

ASPECTOS DIFERENCIALES EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS: AUTONOMÍA DE LOS CENTROS

Juan Antonio Ruiz Lucena
Universidad de Granada

Recibido: 9 octubre 2008 / Aceptado: 21 octubre 2009

RESUMEN

Uno de los temas de mayor actualidad que está preocupando a los centros educativos es el de la autonomía. En este trabajo se aborda no sólo su conceptualización sino que además se examina detenidamente toda la legislación que atañe al tema. Junto a esto, se hacen algunas propuestas en relación con la autonomía de los centros en sus distintas facetas: autonomía curricular, autonomía organizativa...

Palabras clave: Autonomía de los centros educativos, participación, autonomía organizativa.

SUMMARY

One of the topics of more present time that is worrying to the educational centers is that of the autonomy. In this work it is not only approached their conceptualization but rather it is also examined attentively the whole legislation that concerns to the topic. Next to this, some proposals are made in connection with the autonomy of the centers in their different facets: curricular autonomy, organizational autonomy...

Key Words: Autonomy of the educational centers, participation, organizational autonomy.

1. INTRODUCCIÓN

Bajo el epígrafe de “Aspectos Diferenciales de las Organizaciones Educativas” se puede incluir un sinnúmero de elementos inherentes a cualquier organización y que la hará diferir de otra.

En el ámbito educativo, en general, y en el de la Organización Escolar, en particular, podemos hablar de aspectos o elementos diferenciadores, de todas aquellas acciones o decisiones que han de ser tomadas o emprendidas y que tienen como objetivo el que dicha institución u organización camine hacia el fin propuesto. Acciones o decisiones que pueden ser muy diferentes, según qué criterios hayamos adoptado, según sean los me-

dios puestos a disposición y, por supuesto, y esto es quizá lo más importante, según sean las opciones políticas tomadas, las cuales habrán tenido su plasmación en sus respectivas normas legales (leyes, decretos, órdenes, etc). Así pues, la mayor o menor autonomía de gestión de los centros escolares, la asignación de más o menos recursos para el desarrollo de la acción educativa de un centro determinado, el modelo de dirección de esos centros, o el tipo de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, son elementos que podrán ser tomados en cuenta como elementos diferenciales en cualquier institución escolar. Solamente haría falta que, primero, la autoridad política haya elegido ese modelo; segundo, se haya traducido en una norma legal, por el procedimiento adecuado, y tercero, se aplique por los actores encargados de su representación: profesores, padres, alumnos, equipos directivos, etc..

Un elemento decisivo y que influye de una manera clara en la organización y definición de un centro escolar es el nivel de autonomía que la institución tenga a la hora de desarrollar su actividad. Entendido el concepto de autonomía escolar como el conjunto de condiciones y actitudes para desarrollar, a través de una relación de interdependencia, de forma creativa y competitiva, un proyecto de centro que responda satisfactoriamente a las necesidades y demandas de un entorno social determinado.

La autonomía es, por tanto, un principio de gestión por el cual los centros educativos pueden tomar decisiones en el ámbito que les corresponda. Así analizada, la autonomía no es un fin en sí misma, sino un camino, un medio para mejorar la calidad de la enseñanza, a través del desarrollo de un sentimiento de pertenencia e implicación en las actividades del propio centro, identificándose con unos valores, normas y metas, que configuran las señas de identidad del mismo.

¿Cómo está concebido el principio de autonomía escolar en el actual sistema educativo español?

Es claro que nuestro actual sistema educativo ha hecho una apuesta teórica por un modelo de gestión basado en el principio de autonomía. Desde nuestra Constitución de 1978 (artículo 27), hasta las leyes básicas que han desarrollado los principios contenidos en ese artículo 27, han hecho una opción clara en la línea de una mayor autonomía en los centros educativos. Autonomía organizativa, autonomía curricular, autonomía económica.

El concepto de autonomía así como los modelos de la misma son elementos claves que deberemos esclarecer cuanto antes, pues sólo si tenemos meridianamente claro el significado del término, su amplitud y las condiciones necesarias para su ejercicio, podremos avanzar en la consecución de la misma.

1. AUTONOMÍA Y PARTICIPACIÓN

1.1. Concepto de autonomía

El concepto de autonomía está íntimamente ligado a la idea de autogobierno, esto es, la facultad que tienen los individuos u organizaciones para regirse por reglas propias. La autonomía presupone tener libertad y capacidad de decisión. No obstante la autono-

mía es un concepto relacional, por lo que su acción se ejerce siempre en un contexto de interdependencias y en un sistema de relaciones.

“La **autonomía** no es un fin en sí misma, sino un camino, un medio de mejorar la **calidad** de la enseñanza, a través del desarrollo de un sentimiento de **pertenencia e implicación** en las actividades del propio centro, identificándose con unos **valores, normas y metas** que configuran las señas de identidad del mismo y que nos hace sentirnos **solidarios**.”

Autonomía supone aceptar la diversidad de los propios centros, favoreciendo la **igualdad de oportunidades para todos**, y una auténtica **participación** de la sociedad en la Educación

Los centros que actúan con un modelo pedagógico, que trabajan coordinada y cooperativamente, influyen de un modo más significativo en los resultados que los centros con una menor unidad funcional. Es el llamado “efecto centro”: la capacidad de incidir en los resultados y logros escolares del alumnado en función de la capacidad del centro de constituirse en unidad pedagógica y educativa. A mayor **autonomía**, mayor **flexibilidad** y mayor **calidad**

La **autonomía** es sinónimo de **madurez**. A mayor autonomía, mayor madurez, puesto que es el mayor grado de **responsabilidad** que se le puede dar a un centro, lo que nos obliga a nosotros a responsabilizarnos

La pregunta es: ¿Cómo conseguimos que un grupo sea responsable y, en consecuencia, autónomo?

Se consigue mediante la **participación**, entendida ésta no sólo como posibilidad de elección, sino como **innovación**: La autonomía de los centros estimula fuertemente la innovación. En los sistemas fuertemente centralizados ésta tiende a limitarse a experimentos piloto destinados a servir de base, en caso de éxito, para la adopción de medidas de alcance general, que luego no se aplican de manera adecuada en todas las situaciones. Ahí reside el fracaso general de las reformas educativas centralizadas.

Muchas veces hay una escuela abierta al entorno, pero el entorno no está entrando en la escuela.

En definitiva, se trata de lograr una alta “**Autonomía Institucional**”, que significa el traspaso real de la responsabilidad y los recursos en diversos ámbitos y facetas, que convertiría a la Administración educativa en: Coordinador de recursos; impulsor de propuestas y garante de la unidad del Sistema

Se puede decir que el reconocimiento de autonomía de las escuelas se traduce siempre en conjunto de competencias (definidas normativamente) que los órganos propios de gestión de la escuela tienen para decidir sobre materias relevantes ligadas a la definición de objetivos, a las modalidades de organización, a la programación de actividades y a la aplicación de recursos; por lo tanto, la autonomía de los centros escolares podría definirse como la capacidad de autogestión de los mismos en los aspectos pedagógico, organizativo y económico, siempre dentro del marco normativo legal establecido por la Administración Educativa.

La autonomía, modelo de gestión por el que apostó la Reforma del Sistema Educativo, puede ser un proceso positivo, capaz de estimular la vida de la institución

escolar permitiéndole responder a las demandas de su entorno y de su alumnado, y su eficacia aumenta si, al mismo tiempo, se favorece y fortalece la participación de los distintos sectores que constituyen la comunidad educativa.

La participación es, por tanto, un elemento central, y su apoyo y fortalecimiento debe estar estrechamente vinculado a los avances que se puedan realizar al dotar de mayor autonomía a los centros. Sin embargo, es necesario entender la participación desde un adecuado equilibrio de fuerzas en la gestión del poder, y no desde situaciones de prepotencia de ninguno de los sectores de la comunidad educativa. Se trata de considerar a los distintos estamentos como complementarios y no como antagonicos.

1.2. Delimitación de la Autonomía

La Autonomía de los centros escolares estará lógicamente restringida por la normativa que sobre temas educativos legislen las administraciones competentes.

En este aspecto los antecedentes del nuevo modelo de organización y gestión de centros educativos tienen su origen en la Ley Orgánica del Derecho a la Educación, norma que, en 1985, desarrolló los principios que, en materia de educación, contiene la Constitución Española, garantizando el derecho a la Educación de todos los ciudadanos y la participación de la Comunidad Educativa en la programación de la enseñanza y en la gestión de los Centros Educativos.

Posteriormente, en 1990, con la promulgación de la Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo, además de ampliarse la edad de escolarización obligatoria hasta los 16 años, de estructurar las nuevas etapas que conforman el Sistema Educativo y de realizar una profunda transformación de la Formación Profesional, esta Ley aportó elementos innovadores en cuanto a las nuevas responsabilidades y autonomía de los Centros y del profesorado en el desarrollo del currículo y por lo tanto la exigencia de evaluación del conjunto del sistema.

La Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes, tuvo como finalidad cohesionar y complementar las dos Leyes anteriores, reafirmando con garantías plenas el derecho a la educación para todos, y consolidando la autonomía de los centros docentes con la participación responsable de quienes forman parte de la Comunidad Educativa.

La Ley Orgánica 10/2002 de Calidad de la Educación, la cual modificaba o derogaba un buen número de artículos y disposiciones de las leyes anteriores, dedicaba varios de sus artículos a la determinación de la autonomía de los centros educativos así como a los tipos de ésta. Esta ley profundiza y amplía la autonomía, sobre todo en aspectos tales como la organización de los propios centros.

La actual Ley Orgánica 2/2006 de Educación que deroga todas las anteriores excepto la LODE (1985), hace una apuesta decidida por la mejora de la calidad de la educación basando parte de la responsabilidad en la necesaria autonomía de los centros. Dice en el preámbulo de la ley que el sistema educativo debe proporcionar un espacio propio de autonomía de los centros docentes. Añade a continuación: "La exigencia que se le plantea de proporcionar una educación de calidad a todo el alumnado, teniendo al mismo tiempo

en cuenta la diversidad de sus intereses, características y situaciones personales, obliga a reconocerle una capacidad de decisión que afecta tanto a su organización como a su modo de funcionamiento.”

En la Comunidad Autónoma de Andalucía, la Administración Educativa ha fomentado la autonomía pedagógica y organizativa promulgando, los Decretos que establecen los Reglamentos de Organización y Funcionamiento de los centros educativos, legislación específica en la que se definen los órganos de gobierno y gestión de las instituciones escolares, marco normativo en el que se asignan las funciones y responsabilidades de los mismos, concretando, en definitiva, los términos en los que se va a ejercer la autonomía.

Y muy recientemente, con la aprobación en El Parlamento Andaluz de la Ley de Educación de Andalucía, (primera Comunidad Autónoma en aprobar una ley de educación propia), se ha puesto de manifiesto, no sólo la importancia que esta comunidad otorga a la educación, sino que concede a la autonomía una especial relevancia como factor de calidad del sistema educativo, pues la norma otorga a los centros y a los equipos directivos responsabilidades y funciones reservadas hasta ahora a la propia administración autonómica.

Hay que ser conscientes de que un incremento progresivo de la autonomía de los centros docentes, para adoptar decisiones sobre su organización y funcionamiento, debe considerarse **como un factor importante para mejorar la calidad del Sistema Educativo**. Una mayor capacidad de decisión del conjunto de la comunidad educativa permite aproximar más el centro a su entorno, facilita la adaptación de la oferta educativa a las demandas específicas del alumnado, favorece la atención a la diversidad e impulsa a asumir de forma más responsable el funcionamiento del propio centro a todos los que participan en el mismo.

Así pues, la Autonomía de los centros ha de venir limitada en un doble aspecto.

1) Por un lado, los límites impuestos por la Administración Educativa a través de su normativa, con el fin de homologar el sistema educativo, y los inherentes o intrínsecos de los propios centros.

Respecto a este primer apartado, y como límites inherentes al propio sistema, tenemos:

- a) La *burocratización*: debido a la enorme inercia existente, que asegura un funcionamiento de carácter cuantitativo, pero dificulta los niveles de calidad y la conexión con el medio.
- b) La *desconfianza*, por parte de la comunidad educativa, hacia la utilidad de la participación como consecuencia de la falta de desburocratización de sus mecanismos. Falta de clima que incentive la colaboración y sentido de responsabilidad en la gestión colectiva
- c) *Miedo* a los efectos negativos que pueda originar la propia autonomía y al compromiso que conlleva. En este sentido, si tomamos como ejemplo a la Universidad, diremos que todas tienen autonomía y todas se parecen demasiado.

- d) *La autonomía invertebrada existente*. La autonomía ha de **vertebrarse**: La mayoría de las veces existe fragmentación de la estructura organizativa en la que cada unidad o departamento toma sus propias decisiones. No existe política de cohesión a partir del consenso.

En este sentido, la calidad estriba en conseguir la participación responsable de los clientes implicados en la educación. Este esfuerzo común debe satisfacer los intereses de cada estamento que se consideran distintos y complementarios.

2) Por otro, los límites o controles que el propio centro ha de regular, con el fin de lograr un buen funcionamiento autonómico y un buen grado de cumplimiento de sus objetivos dentro de este marco.

Dentro de este segundo aspecto, es necesario delimitar: **QUÉ** es lo que se puede conseguir; b) la **FORMA** de conseguirlo y c) los **INDICADORES** de su logro: Evaluación interna y evaluación externa.

Ha de darse una complementariedad. Por un lado, el control social de la Comunidad Educativa través de sus órganos de participación: *Autoevaluación*. Por otro, el control institucional: *Heteroevaluación*, garantizando los derechos y deberes, los mínimos exigidos, la compensación de las desigualdades, igualdad en el acceso, etc.

En este sentido tenemos:

- a) La autonomía de gestión ha de tener, por un lado, las **referencias normativas** suficientes que eviten distorsiones presupuestarias
- b) Por otro, el control ha de desplazarse desde las instancias externas, al propio centro educativo con el que se negocian **indicadores de calidad** consensuados, que servirán a la supervisión externa para evaluar el centro y sus resultados, y
- c) a disponibilidad de **recursos y niveles de autonomía**: La Administración debe asegurar unos mínimos de funcionamiento para todos los centros, incluso asignando más recursos a aquellos que por sus características los necesiten, pero al mismo tiempo deberá proporcionar más cotas de autonomía a aquellos centros que voluntariamente quieran asumir distintos proyectos, permitiendo diferentes grados de autonomía en función del compromiso adquirido.

La autonomía de los centros no sólo depende de la propia Administración, sino también de la propia voluntad de los centros para ejercerla y del grado de compromiso que quieran adquirir.

Para hacer efectivos los proyectos educativos, es necesario que cada Centro, dentro del marco de autonomía que le concede la legislación vigente, arbitre un modelo propio de organización y funcionamiento que permita dar respuesta a las demandas de su entorno y a las características propias de su alumnado.

1.3. Condiciones

Para que la autonomía sea efectiva y real las administraciones educativas deben permitir la reconstrucción de lugares y espacios atrapados por la burocracia, trabajo individualista y toma jerárquica de decisiones, por un trabajo colaborativo donde cada estudiante cumpla su función. La autonomía se inscribe así en una política de reestructurar los centros escolares, tanto en la redefinición de tareas, procesos y funciones de los profesores, como en una mayor participación e implicación de las comunidades escolares locales en la tarea educativa.

Para lo cual la autonomía se deberá ejercer en las siguientes condiciones:

- Adecuación de los recursos a las características específicas de los proyectos que se pretenden desarrollar, en el marco de su autonomía, con especial atención para los centros que se encuentran situados en zonas social y económicamente desfavorecidas.
- Subordinación de la autonomía de las escuelas a los intereses de formación del alumnado de acuerdo con los principios constitucionalmente definidos y en función de las especificidades locales.
- Control social de la escuela a través de la adecuada participación de los miembros de la comunidad educativa en función de las competencias previstas en el ejercicio de la autonomía, con especial énfasis en lo relativo a las normas de funcionamiento y evaluación de resultados.
- Respeto al campo profesional del profesorado, sobre todo en lo que se refiere al aspecto técnico de sus conocimientos y a la responsabilidad adquirida a nivel de organización pedagógica y métodos de enseñanza.
- Refuerzo del sentido de gestión en el gobierno de los centros, lo que supone la utilización de técnicas adecuadas de planificación, organización, coordinación, utilización de recursos y control de resultados.
- Potenciar la formación y cualificación de los distintos colectivos implicados en la gestión de los centros educativos.

1.4. Niveles y Tipos de Autonomía

La actual situación educativa perfila un modelo escolar que progresivamente aumenta su nivel de autonomía. La existencia de los consejos escolares, la elección de los cargos directivos, la progresiva autonomía económica y de desarrollo curricular y la posibilidad de incidir en el calendario y horarios escolares justifican ampliamente esta afirmación.

La LOGSE ya ratificaba esa nueva orientación cuando expresamente señala:

- *Las Administraciones educativas fomentarán la autonomía pedagógica y organizativa de los centros y favorecerán y estimularán el trabajo en equipo del profesorado.*

- *Los Centros públicos dispondrán de autonomía en su gestión económica en los términos establecidos por las Leyes.*

Pero la nueva LOE es más explícita aún cuando recoge textualmente lo siguiente: *“Los centros docentes dispondrán de autonomía para elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto educativo y un proyecto de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento del centro. Las Administraciones educativas favorecerán la autonomía de los centros de forma que sus recursos económicos, materiales y humanos puedan adecuarse a los planes de trabajo y organización que elaboren, una vez que sean convenientemente evaluados y valorados.”*

Podemos observar qué importancia se concede al término autonomía en el actual sistema y cómo la misma puede ser de tres tipos diferentes: Organizativa, Pedagógica y Económica, los cuales habrá que desarrollar en las instituciones educativas:

El nivel de autonomía de los centros escolares estará en función de la mayor o menor presión normativa que las administraciones educativas ejerzan sobre la institución escolar. No obstante, y aún siendo conscientes de que las normas pueden favorecer la autonomía de las escuelas, por sí mismas no la construyen; los cambios educativos, que quieran tener una incidencia real en la vida del centro, tendrán que generarse desde dentro lo que capacitará a la escuela a desarrollar su propia cultura innovadora. Sin embargo, la legalidad no lleva aparejada la transformación de la realidad. Introducir cambios en la estructura del sistema, mediante disposiciones legales, no supone un cambio de mentalidad, la cultura de la participación no se improvisa, es necesario un tiempo para que se puedan arraigar las nuevas pautas de comportamiento democrático que generen actitudes de respeto, tolerancia y colaboración.

2. AUTONOMÍA ORGANIZATIVA

En cuanto a la autonomía de los centros escolares, hay que distinguir dos planos fundamentales. Por una parte la autonomía referida a los aspectos organizativos y pedagógicos, y por otra, la autonomía en la gestión económica.

Tanto la autonomía organizativa como la pedagógica se concretan en el Proyecto de Centro, que es el instrumento para la planificación a medio plazo que enumera y define las señas de identidad del mismo, establece el marco de referencia global y los planteamientos educativos que lo definen y distinguen, formula las Finalidades Educativas y expresa la estructura organizativa del centro, con el objeto de dotarle de coherencia y personalidad propia.

El Proyecto de Centro, que incluye las Finalidades Educativas, el Proyecto Curricular y el Reglamento de Organización y Funcionamiento, es impulsado y coordinado por el equipo directivo y en su elaboración deben participar los distintos sectores de la comunidad educativa, correspondiendo su aprobación, así como las modificaciones que pudieran producirse, al consejo escolar de los centros.

Para cada curso escolar los diversos elementos que integran el Proyecto de Centro, se materializan en el Plan Anual de Centro, que será evaluado y analizado en la Memoria final de curso.

2.1. Tiempo Escolar

El proceso de descentralización de las competencias educativas hacia las autonomías provoca que, para mantener un currículo homologable que conduzca a una titulación, se mantenga el concepto de distribución de unos horarios mínimos en las diferentes materias.

Este horario no abarca la totalidad del tiempo escolar, de modo que se hace posible adecuar la distribución temporal en virtud de las competencias de las Autonomías y de las características específicas de cada centro educativo.

En los centros educativos el tiempo no ha sido, habitualmente, tratado como un recurso funcional, sino como un factor limitante de la realización de las labores académicas.

Actualmente, con la autonomía de los centros y la forma de organización del currículo, el tiempo se convierte en un factor de importancia vital para la consecución de los objetivos previstos en el Proyecto de Centro.

Dejando atrás el concepto formal de horario, elaborado normalmente en función del trabajo del profesorado, el aprovechamiento del tiempo debe plantearse de forma global considerando el conjunto profesorado-alumnado, ya que el horario lectivo es solamente una parte del tiempo escolar.

Asimismo es necesaria la priorización de objetivos y de actividades a realizar estableciendo distribuciones temporales coherentes ligadas a criterios que se ajusten a la realidad del currículo.

Teniendo en cuenta las características concretas de cada centro escolar y no pretendiendo caer en la generalización de criterios, es indudable que en la organización del tiempo escolar se hace necesario analizar los aspectos siguientes:

- **Horario de los alumnos**

El horario de los alumnos va a estar condicionado por el espacio del centro, por el horario del profesorado, por el currículo a desarrollar, por las adecuaciones grupales e incluso por el contexto socio-cultural, lo que supone que su elaboración debe plantearse con la mayor flexibilidad posible y siguiendo los criterios pedagógicos y sociológicos adecuados.

- **Tiempo del profesorado**

Teniendo en cuenta el nuevo perfil del docente y partiendo de las nuevas funciones que se le encomiendan para el desarrollo del nuevo sistema educativo, es fácil observar que el planteamiento común de las labores y su distribución en equipo es la única posibilidad para poder realizarlas.

Esta distribución está condicionada por los horarios laborales del profesorado, en los cuáles se concreta un mínimo horario lectivo, lo que permite poca disponibilidad y poca flexibilidad en la ejecución de horarios en los cuales se puedan combinar las actividades que deben realizarse para favorecer el aprendizaje de los alumnos.

Entre las labores a realizar por el profesorado podríamos destacar globalmente los siguientes apartados: a) Labores vinculadas directamente con el proceso educativo del

alumnado; b) Labores de formación y desarrollo profesional; c) Labores de relación con el entorno escolar; d) Investigación Curricular y e) Labores de participación y gestión.

• **Tiempo del Equipo Directivo**

Las funciones directivas tienen un perfil profesional muy distinto al del docente, no obstante en el sistema educativo actual el horario de los miembros del equipo directivo se sigue tratando como una parte de los horarios de los profesores, siendo las tareas a realizar y la organización del tiempo totalmente diferentes.

Es difícil distribuir el tiempo de los equipos directivos de modo genérico, sin considerar la situación de cada centro, pero al menos habrá que tener en cuenta condiciones como las que a continuación se indican: a) definir con claridad el tiempo destinado a la atención al público; b) establecer el tiempo dedicado a la planificación c) concretar en lo posible el tiempo para el contacto con la administración y gestiones diversas y d) determinar el tiempo necesario para la coordinación del profesorado y trabajo en equipo.

2.2 Recursos Humanos

Los recursos humanos son el elemento fundamental para la consecución de los objetivos previstos en el proyecto educativo del centro. Familias, alumnado, profesorado, personal de administración y servicios, todos, con intereses y proyectos comunes determinan un importante factor en la mejora de la calidad de la enseñanza, cuando toman conciencia de ello y manifiestan su voluntad de llevar a cabo las acciones necesarias para conseguirlo.

En la organización sectorial y colegiada de la comunidad educativa deben quedar implícitas las funciones y competencias de cada uno de sus miembros, no obstante el estudio de sus relaciones será uno de los principales aspectos para comprender e incidir en la mejora del funcionamiento de los centros.

Las estructuras organizativas tienen unas características específicas debido a la diversidad de objetivos que la institución escolar se plantea, según el sector de referencia, existiendo, a veces, dificultad en formularlos con claridad. Por otra parte, en los procesos de toma de decisiones, los órganos de funcionamiento fluctúan a menudo entre la autonomía y la autocracia. Por ello, se deben potenciar las estructuras organizativas previstas en la normativa vigente, no desde una óptica restrictiva, sino, desde una perspectiva abierta y flexible que responda a los niveles efectivos de autonomía por los que la propia ley apuesta.

Se debe potenciar, por lo tanto, el funcionamiento del Consejo Escolar de Centro como órgano supremo de gobierno y de participación de la institución docente, canalizando la representación de todos los implicados en la tarea educativa y las funciones de gestión y control de la misma.

También se debe potenciar el funcionamiento del Claustro de Profesores como órgano colegiado de reflexión y toma de decisiones sobre todos los aspectos profesionales vinculados a la labor docente.

Potenciar la figura del Director como representante oficial del centro, facilitando su formación para el desarrollo adecuado de las competencias que se le asignan, evitando,

no obstante, caer en el concepto de profesionalización del cargo, pero admitiendo que cada vez es más necesario una formación específica, un reconocimiento administrativo y una dignificación económica.

Potenciar la participación de padres y madres como principales responsables de la educación de sus hijos desde el punto de vista individual o familiar como colectivo - asociaciones de padres y madres de alumnos-.

No obstante todo lo anterior, los centros educativos deberán tener autonomía para establecer la plantilla de personal necesaria para conseguir los objetivos definidos en el Proyecto Educativo, así como la posibilidad de contratar personal para desarrollar actividades temporales, ya sean éstas académicas (bajas del profesorado), o de cualquier otra índole (personal para el desarrollo de actividades extraescolares y complementarias o prestación de otros servicios).

2.3. Actividades Extraescolares y Servicios Complementarios

2.3.1. Las actividades extraescolares

No es fácil definir de forma concreta las actividades extraescolares debido a la heterogeneidad y diversidad de acciones que se pueden llevar a cabo dentro del tiempo escolar, pero si es necesario asumir el valor que tienen estas actividades e integrarlas dentro del concepto dinámico de Educación para la vida y para el desarrollo de las potencialidades del alumnado. Para ello deben cumplir los siguientes objetivos:

- **Apostar** por un concepto dinámico y creativo de las actividades extraescolares que parta de la comprensión de su importancia para el desarrollo de la personalidad y que sea capaz de superar el concepto de apéndice o de adorno postulado por una visión reduccionista, economicista y clasista de la educación.
- **Asumir** desde criterios participativos que la responsabilidad en la puesta en marcha de las actividades extraescolares ha de implicar a toda la comunidad educativa y está marcada por un carácter activo e innovador vinculado al desarrollo de la personalidad.
- **Considerar** las actividades extraescolares como un servicio público más para dignificar y elevar la calidad educativa.
- **Vincular** estas actividades a unos hábitos, valores y conductas que posibiliten una forma creativa de vivir el ocio y el tiempo libre.
- **Impulsar** un conjunto de actividades extraescolares que apoye, respalde, complemente y complete la implantación de los ejes transversales como la Educación para la Paz, Medioambiente, Salud, Igualdad de oportunidades...
- **Sensibilizar** a la comunidad educativa sobre la idea de que las actividades extraescolares pueden ser un instrumento formativo de gran utilidad para contribuir a superar las desigualdades sociales y garantizar una serie de derechos democráticos contenidos en la Constitución.

- **Tomar conciencia** de que las actividades extraescolares posibilitan la consecución de una serie de objetivos y finalidades de la LOE de inequívoco contenido social, progresista y democrático.

2.3.2. Los servicios complementarios

Los comedores escolares

Bajo este epígrafe se incluirían toda una serie de servicios que, dada la configuración social y familiar actual, la escuela debe prestar (aulas matinales, prolongación de jornada, transportes y comedores escolares, acompañamiento de tareas, etc.).

Entendidos estas prestaciones como servicios complementarios cuya finalidad principal es, por un lado evitar cualquier discriminación en el ejercicio del derecho a la educación, motivada por el lugar de residencia o derivada de factores sociales, económicos, culturales o de otra índole, y por otro facilitar a las familias el hacer compatible su vida familiar con su actividad profesional.

Los centros escolares, en función de sus propias características, deberán disponer de la autonomía necesaria para organizar y prestar estos servicios complementarios de forma ágil y eficiente.

3. AUTONOMÍA CURRICULAR

3.1. Necesidad de la elaboración del Proyecto Curricular

Uno de los aspectos más destacados de la reforma educativa, fue el aumento de la capacidad de planificación y gestión educativa que se concedía a los centros y equipos docentes. El artº. 57 de la Ley Orgánica 1/1991, de 3 de octubre (LOGSE), insistía en esta idea al señalar en su apartado primero que “los centros docentes completarán y desarrollarán el curriculum de los niveles, etapas, ciclos, grados y modalidades de enseñanza en el marco de su programación docente”; o en el apartado segundo que, textualmente, indica: “Las Administraciones educativas fomentarán la autonomía pedagógica y organizativa de los centros y favorecerán y estimularán el trabajo en equipo de los profesores”.

Aquella idea y apuesta por la autonomía, en general y por la autonomía curricular en particular, ha sido más desarrollada por la propia LOE, dedicando todo el capítulo II del Título V al establecimiento de cuales han de ser las bases y amplitudes de la propia autonomía.

Siguiendo a GAIRÍN (1994) podríamos concebir dos modelos de organización del sistema escolar: la escuela dependiente y la escuela autónoma.

Es imposible encontrar en la realidad educativa de cualquier país alguno de los modelos expuestos en estado puro. Los sistemas educativos suelen diseñar un modelo mixto, con mayor o menor grado de autonomía en función de múltiples variables (historia, cultura, ideología dominante, realidad social, sistema político...).

En España, desde 1975, el principio de autonomía es un valor asumido y deseado en todos los ámbitos. Y así, la Constitución Española, en su art. 27.8, proclama que “los poderes públicos inspeccionarán y homologarán el sistema educativo para garantizar el cumplimiento de las leyes”, lo que supone como único límite que el sistema educativo, en sus aspectos esenciales, debe estar homologado en todo el territorio del Estado.

El artículo 2 de la LOGSE proclamaba los principios que deben presidir la actividad educativa, entre los que se encuentra el principio de autonomía pedagógica y el de relación con el entorno social, económico y cultural; y luego, el artículo 57 establecía que las administraciones educativas fomentarán la autonomía pedagógica y organizativa de los centros. En su aplicación, el Ministerio de Educación y Ciencia y las Comunidades Autónomas configuraron el marco en el que se debe mover la autonomía curricular de los centros docentes. Y digo en el que se debe mover, porque ni las leyes posteriores a la LOGSE (La Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes, La Ley Orgánica de Calidad de la Educación) ni la actual Ley Orgánica 2/2006 de Educación han modificado sustancialmente lo concerniente a esta autonomía curricular.

Además, no ha de olvidarse que una de las principales finalidades de la autonomía curricular de los centros ha de ser la de poder dar respuesta adecuada a los problemas que en cada uno de ellos presenta la atención a la diversidad de los alumnos. La estructura curricular no puede ser tan rígida que impida a los centros realizar actuaciones contingentes a fin de intentar que quienes rechazan el sistema educativo terminen integrándose en él y, a ser posible, puedan finalizar obteniendo el título de Graduado en Educación Secundaria.

El objeto de la presente reflexión no va a ser una exposición doctrinal sobre el tema de la autonomía pedagógica, ya que en ningún momento podría superar a los muchos manuales existentes, entre los que se encuentra el citado.

Tampoco va a ser un resumen de la normativa vigente en estos momentos, sobre la que también existen múltiples estudios, que sería imposible mejorar.

Tres, son pues, los interrogantes que se nos plantean: a) ¿Qué requisitos son necesarios para que la autonomía curricular sea posible?; b) la necesidad de regular conjuntamente autonomía curricular y responsabilidad y c) la necesidad de poner las bases suficientes para que la autonomía curricular no provoque situaciones de injusticia social.

A. Requisitos necesarios para hacer posible la Autonomía Curricular

Los centros docentes deben tener los recursos humanos y materiales suficientes para poder llevar a cabo sus actividades. Sería absurdo, por ejemplo, proclamar la autonomía de los centros para impartir varios idiomas extranjeros o determinadas optativas y no dotarlos del profesorado necesario para impartirlos.

A este respecto, es necesario señalar que, de acuerdo con García Garrido (*La ESO y sus correspondencias en los sistemas educativos de la Unión Europea*), España es uno de los países que menos gasta anualmente por estudiante de educación secundaria, si bien actualmente hemos incrementado el gasto.

Por ello, desde esta reflexión se insta a los poderes públicos a incrementar de modo sustancial el gasto por estudiante hasta llegar a dedicar un 6% del PIB en educación. Y ello, con independencia del mayor o menor grado de autonomía curricular que se diseñe.

B. Autonomía curricular y responsabilidad

Autonomía curricular y responsabilidad de que se alcanzan los objetivos predeterminados legalmente son dos principios que, en cualquier caso, han de ser compatibles. El cumplimiento de los objetivos no puede ser excusa para anular la autonomía de los centros, pero ésta no puede ser causa de que los alumnos, niños y niñas, no alcancen esos objetivos. Es la Administración Educativa a quien corresponde, utilizando los instrumentos pertinentes, garantizar la substanciación equilibrada de esos dos principios.

En un sistema, como el español, en el que se reconoce el principio de autonomía pedagógica, deben estimularse mecanismos de control por parte de la comunidad educativa que permitan exigir responsabilidades a aquellos centros que desvirtúan el sentido de la autonomía y proponer las medidas correctoras oportunas. Las desviaciones de las medias pueden ser buenos indicadores de la existencia de fallos en el sistema.

C. La necesidad de poner las bases suficientes para que la autonomía curricular no provoque situaciones de injusticia social

Todo sistema educativo, independientemente del modelo que se elija, debe avanzar en la lucha contra la discriminación y la desigualdad, sean éstas por razón de nacimiento, raza, sexo, religión u opinión; tengan un origen familiar o social; se arrastren tradicionalmente, o aparezcan continuamente con la dinámica de la sociedad.

Por ello, cuando se opte por un modelo concreto de autonomía curricular no deberá hacerse en abstracto, sino teniendo en cuenta la realidad social, cultural, lingüística y académica, ya que de lo contrario se podría producir el efecto contrario al deseado y que la autonomía curricular se convertiría en un factor de segregación.

En concreto, en España, hay un sistema dual de escuela, consagrado por la LODE, en el que conviven la escuela privada, concertada o no, con la escuela pública. Aproximadamente, un 30% de la escuela es privada, en su inmensa mayoría concertada.

Por otra parte, la LOGSE optó por un modelo comprensivo de escuela hasta los 16 años.

Si a estos dos factores, se le une un tercero posible, el de un modelo de gran autonomía curricular, puede darse una situación propicia para la segregación de las alumnas y de los alumnos. En ningún caso la autonomía curricular debe entenderse como autonomía de gestión de la matrícula de las alumnas y de los alumnos, pues ésta, inevitablemente, sería utilizada para realizar procesos de selección más o menos explícitos que supondría, de hecho, procesos de segregación por razas, creencias, género, capacidades o actitudes. Un principio que debería presidir los procesos de matriculación de los alumnos y de las alumnas en edad de asistencia obligatoria a la enseñanza es el de que los niños y las niñas con problemas más o menos graves físicos, psíquicos o de conducta han de estar matriculados de forma repartida en todos los centros sostenidos con fondos públicos de la zona a la que pertenecen.

Para evitarlo, es necesario actuar normativamente para regular estos tres factores conjuntamente, eliminando así el que nuestro sistema educativo segregue a los alumnos y a las alumnas, en función de la titularidad de la escuela a la que asistan. Algunas comunidades autónomas ya lo han hecho, caso de Cataluña, y sería bueno que lo copiasen las demás.

Teniendo siempre presente que el centro escolar es el eje en torno al cual gira toda la acción, disponemos de algunos instrumentos esenciales, tales como el Proyecto Curricular de Centro, uno de los elementos esenciales del ejercicio de esta autonomía pedagógica y, a su vez, expresión de la propuesta educativa realizada a través del trabajo en equipo de los profesores

Se entiende por Proyecto Curricular de Centro (PCC) el conjunto de actuaciones articuladas entre sí y compartidas por el equipo docente de un centro educativo, mediante el cual se concretan y desarrollan las intenciones y prescripciones generales contenidas en los Decretos de Enseñanza para las distintas etapas educativas. Constituye el instrumento que hace explícito el proyecto educativo de un centro docente de una realidad concreta.

El PCC debe ser el instrumento que posibilite el ajuste entre las intenciones curriculares prescritas en los decretos de enseñanza y la realidad educativa.

Para ello, el PCC debe ser producto de la reflexión y el análisis que los equipos docentes realicen sobre su propia práctica, con el fin de establecer acuerdos relevantes para la intervención didáctica.

Como documento que elabora el equipo pedagógico de un centro, coordinado por el Equipo Técnico del mismo, para dar respuesta a las peculiaridades educativas del mismo, es necesario que sea un documento colectivo, resultado del acuerdo mayoritario. Se constituye, así, el PCC en la respuesta pedagógica que un equipo de profesionales formula para desarrollar las finalidades educativas definidas por una comunidad escolar concreta. De este modo el PCC debe recoger la experiencia educativa del profesorado de un centro, la integra con la reflexión teórica sobre la propia práctica y la articula y concreta en un instrumento de trabajo.

De lo expuesto se deduce que la eficacia del PCC vendrá dada por el grado de ajuste que sea capaz de lograr, en cada momento, entre las necesidades y expectativas de la comunidad escolar y la oferta educativa del centro.

El PCC no debe ser un documento estático, que consista en la simple descripción de la realidad. Su funcionalidad reside en la capacidad que posee para cambiar la acción educativa introduciendo elementos de racionalidad que permitan mejorarla y adaptarla a las necesidades y características del centro y de la comunidad escolar. Es, en este sentido, un instrumento para la mejora de la calidad educativa en los centros.

Por su característica de "proyecto" que mira al futuro y por la cualidad dinámica de los procesos educativos que exige una sociedad moderna, el PCC debe estar dirigido a promover un cambio educativo, en un desarrollo sostenido que aúne innovación pedagógica, investigación educativa y procesos de formación permanente del profesorado.

3.2. La autonomía curricular y la adaptación a la realidad social, cultural, lingüística y académica

Tres razones son prioritarias para justificar la presencia de la cultura más próxima al centro y al alumno como contenido integrado en el curriculum de la etapa.

Una razón es pedagógica. El conocimiento del medio en el que el alumno vive constituye el punto de partida científico para el aprendizaje. Partir de lo inmediato y de lo conocido, de lo concreto y de lo familiar, son los escalones firmes y seguros para iniciar la singladura del proceso enseñanza-aprendizaje, que en sucesivas etapas deberá adentrarse en terrenos más abstractos, lejanos y desconocidos. Una adecuada cimentación del aprendizaje ha de partir del entorno del alumno. Es una premisa teórica que hoy aceptan, con las lógicas matizaciones, todas las escuelas y corrientes pedagógicas y que responde al desarrollo del proceso del alumnado.

Otra razón es histórica. En estos momentos en que el hombre se prepara para participar en lo que se ha dado en llamar la “*aldea global*” necesita más que nunca el reconocimiento de sus raíces, el afianzamiento de sus señas de identidad. Es la única manera en la que puede participar en esa “*aldea global*” o universal sin ser un sujeto alienado y, por lo tanto, manipulado por los hilos que puedan mover esa cultura universal.

4. AUTONOMÍA ECONÓMICA DE LOS CENTROS DOCENTES

4.1. Autonomía de Gastos-Ingresos

Normativa

El Estado Español ha llevado a cabo desde 1976 un doble proceso de democratización y de descentralización que en opinión de muchos ha sido una de las claves del éxito de nuestra transición democrática. Este doble proceso ha tenido su paralelismo en educación, fundamentalmente con la aprobación de las distintas leyes que han desarrollado el artículo 27 de nuestra Carta Magna y que en la actualidad son la LODE y la LOE.

En el actual momento de implantación de la LOE se requiere la puesta en marcha de diferentes líneas de actuación que permitan que los centros estén en mejores condiciones para atender a la diversidad de intereses, motivaciones y capacidades del alumnado. Entre ellas, hay una que es especialmente relevante: **dotar a los centros escolares de la autonomía necesaria para mejorar su organización y funcionamiento y de esta forma conseguir una mejora cualitativa de la educación del alumnado de las diferentes etapas educativas.**

El proceso de descentralización llevado en España al pasar de un estado centralista y uniforme al estado de las autonomías ha supuesto, en el ámbito educativo, la transferencia de competencias a las administraciones educativas de las CCAA. Ahora bien, la OCDE establece cuatro niveles de descentralización de los sistemas educativos: el nivel máximo lo atribuye a aquellos países en los que la descentralización llega a las propias aulas, es decir, donde hay una auténtica autonomía del centro escolar; un segundo nivel es el que permite que el poder de decisión llegue a las autoridades municipales; un tercer nivel es el que la competencia

es ejercida por una administración regional (las autonomías en el caso español) y un cuarto nivel es aquél en el que el poder de decisión recae sólo en la administración central.

Respecto a la catalogación establecida por la OCDE, el Estado español ha dado el primer paso, las transferencias a las comunidades autónomas, faltando por desarrollar, en gran medida, el papel de los municipios y la autonomía en los diferentes ámbitos de los centros docentes.

Autonomía en la gestión

La publicación de las leyes orgánicas a las que tantas veces nos hemos referido en este artículo ha supuesto un avance importante en lo referente a las posibilidades que abre para avanzar en la autonomía en la gestión de los recursos económicos en los centros. Gracias a ellas y a los reglamentos posteriores de desarrollo las administraciones educativas pueden delegar en los órganos de gobierno de los centros públicos la adquisición de bienes, contratación de obras, servicios y suministros con los límites que en la normativa correspondiente se establezca.

Así mismo se ha regulado el procedimiento que permita a los centros docentes obtener recursos complementarios, previa aprobación del consejo escolar. Para evitar que la obtención de recursos complementarios pueda suponer una fuente de discriminación para determinado tipo de centros, se ha previsto que las administraciones educativas presten especial apoyo a aquellos centros que escolaricen alumnos con necesidades educativas especiales o que estén situados en zonas social o culturalmente desfavorecidas.

En efecto, si los centros deben elaborar su Proyecto Educativo y los Proyectos Curriculares de las diferentes etapas que imparten, deben tener la suficiente autonomía en la gestión de los recursos económicos procedentes de la administración educativa y en la obtención de recursos complementarios como para poder alcanzar los objetivos que se hayan recogido en su Proyecto Educativo y en sus Proyectos Curriculares.

Por ello, aunque se han producido avances en la normativa de las diferentes administraciones educativas en la dirección señalada, sigue siendo necesario aumentar la autonomía de los centros, entre otros, en los siguientes aspectos:

- Posibilidad de pasar al siguiente ejercicio económico los excedentes del anterior sin limitaciones.
- Ampliar la capacidad de contratación de obras y servicios para garantizar una adecuada conservación de las instalaciones (algunas comunidades ya han aprobado normativa con este objetivo).
- Capacidad de contratación de los servicios necesarios para poder cumplir los objetivos incorporados al Proyecto Educativo y a los Proyectos Curriculares.
- Capacidad de decisión para la adquisición de material inventariable, sin más limitaciones que las consignadas en el propio presupuesto elaborado por el centro.
- Capacidad para obtener recursos complementarios producto de la prestación de servicios, distintos de los remunerados por los precios públicos de los servicios académicos, y los derivados de la utilización de las instalaciones sin más limitaciones que las establecidas por el consejo escolar.

El desarrollo de los puntos señalados anteriormente, debería ir acompañado de la modificación de los mecanismos establecidos para las compras que se realizan desde la administración educativa. Teniendo en cuenta que se dota a los centros de nueva creación con el material necesario para iniciar su funcionamiento, a partir de ese momento habría que dotarles de las partidas económicas correspondientes para garantizar la reposición y la adquisición de los mobiliarios y equipos didácticos que consideren más adecuados.

Las compras centralizadas suponen en muchos casos el envío a los centros educativos de materiales que luego nadie utiliza, por lo que la ventaja fundamental que puede suponer el ahorro de costes queda anulada por este hecho numerosas veces comprobado.

5. PROPUESTAS DE MEJORA Y CONCLUSIONES

Medidas como las ya apuntadas en el apartado de la autonomía organizativa que permitan el establecimiento de estructuras con características propias y diferenciales o aquéllas otras de tipo curricular que posibiliten una conexión real con el entorno, una adaptación a las necesidades propias de los alumnos y una organización pedagógica interna de acuerdo a las exigencias propias del centro, junto a otras de tipo económico tales como dotar a los centros docentes públicos de un administrador que gestione todos los asuntos relacionados con su autonomía económica. Esta figura, a desempeñar por un docente con especialización jurídica o económica, debe estar destinada a asumir un esfuerzo que, en las condiciones actuales, puede ser rechazado por los equipos directivos.

Delegar en los equipos directivos y más concretamente en los directores, competencias en materia de sustituciones tanto de personal docente como de administración y servicios, así como la contratación de servicios tales como transporte escolar, comedor escolar, limpiezas de los centros, actividades extraescolares y complementarias, etc.

Desde otra perspectiva, es necesario desarrollar la normativa que regula el uso de instalaciones de los centros por parte de los Ayuntamientos, posibilidad que además puede ser extendida a otras entidades, tanto públicas como privadas, siempre que sea para desarrollar actividades sociales y culturales que reviertan en beneficio de la comunidad. En cualquier caso, se requiere concretar las obligaciones de los usuarios en el mantenimiento de las instalaciones, garantizándose el buen uso y responsabilizándose de las consecuencias.

Sin embargo, no podemos dejar de lado que la adecuación del uso de instalaciones de los centros por parte de entidades ajenas hace preciso regular las funciones relativas al personal que deba encargarse de la vigilancia. La responsabilidad que asuman los usuarios no puede ir en menoscabo de la preocupación por el cumplimiento de las condiciones previstas para su utilización, por lo que debe fijarse la competencia y el alcance de la obligación de control, especialmente cuando los propios alumnos del centro participen en las actividades que se desarrollen.

El único peligro, cuando nos referimos a los centros docentes públicos, está constituido por una competencia que podríamos denominar desleal, definida por la situación del centro, por la capacidad de uso de instalaciones o por cualquier otra circunstancia distinta de la buena gestión. Evitarlo, no obstante, está en manos de las administraciones responsables de los centros afectados. El instrumento sería una dotación económica destinada a la compensación de desigualdades entre centros, con lo que la falta de posibilidades de obtención de recursos no debería redundar en una menor calidad de la docencia impartida.

Junto a estas medidas de actuación sobre la situación actual, conviene abrir el debate también a la introducción de las posibilidades de gestión y de nuevos conceptos, tales como adecuación y mejora de instalaciones, prestación de nuevos servicios, gestión de las sustituciones de personal, etc. y ello con los controles administrativos precisos para evitar el aprovechamiento indebido de los recursos obtenidos.

En definitiva, la verdadera autonomía educativa precisa que los centros docentes tengan la capacidad necesaria y suficiente para obtener recursos de forma directa, mediante la gestión de sus actividades no docentes y de sus instalaciones y equipamientos. Y depende, al mismo tiempo, de que puedan disponer de un mayor grado de libertad en el gasto, en el destino de esos recursos, siendo como son conocedores de las necesidades reales de los centros y de sus alumnos. Completándose el marco de la autonomía con el apoyo normativo adecuado y con la voluntad decidida de las administraciones educativas y políticas que son al fin y al cabo quienes tienen en sus manos la capacidad normativa y la poder de distribución del presupuesto público.

Finalizamos, pues, con las mismas palabras con las que iniciábamos este trabajo: la apuesta teórica por un modelo de gestión basado en el principio de autonomía que propugna nuestro actual sistema educativo, no ha tenido su traducción práctica, al menos a los niveles que en principio se preveía. Y, si como decíamos al comienzo de este artículo, la autonomía escolar es un factor de calidad debemos ser coherentes y poner los mecanismos necesarios para alcanzarla, porque sólo así la mejora de la calidad del sistema estará más cerca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya Editorial (1992). *El Proyecto Curricular de Centro*. Madrid.
- Antúnez, S. (1987). *El Proyecto Educativo de Centro*. Barcelona: Grao.
- Antúnez, S. y J. Gairín (1990). *El Projecte Educatiu de Centre*. Departament d'Ensenyament. Generalitat de Catalunya.
- De Puelles, M. (1992). Informes sobre las experiencias de descentralización educativa en el mundo occidental. *Revista de Educación*, nº 299,353-376.
- Cartillejo, J. (1993). *Proyecto de centro: Análisis del contexto. Finalidades educativas*. Delegación Provincial de Educación y Ciencia. Córdoba (Opúsculo).
- Escudero, J. M. (1990). El centro como lugar de cambio de cambio educativo: la perspectiva de la colaboración. En *Actas del Primer Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Barcelona.

- Fernández Enguita, M. (1992). *Poder y participación en el sistema educativo*. Barcelona: Paidós.
- Ferrer, F (1995). "El control social de la escuela. Reflexiones para un análisis internacional". *Revista de Educación Comparada*, 177-203. SEEC. Madrid
- Gairín, J. (1991). "Planteamientos institucionales en los centros educativos. Curso de Formación para Equipos Directivos. Unidad Temática II. Subdirección General de Formación del Profesorado. Madrid: MEC.
- Gairín, J. y otros (1991). *El Reglament de Règimen Intern del Centre Educatiu*. Departament d'Ensenyament. Generalitat de Catalunya.
- Gairín, J. y S. Antúnez (1993). *Organización escolar*. Barcelona: PPU.
- Gairín, J. (1994). *Organización y gestión de centros educativos*. Barcelona: Ed. Praxis.
- Lauglo, J. (1993). "Formas de descentralización y sus implicaciones para la educación". Ponencia al *Símpoio Internacional sobre "Descentralización y evaluación de los sistemas educativos europeos"*. CESE. Granada. Oct.
- MEC (1995). *Ley Orgánica de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes*. Madrid.
- MEC (1990). *Actuaciones para la elaboración del Presupuesto del Centro*. Madrid.
- Nieto, J. (1992). *De la LOGSE al Proyecto Curricular de Centro*. Madrid: CCS.
- Santos Guerra, M. A. (1997). "Organización escolar e investigación educativa". *Investigación en la escuela*. nº 2. p. 3-13.
- Soler, M. y A. Cabanes (1991). *El pressupost del Centre Educatiu*. Elnes de Gestió. Nº 5. Departament d'Ensenyament. Barcelona
- Vallés, A. (1986). *Instrumentos técnico-pedagógicos para el plan de centro y memoria final*. Valencia: Promolibro.
- Vera Mur, J. M^a. A. Lapeña Rúa (1989). *Manual de Gestión Escolar para centros de EGB*. Madrid: Escuela Española