendo el clima social de la Comunidad Educativa de cada CEIP o IES, desarrollando una **cultura de Centro** y optimizando su calidad educativa.

## ABSTRACT

In this article, we analyze the theoretical foundations of the modern management of educational institutions: *General Theory of Systems*, *The Models of the Organizations* and the *Groups Performance*. Above all we study *the Composed Model*, *the Management for Projects* and the central role that the human relationships play.

We provide a **personal vision of the human resources that act like prerequisites in the management of IES.s (secondary state schools) and CEIP.s (primary state schools)**. In practice, in both educational levels, and based on our experience as head teachers we point out some strategies that have shown to be effective. These strategies have favoured the social climate of the Educational Community of each CEIP or IES, developing a *Culture of School* and improving their educational quality.

## INTRODUCCIÓN

Las modernas organizaciones caminan hacia un modelo que integre la eficacia, objetivo básico del modelo tecno-científico (Tylor), la participación y las aportaciones "desde abajo", propio del paradigma crítico-sociológico; y por últi-

mo, pretenden conseguir los objetivos básicos del modelo crítico–interpretativo: crear un conjunto de valores y creencias a compartir (cultura corporativa) entre los que trabajan en esa organización, así como subrayar el valor del trabajo en equipo. No obstante, la realidad confirma que sigue pesando mucho la inercia del taylorismo.

Si la teoría "X" de Tylor centraba sus intereses en la producción y la teoría "Y" (McGregor) en el interés por el hombre, el fundamento de la teoría "Z" se basa en mantener vigentes esos dos principios y, a través de la motivación del hombre, llegar a un interés por la propia empresa.

*Los japoneses dicen que al aplicar la teoría Z a la empresa es imprescindible saber: cómo se debe tratar y organizar a los individuos en el trabajo con el fin de que sean felices cumpliendo su deber.*

Bernardo Carrasco (1994)

El modelo integrado supone un avance por cuanto no pierde de vista al hombre: pretende su desarrollo personal y esto implica también ayudar a los compañeros de trabajo a mejorar como personas. En esta línea la figura del jefe de personal tiende a ser, cada vez más,

*... un técnico, que bajo criterios de costo, proporciona las bases y cauces adecuados para un buen entendimiento entre la empresa y los trabajadores, procurando satisfacciones individuales y colectivas al personal y colaborando en la creación y mantenimiento de un clima laboral idóneo, que ... proporcionará un buen nivel de convivencia laboral.*

*... El trabajador siente como si fuera propia aquella empresa que manifiesta una inquietud constante por su bienestar. Y este sentimiento se traduce en una mayor integración a todos los niveles, con rendimientos sorprendentemente altos en calidad y cantidad.*

Peña Baztan, M. (1993: XXIV)

En el ámbito educativo la gestión escolar ha acusado, sucesivamente, influencias de estos modelos. No obstante, hoy más que nunca, necesita dejarse impregnar por el modelo integrado buscando la eficiencia, el desarrollo de una cultura corporativa de centro, pero tomando como fundamento una antropología. De otro modo la gestión escolar y la propia empresa educativa puede quedarse reducida a una tecnología todo lo desarrollada y perfecta que se quie-

ra, incidiendo sólo en la técnica y en los medios educativos, pero perdiendo de vista el tipo de hombre que desea educar.

Pero esa labor de desarrollo humano que debe presidir la gestión escolar de los centros, por parte de los equipos directivos, presupone la no separación –y menos, enfrentamiento– entre órganos de gobierno y claustro; la participación de los docentes en la gestión del centro y la consecución de un/os equipo/s cohesivos entre los educadores. Se trata de crear actitudes de colaboración recíprocas entre el equipo directivo, con el profesorado y dentro del propio claustro. Evidentemente estas conclusiones son aplicables al resto de la comunidad educativa, si bien el presente artículo se centra en este grupo humano.

De lo expuesto anteriormente concluimos la importancia que tiene para un equipo directivo, en el marco de la gestión del centro, conocer e intervenir en el ambiente humano (clima social) de los grupos y equipos con los que ha de trabajar. Su papel ha de ser, entre otras, la de gestores, dinamizadores, directivos y jefes de personal; el de técnicos en relaciones humanas.

Kurt Lewin, en su teoría de *Dinámica de Grupos*, puso de manifiesto las fuertes relaciones dinámicas que operan en el interior de los mismos. **Esas fuerzas internas son las responsables de que el grupo ejerza un gran poder modelador sobre cada individuo**, especialmente entre los iguales. Este poder está basado en el sentimiento personal de afiliación, en la necesidad que todos tenemos de pertenecer y sabernos acogidos por los miembros de un grupo. Para algunas escuelas psicológicas esta necesidad de estima y valoración por parte de los demás es considerada como uno de los principales motivos que dirigen nuestra conducta individual.

Sin obviar la dimensión individual que comporta la tarea educadora, ésta es un hecho predominantemente social (Quintana Cabanas, 1989). Por esa razón a cualquier educador se le ofrecen dos alternativas: ignorar las fuerzas emergentes del grupo o aprovecharlas en favor de la tarea educadora, en cuyo caso optimizaría recursos y ganaría en eficacia. Obviamente el equipo directivo no puede ignorarlas en su tarea gestora.

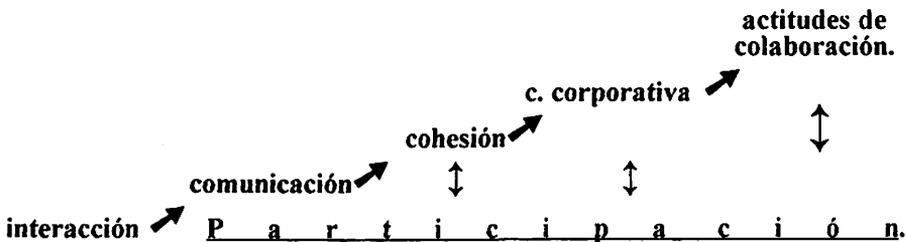
Esas fuerzas sociales operan en todos los grupos humanos, con especial incidencia en los grupos primarios y, en general, en aquellos que no son excesivamente numerosos. Por tanto, las aportaciones de la Dinámica de Grupos son aplicables en el ámbito educativo a la praxis docente en el aula, a las relaciones con las familias o al *clima social de la sala de profesores*. (Woods, 1987.)

## I. LAS RELACIONES HUMANAS EN UN CENTRO DOCENTE

En estricto paralelismo con la personalidad individual, para que un grupo sea productivo ha de tener cubiertas sus necesidades afectivas. En otras palabras, las personas han de sentirse cómodas y a gusto en el centro en sus espacios y ambientes, así como en sus relaciones interpersonales con los demás miembros de la comunidad educativa. Conseguirlo llevará tiempo, esfuerzo y normalmente exige una cierta planificación. De aquí la importancia y necesidad de **cultivar las relaciones humanas** en el aula, con los padres o en las relaciones de la "sala de profesores". Esta última **tarea ha de ser asumida**, por parte de cualquier equipo directivo, **como una de las más importantes de la gestión del Centro**. El mundo empresarial hace tiempo que lo entendió así.

### I.1 ALGUNAS FACTORES O PRERREQUISITOS A TENER EN CUENTA

La satisfacción afectiva de un grupo y su productividad tienen en su base otros factores, que es preciso conocer, para poder incorporarlos a una planificación coherente de atención y mejora de las relaciones humanas. En base a las aportaciones de la Dinámica de Grupos proponemos los siguientes factores como prerequisites básicos para fundamentar un adecuado clima de relaciones humanas entre el profesorado en un Centro:



Estos factores, implicados en los procesos de relaciones humanas de cualquier grupo, los concebimos metafóricamente como peldaños de una escalera. Es decir, pensamos en cada elemento como en un estadio básico (condición necesaria, –aunque no siempre suficiente–) para poder alcanzar unos objetivos mínimos que nos permitan acceder, con cierta soltura, al siguiente estadio. No servirá de mucho, por tanto, querer "quemar etapas" y saltar rápidamente a la última fase. En relación con el papel jugado por la participación, pensamos que se trata de un prerequisite que ha de estar presente a lo largo de todo el proceso.

Este camino se hace especialmente necesario recorrerlo cuando el grupo es la comunidad educativa; y a nuestro entender, se convierte en imprescindible a nivel de claustro si deseamos ofrecer un planteamiento educativo serio y coherente desde un centro educativo. Desconocer esta *secuencia graduada* en la planificación del trabajo cooperativo de los equipos docentes o en la organización interna de los órganos de gobierno colegiados nos llevará, en muchos casos, a desperdiciar recursos, consumir mucho tiempo y obtener unos pobres resultados. El uso de las técnicas que ofrece la Dinámica de Grupos pueden ser un poderoso aliado en este proceso; ahora bien, nunca pueden convertirse en un fin. Su objetivo será ayudar al grupo a establecer un armónico y acogedor clima humano y mejorar su cohesión.

Analizaremos a continuación, con cierto detalle, cada una de las etapas del proceso. En el aptdo. II desarrollaremos algunas estrategias concretas contrastadas desde nuestra práctica en equipos directivos, en relación con la mejora del clima social del centro y la creación de un "*sentimiento de equipo*" que predisponga las actitudes favorables a la voluntaria colaboración en un clima participativo en el que el profesorado siente como suyo el centro y cada uno de los proyectos en que éste se implica.

#### A) INTERACCIÓN.

En esa línea de optimización de recursos, en la que se inspira el presente artículo, creemos que el equipo directivo, en primer lugar, ha de **crear espacios para la interacción**; lugares y tiempos donde sea posible facilitar y profundizar en las relaciones personales entre los miembros del claustro. El desarrollo de este "escalón" pasa por descentralizar funciones, repartir responsabilidades así como posibilitar la participación real de todos y cada uno de los docentes, no olvidemos que la participación es uno de los medios más importantes de interacción. En este sentido el equipo directivo ha de ser un auténtico dinamizador de la participación estando atento a aquellas situaciones, ámbitos o personas que la demandan y/o se presten a ella. Los espacios y tiempos que no sean de docencia y las actividades extraescolares e informales serán algunos de los ámbitos más idóneos por cuanto se salen del grupo formal (Ciclo/Departamento, Comisión de Coordinación Pedagógica, claustro, etc.) y permiten "otro tipo de relación" más informal y humana: celebraciones lúdicas, excursiones o situaciones extraacadémicas propiciadas u organizadas por grupos de profesores/as serán escenarios adecuados para posibilitar la interacción. Cuando no existan estos espacios y/o tiempos creemos que ha de ser el equipo directivo, con el apoyo de personas y o equipos docentes, quienes han de propiciarlos en aras de posibilitar el acceso a ese equipo humano que ha de formar el personal de cualquier organización, como base de un eficiente equipo productivo.

## B) COMUNICACIÓN

La interacción, junto a la posibilidad de una participación real, crearán las condiciones necesarias para **favorecer la comunicación**. También aquí, en las actividades no formales será más fácil establecer la comunicación, mejorarla e incluso "romper" posibles barreras, distancias y malentendidos. Esas actividades facilitarán, posibilitarán y mejorarán la comunicación, pero interacción y participación no suponen una condición suficiente que garantice "*per se*" la comunicación.

En el ámbito de las relaciones formales, el establecimiento de unos canales de comunicación ágiles y eficaces dentro del Centro será necesario crear un ambiente distendido, sin recelos, suspicacias, o "zonas de sombras"; para soportar el aspecto formal de las comunicaciones y posibilitar los siguientes eslabones de la cadena. La gestión transparente y democrática del presupuesto, la información fluída –vertical y horizontalmente–; de todas y cada una de las actividades del Centro y/o de cada grupo (Comisión, Dpto., Ciclo, APA, etc.), el conocimiento rápido y fácil de las decisiones de/con los distintos sectores del Centro y de la Comunidad Educativa, o de la Administración será condición sine qua non para alcanzar un nivel mínimo de cohesión del grupo docente.

## C) COHESIÓN

**La cohesión** es la fuerza que une a los miembros de cualquier grupo, la motivación que le lleva a resolver sus problemas internos, el afán en conseguir sus metas y la fuerza con que presiona un grupo a sus miembros para que se conformen a las exigencias del mismo. Es, de otra manera, su garantía de productividad (López López, 1977).

Pensamos que esa cohesión ha de lograrse primero como personas, en la actividad lúdica y/o informal. Esto llevará a los profesores y profesoras a sentirse cómodos/as como personas en el grupo y/o en los grupos. Una vez alcanzados estos *finés de sostén* (afectivos), habrá tiempo de plantear los *finés de tarea* con el grupo, de abordar el trabajo docente en equipo.

Que un claustro sea cohesivo supone que haya habido una abundante relación –en cantidad y calidad– entre sus miembros (interacción) y que haya un gran flujo de comunicación de doble sentido, y en los planos horizontal (entre iguales) y vertical (con el equipo directivo y órganos colegiados de gobierno). Hacer cohesivo a un claustro supone la intervención voluntarista del equipo directivo en una serie de **variables alterables**. A nosotros, nos parecen decisivas las siguientes:

\*\* Propiciar que el profesorado se sienta a gusto en el centro, especialmente en sus relaciones personales, y que viva experiencias gratas.

- \*\* Conseguir que el grupo tenga prestigio, a través de la toma de conciencia de sus funciones, expectativas, objetivos, metas y logros.
- \*\* Prevenir posibles conflictos personales y solución de los que emerjan.
- \*\* Que todos los miembros tengan la posibilidad de contribuir a realizar los fines y actividades del grupo. Es decir, posibilitar la participación real de todos los miembros.
- \*\* Entrenamiento en el trabajo en grupo, planificaciones conjuntas, propuestas de metas comunes a alcanzar (desde un Dpto./Ciclo/CCP, equipo directivo, etc.)

#### D ) CULTURA CORPORATIVA

Conseguido ese repetido clima humano de base, es el momento adecuado para crear en base a ese/esos grupo/s equipos para la reflexión y el trabajo docente de forma cooperativa. Ello supone ir creando pacientemente un entramado social entre los miembros del claustro, una cultura común construida en base a un conjunto de valores, ideas y proyectos compartidos respecto del Centro y de la labor educativa. Esa **cultura corporativa**, tan cuidada en los DD. de Relaciones Humanas de las empresas, no lo ha sido tanto en los centros educativos, entre otras razones, porque los equipos directivos no son técnicos en relaciones humanas. Muchos de los centros públicos están constituidos, de hecho, por unos *reinos de taifas* (Ciclos/Dptos./bloques de profesores, grupos de amigos, etc.), con su propia estructura de poder y peso específico en el claustro, que a base de no permitir la suma de esfuerzos acaba infrutilizando recursos y restando productividad. Álvarez (1993), refiriéndose a Centros de Educación Infantil y Primaria, identifica la constitución funcional de algunos Colegios Públicos, como un conjunto de escuelas unitarias que conviven en un mismo edificio.

Consideramos básico que desde cualquier proyecto de equipo, para dirigir un centro –y para elaborar el PEC–, figure como un objetivo primordial **la creación de ese sentimiento del "nosotros"** en el seno del claustro. Un "nosotros" en el que quepan todos/as y en el que cada vez un mayor número de profesores, se sientan corresponsables y comprometidos en ese proyecto común, en esa tarea coherente y compartida que supone educar. La negociación y el consenso se revelan aquí como técnicas ágiles y operativas. No obstante, un equipo directivo no deberá olvidar que el trabajo en grupo es una metodología más, y no podrá, en ningún caso sustituir la actitud reflexiva individual o la creatividad personal.

La elaboración del PEC sirve a este objetivo de crear cultura corporativa. Este documento, si es algo, ha de ser un proyecto común; y una de las formas de sentirlo como tal es haber participado "de verdad" en su discusión, consen-

so, formalización por escrito y aprobación. La decoración del centro –de forma participativa y voluntaria–, las excursiones de profesores/as, las comisiones creadas *ad hoc* para cualquier actividad que surja desde abajo (también las impuestas por imperativo legal), por citar algunos ejemplos, "obligan" a relacionarnos, facilitan la comunicación e irán fraguando ese entramado de valores compartidos que harán sentir el Centro y la tarea educadora como empresa común. Cuando existe ese proyecto común, esa idea del Centro como empresa compartida, se ha roto la barrera de mi aula, mi departamento, mis derechos, ... y se empieza a concebir la idea de Centro, de la educación como empresa corresponsable de todos. En ese momento, la idea comunitaria se antepone a los intereses personales y/o partidistas y comienza a sentirse como proyecto común, coherente y aplicable, lo que se ha consensuado, por ejemplo, en las sesiones de elaboración del PEC.

Las actividades lúdicas que se van haciendo habituales en un claustro (rituales sociales) desempeñan un papel importantísimo en este campo: la comida informal institucionalizada para acoger a los profesores/as novatos, la celebración de los cumpleaños, la cena de Navidad, el "amigo invisible", la despedida de los profesores que se marchan, etc. pueden ser algunos ejemplos de actividades que contribuyan a la creación de ese tejido social que hemos denominado "nosotros" o cultura corporativa. ¿Qué otra cosa hacen las empresas cuando reúnen en un hotel a determinadas categorías profesionales, durante un fin de semana, con la excusa de un cursillo acelerado?

Pero esa cultura se ha de fraguar lentamente, en el día a día, también desde la participación real. Esa es una de las finalidades que desempeña el modelo de gestión de centros mediante proyectos que diseña la Reforma. (PEC, PCC, RRI o PGA). A la creación de esa cultura de centro colabora el empeño del MEC de desarrollar y potenciar el trabajo en equipo de los docentes (CCP, Equipos de Ciclo, Dptos., etc.). Ahora bien, difícilmente se podrá lograr esa cultura de Centro a golpe de decreto, si antes el grupo no ha cubierto sus necesidades afectivas, o éstas son "tensas" o conflictivas.

#### D) COLABORACIÓN

Hablar de auténtico **sentido de equipo** presupone la existencia de unos objetivos claros y unas metas comunes (establecidas legalmente, propuestas por los equipos directivos, y autoaceptadas por el grupo) . Esas metas y objetivos, son implícitos en la mayoría de los equipos docentes de los centros; precisamente con la elaboración de los proyectos programáticos docentes ( PEC, PCE, RRI, etc.) se pretende , de forma reflexiva y consensuada, hacerlos explícitos. Una vez sentido el espíritu de equipo, sentada esa cultura corporativa, delimitadas las funciones de cada órgano (docente, de gobierno), será la misma presión del grupo –mediante los compromisos libremente asumidos por todos–

la que obligue a cada miembro a ejecutarlos, la que haga producir a los miembros del grupo de forma unitaria, como un equipo. A partir de este momento estamos alcanzando la cima del proceso: estamos desarrollando las **actitudes de colaboración** entre los miembros del claustro.

¿Por qué es tan importante llegar a conseguir esta actitud en el claustro de profesores? Básicamente por la necesidad que tiene toda organización que quiera ser eficaz de utilizar el trabajo cooperativo entre sus miembros. En el apdo. 1.2 justificamos esta necesidad. En la organización que constituye cada centro docente hay una razón más para necesitar del trabajo en equipo: la coherencia que exige la praxis docente si además, en ese proceso pretendemos educar.

### E) PARTICIPACIÓN

**La participación educativa** se entiende en diversos sentidos (Sánchez, Galán y Fernández, 1995): como medio de control social, como meta educativa, como principio metodológico y como soporte de las estructuras organizativas. Aquí la consideramos en su última acepción y entendemos que exige unas condiciones previas a los participantes: que tengan competencia en esa materia, que la cuestión les afecte y que asuman la responsabilidad dimanante de esa participación.

La posibilidad de participación real en todas las actividades del proceso, con los únicos límites marcados por la legislación y el RRI que cada centro se dé a sí mismo desde su PEC, actuará como elemento dinamizador del mismo proceso. Es cierto que se requiere una formación para la participación, pero no es menos cierto que los métodos participativos son fuente de refuerzo inmediato, y que sin participación se limitan muchas posibilidades a la comunicación, pero sobre todo a la interacción entre los docentes. El consenso, elemento clave para desarrollar una cultura corporativa de centro, para optimizar el sentimiento de equipo y la cohesión del claustro y/o equipos docentes, necesita como requisito básico de esa participación. Queremos dejar bien claro que la auténtica y deseable participación sólo se conseguirá en el último estadio, cuando el trabajo en equipo y el sentimiento del "nosotros" lleve a cada profesor/a a la voluntaria participación, colaborando en cualquiera de los planes, proyectos, programas y/o actividades que el Centro ponga en marcha, y que seguramente habrán surgido, en muchos casos, desde equipos de profesores. En ese último momento, utopía u objetivo de tendencia a lograr, la participación se constituye en una parte solidaria de la colaboración entre los miembros del grupo. Para Carrasco (1995) la participación es el método y la colaboración es el objetivo de la educación contemporánea.

*"educar es capacitar, se capacita por la colaboración y ello se logra por la participación".* Bernardo Carrasco (1995:78)

Llegados a este punto, la participación –que ha sido un prerrequisito que ha debido informar todo el proceso–, deja de sentirse como un deber, una posibilidad, como un derecho que puedo ejercitar. Cubiertos los objetivos de los "peldaños" anteriores, la participación se convierte en una necesidad sentida por cada uno de los equipos docentes. Difícilmente podremos usar este referente metodológico con nuestros alumnos y alumnas si no estamos acostumbrados o somos incapaces de utilizarlo en nuestro trabajo con el resto de docentes.

Ahora bien, nada de lo expuesto anteriormente aparece en el plan de estudios de la carrera de maestro, ni en las planificaciones del CAP, ni en el diseño curricular de muchos de los cursos de acreditación para el desempeño de la función directiva. No obstante, si el equipo directivo no desea fracasar en su tarea gestora, deberá unir a su "*sentido común*", y a sus dotes personales/profesionales (preparación científico–didáctica, persuasión, sentido del humor, "mano izquierda", liderazgo, experiencia con docentes, etc.) una dosis de esfuerzo y preparación autodidacta para planificar las estrategias convenientes, a fin de optimizar las relaciones humanas. Nuestra experiencia personal nos dice que a este menester, el director y/o el Jefe de Estudios, le habrá de dedicar un alto porcentaje de tiempo y esfuerzo, si desea eficacia en los planteamientos educativos institucionales del Centro.

En este camino, difícil y lento de planificar y recorrer, juega un papel importante otro elemento paralelo que tampoco puede descuidar el equipo directivo: **acostumbrar y entrenar al profesorado a trabajar en equipo**. El trabajo cooperativo, tan poco usado en el ámbito docente de los centros, ha sido uno de los referentes de la Reforma.

## **1.2 Trabajo docente en grupo. ¿Para qué?**

El trabajo en grupo es una tarea difícil: las decisiones han de tomarse por consenso, hay que acostumbrar a trabajar en equipo y se requiere una formación y un entramado para ese trabajo cooperativo. No obstante, la Reforma Educativa diseñada en la LODE y en la LOGSE (Leyes 8/85 y 1/90, respectivamente), y sus correspondientes desarrollos normativos consagraron el trabajo de profesores en equipo como uno de los elementos que propiciaban una mejora en la calidad educativa en los Centros. Pero ese trabajo en equipo no se consigue ni da sus frutos a golpe de decreto. El trabajo en equipo es un medio para mejorar la calidad educativa, pero antes, crear ese clima social de psicogrupo ha sido una meta a conseguir consensuadamente y de buen grado en el Centro. En la medida que a nivel humano hayamos conseguido un grupo cohesionado afectivamente –básicamente desde las actividades informales y paraacadémicas–, conseguiremos profundizar en la cultura del centro, en la cohesión como grupo docente y desarrollar actitudes de colaboración en el terreno académico e institucional.

Todos los autores coinciden en señalar la superioridad del trabajo en grupo. Veamos algunas de las ventajas que se señalan, a nivel de centro educativo:

\* Porque **las ideas emergentes del grupo son siempre superiores a la suma de las que podemos aportar individualmente.**

\* Porque **generan el debate**, plantean nuevas inquietudes a nivel de objetivos, desembocan en la reflexión sobre el hecho educativo y la praxis docente, y suponen un rico proceso de retroalimentación sobre nuestro quehacer en el aula.

\* La actitud de apertura, la participación y la complementariedad hace que **la diferencia entre las personas nos enriquezca y conduzca al grupo a una asertividad positiva** (ausencia de conflicto).

\* **Nos acostumbra al trabajo cooperativo** y se convierte, implícitamente, en referente que nos predispone a utilizarlo como metodología didáctica en el aula con nuestros alumnos y alumnas.

\* **Contribuye a desterrar el individualismo sustituyéndolo por el "nosotros"**. Algo que siendo muy apreciado en el mundo de la empresa, empieza a calar en la organización escolar: la creación en los centros –especialmente en sus claustros– de una auténtica "**cultura corporativa**". (López-Barajas, 1995). Un concepto que hace referencia a un conjunto de valores sentidos y compartidos por los equipos docentes, que dotan al centro de una filosofía compartida que hacen entender la praxis educativa como una empresa en común, desterrando progresivamente los reinos de taifas que albergan muchos centros. (Alvarez Fernández, 1993)

\* Aquello que ha sido **debatido y consensuado en grupo se asume por el grupo y compromete a todos los que han participado.**

## **II. ESTRATEGIAS QUE FAVORECEN LAS RELACIONES HUMANAS Y EL CLIMA SOCIAL DE LOS EQUIPOS DOCENTES OPTIMIZANDO LA CALIDAD EDUCATIVA DEL CENTRO**

Las aportaciones que hacemos a continuación, basadas en los principios de la dinámica de grupos y la teoría de las organizaciones, han sido elaboradas, decantadas, enriquecidas y contrastadas a lo largo de varios años de experiencia en equipos directivos de Colegios de Educación Infantil y Primaria. Estas aportaciones se dirigen, básicamente, al claustro de profesores y a los equipos

docentes formal o informalmente constituídos. No obstante, la gestión del equipo directivo ha de rebasar estos límites y abarcar a toda la comunidad educativa si pretendemos optimizar recursos, incrementar la productividad y mejorar la calidad educativa del centro. En algunas estrategias concretas, a modo de ejemplo, haremos algunas extrapolaciones a otros ámbitos de la comunidad educativa.

Las estrategias que proponemos son susceptibles de ser adaptadas a cualquier centro docente no universitario con las oportunas adecuaciones a la gestión de cada uno. En los Institutos de Educación Secundaria (I.E.S.) bastaría, en principio, adaptar algunas de las funciones atribuidas a los Ciclos y trasladarlas a los Departamentos Didácticos (DD.DD.s). En estos Centros el Departamento de Orientación y el de Actividades Extraescolares y Complementarias (DO y DA) tienen entre sus funciones no explícitas actuar como dinamizadores del clima social del Centro, y por su carácter "no didáctico" se encuentran en posición inmejorable para contribuir a ello. El Dpto. de Actividades cuenta con la ventaja de moverse y/o poder propiciar ambientes informales para la interacción/comunicación, el Dpto. de Orientación puede complementarlo como órgano asesor y dinamizador del Centro; además, sus tareas le dan acceso a la comunicación directa formal con el equipo directivo, con los Jefes de Departamento (Comisión de Coordinación Pedagógica) y con todos los tutores y tutoras, a través de las reuniones de *Tutoría y Orientación*.

El punto de partida será, en cualquier centro, la identificación de las necesidades, carencias y posibilidades del grupo –y posibles subgrupos–, en relaciones humanas. De ese diagnóstico del clima social del claustro obtendríamos información acerca de indicadores tales como: actitudes (de colaboración, de conflicto, etc.), grado de satisfacción con el centro/compañeros, liderazgos, personas con carácter "difícil", cohesión del grupo o grupos, existencia de psicogrupos, modelo de participación, canales de comunicación existentes, etc.

A continuación proponemos, a nuestro juicio, las principales variables de proceso dinamizadoras de la actividad grupal en la línea teórica que hemos argumentado más arriba. A través de ellas recorreremos el desarrollo de la participación, la interacción, la comunicación, el espíritu de equipo, la creación de la *cultura de centro* y el logro de actitudes de cooperación y colaboración, de un alto porcentaje de profesores del claustro. En relación con cada una de esas variables diseñamos un conjunto de estrategias que se nos hayan mostrado eficaces para dar satisfacción a las necesidades afectivas del grupo, para mejorar el clima de relaciones humanas del claustro, la productividad del grupo. (aptds. II.1 y II.2) Una vez constituido el grupo en uno o varios psicogrupos, habrá llegado el momento de plantearnos optimizar la productividad docente y la mejora de la calidad educativa del centro (aptdos. II.3 y II.4).

## II.1 CANALES DE COMUNICACIÓN

Una regla de oro debe presidir el trabajo en cualquier organización, y los centros educativos no pueden quedar ajenos a este principio: *Los equipos directivos han de propiciar "de facto" la total transparencia informativa acerca de lo que se hace o proyecta en el Centro.* Un profesor o profesora no puede enterarse de una actividad programada o realizada por el centro, o por algún sector de la comunidad educativa del mismo (Ciclo, Dpto., APA, etc.), por agentes o canales distintos a los previstos por el propio centro. Ignorar, consciente o inconscientemente, este principio dará lugar a celos, malestar y desconfianza entre las personas, entorpeciendo la convivencia y dificultando la cohesión entre compañeros y/o con el equipo directivo. Ello implica **establecer en el centro canales** –verticales y horizontales; orales y escritos– **suficientes, adecuados y ágiles** para transmitir la información oficial/oficiosa que llega al Centro desde fuera, o que se genere en cualquiera de los ámbitos del Centro.

Nuestra experiencia en cargos directivos nos lleva a proponer algunos canales, que se han revelado eficaces en Centros de Educación Primaria.

✓ **TABLÓN ANUNCIOS.** Cuidando de renovarlo semanal o quincenalmente para que no vaya acumulando "papeles" que lo hagan inútil en la práctica.

✓ **COMISIÓN DE COORDINACIÓN PEDAGÓGICA.**– Como órgano de coordinación en el que están representados todos los equipos de coordinación docente, se revela como ámbito muy apropiado para hacer circular la comunicación en sentido horizontal (Ciclos y Dptos.) y verticalmente (con el equipo directivo).

✓ **REUNIÓN DE CICLOS.** Es un instrumento organizativo, previsto en los proyectos docentes de Educación Primaria, que se analizará más adelante, y que se muestra especialmente operativo como un instrumento muy adecuado de transparencia informativa. Para ello un apartado del orden del día se puede dedicar a informar de las noticias recibidas de la comunidad educativa, de la administración o procedentes del exterior, en general. Al mismo tiempo, se aprovechará para compartir la información que se genere en el Centro (actividades, proyectos, sugerencias de otros equipos, etc.), y para hacer llegar al Jefe de Estudios, como coordinador de la misma, la información que se ha generado en dicha reunión.

✓ La reunión de **DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS** puede acometer en un punto del orden del día esta tarea con la información que se le haga llegar desde la Jefatura de Estudios y/o desde la Comisión de Coordinación Pedagógica. Este órgano de coordinación didáctica también puede dedicar un punto del orden del día con vistas a garantizar la circulación de información vertical descendente/ascendente hacia/desde los Ciclos (Ed. Infantil y Primaria) o los Dptos (Ed. Secundaria).

✓ OTROS MEDIOS ALTERNATIVOS. Sirven todos aquellos que se revelen eficaces en un centro para servir al principio de transparencia informativa. A modo de ejemplo:

\*\* NOTAS INFORMATIVAS incidentales, difundidas excepcionalmente a través de coordinadores de Ciclo/Dpto, conserje, etc– con/sin la firma del enterado, cuando la premura o importancia del mensaje lo requiera.

\*\* **Comunicación con las familias** mediante un mínimo de dos tres circulares por curso, cuidando su acogida personal (espacios, atención, tiempo, frecuencia, etc.). Utilización del *Dossier Informativo a las familias*. (García Muñoz, 1994).

\*\* Exhibición, en lugar no acostumbrado, de una determinada información para atraer la atención hacia ella.

## II.2 ACTIVIDADES INFORMALES

En un ambiente informal se conoce mejor a los demás, es más fácil comunicarse, con frecuencia nos vemos "obligados" a interactuar más activamente, es menor la rigidez e inhibición que en el marco académico del aula, en el ambiente formal de los órganos de gobierno o en las reuniones de coordinación docente. Por ello algunas actividades que pretendan mejorar el clima social de los profesores y su satisfacción afectiva (*finés de sostén*) como grupo conviene realizarlas fuera del lugar de trabajo. En ese ambiente desformalizado los profesores y profesoras se podrán expresar con más libertad, será más fácil "romper el hielo", aclarar malentendidos, suavizar tensiones, conocernos mucho mejor y sentar las bases para establecer un clima distendido de comunicación netamente humano. En definitiva, estaremos sentando las bases para constituir uno o varios psicogrupos, donde el factor cohesionador se establece en función de la satisfacción afectiva de sus miembros.

Si no existiese suficiente tradición en el Centro, en actividades informales, un objetivo básico del programa del equipo directivo creemos que ha de focalizarse hacia esta variable. Creemos que es tan importante elaborar el PEC o el PCC como atender a las siguientes estrategias, toda vez que la calidad y utilidad de esos proyectos va a estar en función de la participación e implicación real de los distintos grupos de profesores. Y esa participación supone previamente la existencia de un clima de grupo.

Hasta tal punto estamos convencidos de la necesidad de optimizar esta variable de proceso, que si no encontramos compañeros en el claustro con especial sensibilidad o habilidad en estos temas, creemos que el equipo directivo, en un primer momento, hemos de encargarnos de organizar la comida de Navidad, o una caldereta fuera del centro argumentando cualquier motivo.

Para optimizar esta variable consideramos **imprescindibles** las siguientes estrategias:

### **A) \*\* Crear o habilitar espacios y momentos para la interacción:**

Aunque parezca un contrasentido, un equipo directivo debería dedicar uno de sus primeros esfuerzos a posibilitar estos espacios, dentro y fuera del Centro. Si no hubiera tradición, tendremos que contribuir a crearla, porque estamos convencidos que todo lo que se haga, al respecto, redundará necesariamente en la mejora del *clima social de la sala de profesores* y en la productividad docente posterior. Algunos espacios y tiempos multiplican su valor cuando se hacen habituales, quedando institucionalizados como rituales sociales: Nuestra experiencia personal hace decantarnos por algunas estrategias concretas que se nos revelaron muy eficaces:

✓ Uno de los mejores espacios del centro hemos de convertirlo en una agradable **Sala de Profesores**. Ir creando un **centro acogedor** será otro motivo para sentirnos agusto, tener menos prisa por abandonar el centro, e ir creando sentimiento de grupo en base a la interacción y comunicación que allí se posibilita. No se pierde dinero ni se dilapidan recursos cuando un equipo directivo destina una de las mejores aulas a Sala de Profesores y se la dota de mace-tas, camilla, tresillo o cafetera.

✓ La hora del **café**, dentro del centro, supone un buen momento de comunicación en los huecos horarios.

✓ Con la excusa, por ejemplo, de preparar una Sala de Profesores, puede sugerirse –si no emerge de abajo– la creación de una **Comisión de Decoración**. Desde el Dpto. de Actividades (Secundaria) o desde el equipo directivo (Primaria o Secundaria), contando con las habilidades e inquietudes de profesores, familias y alumnos puede "lanzarse la idea" y acoger a los voluntarios/as que se sumen a ella. Este tipo de proyectos extraacadémicos que "obligan" a interactuar, en una meta común libremente elegida, contribuye, primero, a "hacer espíritu de equipo", a crear cohesión entre los profesores y profesoras; y en un segundo momento, a sentir el Centro como empresa común, a sentar las bases de una auténtica cultura de centro.

✓ Una **excursión de profesores, una convivencia, o una fiesta** (merengada, migas, caldereta de profesores/as) celebrada con cualquier excusa, fuera del Centro, contribuye a distender las relaciones, obliga a interactuar, relacionarse, mejorar la comunicación y, en definitiva, a sentar las bases de la cooperación y participación. Salirse del marco formal es una exigencia imprescindible, para algunas de estas actividades.

✓ **Un día de la Familia** o una excursión (con los padres y madres), contribuye a romper las distancias entre padres y centro/profesores y supone otra excusa informal para romper el hielo y estimular la participación de los padres.

Es evidente que estas actividades tienen idéntico valor como medio diagnóstico y educativo con los alumnos y alumnas. Es este uno de los objetivos de las actividades extraescolares que nos ayudan a conocer, cohesionar un grupo de alumnos y aprovechar sus potencialidades asociándolas al proceso de enseñanza-aprendizaje. Lo mismo cabe decir en la actuación con las familias. Si la mejor aula (o la que más cómoda haga sentirse al profesorado) se ha de destinar a Sala de Profesores, uno de los mejores despachos ha de utilizarse para las entrevistas con los padres; con ello estamos, además, creando la imagen del centro.

### **B) \*\* Creación/desarrollo y continuidad de rituales sociales:**

Los rituales sociales están constituidos por actividades informales que terminan institucionalizándose en una organización o grupo a base de ser repetidas, percibidas o sentidas como propias por un grupo de personas. La celebración de un cumpleaños en cada familia es un buen ejemplo de ritual.

Los rituales sociales constituyen una fuerte base de socialización, por la carga de comunicación/interacción que generan. Tienen la ventaja, respecto de las simples actividades, que se convierten en hábitos, con el consiguiente ahorro de planificación, motivación y costo social que tienen para el grupo. Nuestra experiencia nos lleva a señalar algunas consideraciones, al respecto:

✓ Estos rituales conviene crearlos e institucionalizarlos lentamente, a medida que vayan adquiriendo entidad: las propias comidas, la celebración de cumpleaños entre compañeros, *la celebración de la Navidad, la despedida o acogida de profesores* pueden ser motivos para ir creando unas costumbres que terminen institucionalizadas.

✓ Sirviendo al principio de participación –descentralizar funciones y repartir responsabilidades–, el equipo directivo debe encomendar la organización de estos aspectos "lúdicos" a un profesor/a que "entienda y/o le gusten este tipo de actividades (organizar *una caldereta, concertar con un restaurante, organizar la excursión de profesores o programar el "amigo invisible"*, etc. En secundaria se puede delegar esta responsabilidad en el Dpto. de Actividades Complementarias y Extraescolares (DA). En cualquier caso el equipo directivo estará atento a que estos aspectos lúdicos no falten, y salpiquen el ambiente académico-formal del centro para conseguir los fines afectivos aludidos.

✓ Las actividades que pueden convertirse en rituales sociales informales sólo tienen el límite impuesto por la imaginación y pueden enriquecerse constantemente con la experiencia de los profesores y profesoras que llegan de otro centro.

### **C) \*\* Apoyo a las iniciativas surgidas desde abajo: Creación de comisiones.**

Tiene gran importancia alentar las iniciativas curriculares de los docentes, por cuanto se sienten apoyados en sus inquietudes y les estimulan a seguir trabajando; pero quizás sea tan importante que alentemos la formación de grupos que surgen, con mayor o menor autonomía y/o espontaneidad, con un objetivo extraacadémico concreto. Ahí es donde – al darse la oportunidad de participar por propia iniciativa– de forma especial, se gesta el psicogrupo, se crea un clima relajado y agradable de relaciones humanas. Ese es el valor, por ejemplo, de la COMISIÓN DE DECORACIÓN que, surgida desde abajo para hacer acogedor el Centro, genera un rico mundo de interrelaciones: consensuar cómo adornarlo, qué "tiestos", cuadros, muebles o árboles comprar, qué anagrama nos va a identificar, etc. Actividades tales como salir de compras en grupos o quedarse en el centro algunas horas fuera de las "preceptivas", comenzará creando el clima afectivo que posibilitará después el entramado social del "nosotros" como centro educativo.

En cuanto a las iniciativas individuales conviene cuanto antes hacerlas extensivas a un grupo y descentralizar funciones. Estar atento a quién hizo antes algo parecido, con qué presupuesto cuenta el proyecto, dónde puedo encontrar, los medios, etc. "Sentirse apoyado" desde el equipo directivo es importante para percibir la eficacia del grupo y sentirse eficaz es uno de los pilares que cohesionan los grupos.

## **II.3 ACTIVIDADES EN LOS GRUPOS FORMALES**

Nos referimos aquí a cómo aprovechar las reuniones formales (preceptivas o no) de los órganos de gobierno y de los equipos docentes de un Centro, con objeto de optimizar primero el clima humano de los docentes como grupo, su espíritu de equipo, su coherencia y, por último, su productividad. Aquí el equipo directivo habrá de incidir, básicamente en el Claustro, en la CCP, en los Equipos de Ciclo (E. Primaria), en los Dptos. Didácticos (Secundaria). Y en las AAPPAA.s, en relación con las familias.

**II.3.1 EL equipo de ciclo:** Este equipo, específico de Educación Primaria, se considera como el órgano docente básico. (R.D. 82, 1996). Su rasgo más característico es la operatividad que le confiere el ser un grupo pequeño, 2 a 6 miembros, según el tamaño de los Centros.

✓ Las estrategias que aportamos para dinamizar el clima social de estos grupos son las siguientes:

\* Importancia de **acostumbrar a la reunión semanal**. Convertirla en habitual, y determinar, para todo el curso, el día y hora.

\* **Llenar de contenido dicha reunión**, dotarla de *dinamismo*, pero con cuidado de no "cargarla" demasiado. Por ejemplo, se crea una actitud negativa y/o de ansiedad cuando el grupo nota que no da tiempo a terminar y algunos aspectos importantes podrían pasar desapercibidos.

La filosofía que inspira esta estrategia radica en que **todo lo que se considere importante por el equipo directivo, la CCP, o cualquiera de los otros equipos de Ciclo debe tratarse aquí**.

\* Si no hay materia propia de Ciclo, (básicamente coordinación docente y organización y reflexión sobre las enseñanzas del Ciclo), se trataría sólo la información interna del Centro y la procedente del exterior: APA, familias, correspondencia... Se informa de todo, por banal que parezca, en aras al principio de *transparencia*.

✓ Para **dotar de riqueza e intercomunicación a estos equipos** proponemos que los profesores sin tutoría –director, profesores especialistas, etc.–, se incorporen alternativamente a los distintos equipos en los que imparten docencia.

✓ Desde el equipo directivo, directamente o a través de la CCP:

\* Se dará gran importancia a lograr un clima distendido, sobre todo si se está acostumbrando a trabajar en grupo.

\* Se proporciona el guión de trabajo para cada equipo de ciclo, que progresivamente será cada vez más abierto. (Cfr. aptdo. II.4.B)

\* Se supervisará y dinamizará todas/algunas reuniones del equipo, hasta que el grupo se vaya haciendo autónomo y productivo. Conseguida la autonomía, el equipo podrá trabajar sólo con el *guión* abierto que le hace llegar el Jefe de Estudios personalmente o a través de la CCP.

\* Se estudia el acta–resumen de las conclusiones, decisiones y acuerdos a que ha llegado cada equipo. Las sugerencias o propuestas contenidas en esta información pueden utilizarse para elaborar el siguiente *guión*.

Ante situaciones que admiten más de un punto de vista y que deben ser sometidas preceptivamente a claustro se estudian, y se elevan propuestas por cada ciclo. Dichas propuestas razonadas se dan a conocer como tema de debate y consenso a los demás ciclos para que una vez debatidas, tomen postura y/o hagan sus propuestas concretas, antes de la convocatoria del claustro.

### **II.3.2 Los departamentos didácticos**

Todo lo expresado más arriba tiene aplicación, en Secundaria para los Dptos. Didácticos, con las debidas matizaciones.

Pensamos que la Comisión de Coordinación Pedagógica puede asumir misiones no prescriptivas y sugerir a los DD.DD.s tareas que dinamicen el centro. En esta línea, además de la "organización y desarrollo de las enseñanzas propias de las áreas, materias o módulos que tengan asignados" (R.D. 83/1996), a instancias de algún DD.DD., del Dpto. de Actividades (DA) o del Dpto. de Orientación (DO), o del equipo directivo, se pueden llenar de contenido las reuniones de los distintos departamentos, encomendándoles actividades concretas que acostumbren al trabajo en equipo con las posibilidades que éste engendra. Creemos que, al menos, la misión de transparencia informativa se debería de trasladar desde la CCP a cada uno de los Dptos. Aunque sólo fuera la necesidad de información contribuiría a hacer habitual las reuniones de los mismos.

La parte común del guión de trabajo sólo podrá esbozarse, en Secundaria, en la CCP y la autonomía de que gozan los DD.DD.s no permiten más dinamización/supervisión que la que libremente demande el Dpto., o la que sugieran otros Dptos. (Especialmente DA y DO), o el Equipo Directivo a través de la CCP. No obstante, puede jugar un papel dinamizador y optimizador de la productividad de este órgano docente la "*nota técnica*". (Cfr. aptdo. II.4.A)

### **II.3.2 Claustro**

A riesgo de ser tachados de heterodoxos estamos convencidos que progresivamente las reuniones de este órgano han de convertirse en un mero trámite. Si bien deberá cubrir las formalidades normativas, precisamente por no ser operativo, toda la labor de debate, propuestas y puntos de vista ante hechos, situaciones o decisiones se han debido estudiar en Equipos de Ciclo (Ed. Primaria) o en Dptos (Ed. Secundaria). La Jefatura de Estudios y la CCP se encargarían de asegurar esa labor anterior al claustro.

Según este modelo, al claustro se llevarían las propuestas que han hecho los órganos de coordinación docente, se defenderían, se rebatirían se podrían presentar otras nuevas y serían sometidas a su aprobación. El tiempo y espacio adecuado para discutir, enriquecer propuestas o crear soluciones tuvo lugar en los Ciclos o en los Departamentos. Con ello se ahorra gran cantidad de tiempo, tienen mayor posibilidad de participar todos los profesores, serán más enriquecedoras sus aportaciones optimizando, de nuevo, recursos.

Si hay polémica en un punto del orden del día o una propuesta concreta,

porque aparecieran nuevos puntos de vista, se centra el tema y caso de no ser posible un razonable consenso o estimar que necesita de estudio y aportaciones se lleva de nuevo a los equipos docentes. En ningún caso una sesión de claustro debiera durar más de hora y media y tampoco parece ético aprobar mociones en los diez minutos finales, cuando hace mella el cansancio.

### II.3.3 COMISIÓN DE COORDINACIÓN PEDAGÓGICA:

Nuestra experiencia nos hace ver este órgano como el marco ideal para coordinar todas las propuestas de los Ciclos y Dptos. Se le puede dotar de funciones por encima de las legales y abrirla a todo el profesorado que incidental o habitualmente desee asistir a sus reuniones. Proponemos convertirla en el **órgano ejecutivo de todas las medidas de trascendencia pedagógica, didáctica, y organizativa** que afecten al centro. Entre las misiones de que se puede dotar a la CCP, y que creemos es especialmente eficaz y operativa, está la aprobación de un *Plan de Trabajo mensual* o cronograma para el Centro, cuyo anteproyecto elabora el Jefe de estudios o el equipo directivo.

El objetivo que persiguen nuestras estrategias están apoyados por el principio de: **descentralizar y democratizar la gestión del Centro**, implicando activamente al Claustro, desde su órgano operativo por excelencia: el Ciclo en Educación Primaria y el Dpto. en Secundaria.

### II.3.4 Reuniones Incidentales

Las personas, en las organizaciones, se reúnen espontáneamente cuando tienen un problema. En los centros docentes, un problema de disciplina, de rendimiento escolar, de metodología, la existencia de un problema humano la simple postura ante una huelga pueden actuar de detonante. El equipo directivo ha de estar atento a estas situaciones y aprovecharlas, fomentarlas y potenciarlas para para mejorar el clima humano, ir creando espíritu de equipo, desarrollar la cultura de centro y acostumbrar a trabajar/reflexionar en equipo.

Desde abajo puede salir también, a partir de una o dos personas que tengan inquietud, –por ejemplo–, una comisión de Decoración para el centro, la creación de un grupo de trabajo sobre tutorías, o un equipo interesado por la coordinación interna de un área del currículum que de forma inductiva lleve implicaciones para enriquecer el PCE.

Es muy importante que las "soluciones" de cualquier reunión (decisiones, sugerencias, proyectos, etc.) se plasmen por escrito, ello obliga a debatir, interactuar intensamente para crear un consenso básico; a la vez el grupo se siente gratificado por su realización. Siente que producen "soluciones" tangibles. Por si fuera poco estas soluciones "obligan a todos" porque todos han contribuido en su formulación.

## II.4. INSTRUMENTOS:

Las teorías científicas sobre la organización revelan que no sirve para nada el "folio en blanco" a la hora de ser operativos con los resultados de una reunión de trabajo. En consecuencia proponemos las siguientes estrategias concretas de actuación, en relación con esta variable:

### A) \* La "Nota Técnica".

La nota técnica resulta muy eficaz para dinamizar el trabajo y la producción de los grupos, dentro de cualquier organización. En los centros escolares ocurre lo mismo. Es verdad que proporcionar una "nota técnica" elaborada por un órgano docente o de gobierno coharta la libertad creativa del grupo, pero hasta que no existe un avanzado entrenamiento en trabajo cooperativo, es adecuado recurrir a una nota técnica como guión de discusión y trabajo con la finalidad de ser eficaces y de proporcionar gratificación a los miembros del grupo por "la creación" resultante del diálogo y/o consenso.

La *nota técnica* puede elaborarla una persona o equipo del Centro (Jefe de Estudios, Dpto. de Orientación, especialista sobre el tema, la Comisión de C.P. o cualquier otra, etc.); se puede extraer de publicaciones (investigaciones, trabajos, ejemplificaciones, etc). Desde el punto de vista formal no ha de ser un documento cerrado. Si se ha cuidado el diseño o si está impresa en imprenta u ordenador, inconscientemente el grupo la considera cerrada, buena, le parece completa, le cuesta trabajo emborronarla.

Este instrumento de trabajo grupal se revela muy oportuno para Equipos de Ciclo, DD.DD.s y CCP. Es especialmente operativo para elaborar el PEC, el PCC o cualquier documento colegiado que ha de ser elaborado, debatido, consensuado, supervisado y/o aprobado por un órgano colegiado.

### B) \* Guión de la Reunión del Equipo de Ciclo..

Más arriba hemos hecho referencia a este documento, y nos hemos inclinado por un modelo abierto, que vaya concediendo progresivamente autonomía al equipo. Un guión abierto da más autonomía al equipo de trabajo, fomenta la participación y la creatividad, posibilita la emergencia de temas desde abajo y el enriquecimiento de las aportaciones sugeridas por otro ciclo, un compañero, el equipo directivo o la propia CCP. A medida que el grupo va madurando afectiva y productivamente, el Jefe de Estudios y/o la CCP sólo intervendrá en tareas de coordinación horizontal interciclos y facilitadora de la información vertical. Los aspectos básicos que consideramos ha de abarcar el **orden del día** de este *Guión*, serán los que siguen:

- a) Temas de coordinación interna en el Centro.

- b) Temas propios del Ciclo según los Reglamentos Orgánicos correspondientes.
- c) Temas (ideas, estudios, temas , reflexiones, proyectos, actividades, etc.) propuestos por otros ciclos en semanas anteriores.
- d) Correspondencia de la administración e instituciones del entorno..
- e) Informaciones intracentro o exteriores que afecten a cualquiera de los sectores de la comunidad educativa del centro.

#### **D) Plan de Trabajo mensual.**

Ya nos hemos referido a él como un cronograma que distribuye en un centro todo el trabajo en equipo de cierta importancia, sea docente, de gobierno o de relaciones con la comunidad. Elaborado, en la reunión de coordinación de los órganos unipersonales de gobierno, se eleva a la CCP para su estudio y aprobación.

Consideramos que este documento constituye otra estrategia en la gestión del Centro, por el equipo directivo, que contribuye a concienciar del trabajo en equipo, a preverlo con antelación de cara a los docentes y a hacer habituales las actividades que programamos con periodicidad con el consiguiente ahorro de costos.

#### **E) El presupuesto del Centro.**

El principio de gestión democrática del presupuesto, pensamos que ha de ser otro principio básico que inspire el PE de cualquier Centro. Para servir a este principio y posibilitar la participación real en esta faceta de la gestión de un centro creemos que el anteproyecto que ha de elaborar el Secretario o Administrador, en base a las necesidades de los distintos equipos docentes, debe ser sometido al informe y, si es posible, al consenso de los equipos docentes y del Claustro. Son ellos los que saben a qué necesidades desean destinar el dinero. Aunque no sea preceptivo, el Consejo Escolar tendrá un valioso punto de partida en que apoyarse para aprobar dicho presupuesto.

Si se ha de servir al principio de transparencia informativa, las incidencias ocurridas en la aplicación del presupuesto (gastos extraordinarios, destino de la partida "imprevistos", solicitud de ampliación de presupuesto en algún concepto o Dpto, remanentes, ingresos, etc.) no pueden ser comunicadas mediante una simple lectura en un Consejo Escolar, resumidas en la lectura del Orden del Día de un Claustro o simplemente tratadas con un oscurantismo que sólo genera recelos, desconfianzas, envidias, "roces personales" y un largo etc. que rompe toda la línea argumental del presente artículo: crear un clima humano que siente las bases de un posterior trabajo cooperativo docente. En este punto nos remitimos a lo dicho en otro lugar acerca de la elaboración y gestión del presupuesto en los Centros Públicos. (García Muñoz, 1990.a)

## F) Elaboración del PCE/PEC.

Una vez conseguido ese clima afectivo de grupo en los centros, la elaboración de los PC.s y del PEC se revela como el instrumento más completo que pone en juego las distintas estrategias señaladas e incide en cada uno de los estadios sugeridos por la dinámica de grupos hasta llegar a lograr el espíritu de centro y la actitud mayoritaria de colaboración.

La gestión de centros mediante proyectos, propugnado por la reforma, se basa en las ventajas que aporta este modelo al introducir el elemento básico de la reflexión colectiva y la racionalización de la gestión de Centro al servicio de la mejora de la calidad de la enseñanza.

Todo centro educativo desarrolla, de hecho, un Proyecto Educativo. En cada colegio, en cada instituto, y en cada aula se da un estilo de clima social, organización interna, formas de trabajo, criterios éticos, etc. Todos estos elementos responden (aunque sea de una manera inconsciente) a unos valores, a unos objetivos que son los que el P.E.C. deberá explicitar, previa negociación y consenso. (Gairín, 1995)

*"En algunos casos este proyecto está claramente formulado. En otros está suficientemente definido por la práctica coherente y coordinada. Pero en un número importante de centros el Proyecto Educativo que realmente se está desarrollando es desconocido, y resulta por ello contradictorio en muchos aspectos". (MRPs., 1989: 30).*

Su utilidad se fundamenta, básicamente, en ser un instrumento activo que sirve para dinamizar y mejorar los planteamientos que el centro se hace, para dotarlo de autonomía e identidad, para que adquiera un estilo propio y haga posible su integración en el propio entorno social.(Deza, 1994)

Algunos autores son muy explícitos en su funcionalidad, asegurando que la definición y establecimiento de pautas comunes en los centros a través de un P.E.C. permite:

- "- Establecer líneas de acción coherentes para todos los miembros de la comunidad educativa.*
- Crear la idea de Centro.*
- Configurar una escuela con personalidad propia.*
- Orientar a las personas que se incorporan al centro.*

- Rentabilizar al máximo las actuaciones personales e institucionales.
- Evitar la improvisación, la rutina y las contradicciones.
- Facilitar la implicación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Dar a los centros todas las dimensiones de la educación y del aprendizaje, de una manera global y equilibrada: instrucción, destrezas y valores.
- Hacer extensivas las reformas al conjunto del centro - profesores, órganos...-.
- Favorecer la delimitación de esfuerzos y ayudar a la realización profesional."

Varios (1994: 4)

Desde nuestra experiencia, en la praxis docente y en el gobierno de centros escolares, creemos que los efectos colaterales inherentes a la elaboración del PEC (y los P.C.s), han sido y serán más importantes que la propia realización de estos documentos, que a veces se van quedando en un mero trámite, por falta de motivación del profesorado, ausencia del adecuado estímulo desde equipos directivos/inspección, desconocimiento del fundamento teórico del PEC o de su utilidad, plazos estrictos a cumplir por parte de la administración, etc.

Estos efectos concomitantes al proceso de elaboración de este documento justifican "per se", sobradamente el trabajo realizado. Y todo ello porque:

*\* Por primera vez, de forma sistemática, se implica a todos los profesores a sentarse ante una mesa y reflexionar en equipo sobre su trabajo. Ello genera una obligatoria interacción entre docentes que correlativamente ha instaurado/mejorado la comunicación en los claustros (no solamente en ellos), creando el caldo de cultivo adecuado para la participación.*

*\* Con ello se ha comenzado a generar una cultura corporativa de sala de profesores, se ha comenzado a sentir la tarea educativa como una empresa (un proyecto) en común. Nace en definitiva el concepto de "nuestro centro" que comienza a sustituir, de manera progresiva, al modelo organizativo tradicional: el centro como suma de escuelas (aulas) unitarias con el sentido del "mi". (mi clase, mis niños, etc.)*

*\* Paralelamente se ha comenzado a acostumbrar a los docentes a trabajar en equipo, a crear una cultura democrática donde la tolerancia, la discusión, la comunicación y la emergencia de los problemas o tensiones lógicos en todo grupo, aparte de enriquecerlo, reducen los conflictos. Las*

*"rencillas", malentendidos y obstáculos debidos a la incomunicación, en muchos casos, son reducidos/eliminados mediante la transparencia, el diálogo, la discusión, la participación, el contraste de puntos de vista y el consenso en un foro más adecuado que los pasillos. Pero además todo esto era un paso inevitable si deseamos llevar esas actitudes a las aulas.*

*Ahora bien, todo ello requerirá tiempo, y entrenamiento. Por eso la elaboración de estos documentos de gestión nos irá acostumbrando/educando en el diálogo y en la negociación como fundamento del trabajo en equipo.*

García Muñoz (1996: 16)

Mediante los Proyectos se pretende, en último lugar, iniciar un proceso de transformación racional por el que lo informal, implícito e incontrolable -propio del hacer de modelos castrense y anárquico-, se traduzca en formal, explícito e INSTITUCIONAL. De esta forma se pueden aprovechar las energías ocultas y divergentes y hacerlas converger en un proyecto común, para transformar en ESCUELA EFICAZ el modelo de anarquía organizada, que sobrevive en la mayor parte de los centros docentes". (ÁLVAREZ, 1993: 26)

La concreción de la Reforma en los centros no tiene mejor camino que el rico proceso que lleva implícito la confección de estos documentos. Pero existe el peligro de convertirlos en un mero trámite burocrático. Concluimos con Pariente (1994), que: "... *sin proyecto educativo no hay educación.*". Es decir, el **P.E.C. debe ser un instrumento deseable, no obligatorio**. Los centros tienen la palabra. Que el PEC se convierta en un auténtico instrumento de cambio depende, entre otros factores, de que el centro apueste por que lo sea.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ANTÚNEZ, S. (1987): El proyecto Educativo de Centro. Graó, Barcelona.

ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, M. (1993): El Proyecto Educativo de Centro, Ed. Consejería de Educación y Cultura de la Comunidad de Madrid, Madrid.

BERNARDO CARRASCO, J. (1995): Técnicas y recursos para motivar a los alumnos. Rialp, Buenos Aires.

DEZA, M.J. (1994): "Cómo elaborar un completo P.E.C. paso a paso", en Magisterio Español. 22 de Junio, Siena, Madrid.

GAIJÍN SALLÁN, J. (1995): "La dirección participativa", en Cuadernos de Pedagogía, nº 189, Enero. Fontalba, Barcelona.

— (1991): "Planteamientos institucionales en los centros educativos." Curso de formación para equipos directivos. Unidad temática nº 2. Edición actualizada en 1994. Dirección General de Renovación Pedagógica. Subdirección General de Formación del Profesorado.

GARCÍA MUÑOZ, T.(1990): "Hacia un nuevo diseño curricular.- el papel de las variables procesuales y su alteración", en *Campo Abierto*, nº7, Escuela Universitaria del profesorado de EGB, Badajoz.

— (1990.a): "La confección del presupuesto en los centros de EGB ", en *Escuela Española*, 1, Febrero. Madrid.

— (1996): La elaboración del PEC. Ponencia presentada al VII curso de Verano de la UNED. Ávila. (inédita)

GARCÍA MUÑOZ, T. y NAVIA ALARCÓN, M.C. (1994): "La comunicación entre el Centro Educativo y las familias: Modelo de Boletín Informativo ", en *Cuadernos* nº8 Abril, Dirección Provincial del MEC. Badajoz.

LEY 8/1985, DE 3 DE JULIO, Reguladora del Derecho a la Educación. (L.O.D.E.)

LEY ORGÁNICA 1/1990, DE 3 DE OCTUBRE, de Ordenación General del Sistema Educativo. (L.O.G.S.E.)

LÓPEZ LÓPEZ, E. (coord.) (1977): *Pedagogía Social*, UNED. Madrid

LOPEZ-BARAJAS ZAYAS, Emilio (1995): *Formación de formadores. Planificación: Diseño y Evaluación de Proyectos y Programas*, Ed. UNED, Madrid.

MAISONNEUVE, J. (1985): *La Dinámica de los Grupos*. Ed. Nueva Visión, Buenos Aires.

MARIN IBAÑEZ, R. y PEREZ SERRANO, G. (1984): *Pedagogía Social y Sociología de la Educación*, Madrid, UNED.

MRPs (1989): *Conclusiones del II Congreso de Movimientos de Renovación Pedagógica*. Mesa Estatal de los MRPs, Federació de MRP del País Valencià, Federació de MRP de Catalunya, Gandía.

OWENS, R. G. (1979): *La escuela como organización. Tipos de conducta y práctica organizativa*. Santillana, Madrid.

PARIENTE, F. (1994): "Sin proyecto educativo no hay educación", en *Padres y Maestros*.

PEÑA BAZTAN, M. (1993): *Dirección de Personal. Organización y Técnicas*. Ed. Hispano Europea, S.A., Barcelona.

QUINTANA CABANAS, J.M. (1989): *Sociología de la Educación*, Ed. Dikynson, Madrid.

REAL DECRETO 82/1996 , DE 26 DE ENERO, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria. (B.O.E. de 20 de Febrero)

REAL DECRETO 83/1996, DE 26 DE ENERO, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria. (BOE 21 de Febrero).

SÁNCHEZ, P.; GALÁN, D. Y FERNÁNDEZ, F. (1995): "Autonomía, participación y proyecto educativo de centros", en *T.E.*, nº162, Abril. Federación de Enseñanza de CC.OO. Madrid.

SECADURA NAVARRO, T. (1987): "El equipo directivo en un Centro Educativo", en *Escuela Española*, nº 2.876, Septiembre. Escuela Española, Madrid.

TOUS I RAL, J.M. (1993): *Comportamiento social y dinámica de grupos*. Ed. PPU, Barcelona.

WOODS, Peter (1987): *La escuela por dentro*, Ed. Paidós, Barcelona.

VV.AA (1994): "Algunas Preguntas". Monográfico sobre el P.E.C. realizado por los C.E.P.s de Utrillas y Teruel. Inédito.