

ELABORACION DE UN PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO

Isabel E. González Gómez
Xosé Manuel Barreiro Villanueva
Colegio Público "Playa Jardín" (Boiro)

L. INTRODUCCION:

En el momento actual, tanto en la literatura pedagógica, como en la normativa que dicta la Administración Educativa, el término de proyecto educativo de centro se está haciendo bastante familiar a los docentes e incluso se vislumbra a corto plazo, una cierta exigencia a los centros docentes de niveles no universitarios de plasmar sus intencionalidades educativas en un proyecto.

El inicio de nuestra experiencia se remonta al curso 90-91 y a la iniciativa de un grupo significativo de profesores del Colegio Público "Praia Xardín" de Boiro, que compartíamos una serie de inquietudes relativas al funcionamiento y organización de los centros educativos públicos: ¿cómo explicitar aquellos aspectos, por mínimos que sean, en los que estamos de acuerdo los miembros de la comunidad educativa, especialmente los profesores y que nos definan? ¿conocemos suficientemente e interpretamos de la misma forma todos los datos del contexto escolar? ¿podría el P.E.C. ser un instrumento que diese coherencia y significado a las actuaciones profesionales, evitando así la improvisación y la rutina? Estas y otras cuestiones, así como algunas lecturas de la escasa bibliografía que había en ese momento y aún hay hoy sobre el tema, nos llevó a abordar esta lenta y difícil tarea, aunque muy interesante, formativa y esperamos que útil para el buen funcionamiento del centro, de cuyo desarrollo damos cuenta en las siguientes líneas

2. ¿QUE ES UN PROYECTO EDUCATIVO?

A la hora de abordar la elaboración del Proyecto Educativo de Centro, la primera cuestión que nos surgió fue la de clarificar el concepto y las pautas a seguir para su elaboración, aspectos nada fáciles de conseguir para el grupo de trabajo, ya que en aquel momento, la bibliografía sobre el tema era escasa. De hecho, solamente hemos encontrado dos autores que trataran la cuestión de los Proyectos Educativos de Centro de forma directa y puntual: Antúñez, S. (1987) y Barberá Albalat, V. (1988). Ambos coinciden en denunciar la situación actual en el campo legislativo del Ministerio de Educación y en las Comunidades Autónomas con competencias plenas en materia educativa, con relación a la ambigüedad y poca precisión terminológica, puesto que para indicar el mismo concepto emplean términos como Plan Educativo, Plan de Centro, Programación General, Proyecto Pedagógico, Filosofía de centro, Ideario, etc... lo que hace imprescindible una clarificación terminológica. Los dos autores también están de acuerdo en que del PEC se debe derivar, en sucesivas concreciones, el Plan General Anual de Centro y los Proyectos Curriculares de Centro, Ciclo y Area. Por lo tanto el PEC debe tener un carácter genérico, conformado por **una especie de objetivos-tendencia de difícil medición, pero que muestren una clara intencionalidad y marquen el rumbo a seguir**, que posteriormente debe ser concretizado tal como se apuntaba anteriormente. Así mismo los objetivos del PEC deben abarcar todos los ámbitos de gestión escolar y ser viables.

Sin embargo Barberá Albalat y Antúnez discrepan en lo fundamental; para el primer comunidad educativa decide el tipo de escuela que quiere constituir, que fines persigue y que de alumno quiere formar, sin tener en cuenta el contexto. Una vez elaborado el PEC, la comunidad educativa debe tener en cuenta la realidad sobre la que actúa, puesto que esta puede limitar favorecer la consecución de los objetivos trazados; es decir que el PEC nace descontextualizado pero en una fase posterior, la realidad del centro es analizada. Para Barberá el PEC sería *"El diálogo de las ideas o propósitos que se requieren para definir o configurar el tipo de escuela que queremos lograr"*. Equipara los términos Ideario y PEC. Para él las fases de elaboración del PEC serían las siguientes:

1. FASE PREVIA-¿Qué queremos?
Definición del Proyecto (Objetivos que se pretenden).
2. ANALISIS DE LA SITUACION-¿De dónde partimos?
Limitaciones internas y externas
(Diagnóstico de la situación).
 - Substrato sociológico.
 - Político-Administrativo.
 - Etico-Religioso.
 - Alumnado.
3. CONCRECION DE POSIBILIDADES-¿Con qué medios contamos?
 - Materiales.
 - Personales.
 - Funcionales.
 - Administrativos y de gestión.
 - Curriculares.
4. SELECCION DE OBJETIVOS FACTIBLES.
Redefinición del Proyecto.
5. PUESTA EN PRACTICA.
 - Decisión.
 - Realización.
 - Evaluación.

Serafín Antúnez considera el PEC como *"Un instrumento para la gestión, coherente con el contexto escolar, que enumera y define las notas de identidad del Centro, formula los objetivos que pretende y expresa la estructura organizativa de la institución"*. Como se puede ver, para el autor, el contexto no es una limitación a los objetivos formulados en el PEC, sino que la elaboración del PEC debe dar respuesta a las necesidades planteadas en una situación escolar concreta, por lo tanto, el primer paso debe ser el análisis de las variables que conforman el contexto escolar. Nos indica que los pasos a seguir en la elaboración del PEC serían:

1. ANALISIS DEL CONTEXTO-¿Dónde estamos?
 - Preceptos legales.
 - Situación socioeconómica y cultural de la zona.
 - Tipología escolar.
 - Estructura y funcionamiento del Centro.
2. NOTAS DE IDENTIDAD-¿Quiénes somos?
 - Confesionalidad.

- Lengua de aprendizaje.
- Línea metodológica.
- Pluralismo y valores democráticos.
- Coeducación.
- Modalidad de gestión.

3. FORMULACION DE OBJETIVOS-¿Qué pretendemos?

- Ambitos:
 - Pedagógico.
 - Institucional.
 - Administrativo.
 - Humano y de Servicios.

4. CONCRECION DE LA ESTRUCTURA

¿De qué medios disponemos?

- Equipos Docentes.
- Organos de Gobierno.
- Servicios (Comedor, Transporte, etc.)
- Asociaciones y Comisiones.
- Otros.

5. FORMULACION DE LA ESTRUCTURA-(R. R.I.)

Nosotros nos inclinamos por la concepción de S. Antúnez y por consiguiente por las directrices que para su elaboración señala este autor, especialmente por la coincidencia con él en que **el PEC debe dar respuesta a las demandas concretas del contexto de un centro escolar determinado**, debe ser por lo tanto único y válido para dar respuesta a las necesidades de nuestro Centro una vez diagnosticadas.

3. DESARROLLO DEL PROYECTO:

Todo el proceso de elaboración del PEC, su revisión por el Claustro y aprobación por el Consejo Escolar nos llevó dos cursos académicos. En el curso 90/91 se inició la tarea con la consulta de la escasa bibliografía existente y la búsqueda de asesoramiento externo. Como resultado de los trabajos realizados en esta primera fase, elaboramos un documento base en el que se recogían además de los datos extraídos del análisis del contexto, las señas de identidad del Centro, así como la formulación de objetivos en los ámbitos pedagógico, administrativo, institucional, humano y de servicios. Incorporamos al documento la reseña de la bibliografía consultada y un anexo legislativo. Participaron en esta primera fase diez profesores.

En el curso 91/92, ya con la participación de 16 profesores, trabajamos sobre el documento base elaborado el curso anterior, modificando algunos aspectos e incorporando la concreción de la estructura organizativa y una propuesta de revisión del Reglamento de Régimen Interno (formalización de la estructura).

Posteriormente se entregaron copias del documento a todos los profesores del centro, miembros del Consejo Escolar, delegados de ciclo Superior y A.P.A. para su análisis y valoración, siendo finalmente aprobado por los dos órganos colegiados de gobierno con escasas modificaciones. Tras su aprobación se procedió a su distribución entre los miembros de la comunidad escolar.

Hay que señalar que simultáneamente a la elaboración del PEC, se realizaron actividades formativas y de las que daremos cuenta en un apartado específico.

En las líneas precedentes ya nos hemos ocupado brevemente de describir que nos movimos para tomar la decisión de abordar esta tarea, así como de la adopción de una metodología a seguir tras la consulta bibliográfica. Seguidamente comentamos brevemente las cuestiones, problemas surgidos y principales actividades realizadas en cada una de las fases restantes.

3.1. Análisis del Contexto:

Coherentemente con la decisión adoptada sobre la metodología a seguir en la elaboración del PEC, el análisis del contexto debía ser el paso previo a la elaboración del Proyecto, propiamente dicha. Para llevar a cabo esta tarea realizamos las actividades que de forma gráfica indicamos en el siguiente cuadro:

ASPECTO ESTUDIADO	ACTIVIDADES	PRODUCTO
Legislación	- Análisis Individual - Análisis Grupal	Anexo legislativo
Tipología Escolar	- Análisis Grupo	Documento
Situación Socioeconómica	- Conoc. Grup - Cuest.. padres (1)	Documento Tabla de Resultados
Funcionamiento Centro	- QUAFE 80 - Cuest.. padres (2) - Cuest. alumnos	Tablas de Resultados
Opinión profesores	- Cuestionario (3)	Tabla de Datos

Un primer paso en el análisis del contexto, es el tener en cuenta las normas legales (Constitución, LODE, LOGSE, Decretos, Ordenes y Circulares) que regulan aspectos concretos de los centros educativos, por lo que tras un estudio previo individual, analizamos en grupo la normativa que condiciona la institución escolar y que por consiguiente establece límites a la autonomía del centro para recogerla en un anexo legislativo comentado.

La tipología escolar, es decir el número de unidades del centro, puestos de trabajo, titularidad, niveles que se imparten, equipamiento e instalaciones, servicios de que disponen, además datos relativos a este aspecto los reflejamos en un documento.

Un apartado fundamental en el estudio del contexto, lo constituye la situación socioeconómica y cultural del área de influencia del centro escolar. Para su análisis partimos del conocimiento que del entorno teníamos los miembros del grupo de trabajo y de los datos disponibles en el centro; este conocimiento tratamos de reflejarlo en un documento tras el oportuno debate del grupo. Se recogía las características históricas de la zona, equipamiento deportivo, cultural, sanidad, sectores productivos, emigración, paro, costumbres, etc. Para completar estos datos elaboramos un cuestionario de 20 ítems, que pasamos a todos los padres de alumnos, siendo contestado por un 78% de los mismos. De este cuestionario extraímos información sobre: nivel de estudios de los padres, personas que conviven en la familia, tipo de vivienda, equipamiento de la misma, si los alumnos comparten habitación, existencia de lugar apropiado para estudiar, cómo, dónde y con quién pasan los fines de semana y las vacaciones, lengua empleada en la familia, con los amigos y en la escuela, asistencia a actividades educativas privadas, etc. Una vez vaciado los datos, los reflejamos en una tabla.

Para el análisis del funcionamiento real del Centro, realizamos las siguientes actividades:

- Aplicamos el QUAFE 80 (Darder y López, 1985). Este cuestionario considera dos factores: *Proyecto Educativo* (12 ítems) y *Estructura y Funcionamiento* (14 ítems). El primer factor hace referencia a la orientación educativa del centro, a los objetivos que se pretenden conseguir y a las estrategias previstas para lograrlos, estén formulados de forma explícita o bien implícitamente. El segundo factor se refiere a los recursos materiales y humanos, así como a las actuaciones, a la estructura formada por los tres aspectos anteriores y también a la eficacia de esta estructura para conseguir los objetivos. Contestaron el cuestionario 20 profesores.
- Confeccionamos y aplicamos el cuestionario número 2 (26 ítems) a una muestra de 123 padres de alumnos. En el recogimos la opinión de los mismos sobre aspectos como: el fracaso escolar, jornada, horario del centro, lengua de aprendizaje, relación padres-profesores, expectativas de estudio para sus hijos, trato que reciben los alumnos, actividades extraescolares, sobre la enseñanza de otras materias y de algunos contenidos transversales (E. Sexual, Religión, Música, E. Ambiental...).
- Aplicamos este mismo cuestionario con alguna ligera variación a una muestra de 47 alumnos de Ciclo Superior.

Con los datos obtenidos elaboramos las correspondientes tablas de resultados.

Por último, dentro de este apartado, aplicamos el cuestionario número 3 a los profesores para recabar su opinión sobre las notas de identidad del centro (confesionalidad, lengua de aprendizaje, coeducación, integración, etc.) y sobre los objetivos que debería perseguir el centro en los distintos ámbitos. Fue contestado por 18 profesores.

3.2. Notas de Identidad:

Es el apartado en el que hubo más modificaciones desde la redacción del documento base hasta la aprobación del PEC. Es comprensible, ya que el señalar aquellas características que nos definen, que nos identifican como centro singular, implica un alto grado de consenso, al que es difícil llegar cuando se trata de cuestiones ideológicas. Aunque el contexto, especialmente la normativa legal, al ser un centro público ya señala algunas directrices, como la necesaria aconfesionalidad y la gestión participativa y democrática, en otros aspectos deja una gran libertad.

Nuestra comunidad educativa llegó al consenso en las siguientes notas: la línea metodológica, la coeducación, aconfesionalidad, lengua de aprendizaje, modalidad de gestión, pluralismo y valores democráticos, que son por consiguiente aquellas notas que nos identifican. Sin embargo, en otras cuestiones como la integración de alumnos deficientes, no fue posible llegar al mínimo consenso necesario.

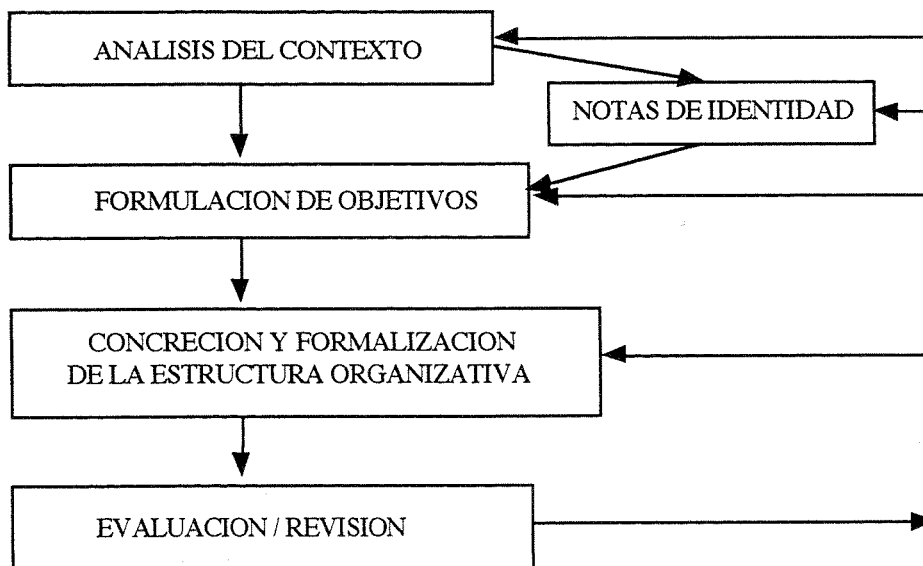
3.3. Formulación de Objetivos y Estructura Organizativa:

Una vez realizado el análisis del contexto y definidas las notas de identidad del Centro, estamos en disposición de formular los objetivos en los ámbitos ya señalados: pedagógico, administrativo, institucional, humano y de servicios. Pero coherentemente con la metodología escogida, los objetivos se deben derivar de las demandas del contexto y de las señas de identidad.

Los objetivos tienen que indicar las directrices de actuación del centro en los ámbitos citados, para dar respuesta a las necesidades del contexto, en concordancia con las notas de identidad de la institución. Deben estar formulados de forma clara, ser genéricos y factible su realización. Los objetivos fijados en el PEC individualmente o agrupados van a tener a su vez repercusiones en la concreción de la estructura y en su formalización (R. R. I.). Se entiende por

estructura, el conjunto de elementos (órganos de gobierno, equipos docentes, comisiones, servicios etc) que deben hacer posible la consecución de los objetivos. Al concretar la estructura organizativa, hemos enumerado los elementos de la misma, su composición y funciones.

Esta coherencia interna se puede representar gráficamente:



Sirva como muestra de lo expuesto el ejemplo siguiente: Del análisis del contexto se detectado en el alumnado un bajo nivel lector, seguramente debido a la procedencia de un medio familiar culturalmente medio-bajo. Como respuesta a esa demanda del contexto se formuló el siguiente objetivo pedagógico "Incidir en la creación de hábitos de lectura a través de campañas del trabajo con publicaciones periódicas". Este objetivo implica en el aspecto organizativo potenciar el funcionamiento de la biblioteca escolar, que a su vez conlleva el liberar de horas de docencia al profesor encargado de la misma y regular su funcionamiento.

Por último tenemos que establecer los mecanismos de revisión del PEC. La revisión/evaluación puede afectar a uno o más apartados, pero normalmente la modificación de algún apartado tendrá repercusiones en los demás. Transcribo literalmente el procedimiento de revisión que hemos establecido: "El presente Proyecto Educativo podrá ser sometido a revisión total o parcial, siempre que lo solicite como mínimo la tercera parte de los miembros del Claustro del Consejo Escolar. Las revisiones propuestas necesitarán de un debate previo en el Claustro y su aprobación por mayoría absoluta del Consejo".

4. P.E.C. Y FORMACION DEL PROFESORADO:

El proceso de elaboración del P.E.C. lleva implícita la formación del profesorado participante, puesto que implica la consulta de bibliografía pedagógica, la reflexión sobre el funcionamiento escolar como organización, sobre la práctica docente, así como el trabajo en grupo, con los correspondientes debates, análisis e intercambio de opiniones.

La confección de cuestionarios, su aplicación, corrección e interpretación, fue una de las actividades realizadas considerada altamente formativa. Dentro de los cuestionarios hay que resaltar de forma especial el QUAPE-80, que hace reflexionar al profesor que lo contesta sobre aspectos didácticos, orientadores y organizativos de las instituciones escolares, señalando además criterios para su valoración.

En estos dos años también participamos en actividades de formación organizadas y/o subvencionadas por la Consellería relacionadas con el tema, entre las que merecen ser destacadas:

- Curso de formación en el Centro sobre elaboración de PECs.
- Curso sobre elaboración de PECs y PCCs en Santiago.
- Encuentros sobre PECs en Santiago.

Asimismo llevamos a cabo en el Centro, un ciclo de charlas-coloquio, sobre temas que consideramos importantes, bien por su actualidad, por considerarlos lagunas en nuestra formación, o por no tener muy claro como abordar su inclusión en el PEC, pero que nos parecía que de algún modo debían estar reflejados. Estas charlas, que se relacionan a continuación, fueron impartidas por especialistas provenientes de distintos campos (Universidad, MRPs, Organizaciones Sociales, etc.):

- "El Proceso Orientador en la Escuela"
D. Luis Sobrado Fernández
- "Metodología y Recursos Didácticos"
D. Carlos Rosales López
- "La Coeducación"
D^a María Pereiras Sanlouzáns
- "Educación Ambiental"
2 Miembros de la Asociación APERTA de Oleiros
- "Educación Sexual"
D^a María Teresa Sixto
- "Educación del Consumidor"
1 Representante de la OCU

Estas charlas se realizaron con carácter abierto, por lo que también asistieron profesores no integrados en el grupo de trabajo. Las tres últimas, fueron impartidas también a los alumnos de Ciclo Superior.

5. A MODO DE CONCLUSION

Entre los aspectos positivos de la experiencia tendríamos que citar en primer lugar, que se generó una nueva dinámica de trabajo en el Centro, a la que se iban sumando paulatinamente nuevos profesores. Las actividades formativas ligadas al proceso de elaboración del PEC fueron pieza clave en la motivación y sensibilización de los docentes. Es de agradecer a la administración educativa la aportación de ayuda económica para su realización.

La principal dificultad encontrada es la escasez de tiempo, ya que además de la sobrecarga lectiva, en la sexta hora que es el momento en que se pueden realizar actividades de este tipo, también hay otras obligaciones como tutorías, atención a padres, reuniones, etc.

También la desigual implicación del profesorado generó algunos desajustes, ya que aunque todos colaboramos, la aportación de unos y otros habría que situarla a niveles muy distintos.

Como fruto de nuestra experiencia nos atrevemos a realizar una serie de propuestas deberían ser tenidas en cuenta en la elaboración de un P.E.C.:

- Consideramos imprescindible la existencia de una persona o de un pequeño gr dinamizador que crea en la necesidad del PEC y que la sepa transmitir al resto de compañeros y a toda la comunidad educativa.
- Para nosotros el trabajo en grupo es el más fructífero, pero teniendo en cuenta que alg debe asumir la coordinación de los trabajos y del debate (el liderazgo).
- Es fundamental trabajar y debatir sobre documentos elaborados previamente (t individualmente o en pequeño grupo).
- En la medida de lo posible todos los aspectos del documento deben ser consensuados.
- Siempre se debe dejar abierta la posibilidad de incorporarse al grupo de trabajo a aque profesores que, por distintas causas, no lo hicieron en el primer momento.
- No se debe hacer una planificación muy rígida, de forma que pueda llegar a ser un fin e misma y condicione de tal forma la ejecución que se avancen aspectos poco maduros.
- La elaboración debe ser lenta y debe ir acompañada de procesos formativos (especialm en el propio centro).
- Es fundamental partir de lo que hay consolidado, manteniendo lo que funciona b buscando estrategias para tratar de mejorar los aspectos negativos.
- Aunque hay autores que consideran que no es necesaria la elaboración del PEC p abordar el PCC, nosotros lo consideramos un paso previo imprescindible.

Para finalizar queremos apuntar, que desde nuestro punto de vista, la expresión de intencionalidades educativas de la comunidad de un centro público, como respuesta a necesidades de su entorno, debería ser un acto ejercido con libertad, como manifestación d autonomía. La exigencia de su elaboración por parte de la administración, sin ser sentida necesidad por la comunidad escolar, correría el riesgo de generar PECs. burocráticos e inefica Sin embargo, si el PEC surge como manifestación de una necesidad, además de un instrumento para la gestión y para la coherencia de las actividades que en la institución escolar se reali puede ser también un elemento importante para el cambio y la innovación educativa.

BIBLIOGRAFIA

- ANTUNEZ, S. (1987):** *El Proyecto Educativo de Centro*. Barcelona, GRAO.
- ANTUNEZ, S. y GAIRIN, J. (1988):** *Organització de Centres, Experiències, Propost Reflexions*. Barcelona, GRAO.
- ANTUNEZ, S. y otros (1992):** *Del Proyecto Educativo a la Programación de Aula*. Barcel GRAO.
- BARBERA ALBALAT, V. (1988):** *Proyecto Educativo, Plan Anual del Centr Programación Docente*. Madrid, Escuela Española.
- DARDER Y LOPEZ (1985):** *QUAFE-80. Cuestionario para el análisis del funcionamiento la escuela*. Barcelona, Onda.
- FRANCH, J. y PELACH, J. (1987):** *Construir un projecte d'escola*. Vic, Eumo.
- GUAL, X y otros (1986):** *El Proyecto Educativo*. Barcelona, Onda.
- LECOMTE, J. M. et NESTRIGUE, A. M. (1992):** *L'établissement dans la Démarche de Pr* París, Hachette Education.
- REY, R. y SANTAMARIA, J. M. (1992):** *El Proyecto Educativo de Centro: De la Teoría Acción Educativa*. Madrid, Escuela Española.
- RODRIGUEZ RODRIGUEZ, J. A. (1990):** "El Proyecto Educativo. Elementos para su dise En Documentos para la reforma. Madrid, Alhambra Longman.