

## El proyecto de centro como instrumento de planificación

Joaquín Gairín Sallán

### A modo de introducción

La puesta en marcha de la reforma educativa ha revitalizado la reflexión sobre lo pedagógico y curricular. Como siempre ocurre, se incorporan nuevos planteamientos, se estructuran nuevas relaciones y aparecen nuevas formas de acción. Llegamos así al Proyecto de Centro como una nueva "magia" que se le propone al profesorado.

El Proyecto de Centro resulta ser una concreción de la intervención educativa. Es una síntesis operativa de las finalidades de la educación, de las funciones que se asignan a las instituciones que la desarrollan y de los objetivos que éstas pretenden. Supone asimismo una operativización importante en el proceso de organización y desarrollo curricular.

La elaboración del Proyecto de Centro retoma y evidencia así el conjunto de fundamentos epistemológicos, psicológicos, sociológicos y pedagógico-didácticos que subyacen en la acción educativa, a la vez que manifiesta formas particulares de priorización, organización y ejecución práctica del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por una parte, el Proyecto de Centro aparece como una opción que asumir a nivel del sistema educativo, de los centros y de los profesores. La determinación del nivel de autonomía que han de tener las instituciones, la delimitación de las funciones que ha de cumplir el centro educativo y la clarificación del papel que ha de desempeñar el profesor son concreciones necesarias para la construcción curricular.

El Proyecto de Centro supone, por otra parte, un compromiso institucional por el cual se explicitan los compromisos que las diferentes personas asumen de una manera consensuada y coordinada. Se actúa así democráticamente al hacer público el conjunto de intenciones que subyacen en la actividad de los centros, al mismo tiempo que se facilita el proceso de participación de los responsables y ejecutores de la actividad educativa.

Finalmente, el Proyecto de Centro aparece como una construcción que cabe planificar, desarrollar y evaluar en el contexto de la búsqueda de una mejora de la calidad educativa.

### El proyecto de centro como opción

El centro educativo y el sistema escolar/educativo que le ampara no son elementos aislados del contexto social en el que se ubican. Cada sociedad tiene unas demandas que aspira a satisfacer a través del conjunto de instituciones/organizaciones con que se ha dotado.

La sociedad actual, dinámica en sus relaciones, pluralista y democrática, precisa una escuela abierta al entorno, que preste más atención a valores como la participación, la tolerancia o la igualdad, y que fomente una mayor actitud crítica. Frente a un modelo uniforme de centro educativo, se impone la existencia de una mayor contextualización que permita una educación más cercana a las necesidades de los ciudadanos y menos subordinada a un poder central y omnipresente.

Una escuela hecha por todos y para todos, participante de la realidad histórica y sociocultural, abierta a la diversidad y con un alto nivel de respeto a la individualidad de la persona, sólo es posible desde una concepción del sistema educativo que permita la autonomía institucional.

El aumento de la autonomía en los centros educativos, impulsada por leyes como la LODE y la LOGSE, supone cambios profundos que afectan al protagonismo de la Administración, al modelo de organización y dirección de las instituciones y al desarrollo de los sistemas de apoyo que se estructuran. Una aproximación a las modificaciones implicadas queda recogida en el [Cuadro 1](#).

Es en el marco de una escuela autónoma donde surge la necesidad, ante la falta de indicaciones externas, de definir y delimitar planteamientos propios si se quiere una intervención educativa coherente. Pero al mismo tiempo se evidencia la dificultad de dar una respuesta si no se dan las condiciones estructurales y organizativas que la han de posibilitar.

Generar propuestas propias (proyectos educativos, proyectos curriculares...) resulta ser una exigencia poco asumible si paralelamente no se reconoce el aumento cuantitativo y cualitativo que conlleva la nueva situación. Proporcionar más tiempo, más formación y más recursos a los profesores y demás miembros de la comunidad educativa parece, al respecto, algo imprescindible.

Sin embargo, el compromiso con una mayor autonomía no afecta sólo a quien posee los medios (sociedad y, en su caso, la Administración), sino que también implica a los centros/profesores y a los especialistas. A los últimos, al exigirles una mayor responsabilidad en sus análisis, que a menudo mezclan lo posible y lo utópico, lo real y lo deseable; a los primeros, por cuanto supone la adopción de un papel más activo y comprometido en la configuración de una escuela renovada.

### El proyecto de centro como compromiso y como realidad

Toda intervención educativa que quiera ser coherente precisa de la delimitación de los marcos de acción en los que se desenvuelve y define. Esta necesidad se hace más patente en un proceso de autonomía institucional donde la falta de

directrices externas potencia la creación de "planteamientos institucionales" propios, como resultado de un proceso de participación colectiva y de compromiso frente a la realidad.

La delimitación y explicitación de planteamientos institucionales queda ampliamente justificada por razones organizativas, pedagógicas, sociales e incluso psicológicas. Sin embargo, no parece el momento de justificar tanto su existencia como su naturaleza.

La configuración de Proyectos de Centro, abordada desde diferentes perspectivas que incluyen desde procedimientos intuitivos hasta otros más o menos sistematizados/planificados, es una propuesta que entre las posibles aspira a:

- Delimitar por escrito el conjunto de intenciones de la Comunidad Educativa. Se participa así de la obligación democrática de presentar públicamente las opciones subyacentes en una oferta educativa y la de informar a los usuarios.
- Facilitar los procesos de participación, delimitando ámbitos de competencia entre los diferentes protagonistas.
- Posibilitar la adaptación de la actividad educativa a la diversidad social y contextual.
- Proporcionar criterios que faciliten la actuación, pero también los procesos de evaluación y control social.

## Cuadro 2

Una concreción del Proyecto de Centro que conecta con las exigencias administrativas que se hacen a los centros educativos y que cumple con los requerimientos anteriores es la que diferencia entre planteamientos institucionales a medio-largo plazo y los de corto plazo. Los primeros, de carácter programático, deben garantizar una cierta estabilidad de los planteamientos, mientras que los segundos, de carácter operativo, han de favorecer su realización.

La concreción del Proyecto de Centro a partir de los documentos anteriores permite señalar:

1. La consideración de diferentes documentos es operativa pero no conceptual, de tal modo que la intervención educativa debe caracterizarse por su sentido global, con consecuencias en aspectos curriculares, organizativos, de preparación y actuación del profesorado u otros.
2. La naturaleza y el contenido de los diferentes documentos ([Cuadro 3](#) y [Cuadro 4](#)) justifica el distinto nivel de compromiso de los miembros de la comunidad educativa. La participación de ésta en el PEC, el RRI y en los documentos de gestión a corto plazo se justifica por la naturaleza subjetiva del contenido referenciado y por el modelo de dirección participativa de que se ha dotado a nuestros centros educativos.
3. Los diferentes documentos vienen a explicitar la secuencia educativa que se conforma a partir del modelo antropológico-modelo pedagógico-modelo curricular modelo normativo ([Cuadro 5](#)).
4. La delimitación de los diferentes planteamientos debe considerar los marcos que definen el contexto de actuación. En este sentido, especifican y completan en lo contextual las exigencias que plantean el sistema sociocultural (próximo y general), el sistema educativo y el sistema escolar.
5. Los documentos señalados son los que habitualmente se usan más en los centros escolares; sin embargo, no son los únicos. Es fácil encontrar propuestas educativas de ciclo y de profesores, desarrollos curriculares específicos, planes de órganos determinados, etc., que suponen diferentes niveles de concreción y que tienen indudable repercusión en el funcionamiento del centro.

También puede ocurrir que existan en algunos centros documentos que unifiquen varios de los señalados. Sin que este planteamiento sea necesariamente erróneo, parece conveniente, a la vista de la experiencia organizativa acumulada, mantener la separación señalada (documentos específicos para contenidos específicos) cuando el tamaño del centro (centros con dos o más líneas) o su complejidad organizativa aumenten.

6. Si bien la lógica formal aconseja partir de lo general a lo particular y, por tanto, de la delimitación del modelo antropológico al normativo, lo cierto es que no siempre es posible respetar la secuencia planteada.

De hecho, la realidad de los centros aconseja partir de situaciones inmediatas y cercanas a los protagonistas, como pueden ser la recopilación de acuerdos realizados por los centros o por sus órganos (seminarios, claustro), el centrarse en la resolución de los problemas de la institución o el partir de las necesidades inmediatas del profesorado (realizar unidades didácticas, delimitar criterios de evaluación, definir el modelo de proyecto curricular...). En cualquier caso, al cabo de un tiempo y cuando los diferentes documentos se vayan perfilando, cabrá hacer un análisis que permita ver la coherencia entre los diferentes planteamientos.

7. La vinculación del contenido de los diferentes documentos debe de existir y, al respecto, puede ser un ejemplo de coherencia el presentado en el cuadro 6.

*Cuadro 6. Ejemplo de coherencia y derivación. Planteamientos institucionales.*

Principio del El proceso educativo debe considerar el medio PEC en el que se desenvuelve, facilitando, en consecuencia, la mayor integración posible entre escuela-entorno

Objetivos del PEC

- Incorporar a los programas el conocimiento del medio social y natural circundante
- Fomentar las actividades de proyección externa de la escuela

- Facilitar la participación de personas de la localidad en el diseño curricular
- Impulsar la investigación social y natural del entorno
- Favorecer el diálogo y la voluntad colectiva de construir una realidad social más cercana a las personas
- ...

#### Aspecto estructural del PEC

- Comisión delegada del Consejo Escolar para impulsar las relaciones escuela-entorno

#### Principios relativos al PCC

- Distribuir los contenidos de Historia, Geografía (Física, Humana, Económica...) y de Ciencias Naturales a través de los diferentes niveles escolares
- Planificar actividades de desarrollo curricular en el medio
- Determinar objetivos y actividades instructivas susceptibles de ser desarrolladas por profesionales del entorno inmediato
- Realizar monografías sobre aspectos socioculturales de la localidad

#### Aspectos del RRI

- Delimitar operativamente las funciones y funcionamiento de la Comisión del Consejo Escolar que ha de potenciar las actuaciones relativas a la relación escuela-entorno
- Reglamentar salidas y excursiones
- Clarificar ámbitos y responsabilidades del personal no docente que intervenga en actividades docentes
- Definir el módulo horario y porcentaje presupuestario dedicado a las actividades relativas al conocimiento y explotación didáctica del entorno

8. La participación del claustro en la elaboración y realización del Proyecto de Centro no sólo es una respuesta a exigencias normativas; también supone el reconocimiento de su protagonismo en la dirección pedagógica de las instituciones. La asignación de funciones como la coordinación y fijación de criterios de evaluación y recuperación, la coordinación de las funciones de orientación y tutoría, la promoción de iniciativas en el ámbito de la investigación pedagógica y la responsabilidad en la programación de las actividades docentes y complementarias son una clara expresión de esa realidad. Una respuesta supone, por otra parte, la adecuada articulación entre ese órgano colegiado y los niveles de coordinación intermedia, como puedan ser los departamentos/seminarios, los equipos de ciclo, los gabinetes de orientación u otros.

Por último, la concreción de un Proyecto de Centro exige, igualmente, una mayor implicación del profesorado. Un modelo de escuela autónoma precisa un profesorado capaz de diseñar y desarrollar colaborativamente el currículum, que se siente miembro de la organización, que piensa y actúa críticamente y que está comprometido con el cambio de la realidad.

A las funciones tradicionales de transmisión y control que realiza el profesor, se añaden otras relativas a la detección de necesidades, a la planificación curricular y a la dinamización pedagógica. Y todo ello da pie a un mero concepto de profesionalidad, definida principalmente por una amplia formación técnico-pedagógica, por la existencia de una actitud metódica de cambio y por la utilización de procedimientos que implican reflexión sobre la práctica y revisión continua de las actuaciones.

#### **Hem parlat de:**

Educación  
 Centro escolar  
 Proyecto educativo de centro  
 Sistema educativo  
 Psicopedagogía  
 Reforma educativa

#### **Direcció de contacte**

Joaquín Gairín Sallán