

## Proxecto Educativo de Centro: Proposta dun Modelo de Elaboración a partir da Avaliación Interna do Centro

Manuel Armas Castro  
Equipo Psicopedagóxico de Apoio de Cee  
(A Coruña)

“... o mito do heroe innovador: a idea de que podes producir, mediante a instrucción práctica, un cabaleiro cun escudo que brilla, que asaltará a fortaleza organizativa e instituirá cambios en sí mesmo e noutros... Este punto de vista é inxenuo. O feito é que organizacións como as escolas, ó igual que os dragóns, tomarán para almorzar heroes innovadores.”

(Georgiades e Phillimore)

### I- CONTEXTUALIZACION:

As reflexións sobre a elaboración do Proxecto Educativo que intento expresar neste artigo son o resultado do intercambio de experiencias realizado nas diversas charlas-coloquio coordinadas polo articulista en Cursos de Formación para Equipos Directivos de Centros de Ensino Básico e Secundario de Galicia, así como o asesoramento de Centros de EXB, F.P e BUP na elaboración do PEC.

Faise esta referencia porque considero que o contido desta liñas xurde do diálogo establecido cos profesionais que participaron nestas actividades de formación, sen outro mérito persoal máis que cecais o de ser un bo oínte do que alí se falou e buscou a partir duns documentos e ideas xerais aportadas como marco para o debate.

O obxectivo destas liñas é tratar de buscar posibles pautas de elaboración do Proxecto Educativo do Centro, que arranquen dos problemas diarios do ensino, do que ocupa e preocupa á comunidade educativa, e que aporten saídas a algunha das numerosas dificultades que atopan os grupos de profesores que intentan dinamizar este proceso nos respectivos Centros.

O artigo escomenza cunha descripción da experiencia destas charlas-coloquio, relaciona algunhas das suxerencias feitas polos profesores sobre as dificultades atopadas no proceso de elaboración do PEC, débúxase un marco teórico da escola como ecosistema e a función da avaliación dentro deste enfoque, para rematar cun esquema de elaboración do PEC a partir da avaliación interna do Centro.

## II- EXPERIENCIAS:

O esquema de traballo destas sesións basicamente era o seguinte: traballo en grupos para detecta-los coñecementos previos do profesorado sobre o tema, exposición tomando como base o comentario de documentos dos autores que se citan na bibliografía final, para rematar cunha posta en común das experiencias sobre PEC nos distintos Centros.

Algunhas das ideas máis interesantes xurdidas no debate sobre as experiencias nos distintos Centros foron:

- Hai que constatar inicialmente unha gran diversidade de coñecemento sobre o tema do PEC nos Centros Educativos. Así atopamos Centros que o teñen elaborado, ou estan a elabora-lo coa participación, en distinto grao, dos sectores da comunidade educativa (profesores, alumnos, pais, personal non docente e representante do concello), seguindo basicamente o esquema proposto por ANTUNEZ (1987). Noutros Centros participou fundamentalmente o Claustro e implicaron posteriormente ós alumnos e pais. Hai bastantes Centros onde participaron un grupo dinamizador de profesores atopando serias dificultades para motivar a todo o Claustro. Finalmente existe un número considerable de Centros que están nunha fase de información e sensibilización previa ó proceso de elaboración.

Diversidade que obedece en parte ás distintas situacións administrativas que están a vivi-los Centros: os de ensino básico coa elaboración do PCC de Primaria, os de secundaria coa implantación da ESO, Centros con experiencia innovadora previa á Reforma, ... e por outra banda á historia evolutiva e nivel de desenrolo de cada Centro.

A maioría dos Centros que están inmersos neste proceso, salientaron algunha das seguintes dificultades ou puntos problemáticos:

### 1.- En canto ó PROCESO seguido na elaboración do PEC:

- O proceso seguido, na maioría dos Centros de Ensino Básico, veu casi imposto pola necesidade de presentar no curso 1.992-93 parte do Proxecto Curricular de Primaria, tendo que elabora-lo PCC sen ter un PEC que xunto co DCB aportara a información básica para chegar a un plantexamento curricular contextualizado. Seguiuse así un metodoloxía máis inductiva que deductiva.

Alguns Centros de Ensino Secundario, sen tanta premura, están a elaborar un PEC máis pausadamente, agás os que anticiparon a ESO que se atoparon nun proceso máis acelerado.

Son poucos os Centros que levan traballando no PEC dende fai tres anos e que están a seguir un proceso deductivo máis madurado: empezar polo PEC, seguir co PCC para chegar á Programación de Aula e Adaptacións Curriculares Individualizadas. En xeral este é o camiño aconsellable, aínda que a nivel de estratexias, se deba partir do que xa se está facendo, das cousas e problemas diarios das aulas, por ser máis motivador para o profesorado, para chegar a plantexamentos xerais no PCC e no PEC.

- Respecto ó grupo de profesores que asumiu protagonismo na elaboración do PEC nos Centros diferenciáronse en función da experiencia previa de funcionamento destes equipos nos Centros. Así mentras nalgúns colexios xogaron un papel protagonista os equipos de ciclo, noutros Centros foron os departamentos ou seminarios, e noutros equipos dinamizadores de profesores de distintos ciclos.

- As primeiras reunións para elabora-lo PEC frecuentemente se centran en “lamentacións” sobre falla de información, tempo para facelo, falla de recursos, dificultade e utilidade de consensuar un PEC,... pasando posteriormente a constata-la posibilidade e gratificación do traballo en equipo.

- Entre parte do profesorado constátase aínda unha falla de información sobre a “linguaxe da Reforma”: PEC, PCC, PPDD, POC, ACI, PACE,... e a relación que ten todo isto co que xa se viña facendo de Programación General Anual, Memoria,...

- Os grupos dinamizadores para a elaboración do PEC onde non está implicado o Equipo Directivo, atopan unha meirande dificultade para obter algún resultando, xurdindo frecuentemente conflitos e desánimos.

- Sobre o tempo necesario para elabora-lo PEC, coa participación da comunidade educativa, en xeral pénsase que non pode ser inferior a dous ou tres anos, xa que os procesos de consenso intra e intersectorios da comunidade escolar son lentos e requiren unha planificación e realización coidada minuciosamente.

- Unha das maiores dificultades, atopadas incluso nalgún dos Centros máis entusiastas é a de MOTIVAR a todo o profesorado dos Centros para que participe na elaboración do PEC, sen que se vexa como algo que é competencia do Equipo Directivo ou dun grupo inquieto de profesores.

Na maioría dos casos a motivación e participación dos alumnos e pais é posterior á do Claustro, e canalizada a través dalgún cuestionario que o grupo dinamizador pasa para recoller información sobre os aspectos fundamentais do Centro.

- Outras dificultades engadidas nalgúns Centros foron: a pouca estabilidade do profesorado, a individualidade da labor docente e falla de hábitos de traballo en equipo, falla de formación do profesorado para estes procesos, necesidade dun asesoramento externo, falla de tempo, recursos escasos,...

**2- En canto ó PRODUCTO final**, ou documento que recolle os acordos consensuados da comunidade educativa, atópanse as seguintes dificultades:

- O esquema tomado como orientación en bastantes Centros para elabora-lo PEC, sigue a grandes rasgos o modelo suxerido por ANTUNEZ (1987): partir da análise do contexto, definindo as notas de identidade do Centro, marcarse os grandes obxectivos e concreta-la estrutura do Centro.

Esquema que resultou ser eficaz nalgúns Centros e noutros atopáronse con que lles quedaba incompleto, considerando que non abordaba os problemas específicos de diversos contextos,

incluso algunha das notas de identidade alí sinaladas, como a da “confesionalidade”, víase pouco aconsellable tratala por considerar que estaba todo lexislado e podía sumerxir á comunidade educativa nun debate sen claro obxectivo e cando menos pouco eficaz.

Detectábanse notas de identidade deste esquema que seguen sendo de interés e actualidade para defini-lo Proxecto Educativo de cada centro (lingüa da aprendizaxe, metodoloxía, coeducación xestión institucional), pero citábanse outros aspectos ausentes neste esquema e que son candentes na actualidade dos Centros, que motivan o debate da comunidade educativa e que definen a personalidade de cada Centro dun xeito específico e diferenciador, alomenos en Galicia, como poden ser: criterios de AVALIACION, tratamento da DIVERSIDADE, a INTEGRACION escolar, ORIENTACION, INTERDISCIPLINARIEDADE, CONTIDOS TRANSVERSAIS: MEDIOAMBIENTAL, “CLIMA DO CENTRO”, OPTATIVIDADE, FORMACION DO PROFESORADO NO PROPIO CENTRO, servicios de APOIO EXTERNO,...

Sendo algúns destes puntos o contido fundamental do PEC dalgúns dos Centros que se arriscaron a centra-lo debate no que vían realmente como máis problemático e urxente no seu Centro para conquistar un consenso que enmarcara o seu labor docente.

- Víase tamén o perigo de que o PEC chegue a ser un documento burocrático máis, feito de grandes principios e boas intencións, pero que pouco teña que ver coa realidade diaria das aulas, podendo quedarse en “papel mollado”.

- Constátase a sensación de que se invirten moitas horas de reunións e debate, para ó final chegar a uns poucos folios de enunciados que ás veces son tan ambigüos, para que sexan aceptados por todos, que non reflexan nota de identidade algunha que diferencie ó Centro doutro calquera, e menos solución algunha ós problemas específicos da comunidade educativa.

- Unha dúbida importante era a de se ó final o PEC é consecuente e ambicioso coa problemática específica de cada Centro, vai a ser aceptado pola Administración, ¿que marxe de AUTONOMIA real ten cada comunidade educativa ?

### 3- A nivel de ACTITUDES sobre o PEC:

O abano de experiencia e información previa, leva a posturas e sentimentos diversos. Para moitos profesores o PEC é unha experiencia positiva e nova, unha ocasión de formar grupos de traballo e chegar a puntos básicos de consenso entre a comunidade educativa. A satisfacción destes debates, mais que o documento final, semella se-lo novedoso e gratificante.

Para outros Centros o debate atopouse moi cedo con diverxencias case insalvables, que levou aparentemente, alomenos ó principio, a enrarece-lo “clima do Centro”, tendo unha actitude de recelo e dúbida sobre a súa utilidade.

Non falla quen ten unha actitude de indiferencia, sen dúbida unha minoría, convencido de que no fondo non vai a cambiar gran cousa e que mais que nada o PEC é un nome novo que se lle da ó que xa se viña facendo.

Penso que as dificultades citadas anteriormente poden sintetizarse en dous grandes retos que plantexa a Reforma e concretamente a elaboración do PEC ó profesorado e á comunidade educativa en xeral:

- Pasar dunha concepción e práctica individualista da profesión docente a un **TRABALLO EN EQUIPO** da comunidade educativa, onde se avalíe, planifíe, traballe e investigue nun clima de diálogo e consenso, chegando a facer dos Centros “comunidades de investigadores activos” en verbas de Stenhouse.

- Dar resposta axeitada á **DIVERSIDADE** dos alumnos, profesores, comunidade educativa, contexto do Centro e sociedade.

O PEC fundamentalmente ten como grandes obxectivos avanzar nestas dúas direccións: como PROCESO supón un traballo en equipo que busca unha resposta consensuada á DIVERSIDADE e problemas específicos de cada Centro, PRODUCTO final do PEC.

Todo o proceso de elaboración dos distintos Proxectos ven a ser unha resposta axeitada á diversidade de cada Centro, grupo ou alumno/a. Así, adapta-lo DCB á realidade de cada Centro para responder á *diversidade das necesidades educativas do Centro*, concrétase no PEC e no PCC. Adapta-lo PCC á *diversidade do grupo, aula, nivel ou ciclo*, supón a elaboración da Adaptación Curricular de Aula ou Grupo, en xeral Programación de Aula. Finalmente a Adaptación Curricular Individualizada (ACI), supón a resposta á *diversidade persoal do alumno ou alumna*

De aquí que o primeiro paso lóxico en cada nivel de Adaptación Curricular, sexa a diagnose ou avaliación das necesidades educativas diversas de cada Centro, aula ou persoa. Posteriormente poderemos deseñar un proceso de intervención educativa (obxectivos, actividades, metodoloxía, avaliación,...) dirixido a satisfacer as necesidades detectadas a nivel de Centro (PEC, PCC), Aula (Programación de Aula), alumno/a (ACI).

A proposta de modelo de elaboración de PEC que se fai a continuación ten estes dous grandes eixos:

- avaliación das necesidades educativas e problemas específicos de cada Centro (avaliación do contexto, centro e proceso de ensino-aprendizaxe).
- proposta de intervención para satisfacer as necesidades: obxectivos, estrutura e funcionamento do Centro.

Da reflexión sobre as experiencias mencionadas, e sobre todo a partir das dificultades ou conflitos xurdidos nos Centros, sae a proposta deste posible modelo de elaboración de PEC, coa modesta pretensión de ofertar un posible guión que sirva de axuda para recorrer-lo novedoso e creativo viro que ten que descubrir cada Centro elaborando o seu PEC dende os seus problemas e contexto específico, e para o que non existen recetas xeralizables.

### III.- ELABORACION DO PROXECTO EDUCATIVO A PARTIR DA AVALIACION INTERNA DO CENTRO:

O modelo de elaboración de PEC aquí deseñado, susténtase nunha visión ecolóxico-sistémica da escola e dos procesos de ensino-aprendizaxe, onde a avaliación global ten a función de detecta-las necesidades formativas e de funcionamento, para deseñar proxectos de intervención educativa tendentes a mellora-lo proceso e produto do sistema educativo.

#### 1. MARCO TEORICO:

##### 1.1. A escola como ecosistema:

A perspectiva sistémica pretende describi-lo comportamento dos organismos vivos, e por analogía, das organizacións sociais, como un conxunto de interrelacións entre os elementos ou compoñentes do sistema, ordenado á consecución dunhas metas.

Entenderemos por ecosistema, según as ciencias da natureza, un conxunto de organismos dun ambiente determinado.

A fundamentación teórica do paradigma ecolóxico podémola atopar fundamentalmente en Doyle (1977), Brofenbrenner (1979), Tjunoff (1979, Pérez Gomez (1985).

Nesta visión, a escola sería un sistema coas seguintes características:

- organización entre elementos: alumnos, profesores, obxectivos, contidos, métodos,... ,con funcións determinadas.
- que interaccionan entre eles nun proceso de mutua e múltiple influencia.
- coa finalidade de conseguir unhas metas ou obxectivos: aprendizaxe, éxito dos alumnos.
- ó remate do proceso hai unha avaliación dos resultados. Se se acadan os obxectivos o proceso remata. Se o resultado non é positivo implica unha análise das deficiencias en cada elemento e interacción entre eles, para introducir modificacións no proceso.
- hai sistemas, subsistemas, suprasistemas, sistemas paralelos,... A escola recibe a influencia de outros sistemas como o familiar, político, cultural, ...
- o sistema ten unha realidade espaciotemporal. O sistema escolar recibe a influencia do contexto determinado onde funciona, dun ambiente determinado, sendo a compoñente ecolóxica imprescindible para completa-la visión sistémica.
- todo sistema tende a manterse en equilibrio, superando os conflitos con cambios e adaptacións ás novas necesidades ou estímulo que xurdan.

Desta visión ecolóxico-sistémica dos procesos de ensino-aprendizaxe, despréndense, na miña opinión, dúas consecuencias interesantes para o tema que nos ocupa:

- **análise circular dos procesos educativos**, superando a causalidade lineal, onde os resultados escolares son debidos ó bo ou malo funcionamento dun só elemento (xeralmente o alumno ou profesor), pasando a unha visión onde se teñen en conta as

influencias das interaccións entre os distintos elementos que participan no proceso. Pasamos da causalidade lineal que busca “culpables” á causalidade circular que busca corresponsables, permitíndonos ser máis eficaces no deseño das pautas de intervención educativa.

- a importancia dunha **avaliación integral** do proceso de ensino-aprendizaxe e da escola, xa que non poden entenderse os elementos ailladamente, sin interaccionarse. Este avaliación integral resalta por igual a importancia de cada elemento na consecución do éxito final do proceso educativo, a forza determinante do contexto, importando máis o ser do Centro que o deber ser.

## 1.2. Avaliación no sistema educativo:

Neste marco ecolóxico-sistémico sitúase o concepto de avaliación integral que reflexa a LOXSE:

“... a avaliación do sistema educativo orientarase á permanente adecuación do mesmo ás demandas sociais e ás necesidades educativa e aplicarase sobre os alumnos, o profesorado, os centros, os procesos educativos e sobre a propia Administración”. ( LOXSE, artigo 62,1.)

En xeral poderíamos entende-la avaliación como un proceso contextualizado de recollida, análise e interpretación de información con métodos científicos, válida para a toma de decisións.

Recoñecendo o valor e necesidade da avaliación externa do sistema educativo, penso que a avaliación interna ou ascendente, que parte do propio Centro, é o verdadeiro motor de arranque dos procesos de innovación educativa. Detectar onde estamos, é o paso previo para poder decidir a onde queremos ir e poder avanzar.

Elaborar un PEC sería un proceso de avaliación interna do Centro, onde se recolle, analiza e interpreta información sobre o nivel de desenrolo do ecosistema escolar (contexto, alumnos, profesores, metodoloxía, criterios de avaliación,...), e detectadas as necesidades educativas, plantexa-los grandes obxectivos, estrutura e funcionamento para intervenir na zona de desenrolo próximo do Centro.

A metodoloxía tería os seguintes pasos:

- Recoller información
- Análise de información
- Establecer prioridades: obxectivos
- Propostas de intervención contextualizadas: estrutura e funcionamento.

Situados neste punto do camiño, moitos profesores pensan que avaliar un Centro é competencia de expertos, non se consideran formados, nin con tempo, para poder meterse en aplicación de Cuestionarios, procesamento informático e interpretar dun xeito que sirva para algo toda esa información. Non descartando o asesoramento externo, imos citar algún dos Cuestionarios cos que traballaron estes Centros que participaron nas charlas, de fácil aplicación e interpretación. Tendo como norma xeral que interesa máis a avaliación cualitativa que a cuantitativa. Así semellan

útiles entre os máis coñecidos: QUAFE-80 de Darder e López, o MEPOA-90 de Barbera Alt ou as Escalas de Rodríguez Díez, os tres citados na bibliografía final.

Para un coñecemento máis exhaustivo de instrumentos de avaliación pode consultar tomo do IV Seminario de Investigación Educativa do Departamento de Métodos da Universidad Santiago, citado na bibliografía.

## 2. ELABORACION DO PROXECTO EDUCATIVO:

Dentro deste marco teórico, penso que o *Proxecto Educativo de Centro é instrumento de reflexión, formación e xestión da comunidade educativa avalía as súas necesidades formativas e problemas específicos, toma decisións consensuadas sobre os grandes obxectivos, estrutura funcionamento eficaz do Centro, para dar resposta contextualizada necesidades detectadas.*

A estrutura fundamental do PEC, **producto**, ou contido documental, estaría form polos aspectos que se citan neste esquema:

### AVALIACION DO CONTEXTO: ¿quen somos?

#### • AVALIACION DO CENTRO:

- Tipo de Centro.
- Lexislación.
- Recursos:
  - Materiais: edificio, mobiliario, material didáctico,...
  - Humanos: alumnos, profesores, pais, personal non docente,...
- Organización:
  - Equipos de profesores: ciclo, etapa, nivel, departamento, seminario,...
  - Organos de goberno: Consello Escolar, Claustro, Equipo Directivo,...

#### • AVALIACION DO ENTORNO SOCIOCULTURAL:

- Entorno socioeconómico
- Entorno sociocultural
- Ambiente familiar
- Mundo do traballo: empresas do entorno, demandas, ...
- Relacións e recursos interinstitucionais de atención ó alumno: educación, sanidade, servizos sociais, cultura, traballo, ...

**AVALIACION DO PROCESO DE ENSINO-APRENDIZAXE:****¿ que facemos?, ¿que necesidades educativas temos?,****¿que somos capaces de facer?:**

- LINGÜA da aprendizaxe.
- METODOLOXIA: interdisciplinariade,interactividade, funcionalidade, significativadade, proxectos, ...
- AVALIACION: criterios de avaliación e promoción. Da avaliación do alumno á avaliación do Centro. Xuntas de avaliación.
- Tratamento da DIVERSIDADE de alumnos, grupos, centros,..
- A INTEGRACION escolar.
- ORIENTACION escolar: tutoría, orientador, departamento,..
- Contidos TRANSVERSAIS: coeducación, educación ambiental, para a paz, educación para a saúde, ...
- AREAS OPTATIVAS. Plan de estudos e diversificación curricular.
- “CLIMA DO CENTRO”, principios de convivencia: disciplina, tolerancia,..
- Coordinación INTERINSTITUCIONAL: servicios de apoio externo, sanidade, cultura, servicios sociais, outros Centros,..
- FORMACION DO PROFESORADO no propio Centro: investigación-acción, calidade da experiencia diaria, cultura do desenrolo.
- DIRECCION E XESTION PARTICIPATIVA da Comunidade Escolar.

**PRIORIZACION DE NECESIDADES: grandes obxectivos: ¿que queremos?**

Posibles criterios de priorización:

- O nivel de necesidade detectada ou sentida.
- A lexislación vixente
- Recursos dispoñibles ou accesibles.

Formulación dos grandes obxectivos consensuados sobre lingüa, metodoloxía, avaliación, diversidade, orientación, contidos transversais, “clima do Centro”, Plan de estudos, coordinación interinstitucional, formación do profesorado, xestión e dirección da comunidade educativa,..

**ESTRUCTURA e FUNCIONAMENTO: ¿Como e Cando o faremos?**

- Tipo de xornada escolar
- Oferta de programa de estudos, areas optativas, actividades,..
- Formación e funcionamento dos equipos de profesores, órganos de goberno,..
- Criterios de formación de grupos de alumnos: flexibles, homoxéneos, ...
- Deseño dun cronograma básico onde figuren os grandes obxectivos, coas posibles realizacións, participantes, responsables e aproximación de tempos previstos para a consecución.
- Dotación de recursos necesarios.
- Criterios de difusión e avaliación do PEC.

Sobre o **PROCESO** de elaboración do PEC, semella funcional ter en conta as seguintes suxerencias:

- Partir de avalia-lo que xa se fai no Centro. Explicita-lo PEC “implícito” que xa está funcionar en cada Centro. Avalia-lo positivo no funcionamento, non so o negativo. Consolida-lo positivo, non partir de cero, e fixarse obxectivos alcanzables, que estén n zona de desenrolo próximo do Centro.
- Formar un equipo de profesores que se encargue de dinamizar e organizar a elaboración d PEC. Este equipo motiva e coordena a participación de tódolos sectores da comunidade educativa (profesores, alumnos, pais, personal non docente, representante do concello,...). Neste equipo dinamizador debe participar o Equipo Directivo do Centro, incluso asumirl iniciativa cando non hai outros que o fagan.
- A necesidade dun dominio básico da dinámica de grupos e dirección de reunións por part do grupo dinamizador. As reunións multitudinarias e maratonianas sen resultados finai claros, aínda cargadas de boas intencións, desaniman os máis entusiasmados co proxecto.
- Resulta motivador para o profesorado levar ás xuntas os problemas candentes do traball diario, acercar ás xuntas os temas de conversación profesional das “reunións de café” o “cotilleos dos pasillos”, para acerca-la estrutura informal á formal, non ignorando poderosa influencia da “micropolítica” de cada Centro no seu funcionamento (Ball, 1989).
- A elaboración do PEC consensuado pola comunidade educativa, semella ser tarefa qu precisa dun período de tempo de alomenos dous cursos.
- En xeral o proceso inductivo de partir de describir e valora-lo que estamos facendo n Centro, para detecta-las necesidades e formula-los grandes obxectivos e estrutura d funcionamento, semella ser máis motivador para a comunidade educativa, que o proces deductivo de partir das grandes finalidades educativas e tratar de concreta-las ó contexto específico de cada Centro.
- A difusión para coñecemento do documento final que resume os acordos consensuados pol comunidade educativa, debe facerse dun xeito riguroso entre tódolos sectores d comunidade.
- A avaliación e revisión do PEC é un proceso continuado e diario, tendo na avaliación interna que fai cada Centro ó remate do curso (Memoria Anual) a oportunidade para ve-la súa validez como Proxecto común para respostar dun xeito contextualizado á problemática específica do Centro e facelo avanzar.

**CONCLUSION:**

Como conclusión final, poderíamos decir que o PROXECTO EDUCATIVO DE CENTRO, mais que un documento, ven a ser un instrumento de reflexión e formación en mans de profesionais capaces de avalia-las necesidades e problemas específicos de cada Centro, e tomar decisións para soluciona-los con propostas de intervención educativa contextualizadas.

Chegamos así a entrar en certa CULTURA DO DESENROLO persoal e institucional, onde buscando o éxito e desenrolo dos alumnos, desenrolámonos como profesionais do ensino e contribuímos ó desenrolo institucional do Centro Educativo que acada así os obxectivos como organización. Conseguir que a experiencia do traballo diario nos Centros sexa unha fonte de aprendizaxe e desenrolo persoal para tódolos membros da comunidade educativo é o gran obxectivo de todo Proxecto Educativo.

Cultura do desenrolo que vai máis alá do individualismo do “mito do heroe innovador... que asaltará a fortaleza organizativa e instituirá cambios en sí mesmo e noutros”, para entrar en plantexamentos innovadores de grupos de colegas, que avalían a realidade da institución para promover e consolidar cambios na organización que satisfagan as necesidades de desenrolo persoal dos alumnos, profesores, pais, ..., superando así a capacidade de organizacións como a escola para resistirse á innovación.

Para que isto se vai facendo realidade precísanse plantexamentos institucionais e interinstitucionais que proporcionen os recursos e medidas facilitadoras para que os Centros cheguen a ser “comunidades de investigadores activos”.

**BIBLIOGRAFIA:**

- ANTUNEZ, S. (1987): *El Proyecto Educativo de Centro*. Barcelona. Graó.
- ANTUNEZ, S. e outros (1992): *Del Proyecto Educativo a la Programación de Aula*. Barcelona. Graó.
- ARMAS, M. (Coord.) (1989): *Diseño do Proxecto Educativo do Centro, no contexto da Reforma, a partir da avaliación de necesidades*. Inédito. Memoria de Proxecto de Investigación convocado pola Consellería de Educación.
- BALL, S. (1989): *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona. Paidós/MEC.
- BARBERA ALBALAT, V. (1988): *El Proyecto Educativo. Plan Anual del Centro. Programación Docente y Memoria*. Madrid. Escuela Española.
- BARBERA ALBALAT, V. (1987): *Método para evaluación de Centros*. Madrid. Escuela Española.
- DARDER, P. e LOPEZ, J. A. (1989): *QUAFE-80. Cuestionario para el análisis y funcionamiento de la escuela*. Barcelona. Onda.

- GONZALEZ GOMEZ, I. E. e BARREIRO, X. M. (1993):** "Elaboración de un Proyecto Educativo de Centro" en *Innovación Educativa*. Santiago. Tórculo.
- M.E.C. (1989):** *Diseño Curricular Base*. Madrid. MEC.
- MUÑOZ, D. (1992):** "La elaboración del Proyecto Educativo de Centro", en *Aula e Innovación Educativa*, n° 1, abril. Barcelona. Graó.
- RODRIGUEZ DIEZ, B. (1992):** *Pautas para la evaluación de la eficacia de los Centros. Guía práctica*. Madrid. Júcar.
- ROSALES, C. (1990):** *Evaluar es reflexionar sobre la enseñanza*. Madrid. Narcea.
- SANCHO GIL, J. Mª (1987):** *Entre pasillos y clases*. Barcelona. Sendai.
- SANTOS GUERRA, M. A. (1990):** *Hacer visible lo cotidiano. Teoría y práctica de la evaluación cualitativa de Centros Escolares*. Madrid. Akal.
- UNIVERSIDADE DE SANTIAGO (1988):** *La evaluación de Centros: nuevas perspectivas en la investigación sobre organizaciones educativas*. Departamento de Métodos e Técnica de Investigación.
- STUFFLEBEAM, D. L. e SHINKFIELD, A. J. (1987):** *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona. Paidós/MEC.
- VIDAL, J. G. e outros (1992):** *El Proyecto Educativo de Centro. Una perspectiva curricular*. Madrid. EOS.
- ZABALZA, M. A. (1988):** *Diseño y desarrollo curricular*. Madrid. Narcea.