

## Reflexiones para la construcción de un programa de organización escolar en la formación de profesores de educación secundaria

**Severino Fernández Nares\***  
**Francisco Salvador Mata**  
Universidad de Granada

\*Correspondencia  
**Severino Fernández Nares**  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Departamento de Didáctica y  
Organización Escolar  
Campus de Cartuja  
18071-Granada  
Tel. +34 958 244 184  
Fax +34 958 248 965  
severino@ugr.es

### RESUMEN

El objetivo de este artículo es establecer las bases conceptuales en la construcción de un programa de Organización Escolar para la formación de futuros profesores de Educación Secundaria. La Organización Escolar como disciplina científica analiza las estructuras y funciones de la Escuela como organización humana al servicio de la educación. Se describe la vida de la Escuela como una tensión dialéctica entre valores opuestos, a los que se orienta la Escuela y que debe armonizar: democracia y jerarquía, comprensividad y diversidad, pluralismo y cohesión, innovación y eficacia, contextualización y universalidad.

**PALABRAS CLAVE:** Organización escolar, formación del profesorado, educación secundaria, epistemología.

---

### Meditate for the fundamental bases of a School Organization curriculum for Secondary Teacher Education

#### ABSTRACT

This paper deal with the fundamental bases of a School Organization curriculum for Secondary Teacher Education. School Organization as a discipline look at School and ist structures and functions as a human organization aimed at education. School life is described as a dialectic tensión between opposed values toward what She is pointed: democracy and hierarchy, comprehensiveness and diversity, plurality and cohesion, innovation and efficiency, set in a context and universality.

**KEYWORDS:** School organization, teacher education, secondary education, epistemology.

## 1. Introducción

El objetivo de este artículo es exponer algunas reflexiones e ideas para la construcción de un programa de Organización Escolar en el currículo formativo de los futuros profesores de Educación Secundaria y ofrecer criterios sobre aquellos aspectos que creemos deben considerarse en esta disciplina.

La Escuela como organización comparte algunas características propias de las organizaciones sociales. Sin embargo, no puede ser estudiada desde los mismos supuestos. La Organización Escolar nace, precisamente, con la pretensión de estudiar la Escuela y lo hace desde paradigmas y perspectivas muy concretas que han venido sucediéndose y completándose a lo largo de todo este siglo.

En este artículo, vamos a destacar las notas que han de caracterizar la Escuela Actual, diseñada en la reforma del Sistema Educativo: escuela democrática y participativa; escuela plural y cohesionada; escuela comprensiva y de la diversidad; escuela innovadora y eficaz; escuela contextualizada y universal.

Desde que a fines del siglo XIX se inició el movimiento de la Escuela Nueva, se ha venido hablando de Escuela Activa, Escuela Moderna, Escuela de la Calle, Escuela sin Muros. Hoy se utilizan denominaciones como: Escuela paralela, Escuela sin Fronteras, Escuela Permanente, Escuela Comprensiva.

Preguntarse por la Escuela -desde el jardín de infancia hasta la Universidad- y su organización, es indagar sobre las líneas que debe seguir la educación ante las rápidas y profundas transformaciones de todo tipo (sociales, culturales, económicas, políticas, axiológicas, etc.) que caracterizan el tiempo actual. La nueva era post-industrial necesitará un nuevo sistema de educación y de valores.

El conocimiento de los Centros Docentes como organizaciones educativas, exige la delimitación de los aspectos relevantes que los configuran. Creemos que las características que se les atribuyen les confieren una determinada personalidad.

Todas las organizaciones persiguen unas metas que orientan su acción y que dan coherencia a su actividad. La consecuencia de los objetivos, finalidades o propósitos, supone la existencia de una estructura (organización estática) y de sistemas de relaciones personales (organización dinámica). Objetivos, estructura y relaciones constituyen los tres componentes básicos de cualquier organización social y natural.

En la década de los años 90 han aparecido trabajos sobre la organización de los Centros Educativos (Gairín, 1991; Zabalza, 1990; Lorenzo y Sáenz, 1993; Lorenzo Delgado, 1995), cuyos resultados nos llevan a las siguientes conclusiones:

- Los contenidos de la Organización Escolar se centran cada vez más en aplicar estrategias de intervención, dando notable importancia al desarrollo institucional.
- Se confirma una clara relación del centro escolar con su contexto.
- Se produce una mayor atención a los aspectos dinámicos del centro escolar: dirección, participación, colaboración, comunicación, autonomía, etc.

- Conexión con otros ámbitos disciplinares como la Didáctica, Psicología, Sociología, Organización y Dirección de Empresas, Teoría Política, etc., que la enriquecen.

La vida de la Escuela como organización humana se caracteriza por una tensión dialéctica. De una parte, entre el ser y el deber ser, entre las metas a las que aspira y los condicionamientos de la realidad. De otra parte, la tensión se origina entre principios o valores o puestos, a los que la Escuela sirve y, por tanto, debe armonizar en una síntesis superadora.

Vamos a analizar diversos binomios que definen la estructura y el dinamismo de la Escuela. El discurso se sitúa en un nivel conceptual, aunque se apunten algunas sugerencias prácticas.

## 2. Escuela democrática y participativa

El art. 27 de la Constitución española (1978) pone de manifiesto que «la educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia (...) y que los profesores, los padres y, en su caso, los alumnos intervendrán en el control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos».

Está, pues, plenamente reconocido como un derecho constitucional la participación del ciudadano en aspectos referidos a la educación. La LODE, la LOGSE y, finalmente, la Ley 9/1995 de 20 noviembre (LOPEGCD) regula la participación en los centros docentes.

La LOPEGCD (1995), para garantizar una enseñanza de calidad, ha instado a los poderes públicos para que fomenten la participación de la comunidad educativa en la organización y gobierno de los centros docentes sostenidos con fondos públicos.

La finalidad de la participación en la Escuela no es simplemente funcional, sino que debe contribuir a la formación de los alumnos, a su educación, puesto que la participación desarrolla la personalidad y la capacidad de trabajar con los otros.

Los rasgos distintivos de una auténtica participación o «participación plena» (compartir el poder real) se refieren a la autonomía para decidir y al acceso a la información. No participa quien no interviene en la toma de decisiones. Estas no se pueden tomar sin el conocimiento que proporcionan los canales de comunicación.

Gil Villa (1992) plantea la participación desde tres contextos: el «político» (la gestión del centro); el «académico» (proceso de enseñanza-aprendizaje) y el «comunitario» (actividades extraescolares).

Santos Guerra (1993) advierte de algunas dificultades que se dan en el desarrollo de la participación democrática escolar. Por una parte, la configuración de la Escuela como institución heterónoma (hacia fuera) y jerárquica (hacia dentro); por otra, la naturaleza de la enseñanza que se realiza en el seno del aula. El alumno, a través del currículo, recibe la información y el conocimiento seleccionado y elabo-

rado por otros. Por tanto, es necesario buscar fórmulas que permitan que los alumnos participen en su desarrollo.

La participación es un principio básico del que la Escuela como comunidad de carácter educativo y social, no puede prescindir. Una auténtica educación necesita de la participación de todos los sectores que intervienen en ella: padres, alumnos, agentes sociales, etc., y no exclusivamente los profesores, «expertos», asesores, etc.

Algunos de los principios que rigen el proceso de participación son:

- *Tolerancia*: Valorar los diferentes puntos de vista. Respetar la pluralidad de convicciones de los demás.

- *Autonomía*: La escuela debe tener las competencias necesarias para realizar sus funciones y alcanzar sus fines.

- *Recursos*: Disponer de los recursos humanos y materiales imprescindibles para llevar a cabo el Proyecto del Centro.

- *Corresponsabilidad*: Cada órgano de participación es corresponsable de la labor encomendada.

- *Información*: Los diferentes sectores que participan en la institución escolar han de disponer de canales de información y comunicación rápidos, fluidos, ágiles, veraces, etc., que faciliten el conocimiento puntual de todo aquello que precise de intervención, debate, análisis, para una toma de decisiones correcta, adecuada y oportuna.

La organización de la Escuela precisa de órganos de participación de los diferentes sectores que inciden en ella. Unos órganos son colegiados (Consejo Escolar, Claustro de Profesores, Junta de Delegados de Curso, Asociaciones de Padres de Alumnos, Asociaciones de Alumnos, Comisiones de trabajo, etc.); otros son unipersonales: Director, Jefe de Estudios, Secretario o Administrador.

El Consejo Escolar es, según la normativa legal, el principal órgano de participación en el que se alcanza el mayor nivel de representación en los centros escolares. En él están representados los profesores, alumnos, padres, personal de administración y servicios e instituciones locales. Para que su efectividad fuera mayor, sería preciso que los Consejos escolares fueran más participativos, más autónomos y que pierdan su imagen burocrática que hace creer que todo lo importante que en ellos se trata está previamente elaborado y decidido, por lo que terminan convirtiéndose en órganos de trámite y meramente consultivos.

Promover la participación en los centros es algo más que legislar, crear una estructura de participación o incluirla en los proyectos educativos de centro. Debe concretarse en todos los elementos organizativos mediante la decisión compartida del uso y distribución de los espacios, en la flexibilización de los horarios, en la mejora de los canales de información, en el diseño, realización y evaluación de experiencias compartidas y, en definitiva, «participando». Así, los principios de la participación deben ponerse en práctica en el aula. Es en ella dónde se han de poner las bases para enseñar a vivir democráticamente y aprender a participar. La

organización de la clase, la selección de los contenidos, el estilo docente, la metodología, los sistemas de evaluación, etc. deben promover la participación.

### 3. Escuela comprensiva y de la diversidad

Uno de los binomios que plantea la escuela actual es el de comprensividad-diversidad. Esta dialéctica adquiere especial relevancia en la Educación Secundaria.

El principio de comprensividad implica que la vida de la Escuela debe articularse en torno a un currículo común, que dé respuesta al derecho básico a la igualdad de oportunidades y al desarrollo de todas las dimensiones de la personalidad del alumno. El principio de diversidad, sin embargo, exige que la Escuela atienda a las diferencias individuales, proporcionando un currículo diferenciado, no homogeneizador, diversificado en función de las capacidades y los intereses de los alumnos. El carácter de diversidad prevalece sobre el de homogeneidad.

La Escuela comprensiva se caracteriza por estos rasgos fundamentales:

1. Proporcionar una formación polivalente, a partir de un núcleo de contenidos comunes (currículo básico), a todos los alumnos, con independencia de su origen social, posibilidades económicas, sexo y otras características individuales.
2. Retrasar en lo posible la separación de los alumnos en ramas de formación diferentes, que puedan ser irreversibles.

El principio de atención a la diversidad deriva del derecho constitucional a no ser discriminado en razón de las diferencias (de raza, sexo, religión o capacidad). Pero también, del derecho a la igualdad de oportunidades. La compensación de las desigualdades por medio de la educación se concreta en tres modalidades: Educación Compensatoria, Educación Especial integradora y Educación permanente.

El principio de atención a la diversidad se proyecta en varias estrategias: 1) la progresiva diferenciación de los contenidos curriculares, de manera que permita la optatividad del alumno; 2) Orientación y acción tutorial; 3) Refuerzo educativo; 4) Adaptación curricular (significativa y no significativa); 5) Diversificación curricular; 6) Programas de garantía social.

El conflicto dialéctico entre comprensividad y diversidad se percibe en la existencia de centros ordinarios y centros específicos, profesores ordinarios y profesores especialistas. La síntesis dialéctica de estos principios aboga por la supresión de los centros específicos y la integración de sus alumnos en los centros ordinarios y, en consecuencia, por la existencia de un único profesional: el profesor del aula. Algunos autores defienden que no debe haber una formación específica para los profesores de Educación Especial, distinta a la de los profesores ordinarios, salvo en matices de intensidad en la adquisición de procedimientos para la evaluación y la enseñanza individualizada (Reynolds, 1990). Análogo razonamiento puede aplicarse a la distinción entre una Organización Escolar General y otra Especial.

En Educación Especial, el movimiento de integración o de inclusión aboga por la supresión de los límites entre educación integrada y segregada, Escuela

ordinaria y Escuela especial, intervención didáctica general e intervención didáctica especializada. Este es el horizonte final, pero, entre tanto, se acepta la existencia de servicios y personal especializado, que prestan su «apoyo» a los centros ordinarios y al profesor de aula.

La integración es un proyecto que afecta a toda la Escuela. En este sentido puede concebirse como un proyecto de innovación. De aquí deriva la necesidad de plantearse una nueva forma de organización escolar. Frente a una concepción restringida como educación segregada, la Educación Especial se concibe como una educación general de calidad. En ese sentido profundo de la integración.

La atención a la diversidad en el centro ordinario se concreta en la «adaptación curricular», cuya justificación son las denominadas «dificultades en el aprendizaje». El currículo, como proyecto global de formación, a veces, resulta fallido. Se habla entonces de fracaso escolar, bajo rendimiento o dificultades en el aprendizaje. Estas derivan de diversas fuentes: las dificultades en el aprendizaje no son intrínsecas al sujeto, exclusivamente, sino que en ellas juegan un papel preponderante el contexto social. Las teorías de la deprivación socio-cultural explican el déficit cognitivo como resultado de las deficiencias en la interacción social, especialmente en la familia.

Tirado (1993) advierte que «la estructura de los centros y su dinámica de funcionamiento es en muchas ocasiones la causa de que no se realice una adecuada atención a la diversidad».

El currículo es la vida del Centro Escolar. La «adaptación curricular» se articula en el Proyecto educativo del Centro y en los otros proyectos integrados en él: Proyecto Curricular, Programaciones de Aula, Adaptaciones Curriculares Individualizadas. La respuesta educativa también afecta a las estructuras organizativas del Centro Escolar y a los profesores como profesionales del currículo.

La «adaptación curricular» puede concebirse como un proyecto de innovación que afecta al currículo, a las estructuras organizativas del Centro Escolar y a la actuación del docente, en la medida en que supone un proyecto de cambio para la mejora de las propuestas y actuaciones que han resultado ineficaces, es decir, no ajustadas a la calidad deseable. En otro sentido, la adaptación curricular es un proyecto y una acción de mejora, en primer lugar del currículo mismo, pero indirectamente de las competencias de los alumnos, de los profesores y de la Escuela en su totalidad. Esta influencia es circular o interactiva.

Los *programas de garantía social* constituyen un currículo diversificado para los alumnos mayores de 16 años que no hayan conseguido los objetivos de la Secundaria Obligatoria. Estos programas proporcionarán a los alumnos una formación básica y profesional que les permita incorporarse a la vida activa o proseguir sus estudios en otras enseñanzas y, especialmente, en la formación profesional de grado medio.

#### 4. Escuela plural y cohesionada

La complejidad de las instituciones escolares dificulta su proceso de organización, pero justifica más acusadamente la necesidad de su realización.

Los sistemas educativos se constituyen en subsistemas dentro del sistema global de la sociedad. Las relaciones entre Escuela y sociedad, currículo y necesidades sociales son multidireccionales y adquieren diferentes manifestaciones, puesto que cada sociedad tiene unas demandas específicas acerca de lo que espera de la escuela. Una sociedad plural como la actual exige, junto a la preparación profesional, la atención a valores y actitudes sociales.

La consideración de una escuela enmarcada en la pluralidad socio-cultural nos plantea la necesidad de organizarla de acuerdo con este presupuesto, sin perder la vista que se ha de mantener la unidad de sistema educativo y lo que entendemos por escuela cohesionada.

Aparece así el centro docente como síntesis de influencias y resultado del equilibrio entre las exigencias del sistema educativo y las demandas del contexto social. Los centros educativos, aunque se encuentran inmersos en sistemas socioculturales concretos, llegan a configurarse con «carácter propio». El concepto de «carácter propio» se concreta en el Ideario, el cual contiene unos principios básicos (ideología, valores, creencias, etc.) que el centro oferta a una sociedad, y es recogido en el denominado Proyecto Educativo de Centro (PEC).

El Proyecto Educativo de Centro, como expresión de las opciones adoptadas, recoge e interpreta los intereses y necesidades, tanto del entorno mediato como inmediato. Es, como señala Gairín y Darder (1994) «el marco directriz que da coherencia a las actuaciones educativas».

Para Sánchez (1993), el PEC es «un documento con indicaciones generales que recoge y define las aspiraciones e intencionalidad de la comunidad educativa y establece las bases sobre las que ha de desenvolverse el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estas aspiraciones afectan tanto al currículum (Proyecto Curricular de Centro) como a la organización de la escuela».

El PEC es elaborado por el equipo directivo del centro de acuerdo con los criterios establecidos por el Consejo Escolar y las propuestas realizadas por el Claustro de Profesores.

El punto de partida del PEC serán las necesidades específicas de los alumnos, las características del centro y del entorno. El PEC deberá incluir los siguientes elementos: a) La organización general del centro; b) Los objetivos generales de las etapas que imparte; d) El Reglamento de Organización y Funcionamiento (ROF).

El Proyecto Curricular del Centro (PCC) es una parte esencial del PEC e implica las siguientes operaciones: a) Establecer los objetivos generales del centro para una etapa; b) Seleccionar y secuenciar contenidos; c) Determinar la metodología didáctica; d) Seleccionar y secuenciar los procedimientos; e) Elaborar principios en los que se basará la evaluación.

## 5. Escuela innovadora y eficaz

La Escuela asume un doble función: perpetuar la sociedad que la ha instituido y, al mismo tiempo, transformarla, mejorándola. La Escuela es motor de cambio social y depósito de los valores, tradicionales y códigos sociales.

Una escuela innovadora es una Escuela que fomenta el cambio, la dinamización de las estructuras y las transformación de la realidad. La acción innovadora de la Escuela viene exigida, de una parte, por el progreso social y, de otra, por la creatividad de la persona, a cuya formación contribuye la Escuela.

En la perspectiva estrictamente escolar en la que se sitúa este discurso, la innovación constituye un esfuerzo sistemático y sostenido para cambiar las condiciones del aprendizaje y otras, relativas a las condiciones internas de la Escuela, con el fin de lograr metas educativas más eficazmente (Glatter, 1990).

Reforma e innovación son procesos de cambio diferenciados. La reforma, aunque centrada en el cambio, tiene un carácter impositivo y burocrático, un significado político y un marcado carácter ideológico. En este sentido, deriva de un paradigma racional-tecnológico. Este es el modelo más visible en la transformación del Sistema Educativo Español. Se produce, pues, una contradicción entre el discurso y la praxis, por cuando se defiende la necesidad de que los agentes últimos, los profesores, aparezcan como protagonistas del cambio.

El cambio verdadero, en profundidad, deriva, no obstante, de procesos de innovación. En el paradigma interpretativo, la institución educativa se concibe como una entidad con cultura propia, que actúa de barrera o de filtro ante las innovaciones que proceden de fuera. Esta es la realidad de muchos centros escolares en los que, si no se rechaza, al menos, se ignora en la práctica la reforma.

En el desarrollo curricular se proyecta el desarrollo organizativo. Este movimiento de innovación y cambio se centra en el currículo: en su diseño y gestión. Las Escuelas eficaces lo son porque su desarrollo curricular lo es. La innovación tiene como un referente principal el currículo.

El movimiento denominado «desarrollo organizativo» puede interpretarse como una metodología que indica y orienta el modo en que una organización se ajusta al imperativo de un proceso de rápido cambio. El esfuerzo se orienta al cambio de actitudes, valores, comportamientos y estructura de la organización (Chiavenato, 1992).

Como una metodología, el «desarrollo organizativo» se constituye en estrategia de intervención para la mejora de organizaciones, potenciando tanto su capacidad para el cambio como la resolución de problemas. El desarrollo organizativo es un proceso que nace del interior de las Escuelas, no del exterior.

El «desarrollo organizativo» es, en definitiva, un programa de investigación-acción en el seno de una organización, cuya finalidad es la mejora de la organización. La investigación-acción, en efecto, está asociada al cambio, por cuanto el objetivo de esta metodología no se limita a comprender o a predecir, sino que tiende a reemplazar un estado de cosas actual por otro mejor, que todavía no existe.

La colaboración es no sólo un camino adecuado para la innovación y el cambio, tanto personal como institucional, sino también condición y garantía de validez en profundidad y riqueza. La colaboración, en efecto, es motor del cambio y de la innovación en el Centro Educativo (Escudero y González, 1994).

Tres razones fundamentales avalan la importancia del trabajo cooperativo en el Centro Escolar: 1) La necesidad de desarrollar el proyecto educativo de forma colegiada, comunitaria y democrática; 2) La necesidad de compartir y confrontar la reflexión sobre la práctica, para la construcción de una teoría personal de la enseñanza y para el desarrollo profesional; 3) La necesidad de ser coherente, como profesional, con la teoría pedagógica que defiende la necesidad de educar para la colaboración, uno de los valores de la educación actual.

La colaboración no se reduce al recinto escolar sino que se proyecta en las relaciones del Centro con la Comunidad Educativa, concebida como el conjunto de personas que están interesadas en la educación de los alumnos (la familia y otras instancias sociales), y de ella recibe apoyo y significado. Por tanto, la cultura de la colaboración implica el conocimiento y valoración del contexto adecuado para su desarrollo.

Antecedentes del «desarrollo organizativo» puede considerarse el movimiento de Escuela Eficaces. El movimiento defiende que la Escuela debe dedicarse a la tarea que le es esencial: enseñar a los alumnos y mejorar los resultados escolares. Así, los profesores eficientes se centran en el trabajo propio de cada asignatura, sin emplear tiempo en cuestiones de comportamiento o de organización (Rosenshine y Stevens, 1990).

Las Escuelas eficaces se caracterizan por los siguientes rasgos (Lieberman, 1988): 1. Gestión individualizada de la escuela; 2. Programación flexible del tiempo; 3. Entorno de colegialidad y participación; 4. Currículo racional; 5. Cambio en el papel del profesor.

La colegialidad es un factor clave en la caracterización de las Escuelas eficaces. En efecto, un modelo de buena gestión curricular incluye el proceso en el que participan activamente todos los profesores, para negociar y acordar el currículo, y contribuir a la planificación, implementación y evaluación de sus decisiones.

El concepto de liderazgo se ha asociado al concepto de «escuelas eficaces», asociados ambos conceptos al de «cultura escolar». «La calidad de la dirección tiene una influencia omnipresente, para bien o para mal» (Glatter, 1990, pág. 174). Y ello, porque la dirección es parte del proceso educativo. Parece que la buena dirección es una característica significativa de los mejores colegios. En cierto modo, la actividad directiva crea las condiciones para que los profesores mejoren la enseñanza de los alumnos.

¿Por qué, además de innovación, hay que hablar de eficacia? Por varias razones. La finalidad de la Escuela es la educación. Pero ésta, además de un derecho y un valor fundamental de la persona, tiene carácter social (pertenece al bien común). Entre los objetivos educativos de la Escuela está la preparación a la vida social y profesional, en una sociedad tecnificada y de profesor científico. El Esta-

do, por tanto, debe promover y garantizar su adecuado desarrollo para todos los ciudadanos.

Esta obligación y derecho del Estado se hace realidad visible (se formaliza) en el Sistema Educativo, cuya estructura y funcionamiento se establece de forma democrática por el Parlamento, con la participación de todos los grupos sociales (Asociaciones de Padres, Organizaciones empresariales y sindicales, Asociaciones profesionales, etc.). Para el adecuado funcionamiento de la Escuela, la sociedad aporta recursos económicos y humanos. De ahí la necesidad de controlar la eficacia de la Escuela en la consecución de sus objetivos y en la gestión de los recursos.

La regulación del derecho a la educación afecta a todos los elementos esenciales de la estructura del Sistema Educativo: profesores, alumnos, centros y especialmente, el currículo, en el que se concreta la oferta educativa.

La autonomía de los centros es condición para la innovación. La autonomía se proyecta en la gestión pedagógica, organizativa y económica. Pero las estructuras organizativas son, al mismo tiempo, un cauce y una regulación de la gestión. En este sentido, los órganos de gobierno y los órganos de coordinación docente son órganos de gestión y de control. La vida administrativa y económica de la Escuela contribuye a la eficacia y ésta, en último término, a la calidad de la educación (Rico Vercher, 1993).

Innovación y eficacia se hacen compatibles en el concepto de «calidad». La innovación es un proceso de cambio para mejorar (mejora = calidad). La dinámica funcional persigue la eficacia, es decir, resultados (calidad de los objetivos). De acuerdo con este planteamiento, la evaluación y la investigación, en el aula y en el Centro, pueden concebirse como forma instrumento de innovación y de control de la eficacia (de la calidad de la educación).

La evaluación del centro será interna y externa. En la primera, los centros evaluarán su propio funcionamiento, cada uno de los programas y actividades que se lleven a cabo y los resultados alcanzados al final de cada curso escolar.

Los órganos de gobierno y de coordinación didáctica del Centro impulsarán la evaluación interna, en los siguientes aspectos:

1. El Consejo Escolar evaluará: a) el proyecto educativo del Centro; b) la programación general anual; c) el desarrollo de las actividades escolares complementarias; d) la evolución del rendimiento escolar de los alumnos; e) la eficacia en la gestión de los recursos.

2. El Claustro de profesores evaluará: a) el proyecto curricular de cada etapa y ciclo; b) el proceso de enseñanza; c) la evolución del rendimiento escolar del Centro; d) todos los aspectos docentes incluidos en el proyecto educativo y en la programación general anual del centro.

La evaluación externa corresponde a la Inspección Educativa, con la colaboración de los órganos colegiados y unipersonales de gobierno, de los órganos de coordinación didáctica y de los distintos sectores de la comunidad educativa del Instituto.

## 6. Escuela contextualizada y universal

La Escuela es una institución social, lo que conlleva que esté encarnada en la realidad inmediata, en el contexto social próximo. Pero, de otra parte, la Escuela tiene una proyección universal y trascendente, por cuanto tiene una dimensión teológica, cuyo contenidos son los valores.

Esta dialéctica se proyecta en todos los elementos de la Escuela. El currículo condensa la cultura, de carácter universal; pero se adapta a las características del entorno en el que se desarrolla.

La perspectiva ecológica en la Organización Escolar pone el acento en la interdependencia de la Escuela y el contexto inmediato (Sáenz Barrio, 1993). La Escuela se inserta en la macro-estructura del Sistema Escolar y éste a su vez en el contexto socio-cultural, del que recibe uno y otra su proyección universal (Gairin, 1993). La Escuela, en definitiva, es un ecosistema abierto. La adaptación al contexto inmediato y la apertura a lo trascendentes impregna toda la vida del Centro, cuya manifestación visible es el Proyecto de Centro.

Una Escuela contextualizada da respuesta a las demandas del contexto social inmediato en el que se inserta. Pero, además, una Escuela abierta a la universalidad debe «analizar los signos culturales del presente histórico, atisbar las manifestaciones que adelantan el futuro y, consecuentemente diseñar los objetivos de una educación prospectiva» (Rodríguez Rojo, 1993, 387).

El Sistema Educativo desempeña una función esencial en la vida de las personas y de la sociedad, por cuanto la educación que proporciona asegura el desarrollo armónico de ambas. La importancia del Sistema Educativo deriva de los valores a los que la educación da respuesta:

- 1) Desarrollo de la identidad personal.
- 2) Conocimiento y valoración ética de la realidad.
- 3) Ejercicio de la libertad, la tolerancia y la solidaridad en una sociedad axiológicamente plural.
- 4) Respeto a los derechos y libertades fundamentales.
- 5) Hábitos de convivencia democrática y respeto mutuo.
- 6) Participación responsable en las diversas instancias sociales.
- 7) Rechazo de la discriminación y la desigualdad.

La educación debe adecuarse a las características de la sociedad a la que sirve y cuyo desarrollo promueve. La nuestra es una sociedad en acelerado proceso de modernización, que camina hacia un horizonte común europeo. En consecuencia, la LOGSE pretende asegurar la calidad de la enseñanza, como respuesta a uno de «los retos fundamentales de la educación del futuro». Esta respuesta se concreta en los siguientes aspectos:

- 1) Cualificación y formación del profesorado: derecho y obligación del profesor y responsabilidad de la Administración Educativa.

2) Autonomía pedagógica de los centros en el desarrollo del currículo y en el desempeño de la función directiva.

3) Innovación e investigación educativa en los ámbitos curricular, organizativo y metodológico.

4) Orientación educativa y profesional como derecho del alumno y como campo de la función docente.

5) Inspección educativa, cuyas funciones son: a) Asesorar a la comunidad educativa; b) Colaborar en la renovación del sistema educativo y en su evaluación; c) Asegurar el cumplimiento de la normativa vigente.

6) Evaluación del sistema educativo: adecuación del sistema a los objetivos establecidos.

El principio de universalidad se proyecta en las *finalidades* del Sistema Educativo, que constituyen valores (LOGSE, art. 1):

1) El pleno desarrollo de la personalidad del alumno.

2) La formación en el respeto de los derechos y libertades fundamentales y en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad, dentro de los principios democráticos de convivencia.

3) La adquisición de hábitos intelectuales y técnicas de trabajo, así como de conocimientos científicos, técnicos y humanísticos, históricos y estéticos.

4) La capacitación para el ejercicio de actividades profesionales.

5) La formación en el respeto de la pluralidad lingüística y cultural de España.

6) La preparación para participar activamente en la vida social y cultural.

7) La formación para la paz, la cooperación y la solidaridad entre los pueblos.

El currículo incluye, además de las áreas de conocimiento, los denominados «temas transversales», cuyo contenido son los valores, actitudes y normas de comportamiento, que dan sentido educativo a toda la actividad de la Escuela. Estos temas no corresponden de modo exclusivo a una única área sino que están presentes en los objetivos y contenidos de todas ellas. El desarrollo de estos temas, es, pues, responsabilidad de todos los profesores y, en última instancia; de toda la comunidad educativa.

El principio de contextualización se proyecta en otros aspectos específicos. Así, por ejemplo, aunque corresponde a las Comunidades Autónomas, en su ámbito de competencias, y a los profesores de un centro establecer el currículo en esos contextos, el Gobierno establece unas enseñanzas mínimas que deben incluirse en el currículo. La determinación de las enseñanzas mínimas responde a los siguientes criterios:

1. El currículo debe ser amplio, abierto y flexible, de manera que los profesores puedan adaptarlo a las características de los alumnos y a la realidad educativa de cada centro, en los proyectos curriculares de centro y de aula.

2. Asegurar una educación no discriminatoria, que tome en cuenta las posibilidades de desarrollo de los alumnos.

3. Responder a las demandas de la sociedad y de la cultura de nuestro tiempo, de manera que su adquisición contribuya al proceso de socialización de los alumnos, a su futura integración en el mundo laboral, a la asimilación de los saberes cívicos y al aprecio del patrimonio cultural de la sociedad a la que pertenecen.

Las enseñanzas mínimas en la Formación Profesional se adecuarán a las características socioeconómicas de las diferentes Comunidades Autónomas.

En la elaboración de todos los proyectos pedagógicos del Centro debe tenerse en cuenta el contexto socio-económico y cultural en el que aquel se encuentra enclavado; pero, además, debe adoptarse una actitud de apertura a otras realidades más amplias y a una razonable utopía como horizonte.

El conjunto de los profesores del ciclo o del curso valorará el progreso de los alumnos en las diferentes áreas, teniendo en cuenta los criterios de evaluación, adaptados al contexto del centro y a las características del alumnado.

En la evaluación del Centro se debe tener en cuenta, entre otros aspectos, el contexto socioeconómico del Centro y los recursos de que dispone.

## Referencias bibliográficas

- Beare, H. y otros (1992): *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección*. La muralla, Madrid.
- Corno, L. & Snow, R.E. (1986): «Adapting teaching to individual differences among learners». En: WITTROCK, M.C. (ed.) *Handbook of research on teaching*. Rand McNally, Chicago, 3ª Ed., 605-629.
- Chiavenato, I. (1992): *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill, México, 2ª ed..
- Escudero, J.M. (1990): «El Centro como lugar de cambio educativo: la perspectiva de la colaboración». *Actas del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Dpto. de Didáctica y Organización Escolar, Universidad de Barcelona, 189-221.
- Escudero, J.M. (1993): «La formación del profesorado centrada en la Escuela». En: Lorenzo Delgado, M. y Sáenz Barrio, O. (dirs.) *Organización Escolar (Una perspectiva ecológica)*. Marfil. Alcoy, 321-337.
- Escudero, J.M. & González, M.T. (1987): *Innovación educativa: teorías y procesos de desarrollo*. Humanitas, Barcelona.
- Escudero, J.M. & González, M.T. (1994): *Escuelas y profesores*. EDIPE, Madrid.
- Ferreres, V. & Molina, E. (1995): *La preparación del profesor para el cambio en la Institución Educativa*. PPU, Barcelona.
- Fullan, M. (1986): «El desarrollo y la gestión del cambio educativo». En: *Symposium Internacional sobre modelos, teorías y estrategias de Innovación Educativa*. Murcia.
- Gairin, J. (1991): *Planteamientos institucionales en los centros educativos*. M.E.C., Madrid.
- Gairin, J. (1993): «El sistema escolar como sistema envolvente de la Escuela». En: Lorenzo Delgado, M. y Sáenz Barrio, O. (dirs.) *Organización Escolar (Una*

- perspectiva ecológica*). Marfil. Alcoy, 41-68.
- Gairin, J. & Darder, P. (1994): *Organización de Centros Educativos*. Praxis, Barcelona.
- Gil Villa, F. (1992): *La participación democrática en los Centros docentes de enseñanza no universitaria*. CIDE, Madrid.
- Glatter, R. (1990): «La dirección como agente de innovación y cambio de los centros educativos». En: *Actas del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Universidad de Barcelona, 169-188.
- Husen, T. (1988): «The Swedish School reforms: trends and issues». *International Journal of Educational Research*, 12, 2, 145-154.
- Ley Orgánica 9/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo. *B.O.E.*, 4-10-90.
- Ley Orgánica 1/1995, de 20 de noviembre, de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes. *B.O.E.*, 21-11-95.
- Lieberman, A. (Coord.) (1988): *Building a professional culture*. Teacher College Press, Nueva York.
- Lorenzo Delgado, M. (1993): «La organización de la Escuela como ecosistema social». En: Lorenzo Delgado, M. y Sáenz Barrio, O. (dirs) *Organización Escolar (Una perspectiva ecológica)*. Marfil. Alcoy, 69-89.
- Lorenzo Delgado, M. (1995): *Organización Escolar (La construcción de la Escuela como ecosistema)*. Ediciones Pedagógicas, Madrid.
- Pascual, R. (1988): *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid. Narcea.
- Reynolds, M.C. (1990): «Educating teachers for Special Education students». En: Houston, W.R. (Ed.) *Handbook of research on teacher education*. McMillan, Nueva York, 423-436.
- Reynolds, D. & Cuttance, P. (1992): *School effectiveness. Research, policy and practice*. Cassell, Nueva York.
- Rico Vercher, M. (1993): «La vida administrativa y económica de la Escuela». En: Lorenzo Delgado, M. y Sáenz Barrio, O. (dirs) *Organización Escolar (Una perspectiva ecológica)*. Marfil. Alcoy, 429-446.
- Rodríguez Rojo, M. (1993): «El ambiente externo: la apertura a la comunidad». En: Lorenzo Delgado, M. y Sáenz Barrio, O. (dirs.) *Organización Escolar (Una perspectiva ecológica)*. Marfil. Alcoy, 383-402.
- Rosenshine, B. & Stevens, R. (1990): «Funciones docentes». En: Wittrock, M.C. (Ed.) *La investigación de la enseñanza III*, Paidós- MEC, Barcelona, 587-626.
- Sáenz Barrio, O. (1993): «Perspectivas actuales de la Organización». En: Lorenzo Delgado, M. y Sáenz Barrio, O. (dirs.) *Organización Escolar (Una perspectiva ecológica)*. Marfil. Alcoy, 9-39.
- Sánchez, S. y otros (1993): *Manual del profesor de educación primaria*. Escuela Española, Madrid.
- Santos Guerra, M.A. (1993): «Democracia escolar o el problema de la nieve frita». En: *Volver a pensar la educación*. Morata, Madrid.
- Tejada, J. & Montero, J. (1990): El papel del director ante la innovación: Algunos obstáculos que impiden la gestión del cambio en nuestros centros docentes. En: *Actas del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Barcelona.

- Departamento de Didáctica y Organización Escolar, 107-114.
- Tirado, V. (1993): «Características de la diversidad de la ESO». *Aula*, 12, 51-56.
- Wang, M.C. (1995): *Atención a la diversidad del alumnado*. Narcea, Madrid.
- Zabalza, M.A. (1990): «El currículum de Organización Escolar». En: *I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Dpto. de Didáctica y O. Escolar, Barcelona.