

www.cibereduca.com



V Congreso Internacional Virtual de Educación
7-27 de Febrero de 2005

LA ORGANIZACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS A TRAVÉS DE LOS DOCUMENTOS INSTITUCIONALES.

Dra. Rosa M^a Santamaría Conde ,rsantamaria@ubu.es

Universidad de Burgos,
Facultad de Humanidades y Educación
C/ Villadiego s/n
09001 Burgos

RESUMEN.-

La presente ponencia expone la necesidad de que los distintos documentos institucionales que cada centro educativo debe elaborar, estén al servicio de la buena organización y funcionamiento de dichos centros, así como que contribuyan al desarrollo de una enseñanza de calidad.

Cada uno de estos documentos (Proyecto educativo y curricular de centro, Reglamento de Régimen Interior, Programaciones de aula, Programación General Anual, Memoria Anual...) es importante que estén contextualizados, respondiendo a los intereses y a las necesidades de los colectivos implicados; al mismo tiempo deben ser coherentes, ágiles, flexibles y articulados entre sí, siendo también imprescindible que sean consensuados y aceptados por toda la comunidad educativa. En definitiva, deben ser instrumentos útiles de trabajo y no meros documentos burocráticos.

ÍNDICE.-

1.- REFLEXIÓN PREVIA

2.- DOCUMENTOS PROGRAMÁTICO-PERMANENTES

- 2.1. Proyecto Educativo de Centro.
- 2.2. Reglamento de Régimen Interior.
- 2.3. Proyecto Curricular de Centro/Etapa.

3.- DOCUMENTOS ANUALES

- 3.1. Programaciones de Aula.
- 3.2. Programación General Anual.
 - 3.2.1. Documento de Organización del Centro.
 - 3.2.2. Proyecto o presupuesto económico del Centro.
- 3.3. Memoria Anual.
- 3.4. Plan Anual de Mejora y Modelo Europeo de Gestión de Calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1.- REFLEXIÓN PREVIA

En todo centro escolar, bien de una forma consciente o inconsciente, se adoptan distintos modelos, desarrollándose distintas estrategias de planificación. Tal y como señala Martín Bris (1996), “podemos hablar de planificación técnica de centros en la medida en que se haga de forma fundamentada y reflexiva, con un soporte teórico firme y unas propuestas de realización técnica, sin olvidar la necesaria incorporación de los preceptos legales que, en cada caso, sean de aplicación”. Por todo ello, cada centro escolar debe elaborar y utilizar una serie de instrumentos de planificación, es decir, unos documentos institucionales -permanentes y contingentes-, con el objeto de facilitar su tarea organizativa, así como de dar coherencia y favorecer la actividad educativa. La vigencia de dichos documentos tiene una periodicidad variable, dependiendo de la finalidad de los mismos, pero en cualquier caso deben ser funcionales.

La planificación es algo consustancial a las instituciones educativas, y como tal debe responder a una serie de principios básicos, entre los que podemos destacar los siguientes (Martín Bris, 2002):

- Se planifica con la intención de mejorar, es decir, la planificación es un medio de calidad, mejora e innovación.
- Se planifica para reducir incertidumbres, tanto en el desarrollo del trabajo como en los posibles resultados.
- Se planifica con una intención de autonomía, de distribución y delegación de funciones.
- La planificación debe tener un carácter instrumental, nunca debe justificarse en sí misma, sino como medio racional de actuación.
- Deben tenerse en cuenta los distintos niveles de concreción de la planificación y los compromisos que se van adquiriendo con su elaboración.
- Debe prevalecer y reforzarse la idea de trabajo técnico, que facilita la acción y requiere de actuaciones en equipo, basadas en modelos estables y definidos aunque abiertos a modificaciones y flexibles en sus planteamientos y aplicación.
- La planificación se concreta en una serie de documentos.
- No debe desprenderse la idea de identificar “planificación” con “solución” de todos los problemas.

En cualquier caso hoy se apuesta por un modelo integral de planificación de centros, respondiendo a un planteamiento de trabajo conjunto en lo que se refiere a la elaboración de los distintos instrumentos de planificación. Se trata de estructurar de forma lógica y coordinada todo un entramado denso y complejo de trabajos que en todos los centros es preciso realizar, y que pueden hacerse en función de una serie de “áreas de actuación” debidamente integradas y manteniendo su propia identidad.

En definitiva, a partir de la L.O.G.S.E. (1990) y la L.O.P.E.G.C.E. (1995), y siendo corroborado con la L.O.C.E. (2002), se regula la autonomía de los centros en el ámbito organizativo, pedagógico y de gestión económica. Como consecuencia de dicha autonomía los centros deberán elaborar proyectos

curriculares, normas de funcionamiento, proyectos educativos y presupuestos económicos de forma coordinada y consensuada entre la comunidad educativa.

Dentro de estos documentos podemos distinguir entre los *organizativos* y *programáticos* cuya vigencia es relativamente larga, y los documentos *contingentes* que se realizan anualmente, válidos sólo para un determinado curso académico. Entre los primeros, se encontrarían: el Proyecto Educativo de Centro (P.E.C.), el Reglamento de Régimen Interior (R.R.I.) y el Proyecto Curricular de Centro/Etapa (P.C.C.). Por otro lado, los documentos que se realizan cada curso son: las Programaciones de Aula (P.A.), la Programación General Anual (P.G.A.), el Documento de Organización del Centro (D.O.C.), el proyecto o presupuesto económico del centro, la Memoria Anual, y a ello hay que añadir con carácter voluntario el Plan Anual de Mejora y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, una de las últimas iniciativas que se está potenciando desde el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y las respectivas Consejerías Autonómicas.

Todos estos documentos institucionales deben intentar garantizar la máxima calidad en los centros, tanto en su dimensión didáctica como organizativa, para lo cual deben tenerse en cuenta algunos aspectos:

- Los distintos documentos deben estar articulados entre sí, evitando las desconexiones e incongruencias entre ellos.
- Han de elaborarse en función de la realidad concreta de una escuela, tanto desde el punto de vista de su propia estructura organizativa, como del entorno donde se encuentre ubicada.
- Deben ser flexibles y ágiles, tanto en su elaboración como en su aplicación.
- Tienen que representar las distintas opciones adoptadas y consensuadas por miembros que integran el centro.
- Deben constituir, en definitiva, instrumentos útiles de trabajo y no meros documentos burocráticos.

2.- DOCUMENTOS PROGRAMÁTICO-PERMANENTES

También denominados organizativos. Son documentos a medio plazo que deben ser garantes de una cierta estabilidad en la planificación institucional.

2.1. Proyecto Educativo de Centro.

Es un documento de carácter programático en el que se reflejan los principios educativos, organizativos y normativos, siendo la base de los demás planteamientos que deben articular la gestión democrática y participativa de los centros educativos. Pero además es un documento de planificación, de gestión, y de consenso que recoge unas decisiones y acuerdos asumidos por toda la comunidad educativa. Tal y como expone Antúnez (1998), el Proyecto Educativo de Centro “es el instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar”. En la misma línea, Rey (1992) entiende que el Proyecto Educativo “es un instrumento con proyección de futuro, pensado y abordado colectivamente por la comunidad escolar a partir del análisis de su propia realidad, que actúa de modo coherente sobre la práctica docente con la intención de mejorarla, dotando a los centros de la eficacia necesaria para alcanzar los objetivos”.

Así pues, el Proyecto Educativo –que debe ser aprobado por el Consejo Escolar- es un documento del centro y para el centro, es un instrumento y no sólo un fin, es un documento de elaboración colegiada y consensuada, al tiempo que debe ser un documento realista que se ajuste a la realidad, características y situaciones de cada centro.

Así pues, el Proyecto Educativo de Centro debe responder a unas preguntas concretas que delimitan las partes del mismo:

- ¿Dónde estamos? _____ ANÁLISIS DEL CONTEXTO
- ¿Quiénes somos? _____ NOTAS DE IDENTIDAD
- ¿Qué pretendemos? _____ FORMULACIÓN DE OBJETIVOS
- ¿De qué medios disponemos? _____ CONCRECIÓN DE UNA ESTRUCTURA

Por ello, en el Proyecto Educativo se reflejarán aspectos tales como: la situación socioeconómica y cultural de la población en la que se encuentra ubicado el centro; las características del centro en cuanto a infraestructuras, familias, alumnado, profesorado, personal de apoyo y personal no docente; las señas de identidad que definen al centro, y siempre de acuerdo a los principios democráticos; los objetivos generales del centro; y la organización de una estructura básica, reflejándose el funcionamiento de los equipos, cargos, servicios, Órganos de gobierno, etc., así como las interrelaciones que se producen entre estos elementos.

En cualquier caso, fruto de la reflexión y el consenso, el Proyecto Educativo de Centro debe ser un documento: claro, conciso, operativo, dinámico, abierto, flexible, basado en la investigación-acción, y sobre todo coherente con las necesidades e intereses de la comunidad educativa. Debe tener validez en la medida en que esté adecuadamente contextualizado a ese centro concreto y tenga coherencia interna, de ahí, que no podemos hablar de la aplicabilidad de un proyecto educativo a cualquier centro, ya que se trata de algo singular, propio y particular. Además, es importante señalar que el Proyecto

Educativo de Centro, como documento revisable que es, debe estar sujeto a posibles modificaciones cuando lo considere necesario la comunidad educativa, introduciéndose las mejoras que se estimen oportunas con el fin de garantizar la calidad de la enseñanza.

2.2. Reglamento de Régimen Interior.

Está considerado como la formalización de la estructura. A este respecto hay que señalar, que este Reglamento en algunos centros se incluye en el Proyecto Educativo y en otros se considera un documento anexo. Martín Bris (1996) considera que el Proyecto Educativo es más genérico y estructural, y el Reglamento de Régimen Interior es más concreto, funcional y aplicativo, por lo que ambos documentos deben ser independientes. Pero por otro lado, en los Reglamentos Orgánicos de los Centros (R.D. 82/1996, de 26 de enero y R.D. 83/1996, de 26 de enero) se explicita claramente que el Reglamento de Régimen Interior formará parte del Proyecto Educativo de Centro. Hecha esta precisión, y admitiendo tal vez las dos alternativas, diremos que el Reglamento de Régimen Interior es un documento que rige y establece las pautas para la actividad diaria, es decir, recoge las normas relativas a la organización y funcionamiento del centro.

Si el Reglamento de Régimen Interior supone la regulación de la vida del centro, para que sea operativo y eficaz ha de ser útil, claro en su redacción (sin ambigüedades), concreto, realista, flexible, y por supuesto, consensuado y participativo. En cuanto a su estructura, podemos señalar la inclusión de aspectos tales como:

- Denominación, composición y estructura del centro.
- Normas de funcionamiento de los Órganos de gobierno y de los Órganos de coordinación docente.
- Derechos y deberes del profesorado, alumnado y familias.
- Normas generales para la convivencia en el centro.
- Reglamento disciplinario. Faltas y sanciones.
- Normas para el uso de las instalaciones, mobiliario y recursos materiales del centro.
- Funcionamiento de los servicios y actividades complementarias que oferta el centro.
- Régimen administrativo y económico del centro.

En la práctica, la estructura del Reglamento de Régimen Interior suele estar condicionada por hecho de que esté incluido o no en el Proyecto Educativo de Centro. En cualquier caso, el Reglamento proporciona un marco de referencia para el funcionamiento de la institución escolar y para cada uno de los colectivos que la componen.

2.3. Proyecto Curricular de Centro/Etapa.

Considerado como el segundo nivel de concreción curricular, trata de contextualizar los objetivos y contenidos del Diseño Curricular Base (D.C.B.), los Reales Decretos de enseñanzas mínimas y las propuestas de las distintas Comunidades Autónomas.

Antes de nada hay que señalar, que el Diseño Curricular Base -como primer nivel de concreción curricular-, fue un documento abierto y flexible que surgió para el debate en 1989 y que posteriormente se reguló a través de los respectivos Reales Decretos de enseñanzas mínimas de 1991. Dicho documento pedagógico recoge el marco común en el que se formulan en términos generales: los objetivos generales de etapa, las áreas curriculares, los objetivos generales de área, los bloques de contenido, y las orientaciones didácticas y para la evaluación. En definitiva, recoge las líneas directrices del proceso de enseñanza-aprendizaje y pretende contribuir a:

- La igualdad de oportunidades educativas del alumnado.
- Proporcionar una enseñanza y una cultura común a todos los españoles.
- Asegurar una continuidad, coherencia y progresión a lo largo de las distintas etapas educativas.
- Servir de marco de referencia al profesorado para programas y concretar sus intenciones educativas en currículos adaptados a las características concretas del centro y del alumnado.

Así pues, el Diseño Curricular Base y los posteriores Reales Decretos de enseñanzas mínimas constituyen el punto de partida del Proyecto Curricular de Centro/Etapa, a través del cual se pretende:

- Adaptar y desarrollar las propuestas del Diseño Curricular Base y de los Reales Decretos de enseñanzas mínimas, a las características de cada centro, a su contexto sociocultural, así como a las finalidades educativas que se quieren conseguir.
- Contribuir a la continuidad y coherencia del proceso de enseñanza-aprendizaje en los distintos niveles educativos.
- Expresar los criterios y acuerdos comunes a todo el profesorado.

Tomando como referencia estos objetivos, el Proyecto Curricular de Centro/Etapa debe responder a los elementos básicos del currículo: ¿qué, cuándo y cómo enseñar? y ¿qué, cómo y cuándo evaluar?, centrándose en los siguientes aspectos:

- ¿Qué enseñar? _____ Adecuación de los objetivos generales de etapa.
Análisis y adecuación de los objetivos y contenidos generales de las áreas.

- ¿Cuándo enseñar? _____ Contextualización de los objetivos generales de área en los ciclos.
Secuenciación y organización de contenidos.
- ¿Cómo enseñar? _____ Criterios sobre la intervención educativa.
Criterios de organización espacio-temporal.
Criterios para la selección de materiales curriculares y otros recursos didácticos.

Respecto a ¿qué, cómo y cuándo evaluar?, dicho Proyecto debe recoger los criterios de evaluación y promoción que se establece para cada ciclo en cada una de las áreas curriculares, a través de una evaluación inicial, formativa y sumativa. Los criterios de promoción interciclos o de una etapa a otra, deben basarse en la especificación de los aprendizajes mínimos que se consideran imprescindibles para que el alumnado se incorpore sin problemas al siguiente ciclo o etapa.

Además deben abordarse otros aspectos, como pueden ser: la educación en valores, las medidas de atención a la diversidad (a través de apoyos, atenciones educativas, planes de actuación...), el plan de acción tutorial, el plan de orientación académica y profesional, los criterios de promoción, la programación de actividades complementarias y extraescolares, y las programaciones didácticas de los Departamentos (en el caso de los institutos de Educación Secundaria).

En resumen, el Proyecto Curricular de Centro/Etapa es un documento eminentemente pedagógico, elaborado y aprobado por el equipo docente, que debe estar sujeto a revisiones periódicas y a las consiguientes modificaciones.

3.- DOCUMENTOS ANUALES

También denominados contingentes. Son documentos a corto plazo, de carácter anual, que debido a su naturaleza más instrumental tienen como finalidad hacer operativas las grandes líneas marcadas desde los documentos programáticos o permanentes.

3.1. Programaciones de Aula.

Constituyen el tercer nivel de concreción curricular. Se refieren a un conjunto de unidades didácticas ordenadas y secuenciadas para las áreas curriculares de cada ciclo educativo, que deben ser elaboradas por el propio profesorado implicado. A través de dichas programaciones el profesorado organiza su práctica educativa y articula el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo al alumnado destinatario.

En las Programaciones de Aula se reflejan los siguientes aspectos:

- Los objetivos que se esperan conseguir.
- La planificación y distribución de los contenidos de aprendizaje a lo largo de cada ciclo o curso.
- La planificación de las actividades de enseñanza y aprendizaje.
- La metodología que se va a emplear.
- Los recursos didácticos que se van a necesitar.
- La temporalización.
- La evaluación, destacando el tipo y la forma de llevarla a cabo.

Por otro lado, dentro de estas Programaciones de Aula, deberá contemplarse la posibilidad de que algunos alumnos precisen de adaptaciones curriculares. En cualquier caso, es necesario ajustar la intervención educativa a la individualidad del alumnado.

3.2. Programación General Anual.

Este documento lo elabora al comienzo de curso el Equipo directivo teniendo en cuenta las deliberaciones y acuerdos del Claustro y Consejo Escolar. En dicho documento se especifican una serie de intenciones y compromisos que se convierten en las líneas directrices de actuación a lo largo del curso académico, y se concretan en las siguientes:

- Objetivos generales del centro.
- El horario general del centro: horario del alumnado, del profesorado, tutorías.
- Planificación de las reuniones de los Órganos de gobierno, Órganos de participación en el control y gestión, y Órganos de coordinación docente.
- La programación de actividades docentes.
- El programa anual de las actividades complementarias y extraescolares.
- Las modificaciones o nuevas decisiones que se considere oportuno introducir en el Proyecto Educativo y en el Proyecto Curricular.
- La Memoria administrativa, que incluirá el Documento de Organización del Centro, la estadística de principio de curso y la situación de las instalaciones y del equipamiento, así como el proyecto de presupuesto del centro.

En cualquier caso, la Programación General Anual debe responder al análisis de la realidad educativa, para ello debe ser operativo, eficaz, realista, claro y evaluable, al tiempo que debe contemplar la posibilidad de realizar las modificaciones oportunas a lo largo del curso, de ahí que no deba considerarse como un documento cerrado.

3.2.1. Documento de Organización del Centro.

Forma parte de la Memoria administrativa que se incluye en la Programación General Anual, y en este documento se incluyen datos exhaustivos sobre la composición del centro, Órganos colegiados y unipersonales, número de matrícula y distribución del alumnado, organización del profesorado en función del perfil de su puesto, horarios del profesorado y del alumnado, evaluación del curso anterior, tutorías, estado de las instalaciones y equipamiento, número y ubicación de los recursos didácticos, necesidades que se detectan, etc.

Normalmente la elaboración de este documento se realiza a través de formularios estandarizados que proporcionan las respectivas Direcciones Provinciales de Educación.

3.2.2. Proyecto o presupuesto económico del Centro.

Al igual que el Documento de Organización del Centro, éste también forma parte de la Memoria administrativa, siendo el reflejo de la autonomía de gestión económica que tienen los centros. Por ello, el Secretario debe elaborar un proyecto o presupuesto económico viable para cada curso. Su gestión posterior debe autorizarlo el Director y el Consejo Escolar de Centro.

El proyecto económico, en términos generales, debe contemplar los siguientes aspectos:

- La designación de partidas en función de las necesidades que se detecten, una vez que se hayan priorizado.
- La distribución de los ingresos según se trate de gastos fijos o de gastos variables.
- La prevención de desajustes económicos.
- El ajuste de los gastos en concordancia con los presupuestos.
- Un equilibrio entre ingresos y gastos.

Actualmente, en muchos de los centros educativos se está poniendo en marcha programas informáticos de gestión y contabilidad (GECE 2000 e IES 2000) que facilita enormemente esta labor.

3.3. Memoria Anual.

Al finalizar cada curso escolar es necesario que los centros realicen una reflexión sobre todo lo realizado durante dicho curso, tomando como referencia la Programación General Anual en toda su amplitud; para ello se analizarán aspectos tales como: los resultados escolares, el trabajo realizado por las tutorías y los respectivos Equipos de Ciclo o Departamentos, las actividades extraescolares y complementarias, el modelo organizativo y de los órganos de gestión, el grado de consecución de los objetivos, etc.

Martín Bris (2002) señala que el verdadero sentido de la Memoria está en el hecho de que se trata de un trabajo –en equipo- de recogida de información, análisis crítico y síntesis, que tiene un enfoque correctivo y prospectivo de las actuaciones del centro, siendo el punto de partida para la elaboración de la siguiente Programación General Anual.

En definitiva, con la Memoria Anual se pretende evaluar hasta qué punto se han logrado las intenciones y compromisos que se plantearon a principios de curso, y si sirve de marco para la planificación del curso siguiente. Así pues, constituye una evaluación interna, que sólo tiene validez para el propio centro pero cuyos resultados pueden ser decisivos para la organización de sucesivos cursos.

Vistos los documentos institucionales que son de obligado cumplimiento, puede observarse cómo todos ellos inciden directamente en la organización del centro escolar desde perspectivas distintas pero con un objetivo común: favorecer la calidad de la enseñanza y todo lo que ello implica.

Para que sean viables y eficaces estos documentos, es imprescindible que todos ellos sean coherentes con la realidad concreta del centro educativo.

3.4. Plan Anual de Mejora y Modelo Europeo de Gestión de Calidad.

En los últimos años estamos asistiendo a una mayor sensibilización en cuanto a la mejora de nuestras escuelas a través de la gestión de calidad, una gestión que como señala Rodríguez Serrano (2000) debe contribuir al “cambio para mejorar”, incidiendo sobre toda la comunidad educativa, así como en los recursos, los procesos y los resultados. A este respecto, podemos decir que es con el desarrollo de la L.O.G.S.E. (1990) cuando la calidad de enseñanza se convierte en un objetivo prioritario, llegándose a hablar de una *gestión de calidad total* aplicable a las instituciones escolares, como lo reflejan los estudios de López Rupérez (1994) y Gento Palacios (1996).

Desde el Ministerio de Educación han sido numerosas las propuestas que han intentado llevarse a la práctica con el fin de incrementar la calidad en los centros escolares; así por ejemplo, en 1994 aparecen las *77 medidas para mejorar la calidad de la enseñanza*, que afectan a los siguientes ámbitos: la educación en valores, la igualdad de oportunidades y la compensación de las desigualdades, la autonomía y organización de los centros, la dirección y el gobierno de los centros, la formación permanente y perspectivas profesionales del profesorado, y la inspección y evaluación. Sin embargo, dichas medidas en la práctica no llegaron a desarrollarse.

Posteriormente, en 1996, argumentando el incremento de la autonomía de los centros públicos, surgen los Planes Anuales de Mejora, entendidos como un instrumento de gestión de los centros públicos escasamente burocrático, flexible, efectivo, elaborado por el centro que lo desee. Dichos planes se alinean con una filosofía de gestión de lo público de carácter posburocrático que suaviza la jerarquía, destaca el papel de la persona, pone acento en los resultados evaluables, o incluso medibles, revaloriza el trabajo bien hecho y promueve un dinamismo de las organizaciones públicas. Esta filosofía se aproxima a la llamada gestión de calidad de la cual el Plan Anual de Mejora podría considerarse como una herramienta.

A través de estos planes se pretende que los centros escolares desarrollen procesos de mejora continua que afecten tanto a los aspectos organizacionales como a los propiamente educativos. Su elaboración requiere seguir una serie de pasos que se pueden resumir en los siguientes: 1) recogida de información; 2) análisis de datos y diagnóstico; 3) planificación de la acción: objetivos, ejecución y seguimiento; y 4) evaluación. Dicha elaboración corresponde al Equipo directivo del centro con la colaboración del profesorado interesado; sin embargo, sería interesante, que pese al carácter voluntario, fuese la totalidad del profesorado la que se implicase en dicho Plan con el fin de hacer más viables los procesos de mejora.

En general, el resultado de esta experiencia ha sido positivo, ya que son varios los centros que han podido desarrollar las propuestas de mejora que plantearon a través de estos planes (sólo en la primera edición participaron 268 centros); es más, en algunas ocasiones han recibido una cuantía económica por parte del Ministerio de Educación y Cultura o de las respectivas Consejerías que han favorecido su puesta en práctica. En la actualidad, muchos de estos Planes Anuales de Mejora, que han sido considerados como innovadores, han derivado en el desarrollo del Modelo Europeo de Gestión de Calidad (hoy denominado Modelo Europeo de Excelencia), que se fundamenta en la autoevaluación y mejora de las instituciones educativas.

La aplicación experimental del Modelo Europeo de Gestión de Calidad de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) se inició durante el curso 1997-98, y progresivamente se ha ido elevando el número de centros participantes. Dicho Modelo se caracteriza por los siguientes aspectos (Gaziel, Warnet y Cantón Mayo, 2000):

1. Sirve para cualquier tipo de organización y actividad.
2. Está ordenado sistemáticamente.
3. Se basa en hechos y en experiencias, no en opiniones personales.
4. Es un marco de referencia que otorga una base conceptual común a todo el personal de un centro educativo.
5. Constituye un instrumento de formación en la gestión de calidad.
6. Sirve para el diagnóstico de la situación real de un centro educativo.
7. El modelo es cerrado en criterios y subcriterios, pero abierto en áreas e indicadores que comprende cada subcriterio.
8. Su aplicación supone la implicación de todo el personal del centro.
9. Facilita la elaboración de la PGA y de otros proyectos institucionales.

Para ello, el Modelo Europeo de Gestión de Calidad se estructura en dos grandes bloques que aglutinan a nueve criterios: 1) agentes facilitadores (liderazgo, personas, planificación y estrategia, colaboradores y recursos y procesos); y 2) resultados (en personal, en usuarios, en entorno, y resultados clave). A través de estos indicadores es posible valorar no sólo percepciones subjetivas sino también efectuar medidas objetivas, de este modo puede garantizarse una autoevaluación más concreta y fiable que derive en un incremento de la calidad en los centros educativos.

El Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM) ha sido últimamente revisado, lo cual ha supuesto introducir algunas modificaciones que se adaptan mejor a las peculiaridades de los centros educativos (por ejemplo, se ha facilitado su aplicación). Dicha revisión ha supuesto un cambio en la terminología, pasándose a llamar “Modelo Europeo de Excelencia”, en el que se subraya la importancia de la innovación y el aprendizaje en la propia lógica interna del modelo.

En general, a diferencia de la buena acogida que han tenido los Planes Anuales de Mejora, el Modelo Europeo de Excelencia está considerado como un instrumento complejo y difícil, lo cual está ocasionando ciertas reticencias en su aplicación, a lo que hay que añadir que los resultados en la práctica son evaluables a medio o largo plazo. Por todo ello, tal vez sea pronto para hacer una evaluación de dicho Modelo, aunque sí se constata, entre los profesionales, una mayor inquietud por mejorar la gestión y calidad de los centros escolares.

Hasta aquí hemos realizado un análisis de los documentos institucionales que facilitan la regulación de los elementos organizativos, pedagógicos y de gestión de los recursos del centro educativo. En cualquier caso se trata de documentos singulares, propios y particulares de cada centro que deben surgir a partir de la participación y el consenso de la comunidad educativa, sólo de esta forma se puede garantizar su eficacia y viabilidad. No podemos, obviar la dificultad que en ocasiones

tiene su elaboración y posterior desarrollo y evaluación; sin embargo, debemos considerar que dichos documentos son imprescindibles para el buen funcionamiento del centro escolar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTÚNEZ, S. (1998) *El Proyecto Educativo de Centro*. Barcelona. Graó.
- GAIRÍN, J. (1995) “Modelos y ejemplos de Proyectos Educativos de Centros”, en GAIRÍN, J. y DARDER, P. *Estrategias e instrumentos para la Gestión Educativa*. Barcelona. Praxis.
- GAZIEL, H.; WARNET, M. y CANTÓN MAYO, I. (2000) *La calidad en los centros docentes del siglo XXI. Propuestas y experiencias prácticas*. Madrid. La Muralla.
- GENTO, S. (1996) *Instituciones educativas para la Calidad Total*. Madrid. La Muralla.
- LÓPEZ RUPÉREZ, F. (1994) *La gestión de calidad en educación*. La Muralla. Madrid.
- MARTÍN BRIS, M. (1996) *Organización y planificación integral de Centros*. Madrid. Escuela Española.
- MARTÍN BRIS, M. (Coord.) (2002) *Planificación de centros educativos. Organización y calidad*. Barcelona. Cisspraxis.
- REY, R. y SANTAMARÍA, J.M. (1992) *El Proyecto Educativo de Centro: de la teoría a la acción educativa*. Madrid. Escuela Española.
- RODRÍGUEZ SERRANO, R. (2000) *La mejora de los centros educativos: teoría e investigación*. Granada. Grupo Editorial Universitario.

©CiberEduca.com 2005

La reproducción total o parcial de este documento está prohibida sin el consentimiento expreso de/los autor/autores.
CiberEduca.com tiene el derecho de publicar en CD-ROM y en la WEB de CiberEduca el contenido de esta ponencia.

® CiberEduca.com es una marca registrada.

©™ CiberEduca.com es un nombre comercial registrado