

EL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO EN UNA ESCUELA SUPERIOR DE ARTE DRAMÁTICO

Manuel F. Vieites
Escola Superior de Arte Dramático

Resumo

El objetivo de este trabajo consiste en analizar la trascendencia del Proyecto Educativo en una Escuela Superior de Arte Dramático y considerar los aspectos más destacados en su elaboración, partiendo de las singularidades y especificidades de los centros de enseñanzas artísticas y de los rasgos pertinentes de esas enseñanzas.

PALABRAS CLAVE: Educación teatral, Proyecto Educativo de centro, Arte dramático, Organización escolar, Calidad educativa.

Summary

This paper aims to show the importance of School Organization and School Management in a School of Theatre and Drama, analyzing major issues in policy-making, planning and development in Higher Education. At the same time, we consider the characteristics and special needs of schools devoted to Arts Education.

KEY WORDS: Theatre education, Dramatic Art, School Management, School Organization, Educational Administration, Excellence in Education.

1. Introducción

La creación de la Escuela Superior de Arte Dramático de Galicia, sitúa al profesorado que la habrá de poner en marcha ante retos de diferente calado. Desafíos que tienen que ver con su oferta educativa, con sus funciones en el sistema teatral, con la calidad de la enseñanza, con la preparación del profesorado o con el diseño y construcción de un edificio suficiente para diversificar su actividad en función de las demandas del entorno. Un conjunto de retos que exige un compromiso firme de la administración educativa y de otras instituciones y organismos para proveer las infraestructuras, equipa-

mientos y recursos necesarios. En esa dirección, el Real Decreto 389/1992 de 15 de abril¹, “por el que se establecen los requisitos mínimos de los centros que impartan enseñanzas artísticas”, mostraba las características singulares de un centro en el que la relación profesor alumno en las clases prácticas será como máximo de 1/12.

Este trabajo es una reflexión prospectiva en la que se proponen algunas cuestiones preliminares para la elaboración de un documento fundamental en todo centro escolar y que sirve de marco para el desarrollo de otros documentos no menos importantes y que emanan del denominado Proyecto Educativo. Con él queremos aportar nuestro grano de arena ante un proyecto trascendental en la regularización de la enseñanza teatral en Galicia y en el desarrollo de nuestro sistema teatral.

Tampoco queremos obviar el hecho de que con frecuencia se opina que el Proyecto Educativo de Centro y demás documentos programáticos y propositivos en torno a la organización y funcionamiento de los centros escolares o a la planificación de la acción educativa, se deben circunscribir al ámbito de las enseñanzas obligatorias, pues se entiende que no es cuestión que compete a las enseñanzas superiores o a las universitarias, donde prima un modelo de ejercicio profesional basado en la acción individual y en las continuas referencias a la libertad de cátedra. Tal modo de pensar y actuar muestra un espíritu conservador, ajeno a las aportaciones de las Ciencias de la Educación, y suele ser indicio de la pobreza de unas prácticas educativas centradas en la transmisión de conocimientos a través de clases magistrales que establecen un flujo comunicativo unidireccional entre el profesor sabio y el alumno esponja (o roca refractaria). En ese sentido, de las cuatro “perspectivas ideológicas dominantes en el discurso teórico y en el desarrollo práctico de la función docente” que Ángel I. Pérez Gómez (1993: 399) singularizaba siguiendo las propuestas de K. Zeichner y S. Feiman–Nemser, las denominadas “académica” y “técnica” son las que dominan en un tipo de enseñanzas en las que el *saber*, debe ir acompañado de un *saber ser* para *saber hacer* (el espectáculo), o de un *saber hacer* para *saber ser* (el personaje).

Tanto el Proyecto Educativo como el Proyecto Curricular son documentos fundamentales en el diseño y puesta en marcha de las actividades propias de cualquier institución educativa, en tanto se trata de propuestas orientadas a estructurar la vida diaria de ese centro de formación en muy diferentes direcciones, desde el uso de la biblioteca a la recepción y acogida del alumnado en su primer día de clase. Serafín Antúnez (1998: 14) señalaba que “la acción educativa se justifica, siempre y primordialmente, en función de los intereses y las necesidades de los alumnos y alumnas”, lo que no implica plegarse a sus caprichos, sino aspirar a ofrecer la mejor formación posible en un amplio espectro de contenidos, desde los propios de las diferentes

1 Boletín Oficial del Estado de 28 de abril de 1992.

áreas que integran el currículo de cualquier etapa o titulación hasta aquellos que se sitúan en el plano transversal, como la educación en valores o la importancia que un código deontológico debe tener para los profesionales de un sector determinado. Hablamos, en efecto, de dos documentos necesarios para regular la vida diaria del centro pero igualmente trascendentales en la puesta en marcha de planes permanentes de mejora, en consonancia con la creciente importancia que están adquiriendo los procesos de control de calidad aplicados a los centros educativos.

En España todavía hay un número considerable de profesionales de la enseñanza, habitualmente situados en las enseñanzas medias, superiores y universitarias, que viven de espaldas a las mejoras que se podrían derivar de una mayor preocupación por las múltiples cuestiones relacionadas con la dimensión educativa de nuestro trabajo. La Organización escolar, la Didáctica, la Psicopedagogía o la Teoría y la Historia de la educación, constituyen una fuente inagotable de conocimientos, muchos de ellos metodológicos y prácticos, que podrían contribuir a la mejora de nuestra actividad en la docencia, la gestión o la investigación. El profesor Antoni Zabala (1995: 11) comenzaba un libro sumamente esclarecedor con una referencia explícita a la necesidad de combinar conocimiento y experiencia, señalando que "(...) la mejora de nuestra actividad profesional, como todas las demás, pasa por el análisis de lo que hacemos, de nuestra práctica y del contraste con otras prácticas". En uno de sus trabajos más conocidos, Donald A. Schön (1992: 35) señalaba la trascendencia del "conocimiento en la acción" en la enseñanza de las artes, lo que nos sitúa ante otras problemáticas y retos en ese recorrido que va del Proyecto de Centro a la Programación de Aula.

Ante esa situación de indiferencia, desconsideración o falta de interés, entendemos que la decisión de elaborar el PEC y el PCC, como fundamento de la organización escolar y de la acción educativa diaria, puede ser una oportunidad única para que el profesorado tome conciencia de todo lo que implica la dimensión educativa de su trabajo, de cómo ese trabajo se incardina en una institución y de cómo esa institución se sitúa en un espacio geográfico y sociocultural concreto y en un tiempo histórico determinado. Por utilizar un sintagma de uso frecuente en los procesos de construcción del personaje, el profesorado debe ser consciente de cuáles son las "circunstancias dadas" en las que se ubica el centro educativo en el que un colectivo de profesores desarrolla su trabajo, en el que un grupo de alumnos y alumnas sigue un proceso de formación y transición a la vida adulta y activa y en el que también participa un colectivo, no menos importante, de Personal de Administración y Servicios.

El PEC y el PCC no debieran nacer, en ese sentido, a partir de una obligación normativa que emana de la legislación vigente ni de las exigencias de su cumplimiento provenientes de la administración educativa, sino que se

debiera entender como una oportunidad única para que toda la comunidad educativa pueda construir, día a día, un proyecto de centro, para proyectar en la práctica una utopía posible, una *misión* y una *visión*. Una oportunidad para tomar conciencia de la dimensión colectiva de la acción educativa y de cómo el funcionamiento óptimo de cualquier organización o institución es una tarea que implica a la comunidad que la conforma.

Se trata, en suma, de dotar al centro de documentos elaborados por toda la comunidad y contruidos desde la colaboración y el consenso, que regulen su funcionamiento desde el primer día, que permitan generar una cultura de centro en la que innovación, calidad, rigor y voluntad de servicio sean sus señas de identidad, pero consideradas de partida y no convertidas en objetivos a medio plazo. Por eso resulta tan trascendente plantear y defender que entre las primeras tareas de la comunidad escolar de la ESAD de Galicia, habrán de estar la elaboración del PEC y del PCC y la redacción de un Plan de Implantación y Mejora Permanente de la Calidad. Cuestiones en las que se habrán de implicar por igual el Claustro de Profesores y Profesoras del Centro, su equipo directivo y la administración educativa, facilitando ésta recursos para que el desarrollo de proyectos tan importantes no se deje al albur de pulsiones y voluntades.

Se trata de romper, de partida, el monopolio y el universo del aula y el cierre semiológico y comunicativo a que puede conducir el enclaustramiento en un coto vedado a los demás, en un ámbito de privacidad que día a día tiene menos razón de ser. Se trata de potenciar la importancia del *paradigma de la colegialidad* (Santos Guerra, 1994) frente a una tradición asentada en el individualismo y en la que cualquier acción colectiva y coordinada acostumbra a tener visos de rareza o pérdida de tiempo. Citando a V. Barberá, Emilio López-Barajas Zayas (1995: 77), señala como el Proyecto Educativo debe “concretar el estilo de la línea docente del centro”, en consonancia con los principios por los que se rige y con las finalidades que persigue, y definir el “estilo del profesor”, lo cual no quiere decir que todos vayan a seguir las mismas orientaciones metodológicas sino que en el diseño de procesos de enseñanza y aprendizaje, y en su aplicación y evaluación, los formadores han llegado a determinados acuerdos para establecer niveles concretos de coordinación, complementariedad y unificación.

La necesidad y las posibilidades de la línea de trabajo que defendemos no sólo deriva de la conciencia de que cualquier acción educativa que se quiera ejercer desde la excelencia tiene más posibilidades de darse y desarrollarse en ámbitos considerados como sistemas o como “espacios ecológicos”, sino que también se relaciona con un mundo profesional, el propio de las artes escénicas, en el que el trabajo cooperativo es fundamental para desarrollo de procesos de creación, difusión y recepción escénica. Se trata, en efecto, de un mundo en el que la pulsión individualista en busca del éxito se contraponen a un trabajo colectivo que sí puede garantizar el éxito final de la

empresa pero partiendo de otros parámetros. El desarrollo de competencias, destrezas, valores o actitudes vinculadas al trabajo cooperativo, la tolerancia o la solidaridad puede ser fundamental para el desempeño de un ejercicio profesional no mediatizado por la competencia feroz o la búsqueda del éxito a cualquier precio. Por eso, resulta fundamental que en las propuestas organizativas del centro y de su funcionamiento o en los estilos de enseñanza y aprendizaje se primen la razón dialógica y la razón crítica frente al monólogo, al academicismo o la razón instrumental.

2. Legislación pertinente en arte dramático

Vinculados desde el siglo XIX a las enseñanzas de carácter profesional que se ofrecían desde los Conservatorios de Música y sus secciones de declamación, los estudios de Arte Dramático se regulan de forma definitiva en la Ley Orgánica 1/1990 de 3 de octubre de Ordenación General del Sistema Educativo, que dedica su Título II a las denominadas “Enseñanzas de régimen especial”, y entre ellas considera en el Capítulo I las enseñanzas artísticas: música y danza, arte dramático y artes plásticas y diseño. El capítulo 43 de ese Capítulo I del Título II, se dedica a las enseñanzas de Arte Dramático, de las que se dice, en el apartado 1, que “comprenderán un solo grado de carácter superior”, y en el artículo 44 se establece que “quienes hayan superado las enseñanzas de arte dramático tendrán derecho al título Superior de Arte Dramático, equivalente a todos los efectos al título de Licenciado Universitario”.

Entre las titulaciones ofrecidas por las enseñanzas artísticas, sólo los estudios superiores de Música, Danza y Arte Dramático conducen a la obtención de un título con esa equivalencia universitaria, pues tanto los estudios superiores de Conservación y Restauración de Bienes Culturales como los de Diseño o Cerámica tienen equivalencia con los que conducen al título de Diplomado. La titulación y su equivalencia es un factor importante a tener en cuenta a la hora de diseñar la estructura orgánica y establecer pautas de funcionamiento en una Escuela Superior de Arte Dramático, tanto en lo que atañe al profesorado como en lo que concierne a un alumnado que accede a estos estudios ora con el título de bachillerato o equivalente, ora con la evaluación positiva de una memoria que demuestre que el aspirante posee “la madurez, los conocimientos y las aptitudes necesarias para cursar con aprovechamiento” las citadas enseñanzas. Finalmente, no debemos olvidar que en el apartado segundo del Capítulo 45 también se establecía que “Las administraciones educativas fomentarán convenios con las universidades a fin de facilitar la organización de estudios de tercer ciclo destinados a los titulados superiores a que se refiere el apartado anterior”.

Posteriormente se publicaba el Real Decreto 754/1992, de 26 de junio², en el que se establecían los aspectos básicos del currículum de los estudios de Arte Dramático y se regulaba la correspondiente prueba de acceso. Allí se establecían las especialidades y opciones de estos estudios que son Interpretación, Dirección de escena y Dramaturgia y Escenografía. Posteriormente las Comunidades Autónomas con competencias en materia educativa publicaban sus desarrollos del citado Real Decreto y, en consecuencia, el plan de estudios y otras disposiciones que regulaban el funcionamiento de las Escuelas Superiores de Arte Dramático y de sus enseñanzas. Hasta el momento en Galicia no se han establecido normas singulares para el funcionamiento de la Escuela Superior de Arte Dramático. Contamos tan sólo con un estudio desarrollado por el Consello da Cultura Galega. Al igual que los citados decretos autonómicos, el estudio, publicado en 1998, proponía un desarrollo curricular a partir del Real Decreto 754/1992 y contenía materiales relativos al funcionamiento de la Escuela. En paralelo al desarrollo curricular en las especialidades y opciones, hay que destacar el citado Real Decreto 389/1992 relativo a los requisitos mínimos, en cuanto a espacios e infraestructuras, que debe cumplir una Escuela Superior de Arte Dramático.

En lo referente a su estructura organizativa y a las pautas básicas de funcionamiento administrativo, los centros superiores de enseñanzas artísticas están regulados por la LOGSE y son equiparables a un Instituto de Enseñanza Secundaria. En efecto, la ley Orgánica 9/1995 de 20 de noviembre, que regula la participación, evaluación y gobierno de los centros docentes³, establecía pautas de gobierno para los centros con enseñanzas contempladas por la Ley Orgánica 1/1990. Aquella Ley de 1995, toma cuerpo en Galicia en el Decreto 324/1996 de 26 de julio, que aprobaba el Reglamento orgánico de los Institutos de Educación Secundaria⁴. El Artículo 2 del Título I, señalaba que los centros de enseñanzas de régimen especial, o cualquier otro centro de características especiales, se regirían por el citado Decreto y por las normas singulares que demandasen sus peculiaridades organizativas. En ambos documentos se establece que los centros objeto de regulación deben elaborar sus proyectos educativo y curricular y, si fuese el caso, sus propias normas de funcionamiento.

De todo lo visto se deduce que una Escuela Superior de Arte Dramático se sitúa en un marco legislativo no exento de paradojas, pues si de una parte ofrece estudios equivalentes a una licenciatura, de la otra su funcionamiento es similar al de escuelas e institutos, con salvedades como las que afectan a la composición del Consejo Escolar, al ser los alumnos y alumnas mayores de dieciocho años, o al número de horas lectivas a impartir semanalmente por el profesorado. En consecuencia, la ESAD de Galicia habrá

2 Boletín Oficial del Estado del 25 de Julio de 1992.

3 Boletín Oficial del Estado de 21 de noviembre de 1995.

4 Diario Oficial de Galicia, de 9 de agosto de 1996.

de contar con su Proyecto Educativo y su Proyecto Curricular y con todos aquellos documentos, normas y protocolos que encontramos en los Institutos de Educación Secundaria. Por eso parece tan importante que en el Plan Estratégico para los primeros cuatro años el equipo directivo, el equipo docente y la comunidad educativa, se marquen como objetivo prioritario la elaboración de todos esos documentos, para establecer desde el primer día unas reglas de juego y funcionamiento que redunden en el prestigio, proyección, legitimación y reconocimiento de la institución.

3. El proyecto educativo: aspectos básicos

A la hora de considerar el interés de los documentos propuestos, cabría señalar su trascendencia en los procesos de mejora, pues la finalidad de todos ellos es atender, con el mayor grado de rigor y excelencia, las demandas de formación del tejido social o de sectores específicos del mismo, apostando por una formación integral, en la que determinados contenidos transversales tengan especial relevancia. En esa dirección, los contenidos actitudinales o la educación en valores adquieren relevancia en Arte Dramático pues el alumnado no sólo debe *saber* (historia del teatro) o *saber hacer* (una escenografía), sino, y sobre todo, *saber ser* (lo que implica un alto grado de equilibrio personal) para *saber hacer ser* (en la interpretación de un personaje o en la dirección de actores). No olvidemos que el teatro implica un trabajo permanente en torno a la alteridad, lo que exige establecer las distancias necesarias entre lo que uno es y lo que son los demás, no sólo como estrategia necesaria para buenas prácticas profesionales sino como medida imprescindible para mantener una buena salud mental. En ese sentido, cobran especial relevancia los modelos de enseñanza (Joyce, Weil y Calhoun, 2002), en tanto la docencia en Arte Dramático exige el concurso de diversos paradigmas metodológicos, cuestiones que se habrán de plasmar en el Proyecto Curricular, en las programaciones generales de cada área o disciplina y en la programación específica de aula para cada asignatura concreta.

La elaboración del Proyecto Educativo constituye una excelente oportunidad para lograr, entre otros, dos objetivos fundamentales en la buena marcha de cualquier organización de carácter educativo. De un lado, permite crear una cultura de centro basada en el debate, la deliberación y el consenso; del otro constituye una maravillosa oportunidad para la formación del profesorado. La cultura de centro implica una determinada forma de ver y hacer las cosas, unas pautas de comportamiento consensuadas, unos objetivos compartidos en lo esencial, una identificación con el centro (con su pasado, su presente y su futuro); acuerdos nacidos de la negociación y directamente relacionados

con criterios u orientaciones didácticas y organizativas. El objetivo es una acción coordinada, rigurosa y coherente en el campo de la organización y en el campo de la docencia y el aprendizaje, los dos vectores fundamentales en la vida de un centro. La negociación, como señalaba Miguel Ángel Santos Guerra (1994: 116) “no consiste en llegar a acuerdos sobre cómo cada uno puede alcanzar sus fines particulares sino sobre cómo pueden compaginarse los fines particulares teniendo en cuenta los fines comunes”. Es un proceso permanente y son documentos sometidos a evaluación, revisión y actualización, en función de cambios y transformaciones.

En un libro publicado por la Consellería de Educación y Ordenación Universitaria (Xunta de Galicia, 1996: 12), se señalaban algunos objetivos del Proyecto de Centro que pueden incidir favorablemente en su funcionamiento diario. Sin embargo, sería mejor hablar de unos objetivos relacionados con la organización y la gestión y otros orientados a la docencia. Entre los primeros tendríamos:

- * Construir un centro con una personalidad propia. No hay dos centros iguales, pero en el caso que nos ocupa estaremos ante un centro único, al menos en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Galicia. Existen Escuelas Superiores de Arte Dramático en otras Comunidades, cada una con sus propias señas de identidad, si bien hay aspectos comunes que hacen que las diferencias esenciales se diluyan. Con todo, cada escuela debe buscar sus señas de identidad en aspectos substantivos entre los que cabría considerar la estructura organizativa, la oferta educativa y las relaciones con el entorno.
- * Establecer con claridad sus objetivos y mecanismos para su revisión y para el análisis de resultados. Son sumamente importantes los procesos de control de calidad que no tienen como finalidad última lograr una determinada certificación, sino crear una cultura de centro que apueste permanentemente por la innovación y la mejora.
- * Establecer procedimientos y procesos y reducir el margen de improvisación, potenciando una cultura organizativa para todos los servicios ofrecidos por el centro.
- * Facilitar la participación de todos los estamentos de la comunidad escolar, en tanto el funcionamiento, desarrollo y mejora de las organizaciones depende de una implicación activa de todos sus integrantes.
- * Los centros escolares, desde una escuela infantil a una facultad universitaria, no pueden vivir de espaldas a la sociedad que los crea y mantiene. Promover cauces de participación de la sociedad civil en la marcha de los mismos implica desarrollar mecanismos de colaboración y cooperación con el entorno que finalmente acaban por potenciar la proyección y la legitimación de la institución.
- * Generar motivación y sentido crítico, de forma que el deseo de mejora y la dinámica de la innovación se instalen en la cultura del centro.

No debemos olvidar que estamos analizando la dinámica interna de una institución orientada a la formación en el campo de las artes escénicas, por cuanto, la motivación, el espíritu crítico y la innovación son características fundamentales.

- * Crear una dinámica de formación permanente en todos los miembros de la comunidad escolar. La dinámica de actualización permanente del profesorado, sea en cuestiones relativas a la organización y la gestión escolar sea en el campo de la didáctica o en los campos de conocimiento propios de cada área o materia, resultan fundamentales si consideramos el carácter superior de los estudios de Arte dramático y supone generar una dinámica que debiera contagiar al alumnado. Lo mismo ocurre con el personal de administración y servicios, desde los ordenanzas a los técnicos de la sala de teatro.

El segundo bloque de objetivos está relacionado con el desempeño de funciones, entre ellas la docente, y se puede considerar en el plano colectivo, en el trabajo conjunto de un departamento, o en el plano individual. Nos situaríamos en un ámbito próximo o específico del Proyecto Curricular y en aspectos relacionados con el diseño curricular, la enseñanza y el aprendizaje. Entre ellos se podrían señalar los siguientes:

- * Coordinar la actividad docente en los planos *macro* (escuela), *mezo* (departamento) y *micro* (profesor/a individual). Esa organización afecta tanto a la distribución horaria como a la organización y secuenciación de contenidos, sea entre diferentes áreas de conocimiento sea entre las materias y asignaturas a que puede dar lugar un área.
- * Unificar criterios en ámbitos diversos para que la normativa interna siga los mismos patrones, sea en la utilización de las aulas por parte del alumnado sea en el procedimiento para realizar cualquier proceso de evaluación.
- * Racionalizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, evitando la improvisación y la rutina. El diseño y puesta en marcha de un centro que habrá de ser modélico en cuanto a organización, recursos y funcionamiento, debe de ir acompañado de una substantivación similar de la función docente y de la potenciación del rol de alumnado como un discente capaz de participar activamente en los procesos de aprendizaje, siempre desde una posición crítica y asumiendo la dimensión significativa y constructiva del aprendizaje. Más adelante el alumno habrá de asumir esa misma posición intelectual en el proceso de creación escénica, por lo que la labor del profesorado es trascendental. La investigación debe considerarse una estrategia fundamental en el trabajo diario del docente en tanto formador y especialista en un campo de conocimiento, y en la actitud del discente.

- * Reducir incertidumbres, contradicciones y duplicidades, en todos los ámbitos, desde la gestión de la biblioteca a la organización del currículo.

El PEC debiera dotar al centro de una estructura organizativa colegiada, nacida del convencimiento de que esa es la mejor manera de funcionar. En la estructura de una escuela singular, habría que considerar los siguientes hechos y necesidades:

- * *El centro educativo como sistema.* De todas las metáforas con que se ha querido explicar el carácter, el modo de funcionamiento o la finalidad de un centro educativo (Martín-Cerrillo, 1996: 99), hay una que nos ofrece una imagen muy aproximada del mismo y que refuerza la idea de riqueza y heterogeneidad que el centro educativo debe provocar. Concebir el centro educativo como un “organismo”, implica situarse en el marco de la Teoría General de Sistemas, y nos ofrece dos cursos de acción. Pensar el centro como un sistema implica partir de un modelo que nos ayuda a explicar su misma heterogeneidad y aspira a una mayor comprensión del mismo. La visión del centro como un sistema también tiene implicaciones importantes en el ámbito de la investigación, pues cualquier lectura de la realidad educativa debe partir de esa visión del conjunto. Es como la fábula contenida en el aleteo de alas de mariposa en el Amazonas que provoca una catástrofe en Siberia, y que tendría diversos correlatos en el centro escolar, considerando causas y efectos de problemas y conflictos.

- * *La educación como una actividad colectiva.* Entender el centro como organización supone considerar y aceptar la interdependencia entre todas las personas que trabajan en el mismo, desde el profesorado hasta en personal de administración y servicios. Todo ello tiene que ver con diferentes aspectos, desde la coordinación didáctica hasta el control en el uso correcto y adecuado de las instalaciones y equipamientos del centro.

- * *La escuela como un espacio público y plural,* situada en un determinado contexto sociocultural y marco posible de encuentro y manifestación de sectores relacionados con el arte teatral, cuestión que tiene una estrecha relación con la oferta educativa.

Son tres presupuestos substantivos a la hora de imaginar una estructura posible para la ESAD de Galicia, que se debe imaginar como un centro plural y dinámico, abierto al encuentro de alumnado y profesionales de la escena y elemento dinamizador de la vida teatral de toda Galicia. Todo ello da cuenta de algunas necesidades básicas, entre las que estarían:

- * *La necesidad de acuerdos,* a todos los niveles, entre diferentes colectivos y en circunstancias de todo tipo. Así, por ejemplo, en la organización de actividades de formación permanente lo que implica

un uso intensivo de las instalaciones y equipamientos sin interferir en los tiempos de la formación inicial.

* *La necesidad de coordinación*, pues el buen funcionamiento de una organización implica el buen funcionamiento de cada una de las partes de su estructura. Se trata de que “sus actuaciones se organicen con arreglo a directrices y pautas determinadas” para que sus “prácticas sean coherentes” (Antúnez y otros, 1999: 15) y cumplan las finalidades y funciones que la sociedad le encomienda.

* *La necesidad de alcanzar objetivos muy diversos en función de diferentes capacidades*, que van de las cognitivas a las sociales o las psicomotrices. Decía Serafín Antúnez (1998: 13) que “de la institución escolar se espera casi todo. Podríamos decir que se le pide que dé respuestas a tantos requerimientos como concepciones del hecho educativo pudieran ser formuladas”. No se trata de formar actores y actrices, sino formar actores y actrices (directores, escenógrafos...) que al tiempo sean ciudadanos con toda la fuerza semántica del concepto.

4. Aspectos relevantes para un proyecto e-ducativo de centro en una Escuela Superior de Arte Dramático

Todo proyecto, en su filosofía y formulación, implica una visión de futuro. Supone imaginar un nuevo estado de cosas y desarrollar las acciones necesarias para conseguirlo. Proyectamos para la acción pero teniendo en mente unos resultados, una visión del futuro deseado. Esa visión es una buena metáfora para definir lo que se pretende con el PEC, pues imaginamos cómo nos gustaría que fuese el centro. En esa dirección cabría decir que: “Un PEC no es únicamente un intento de describir lo que caracteriza a un centro y lo que se está haciendo en él en un momento determinado, sino también y, sobre todo, lo que el centro intenta desarrollar y formula como propósitos” (Antúnez y otros, 1999: 20). Entendemos que todo Proyecto Educativo debe tener, al menos, las siguientes características:

* *Coherencia interna*, lo que implica que las finalidades educativas que se proponen se sustenten en pautas organizativas y de funcionamiento que permitan su consecución.

* *Sencillez en su formulación y en su articulado*.

* *Sistematización*, de forma que refleje la complejidad inherente al centro educativo, considerando todo tipo de casuísticas y las pautas de actuación en cada caso.

* *Carácter provisional*, pues debe ser sometido a revisión permanente.

- * Dimensión contextual, relacionada con el entorno sociocultural y sus necesidades
- * Formulación realista y práctica.
- * Dimensión integral, para abarcar todos los ámbitos de actividad del centro. Así, la gestión económica, la organización y funcionamiento de servicios como biblioteca o cafetería..., las relaciones con otros centros o con entidades u organismos varios.

Dicho esto, consideramos a continuación los apartados fundamentales que tendría que contemplar un PEC y los aspectos más específicos que se deben considerar en el caso de una Escuela Superior de Arte Dramático. Emilio López-Barajas Zayas (1995: 79) presenta cinco “dimensiones o categorías básicas” que analizaremos desde la perspectiva concreta de una ESAD, lo que nos obligará a considerar por separado algunos aspectos que en otros centros educativos pueden carecer de relevancia.

4. 1. Las *señas de identidad* de una Escuela Superior de Arte Dramático. Se considera lo que define al centro y lo diferencia de otros. Entre esos aspectos tenemos:

- (a) *El carácter único*, en tanto se trata de un centro para toda la Comunidad Autónoma, lo que exige el desarrollo de actividades centralizadas, propias de la formación inicial, junto a actividades descentralizadas, propias de la formación permanente u ocupacional, sin olvidar otras muchas iniciativas y proyectos que inciden en la promoción de la educación teatral y la oferta de servicios a colectivos diversos.
- (b) *El tipo de estudios*, en tanto que artísticos y con una dimensión práctica, confiere un carácter distintivo a la Escuela, lo que se deja sentir, por ejemplo, cuando los alumnos y alumnas presentan los trabajos de fin de curso o fin de carrera, lo que supone una excelente oportunidad para aplicar una política de puertas abiertas, de forma que los trabajos más logrados sean exhibidos de forma permanente en la propia Escuela o visiten otros espacios de la comunidad. El tipo de estudios también incide en las características que han de tener las infraestructuras, particularmente aulas y talleres, pues además de estar debidamente insonorizadas para evitar interferencias debidas al uso de la voz, el sonido, la música o los ruidos, también deben contar con equipamientos especiales y singulares, que van desde un conjunto de focos a una cabina de soldadura para construir escenografías.

La incidencia del tipo de estudios se deja sentir en campos muy diferentes. Uno de ellos está relacionado con las tareas o deberes que los alumnos y alumnas deben realizar para las asignaturas prácticas, pues exigen espacios específicos que sólo la Escuela puede ofrecer. ¿Dónde se puede preparar una escena sino en una sala, aula o teatro? Esta circunstancia exige que en el

Reglamento de Organización del Centro se contemplen las pautas de uso de las instalaciones fuera del horario escolar.

- (c) *El tipo de alumnado.* Estamos ante un rasgo de especial importancia, pues los alumnos y alumnas más que ser diferentes deben realizar actividades de aprendizaje diferentes a las que ocupan a otros estudiantes, lo que se suele plasmar en su conducta.
- (d) *El tipo de profesorado.* El que ejerce en los centros de enseñanza artística posee características propias, determinadas tanto por su experiencia vital y profesional, como por las características y exigencias de la docencia que imparten. En ocasiones estamos ante profesores que compatibilizan su trabajo en la enseñanza con una actividad permanente en el ámbito de la creación escénica y en otras estamos ante especialistas en un campo determinado que se integran en el centro durante períodos breves de tiempo.
- (e) *El edificio.* Se trata de un espacio singular, tanto por las exigencias que deben cumplir las aulas y otras instalaciones, como talleres, almacenes o teatros, como por los usos que se le puede y debe dar. Al mismo tiempo se trata de un edificio que alberga equipamientos e infraestructuras con costos considerables y con un mantenimiento elevado, lo que implica no sólo contar con financiamientos específicos sino con personal técnico especializado: sastrería, iluminación, maquinaria escénica, electromecánica... El edificio escolar es determinante, pues puede condicionar negativamente la marcha de la actividad de la Escuela cuando los espacios son insuficientes, no cumplen los requisitos mínimos o limitan el desarrollo de áreas de actividad como las que aquí se proponen.
- (f) *Las perspectivas profesionales de los titulados.* A menudo se piensa que los centros de enseñanzas artísticas –música, teatro o danza– tienen poca relación con el mundo laboral. Por eso es fundamental que mantengan una relación permanente con las empresas del ámbito de la creación y la difusión cultural, de forma que se busquen medios y vías para superar tópicos, eliminar infundios y, sobre todo, facilitar el tránsito a la vida activa de los titulados.

Trabajando en esa dirección, estamos definiendo lo que Antúnez denominaba “carta de identidad”, que ha de ser conocida por la comunidad educativa y la sociedad en general, y que servirá de guía para las actuaciones y actividades de la institución. En el caso de una ESAD, esa carta de identidad presenta características muy específicas, pues ya no se trata de ejercer el derecho a la diferencia sino de partir de la diferencia. No menos importante es la definición del ideario, que Emilio López-Barajas (1995: 82) definía como “un conjunto de ideas y principios generales” que originan las “finalidades educativas u objetivos tendencia”, entre los que cabría señalar la educación integral, una educación en y para la libertad, humanista y

asentada en valores y promotora de una visión crítica de la realidad, o una educación con una orientación profesional decidida y atenta a la transición a la vida adulta. El mismo autor señalaba como ese conjunto “coherente de ideas y principios” es lo que engendra “el estilo educativo del centro o la línea global general” (López-Barajas, 1995: 82).

4. 2. *Las finalidades.* Hay que definir con claridad y precisión tanto la *misión* como la *visión* del centro; el compromiso que el centro adquiere ante la ciudadanía y las expectativas que se formulan en relación con su desarrollo y su mejora. Tanto en el ámbito de la misión como en el de la visión se formulan las finalidades centrales del centro, que a menudo se pueden resumir en dos párrafos de no más de tres líneas cada uno. Como señala Emilio López-Barajas (1995: 84) las finalidades deben estar asociadas a valores y estar referidos a “todas las dimensiones de la vida humana”.

En cuanto a los *objetivos generales*, deben poseer un alto grado de concreción y ser fácilmente convertibles en líneas de actuación, para evitar una formulación demasiado vaga y genérica; líneas de actuación que señalen pautas de funcionamiento del centro con carácter permanente, no circunscritas a un período concreto. Habrá, con todo, *objetivos específicos* relacionados con actividades concretas, vinculadas a momentos determinados y que se deben trasladar al Plan Anual. Los objetivos generales que se formulan en el PEC, precisan de planes concretos que se formulan en cada Plan Estratégico y en cada Plan Anual. A la hora de determinar los objetivos cabría hacerlo en función de los siguientes ámbitos de actuación:

- (a) *En el ámbito de la docencia.* Los objetivos educativos están determinados por el Real Decreto 754/1992, que en su artículo 7 establece las capacidades que se habrán de desarrollar en cada una de las tres especialidades de los estudios de Arte Dramático. Además de esos objetivos, cabría considerar la calidad en la educación y la potenciación de métodos de enseñanza y aprendizaje que favorezcan el desarrollo personal y la capacidad para el autoaprendizaje.
- (b) *En el ámbito de la investigación.* Se trata de convertir la Escuela Superior de Arte Dramático en un centro de investigación, reconocido por las autoridades competentes y con la capacidad de participar en todo tipo de proyectos de Investigación y Desarrollo en el campo de la creación y difusión de las artes escénicas. La ESAD tiene entre sus prioridades la construcción y divulgación de conocimiento relacionado con el campo teatral, en sus aspectos teóricos, tecnológicos, metodológicos, prácticos o estéticos.
- (c) *En el ámbito de la gestión.* Mejora permanente del funcionamiento en todos los ámbitos, desde la admisión del alumnado a la realización de compras por parte de los Departamentos. La finalidad debiera

ser lograr una gestión ágil, eficaz y transparente, al servicio de la comunidad.

- (d) *En el ámbito de los servicios.* Los objetivos están relacionados con la creación de infraestructuras, la dotación de equipamientos o la puesta en marcha de servicios como Biblioteca, Archivo o Publicaciones. También se han de considerar como servicios las infraestructuras al servicio del alumnado para la realización de trabajos.
- (e) *En el ámbito de las relaciones exteriores.* La ESAD de Galicia, como institución de ámbito autonómico de carácter único, al menos en la perspectiva de la enseñanza pública, debe establecer relaciones de cooperación con su entorno sociocultural y artístico considerando todo su ámbito de influencia y proyección. Las relaciones con los agentes sociales propios de la creación teatral deben ir acompañadas de la permanente interacción con otras instituciones y entidades como Universidades, Escuelas Municipales de Teatro, Fundaciones culturales, editoriales....
- (f) *En el ámbito de los recursos humanos.* Hablamos de objetivos relativos a la formación permanente y al desarrollo profesional de los colectivos que integran la comunidad de trabajadores y trabajadoras del centro.

La ESAD formula un conjunto de objetivos generales que marcan su actividad con carácter permanente, y se integran en sucesivos planes estratégicos, y año tras año formula objetivos más específicos que se concretan en planes anuales, en los que se acometen aspectos específicos relacionados con la construcción diaria de la Escuela.

4.3. *La oferta educativa.* Una Escuela Superior de Arte Dramático debe considerar la educación teatral desde una perspectiva global, en tanto constituye un marco inmejorable para potenciar su normativización y normalización. Además de la formación inicial, la Escuela debe destacar por la oferta de formación ocupacional, permanente y complementaria. En el primer ámbito, se considera la oferta de la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais. En la Familia Profesional denominada Información y Manifestaciones Artísticas (IM), *Área profesional de Ambientación (IMAB)*, se contempla:

CÓDIGO	DENOMINACIÓN	DURACIÓN
IMAB10	Luminotécnico	460 horas
IMAB20	Regidor de escena	385 horas
IMAB30	Decorador de escenarios	505 horas
IMAB40	Técnico de vestuario	370 horas
IMAB50	Caracterizador	480 horas

La formación permanente está dirigida a profesionales en activo y puede presentar una variedad considerable, en función de las demandas y necesidades de un sector muy heterogéneo de personas y colectivos. Lo lógico sería que cada año la Escuela diseñase, con los agentes sociales propios del sector, un plan de actividades, entre las que habría que considerar cursos monográficos de duración muy variable. Al mismo tiempo cabría potenciar *Cursos de Especialización*, con una duración de 250 horas, y “Masters” y *Cursos de Postgrado*.

La formación complementaria está diseñada para atender la demanda de personas y colectivos que tienen en el teatro un campo de relativa importancia, si bien no se trate de su campo profesional de referencia. Pensemos, por ejemplo, en un profesor de Educación primaria que desea utilizar técnicas teatrales en el aula o en el colegio y busca una formación adecuada. Su objetivo no es convertirse un profesional de la escena sino en tener una formación lo más completa posible para poder desarrollar todo tipo de actividades. Lo mismo podría ocurrir con un periodista que desea realizar un curso de Estética teatral u otro de Crítica de espectáculos para poder atender, con mayor conocimiento de causa, una sección del periódico en que trabaja. En estos casos, la Escuela puede organizar actividades específicas o partir de la estructura modular de los cursos de especialización para facilitar la incorporación de este alumnado a determinados programas.

Además de estos cuatro tipos de formación (inicial, ocupacional, permanente y complementaria), la Escuela también debe considerar la necesidad de organizar actividades diversas que van desde la divulgación a la investigación. En ese sentido, cabe pensar en conferencias, seminarios, encuentros, grupos de trabajo, seminarios permanentes, congresos nacionales e internacionales y otras actividades similares, dirigidas tanto al alumnado habitual de la Escuela como a todas aquellas personas susceptibles de sentir interés por las mismas. De ahí la importancia de mantener unas relaciones dinámicas y abiertas con el entorno.

4. 4. *Los organigramas: Organización y funcionamiento.* Cada organización exige su propia estructura, al menos la que garantice su funcionamiento básico. En el caso que nos ocupa, siendo además la institución educativa de carácter público, la estructura básica está determinada por la legislación vigente y consta de órganos colegiados y órganos unipersonales. Se trata de una estructura formal y reglada en la que en primer lugar habría que considerar un Consejo Escolar similar al que funciona en los Institutos de Educación Secundaria, y en el que sin embargo no tendrían representación los representantes de los padres al tratarse de un centro con alumnado con mayoría de edad. Luego estaría el equipo directivo, normalmente integrado por Dirección, Vicedirección, Secretaría y Jefatura de Estudios, si bien en centros superiores suele existir el área de Administración. El Claustro de profesores y profesoras, completa el grupo de órganos de gobierno, contem-

plados por la legislación vigente, que también determina su composición, elección y funciones.

La legislación contempla la existencia de órganos de coordinación en el ámbito didáctico como son los Departamentos o la Comisión Pedagógica, además de una serie de comisiones que son específicas de cada tipo de centro. En éste que analizamos tiene especial relevancia, por ejemplo, la Comisión de Pruebas de Acceso, pues los alumnos de Arte dramático no realizan pruebas de acceso a la Universidad pero si deben superar una prueba específica de acceso regulada en el Real Decreto 754/1992.

Además de la estructura orgánica, establecida por la legislación, cabe contemplar una estructura complementaria, integrada por comisiones, servicios y áreas que se crean en función de las necesidades específicas de cada centro a través de la autonomía en la gestión. En nuestro caso, esta estructura complementaria se determina a partir de funciones y tareas que consideramos esenciales en la vida diaria del centro y determinantes en la consecución de sus objetivos. Entre esas áreas, comisiones o servicios citamos la Comisión de Pruebas de Acceso, el Departamento de Actividades Complementarias, el Departamento de Producción y Realización, el Departamento de Calidad y Mantenimiento, o los Servicios de Publicaciones y Medios Audiovisuales.

Finalmente, no podemos olvidar otros órganos de participación de la comunidad escolar, algunos regulados por la legislación, como la Junta de delegados, integrada en cada curso escolar por los electos. Pero también son importantes las asociaciones del alumnado o de ex-alumnos y ex-alumnas. Del mismo modo habría que considerar asociaciones de profesores o asociaciones mixtas, incluso fundaciones, creadas para desarrollar determinados proyectos que exigen ese tipo de plataformas.

Esta estructura organizativa debe ser fácilmente visualizada desde el interior y el exterior de la institución, con la posibilidad de identificar quienes integran cada esfera o tramo de la misma o cuáles son sus funciones. Al mismo tiempo la estructura organizativa debe ser regulada y formalizada desde el Reglamento Orgánico de Centro.

4. 5. *El Reglamento Orgánico de Centro* es un documento que determina las pautas de organización y funcionamiento del mismo, desde aquellas que están más relacionadas con las estructuras de acción y participación de los diversos sectores de la comunidad escolar hasta las normas de comportamiento y convivencia. Es mucho más que un Reglamento de Régimen Interior, con su dimensión disciplinaria. Es el lugar donde se deben concretar una serie de normas relativas al uso y disfrute de las instalaciones del centro, un capítulo especialmente importante en una Escuela en la que el alumnado desarrolla muy diversas actividades en su tiempo libre, normalmente actividades de estudio o de preparación de actividades de aula. A continuación señalamos aspectos a considerar, presentando una estructura posible de ROC:

TÍTULO PRELIMINAR. PRINCIPIOS GENERALES Y ÁMBITO DE APLICACIÓN.

TÍTULO I. ÓRGANOS DE GOBIERNO.

Órganos Unipersonales⁵

Órganos Colegiados

Claustro de Profesores

TÍTULO II. ÓRGANOS DE COORDINACIÓN DOCENTE

Comisión de Coordinación Pedagógica

Departamentos Didácticos

Departamento de Actividades Complementarias

Departamento de Producción y Realización

Departamento de Calidad y Mantenimiento

Departamento de Orientación y Tutorías

Comisión de pruebas de acceso

Otras áreas y servicios

TÍTULO III. DEL PROFESORADO

Derechos y deberes

Código deontológico

Profesorado de guardia

Jornada laboral, permisos y licencias

TÍTULO IV. DEL ALUMNADO

Derechos y deberes del alumnado

Delegados de grupo

Junta de Delegados

Asociaciones de alumnos y alumnas

TÍTULO V. DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Horario general del centro

Organización de las actividades administrativas

Organización de las actividades académicas

Organización de las actividades complementarias y extraescolares

TÍTULO VI. DEL PERSONAL NO DOCENTE

Derechos y deberes del personal de Administración y Servicios

Jornada laboral, permisos y licencias

TÍTULO VII. NORMAS DE CONVIVENCIA

Normas generales

Normas específicas

TÍTULO VIII. CONDUCTAS CONTRARIAS A LAS NORMAS DE CONVIVENCIA

Disposiciones generales

Conductas contrarias a las normas de convivencia

Conductas que afectan gravemente a la convivencia

TÍTULO IX. USO Y DISFRUTE DE LAS INSTALACIONES Y RECURSOS DEL CENTRO.

Dependencias e instalaciones generales

Dependencias e instalaciones especiales

Utilización de recursos

TÍTULO X. DE LA GESTIÓN ECONÓMICA DEL CENTRO

TÍTULO XI. DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS OBJETO DE CONTRATACIÓN MEDIANTE OFERTA PÚBLICA

Cafetería y comedor

Servicio de reprografía

TÍTULO XII: DISPOSICIONES FINALES

Difusión del ROC

Revisión y modificación del ROC

Entrada en vigor del ROC

ANEXOS

⁵ En cada caso habría que determinar la legislación pertinente, la composición, funciones, competencias y pautas para el nombramiento.

4. 6. *Recursos, medios y otras cuestiones.* Más allá de los recursos humanos, aspecto fundamental en la estructura y funcionamiento de toda organización, no podemos olvidar la importancia de otros recursos y medios que pueden condicionar su ciclo de vida. En una Escuela Superior de Arte Dramático hay aspectos transcendentales que presentamos en sus aspectos básicos, y que exigen un tratamiento más pormenorizado.

Para comenzar, destacar la incidencia de dos variables fundamentales como son el espacio y el tiempo. La cuestión del espacio en una Escuela Superior de Arte Dramático está relacionada con las infraestructuras educativas disponibles y que básicamente se relacionan con las aulas específicas y con otros espacios igualmente significativos. En el primer caso, el Real Decreto 389/1992 ya señala el carácter singular de las aulas destinadas a las asignaturas de carácter práctico. Estas aulas no sólo deben tener las características señaladas en el citado Real Decreto sino que deben contar con el equipamiento adecuado. Al mismo tiempo deben estar a disposición del alumnado para la realización de todo tipo de trabajos en horarios no lectivos. Lo mismo ocurre con otras dependencias como el Teatro o las Salas de ensayo. En el segundo caso, la ESAD debe contar con otros recursos en el nivel de las infraestructuras que permitan la realización de actividades complementarias y que van de una buena sala de conferencias a una sala de exposiciones con espacio suficiente para organizar desde una exposición de maquetas de escenografías a una instalación con maniqués de vestuario.

Por las características específicas de los procesos de aprendizaje y de enseñanza que se realizan en estos centros, en los que la actividad física es fundamental, no queremos dejar de subrayar la importancia de los vestuarios con duchas para que los alumnos puedan observar hábitos apropiados de higiene personal. Esa dimensión física de las actividades también obliga a un determinado tipo de organización de la carga lectiva diaria, con bloques de dos horas con intervalos suficientes para que el alumnado pueda descansar, darse una ducha o cambiar de atuendo, lo que obliga a contar con un número suficiente de taquillas en las que guardar pertenencias personales, con lo que las taquillas deberán tener dimensiones adecuadas.

Hablemos del tiempo. Las actividades lectivas tienen lugar en horario de mañana de forma que los alumnos y alumnas puedan realizar las actividades de cada área por la tarde, al tiempo que el profesorado cubre el horario de tutoría y atención al alumnado, actividades de coordinación didáctica o formación en centros. Finalmente se reservan tres días a la semana para otro tipo de actividades. Se trata en definitiva de fomentar la vida de centro, la presencia constante de profesorado y alumnado, algo que sólo se puede conseguir si se cuenta con suficientes espacios de trabajo y una buena organización del tiempo.

En el ámbito de los recursos, no podemos olvidar las dotaciones de carácter tecnológico y de otros medios con que deben contar las aulas, desde la iluminación a la maquinaria para construcción de escenografías, desde el almacén de escenografía al almacén de vestuario, o desde la Biblioteca a la Videoteca. Se trata de recursos fundamentales en los procesos de enseñanza y aprendizaje y cuya dotación exige tanto un compromiso decidido de la administración, a la hora de dotar recursos financieros suficientes, como una adecuada programación a la hora de realizar solicitudes o compras de material de inventario. En esa dirección, la dirección del centro, el profesorado, el personal de administración y servicios, incluido el personal técnico específico de la Escuela, deben realizar un inventario previo de material a utilizar partiendo de las programaciones de cada materia o de las tareas a desarrollar (en el ámbito administrativo, en el mantenimiento del teatro, en la puesta en marcha de los talleres de escenografía, vestuario...) para optimizar unos recursos que siempre serán insuficientes. Particular importancia tienen aquellos recursos tecnológicos o útiles escénicos que son fundamentales en los procesos de enseñanza y aprendizaje, desde un foco para iluminar una escena hasta elementos de vestuario para realizarla.

La Biblioteca, la Videoteca, los almacenes y los archivos son espacios igualmente importantes, que deben contar con espacio y medios suficientes, en el primer caso se trataría de libros y revistas y en el tercero, por ejemplo, de útiles escénicos como espadas, lanzas, escudos, capas o sombreros.

El inventario de material fungible y no fungible es totalmente necesario en una Escuela donde cada aula, o cada espacio, debe tener una dotación muy específica y siempre necesaria para el normal desarrollo de las actividades lectivas. Pensemos, por ejemplo, en un aula de caracterización y en los útiles necesarios para la construcción física de un personaje a través del maquillaje.

No queremos olvidar los recursos financieros, pero no para recordar las responsabilidades de la administración, que las hay, sino para considerar la necesidad de que la ESAD sea capaz de generar sus propios recursos a través de las actividades que antes hemos señalado en su oferta educativa. Hay que pensar que el funcionamiento de este tipo de centros es muy costoso, tanto por los materiales fungibles que se utilizan a diario como por suministros esenciales como luz o agua. Por todo ello, en documentos como los que analizamos es fundamental que se consideren todo tipo de actividades que además de sus objetivos centrales como aumentar la oferta educativa u organizar actividades de promoción y divulgación del teatro y las artes escénicas, también permitan generar recursos para el centro.

Otras cuestiones no menos relevantes guardan relación con otros documentos, procesos y proyectos directamente vinculados con el PEC y el PCC, que a continuación mostramos en sus aspectos básicos:

-
- *El Plan estratégico.* Se concibe como un documento en el que se formulan una serie de objetivos a conseguir en un período determinado de tiempo pero que implican la puesta en marcha de proyectos y procesos sucesivos e interdependientes. Este Plan se puede pensar a tres, cuatro o cinco años, y tiene su concreción en los planes anuales. Un objetivo del Plan estratégico para una escuela de nueva creación puede ser la “puesta en marcha de la Biblioteca”, considerando las etapas a cubrir hasta llegar a un funcionamiento satisfactorio, lo que se puede lograr en un plazo de cuatro años si consideramos la provisión de fondos, su catalogación, normas de uso... Otro objetivo puede ser la informatización del centro, que habrá que acometer en varias fases y en años sucesivos.
 - *El Plan anual* consiste en la concreción para cada curso escolar de los diversos objetivos y directrices que emanan del Proyecto Educativo, y debe contener los objetivos específicos y parámetros de funcionamiento para cada curso escolar junto con los horarios, las actividades docentes, las actividades complementarias, el plan de formación del profesorado, los convenios con instituciones, el plan de reunión de los órganos colegiados de gobierno del centro, las normas y protocolos de seguridad, protección y evacuación, sin olvidar las estrategias y el procedimiento a seguir para el seguimiento y evaluación del propio plan.
 - *El presupuesto anual.* Se trata de un documento de mayor trascendencia de la que podría tener a simple vista. Con independencia de los gastos corrientes propios de cualquier centro educativo, la realización y ejecución del presupuesto debe estar relacionada con el Plan estratégico, el Plan anual y las diversas programaciones que se realizan, tanto las de los departamentos didácticos como las propias de otros departamentos, áreas y servicios del centro. Pensemos por ejemplo en el presupuesto con que ha de contar el Departamento de Producción y Realización y que está directamente relacionado con los trabajos fin de curso y fin de carrera que deben realizar los alumnos o con otras actividades de creación escénica del centro. Todo ello exige que la elaboración de los presupuestos se deba hacer con el máximo rigor posible partiendo en todo momento de una previsión anticipada y justificada de gastos. Una práctica diferente de la habitual en muchos centros educativos en los que se asignan cantidades pactadas a los departamentos al inicio del ejercicio y con independencia de sus necesidades o previsiones, lo que puede derivar en gastos difícilmente justificables en el plano docente.
 - *La memoria anual.* Más allá de la dimensión burocrática del documento, que se manifiesta en la recogida de datos, debemos considerar otros valores intrínsecos, como servir en el seguimiento y evaluación del Plan anual anterior y en la formulación del nuevo, con lo que la Memoria se convierte en un proceso dinámico que realizamos durante todo el curso escolar (Antúnez y otros, 1999: 43): “(...) revisar y analizar las prácticas

escolares no es una tarea que se posterga para el final de curso (entonces ya no hay ocasión para modificar ni mejorar nada), sino que se trata de concebir la memoria con una finalidad formativa, como una herramienta que pone el énfasis en los procesos y no únicamente en plasmar el inventario de los resultados". Qué se ha hecho, y cómo, y qué no se ha hecho, y porqué, además de la valoración de resultados, medidas de mejora y líneas correctoras y sugerencias para el próximo curso.

- *El Plan de calidad.* Se trata de un instrumento que está tomando verdadera relevancia en el campo educativo. Cada vez son más los centros que intentan lograr una certificación y acreditación de calidad según la norma ISO 9001 o según la norma EFQM según el modelo del *Total Quality Management*. Se parte de un inventario y estudio exhaustivo de los procesos y procedimientos de todo tipo que se realizan o que hay que implantar en todo centro educativo, desde la perspectiva de la mejora permanente del servicio, para lograr un estado óptimo de normalización e implantación. Siguiendo los diferentes apartados que observa la versión española de la norma ISO 9001, y previa adaptación de la terminología al contexto educativo, se trata de desarrollar y regenerar esos procesos y procedimientos, construyendo al mismo tiempo la documentación necesaria para que el funcionamiento integral del centro se pueda recoger en el Manual de Calidad. El Plan de calidad exige crear una estructura específica para el control y la mejora permanente, lo que implica contar con el Departamento de Calidad y Mantenimiento, con la constitución de círculos de calidad en función de las áreas de actividad, o con la puesta en marcha de procesos de evaluación y auditoría interna, y de un servicio de quejas o sugerencias.

Se trata de un instrumento sumamente interesante que exige esfuerzos considerables al profesorado, por lo que la puesta en marcha del mismo debe coincidir con la puesta en marcha de la propia ESAD, de modo que desde el primer día el centro se identifique con una dinámica de trabajo y con una cultura orientados a la búsqueda de la excelencia en el servicio. Estas iniciativas tienen mayores garantías de éxito en los primeros años, cuando el número de profesores y profesoras es reducido, lo que puede favorecer el trabajo en un grupo constituido por el Claustro de profesores y profesoras.

Toda organización es compleja, y la vida en ese tipo de organizaciones presenta muchos prismas y aristas, pero debemos aprender a vivir en la complejidad y en el conflicto y hoy en día ya es un lugar común afirmar que el conflicto es inherente a cualquier tipo de organización que funciona de una forma dinámica, que avanza y progresa. En la misma dirección, hay que establecer un equilibrio entre lo normativo, entre la dimensión nomotética, por seguir la denominación de Hoyle (1986) y la dimensión ideográfica, con

su necesaria proyección utópica, sobre todo en una escuela donde la pulsión creativa determina la conducta de las personas.

Finalmente, habría que considerar los procesos y fases de elaboración del PEC (sensibilización, planificación, elaboración de borradores, deliberación, redacción definitiva o aprobación), las propias de su difusión y aplicación en el Plan estratégico y el Plan anual, así como la determinación de instrumentos y estrategias para su evaluación y su mejora (Antúnez, 1998). Aspectos fundamentales que no hemos considerado aquí pero que son parte esencial de ese trabajo permanente en tono al PEC.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Antúnez, S. (1998): *El Proyecto Educativo de Centro*. Barcelona, Editorial Graó.
- Antúnez, S. (et alii). (1999): *Del Proyecto Educativo a la Programación de Aula*. Barcelona, Editorial Graó.
- Badía, A. (2002): *Calidad: Modelo ISO 9001. Versión 2000*. Bilbao, Ediciones Deusto.
- Beare, H., Caldwell, B. J., y Millikan, R. H., (1992): *Cómo conseguir centros de calidad*. Madrid, Editorial La Muralla.
- Bolívar, A. (2002): *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid, Editorial Síntesis.
- Borrell Felip, N. (1984): "Organización educativa". En Alejandro Sanvisens (dir.), *Introducción a la Pedagogía*. Barcelona, Barcanova.
- CONSELLERÍA DE EDUCACIÓN E ORDENACIÓN UNIVERSITARIA. (1996): *Instrumentos de planificación e xestión*. Compostela, Xunta de Galicia.
- Cuatrecasas, L. (2001): *Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Hoyle, E. (1982): *The politics of School Management*. Londres, Hodder and Stoughton.
- Hoyle, E. (1986): "Themangement of schools: theory and practice". En Hoyle E., e McMahan, A. (eds), *The Management of Schools*. Londres, Kogan Page.
- Jiménez, B. (ed.) (2000): *Evaluación de programas, centros y profesores*. Madrid, Editorial Síntesis.
- Joyce, B., Weil, M. y CALHOUN, Emily (2002): *Modelos de enseñanza*. Barcelona, Gedisa.
- López-barajas Zayas, E. (1995): *El proyecto de centro y la programación de aula*. Madrid, Universidad Nacional de Educación a Distancia.

-
- Marchesi, Á. Y Martín, E. (1998): *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid, Alianza Editorial.
- Martín-moreno Cerrillo, Q. (1996): *La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio*. Madrid, Editorial Sanz y Torres.
- Pérez Gómez, Á. I. (1993): "La función y formación del profesor/a en la enseñanza para la comprensión. Diferentes perspectivas". En J. Gimeno Sacristán Y A. I. Pérez Gómez, *Comprender y transformar la enseñanza*. Madrid, Morata.
- Santos Guerra, M. Á. (1994): *Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar*. Archidona, Málaga, Ediciones Aljibe.
- Schön, D. A. (1992): *La formación de profesionales reflexivos*. Madrid, Editorial Paidós y Ministerio de Educación y Ciencia.
- Zabala Vidiella, A. (1995): *La práctica educativa. Cómo enseñar*. Barcelona, Editorial Graó.