

MANUEL LORENZO DELGADO
(Coordinador)

LA ORGANIZACION Y GESTION
DEL CENTRO EDUCATIVO:
Análisis de Casos Prácticos



EDITORIAL UNIVERSITAS, S.A.

INDICE

PRESENTACION	17
--------------------	----

Unidad 1.^a

ASPECTOS EPISTEMOLOGICOS Y NORMATIVOS DE LA ORGANIZACION ESCOLAR

Capítulo 1. LA ORGANIZACION ESCOLAR, por Manuel Lorenzo Delgado .	21
1. La idea de ciencia como punto de partida del estudio de la Organización Escolar	21
2. El conocimiento científico	23
3. El necesario acercamiento multifocal al estudio de las organizaciones educativas.....	25
4. Las diversas tradiciones de investigación generadas	28
5. El campo de estudio específico: Los contenidos de la Organización de Centros	32
6. El desarrollo actual de los planteamientos organizativos	35
6.1. Manifestaciones actuales del paradigma eficientista.....	35
6.2. Versiones organizativas actuales desde el Paradigma Interpretativo ...	39
6.3. Algunas manifestaciones del Paradigma Crítico	40
CASO PRÁCTICO	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
Capítulo 2. LA ESCUELA COMO ORGANIZACION, por Manuel Lorenzo Delgado	45
1. La escuela y la sociedad organizacional	45
2. Aproximación al concepto de escuela	46
3. Las funciones	50

4. Las finalidades	52
5. Algunas características	53
6. Teorías prácticas sobre la escuela: Las Metáforas	56
7. El modelo de escuela en la actual Reforma educativa	58
8. Conclusión: La opinión de los protagonistas	61
 CASO PRÁCTICO	 62
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 63
 Capítulo 3. LA ADMINISTRACION EDUCATIVA Y EL CENTRO ESCOLAR, por Manuel Lorenzo Delgado	 65
1. Clarificando significados	65
2. La Administración Educativa como el ecosistema político envolvente de un centro escolar	67
3. La Administración Educativa: Concepto y ámbitos de acción	68
3.1. Ambito funcional	69
3.2. Ambito personal	70
3.3. Ambito material	71
4. La autonomía como fuerza motriz de la acción administrativa actual	72
5. El sistema escolar como expresión de la planificación de la Administración.	74
6. La organización general de un centro educativo	79
 CASO PRÁCTICO	 82
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 84

Unidad 2.^a

LOS DOCUMENTOS INSTITUCIONALES EN EL CENTRO

Capítulo 4. LOS DOCUMENTOS INSTITUCIONALES PERMANENTES, por José María Ruiz	87
1. El proyecto educativo del Centro.....	87
1.1. Introducción.....	87
1.2. Conceptualización del proyecto educativo del Centro	88
1.3. Necesidad del proyecto educativo del Centro	88
1.4. ¿Cómo elaborar un proyecto educativo del Centro?	89
1.4.1. Elementos	89
a) Principios filosóficos	94
b) Análisis del contexto	96
c) Diseño de los objetivos generales del Centro	101
d) Estilo del Centro	102
e) Sistema de participación	105

2.	Reglamento de Régimen Interior (R.R.I.)	109
2.1.	Concepto de Reglamento de Régimen Interior	109
2.2.	Elementos básicos del Reglamento de Régimen Interior	110
2.2.1.	Introducción	110
2.2.2.	Organos de Gobierno	111
2.2.3.	Tutorías	111
2.2.4.	Recursos humanos	111
2.2.5.	Recursos materiales	111
2.2.6.	Servicios y actividades complementarias	111
2.2.7.	Reglamento disciplinario	112
2.2.8.	Otros	112
2.2.9.	Normas finales	112
2.3.	Finalidades del Reglamento de Régimen Interior	112
2.4.	Fases en la elaboración del Reglamento de Régimen Interior	113
2.4.1.	Fase preparatoria	113
2.4.2.	Fase de elaboración	113
2.4.3.	Fase de aprobación y evaluación	113
2.5.	¿Cómo elaborar un Reglamento de Régimen Interior?	114
2.5.1.	Introducción	114
2.5.2.	Estructura organizativa (Título II, Capítulo I, II)	114
	a) Consejo Escolar	114
	b) Equipo Directivo. Organos de coordinación (Título III, Capítulo I, II)	115
	c) Equipos de Ciclo	115
	d) Tutores	116
	e) Profesores sin tutoría	116
	f) Comedor escolar	116
	g) Transporte escolar	117
2.6.	Recursos humanos	117
	a) Profesorado	117
	b) Alumnos	118
	c) Derechos de los alumnos	118
	d) Deberes de los alumnos	118
	e) Padres de alumnos	118
	f) Personal de servicios	118
2.7.	Recursos materiales	118
	a) Utilización de espacios fuera del horario escolar	119
	b) Horarios	119
	c) Entradas y salidas	119
	d) Seguridad	120
	e) Control y vigilancia	120
2.8.	Régimen disciplinario	120
	a) Normas de convivencia	121
	b) Incumplimiento de las normas	121
	c) Conductas contrarias a la convivencia del centro	122
	d) Sanciones y correcciones	123
2.9.	Disposiciones finales	124
	a) Conocimiento general	124
	b) Revisión	125

CASO PRÁCTICO	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
Capítulo 5. LOS DOCUMENTOS INSTITUCIONALES CONTINGENTES, por José María Ruiz Ruiz	129
1. Programación General Anual	129
1.1. Programación General Anual	129
1.2. ¿Qué es la Programación General Anual?	129
1.3. ¿Cuándo y cómo elaborar un Plan Anual de Centro?	131
1.4. Supuestos y principios del Plan General Anual	132
1.5. Finalidades de la Programación General Anual	133
1.6. Elementos de la Programación General Anual	134
1.7. Proceso de Elaboración, Aprobación y Aplicación de la P.G.A.	134
2. El proyecto económico del Centro	135
2.1. Introducción	135
2.2. Finalidades del proyecto económico	136
2.3. Fases en la confección de un proyecto económico	137
2.4. Elaboración de un proyecto económico de un centro concertado ...	137
2.4.1. Organos que intervienen en la confección del proyecto económico	138
2.4.2. Modelo presupuestario	138
3. La Memoria Anual	139
3.1. Introducción	139
3.2. La Memoria Anual	139
3.3. Fundamentación teórica	141
3.3.1.. Conceptualización del modelo	141
3.3.2. Situaciones en que se aconseja	145
3.4. Evaluación a través de la Memoria Anual: Indicadores en el fun- cionamiento de los centros	146
3.5. Elementos a tener en cuenta en la elaboración de la Memoria Anual ..	147
3.6. Proceso a seguir en la elaboración de la Memoria Anual	149
CASO PRÁCTICO	153
Programación General Anual	153
Proyecto Económico	178
Memoria Anual	181
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	187

Unidad 3.^a

EL PROYECTO ORGANIZATIVO

Capítulo 6. LA ORGANIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS (I), por José María Ruiz Ruiz	191
1. La dirección para el cambio	191

2.	La dirección escolar y la reforma cualitativa de la enseñanza	193
3.	Tareas de la dirección	194
4.	Estilo directivo	194
4.1.	Concepto de dirección	194
4.2.	Concepto de liderazgo	195
4.3.	Forma de dirección y estilo directivo	195
5.	Composición de los órganos unipersonales de gobierno en los centros de Enseñanza Primaria y Secundaria Obligatoria	196
5.1.	El Director	196
5.1.1.	Requisitos para ser director.....	196
5.1.2.	Acreditación para el ejercicio de la dirección	197
5.1.3.	Designación del director por la Administración educativa ..	197
5.1.4.	Competencias del director	197
5.1.5.	Duración del mandato de los órganos de gobierno	198
5.1.6.	El perfil del candidato a la dirección	198
5.1.7.	El programa de dirección	199
5.2.	Jefe de Estudios	200
5.2.1.	Competencias/Funciones del Jefe de Estudios	201
5.2.2.	Jefatura de Estudios: coordinación de la labor educativa	201
5.3.	El Administrador en los centros públicos	202
5.3.1.	Competencias/Funciones del Administrador/Secretario	203
6.	Composición de los Organos Colegiados de Gobierno	204
6.1.	El Consejo Escolar	204
6.1.1.	Composición del Consejo Escolar	204
6.1.2.	Competencias del Consejo Escolar	204
6.1.3.	Participación de alumnos en el Consejo Escolar	205
6.1.4.	La creación de Comisiones	205
6.1.5.	Procedimiento de elección de los miembros del Consejo Escolar	205
6.1.6.	Competencias de la Junta Electoral	206
6.2.	Composición de los Equipos de Ciclo	206
6.2.1.	Fases de consolidación de los Equipos de Trabajo	207
6.2.2.	Funciones de los Equipos Docentes/Trabajo	207
7.	Composición de los Organos de Coordinación Docente	208
7.1.	Organos de coordinación docente colectivos	210
7.1.1.	Departamentos	210
7.1.2.	Seminarios Didácticos	215
7.1.3.	Comisión de Coordinación Pedagógica	217
7.2.	Organos de Coordinación Individuales	218
	CASO PRÁCTICO	221
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	222
Capítulo 7.	LA ORGANIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS (II), por José María Ruiz Ruiz	225
1.	La organización del alumnado: Criterios de agrupamiento	225

1.1.	Grupos Heterogéneos.....	226
1.2.	Grupos Homogéneos	226
2.	Agrupamiento vertical del alumnado	227
2.1.	El sistema graduado	228
2.2.	El sistema no graduado	229
3.	El ciclo como unidad de organización y agrupamiento	229
4.	Organización horizontal del alumnado: Grupos homogéneos, heterogéneos y flexibles	231
4.1.	La organización de los alumnos	232
4.2.	La organización en el aula	232
5.	Modalidades de agrupamientos de alumnos	232
5.1.	Los agrupamientos flexibles	234
5.2.	Modelo organizativo de grupo-clase	236
5.2.1.	El grupo grande	236
5.2.2.	El trabajo en equipo	236
5.2.3.	El trabajo individual	236
5.2.4.	Ventajas e inconvenientes de este modelo	237
5.3.	Los grupos flexibles	237
5.3.1.	Estructura organizativa de los grupos flexibles	237
5.3.2.	¿Cómo se desarrolla este modelo?.....	238
a)	Grupo base o grupo clase	238
b)	Grupo taller	239
5.3.3.	¿Cómo se organizan los apoyos humanos en este modelo organizativo	240
5.3.4.	Ventajas e inconvenientes de este modelo organizativo	240
5.3.5.	Inconvenientes de este modelo organizativo	241
5.4.	Modelo organizativo de aulas-taller	241
5.5.	Ventajas e inconvenientes de la organización de las aulas-taller	243
6.	Los modelos cooperativos	244
7.	La organización de los servicios de apoyo al centro	246
7.1.	Planteamiento previo	247
7.2.	Creación de los equipos de orientación educativa y psicopedagógica	247
7.3.	Los equipos psicopedagógicos	247
7.4.	Profesionales que integran los equipos de orientación	248
7.5.	Funciones generales de los equipos de orientación	248
7.6.	Funciones de los equipos en su apoyo especializado a los centros educativos	249
7.7.	Responsabilidades de los profesionales de los equipos	249
7.8.	El director del equipo y sus funciones	250
8.	Organización del personal no docente	250
8.1.	Funciones del personal no docente	251
8.2.	Dependencia jerárquica	251
8.3.	Horarios, Permisos y Licencias	251
	CASO PRÁCTICO.....	254
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	255

Capítulo 8. LA ORGANIZACION DEL ESPACIO ESCOLAR, EL EQUIPAMIENTO Y LOS RECURSOS MATERIALES, por Quintana Martín-Moreno Cerrillo	257
1. Introducción	257
2. Criterios que inciden en la concepción de edificaciones escolares	258
2.1. Criterios pedagógico-didácticos	258
2.2. Criterios geográficos	258
2.3. Criterios demográficos y económicos	259
2.4. Criterios de seguridad e higiene	260
2.5. Criterios de funcionalidad y estéticos	260
3. La determinación de necesidades	261
4. El diseño espacial para las actividades de enseñanza-aprendizaje en los centros	262
4.1. El espacio de enseñanza-aprendizaje y la organización vertical del alumnado	262
4.2. Compartimentalización estable del espacio escolar	264
4.2.1. El grupo-aula	264
4.2.2. La departamentalización didáctica	266
4.2.3. La tipología de actividades	267
4.3. Espacio abierto para el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje	268
5. El equipamiento escolar	270
6. Estrategias para la organización de los recursos didácticos	272
6.1. El centro de recursos y aprendizaje	273
6.2. La distribución del aula en zonas de trabajo y zonas de material	275
6.2.1. La organización de una zona de material en el aula	275
6.2.2. La organización de zonas especializadas de material en el aula	276
6.2.3. Organización mixta	276
 CASO PRÁCTICO	 277
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 277
 Capítulo 9. LA ORGANIZACION DE LOS RECURSOS FUNCIONALES: EL TIEMPO, por Fernando Peñafiel Martínez y Tomás Sola Martínez	 279
1. El tiempo como elemento educativo	279
1.1. Génesis y evolución	279
1.2. Tiempo y educación	280
1.3. Determinantes del tiempo escolar	281
1.4. Dimensiones del tiempo escolar	282
1.5. Categorización del tiempo escolar	283
2. La organización del tiempo	284
2.1. Variables que intervienen en la organización del tiempo	285
2.2. Aspectos a tener en cuenta en la organización de los tiempos	286

3. El tiempo de los docentes	287
3.1. Horario de obligada permanencia	288
3.2. Horario de los órganos unipersonales de gobierno	289
4. El horario de los alumnos	290
5. Calendario y Jornada Escolar	292
5.1. El horario escolar	294
CASO PRÁCTICO	295
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	296

Unidad 4.^a

EL SISTEMA RELACIONAL

Capítulo 10. LA CULTURA DEL CENTRO EDUCATIVO, por Antonio Medina Rivilla	299
1. La escuela como espacio de vida	299
2. La escuela formadora-educadora	300
3. El centro educativo como espacio de construcción de la cultura	301
4. La cultura organizativa estática/dinámica	302
5. Características de una cultura escolar estática	303
6. El contexto profesional docente	303
7. La comunidad educativa como factor de influencia	304
8. La evolución del centro educativo en la transición de los dos siglos	304
9. La cultura en colaboración en el centro: Metodología	306
10. La organización basada en un proyecto de centro participativo e interactivo	309
11. La cultura colaborativa en el centro	312
12. La colaboración cultural de corresponsabilidad en el centro	313
13. Estrategias metodológicas para el desarrollo de la colaboración en el centro	314
14. La colaboración: El principio estructurador de la acción docente	316
15. La transformación global de la concepción y práctica educativa	317
16. La acción básica para la mejora de la escuela	318
17. El clima institucional	319
CASO PRÁCTICO	321
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	322
Capítulo 11. EL CLIMA SOCIAL DEL CENTRO, por Antonio Medina Rivilla ..	325
1. El clima social del centro: Génesis y comprensión	325
2. La dimensión comunicativa del clima social del centro educativo	327
2.1. El discurso	329

3.	El clima: síntesis de las relaciones sociales en/del Centro	331
4.	La interrelación entre la cultura colaborativa para el cambio y el clima social del Centro	333
5.	Dimensiones del Clima de Centro en una cultura colaborativa	336
6.	La acción social del centro y la construcción de Proyectos comunes de mejora de la escuela/centro	339
7.	Metodología indagadora para el desarrollo del Clima Social de la Institución educativa	340
8.	La metodología socio-comunicativa: La interpretación simbólica en los grupos formativos (docentes/estudiantes)	341
9.	La construcción y afianzamiento de relaciones sociales coherentes con la acción educativa del centro	342
9.1.	Relaciones de comprensión-crítica	342
10.	La negociación como medio para configurar el clima social	344
11.	Factores decisivos en la negociación	344
11.1.	El proceso de toma de decisiones en la negociación	345
11.2.	Desarrollo del proceso negociador	346
11.3.	Toma de decisiones	346
11.4.	Enfoques negociadores	346
12.	El clima social del aula: Actuación socio-cooperativa y tarea educativa	348
13.	La mejora del clima del centro y del aula	349
	CASO PRÁCTICO	350
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	351
Capítulo 12.	LA PARTICIPACION, por Samuel Gento Palacios	353
1.	Introducción: Planteamiento del tema	353
2.	La toma de decciones	354
2.1.	La toma de decisiones participativa	355
2.2.	El proceso de toma de decisiones	356
2.3.	Técnicas participativas de toma de decisiones	358
3.	La Participación en el Centro	365
3.1.	La participación: Concepto y condiciones	365
3.2.	Grados de participación	366
3.3.	La participación en el centro educativo	370
4.	La Comunicación inter-institucional	375
4.1.	El proceso de comunicación	376
4.2.	La comunicación inter-institucional en educación	380
4.3.	Relaciones inter-institucionales de un centro educativo	383
	CASO PRÁCTICO	385
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	387

Unidad 5.^a

LA EVALUACION DE CENTROS EDUCATIVOS

Capítulo 13. LA EVALUACION EXTERNA DE CENTROS EDUCATIVOS, por José Cardona Andújar	391
1. Introducción	391
2. La evaluación externa de los centros docentes	393
2.1. Cuestiones previas	393
2.2. Profundizando en su concepto	394
2.3. La metodología en la evaluación externa	396
2.3.1. Técnicas para la obtención y análisis de datos	399
3. Hacia un modelo de evaluación externa	402
3.1. El modelo auditoría	402
3.2. El Plan EVA	405
3.3. EL Modelo Administración/96	406
3.3.1. Aspectos procedimentales	407
3.3.2. Características básicas del modelo	408
3.3.3. Las grandes áreas de incidencia	410
 CASO PRÁCTICO	 411
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 416
 Capítulo 14. LA EVALUACION INTERNA DE CENTROS EDUCATIVOS, por José Cardona Andújar	 419
1. Introducción	419
2. Autoevaluación institucional	421
2.1. Concepto	421
2.2. Características	423
2.3. La metodología en la evaluación interna	425
3. Modelos en la autoevaluación de centros educativos	426
3.1. El Proyecto GRIDS (School Council)	427
3.2. El Modelo etnográfico de Sabirón	428
3.3. El Modelo «Action Research»	429
3.4. El Modelo Administración/96	431
3.4.1. Aspectos procedimentales	432
3.4.2. Características básicas del modelo	433
3.4.3. Las grandes áreas de incidencia	435
 CASO PRÁCTICO	 437
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 442