

Procesos de planificación y gestión de los centros docentes: proyectos educativos para la diversidad

MARÍA JOSÉ NAVARRO MONTAÑO
Universidad de Sevilla, España

1. Introducción

La elaboración de los documentos de planificación y gestión de los centros educativos requiere de un trabajo conjunto entre profesionales, cuyo propósito principal es diseñar respuestas educativas desde las que atender a la diversidad del alumnado. Aunque la competencia y la capacidad de convocatoria para elaborar los documentos de trabajo del centro sea de la dirección, ésta tiene que articular estrategias de organización que permitan la participación de todos los sectores implicados, con el objetivo de debatir y reflexionar sobre los temas que preocupan a los principales sectores que constituyen la Comunidad Educativa, constituidos por las familias, los estudiantes y el profesorado. Los centros deben explicitar sus propuestas y hacerlas extensivas a todos los sectores implicados, cumpliendo así con requisitos propios de los servicios públicos de las sociedades democráticas, entre los que Blázquez (1999) recoge: 1. someter a juicio todos los objetivos y compromisos de acción, 2. ayudar a identificar mejor la tarea colectiva de un centro y 3. cumplir el deber democrático de información a las familias (p. 84). Todos estos cometidos han de ser explicitados con objeto de facilitar la elaboración de documentos de planificación y gestión de los centros educativos, que respondan a las necesidades organizativas propias y sean herramientas de trabajo útiles para el funcionamiento del centro. Entendemos que es necesario abrir espacios de discusión en profundidad sobre las cuestiones que preocupan al Claustro de profesores, establecer cauces de participación y asumir responsabilidades. Puigdemívol (1993, p. 27) afirma al respecto que, la discusión en profundidad comporta que, detrás de lo que parece una formulación teórica, haya una detallada consideración de sus implicaciones en la práctica educativa, y añada algunas claves de discusión relacionadas con las normas de comportamiento que se dan a los estudiantes, así como en la utilización de unos procedimientos pedagógicos que impliquen diferencias respecto al grado de libertad y autonomía de que éstos disponen.

2. Documentos de planificación y gestión de los centros educativos

Los procedimientos de planificación, contemplados en la Ley General de Educación de 1970, en relación con la concreción de objetivos generales, específicos, operativos,...constituyeron una referencia para la normativa posterior (LODE, LOGSE y LOPEGCE) en relación con los procesos de planificación. Concretamente, la LOGSE y la LOPEGCE destacan la autonomía que se concede a los centros para elaborar

Revista Iberoamericana de Educación

ISSN: 1681-5653

n.º 47/5 – 25 de noviembre de 2008

EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos
para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)



sus propios proyectos educativos, considerando sus características particulares y las singularidades de cada contexto, por lo que la actividad planificadora adquiere un nuevo carácter concibiéndose de un modo más participativo y pasando a ser responsabilidad de los centros educativos la elaboración de los documentos de planificación y gestión.

La normativa reciente, además, contempla el Proyecto Educativo de Centro como el documento que debe recoger las ideas y decisiones que han de ser asumidas por toda la Comunidad Educativa y que hacen referencia a las opciones educativas básicas y a la organización general del centro. Según esta normativa, corresponde al Equipo Directivo elaborar el Proyecto Educativo de Centro, previo acuerdo con el Consejo Escolar y teniendo presentes las propuestas realizadas por el Claustro de profesores, siendo el Consejo Escolar el órgano encargado de aprobarlo y evaluarlo. Concretamente, la LOGSE recogía un modelo de educación, de acuerdo con los principios y contenidos sobre educación propugnados por la Constitución Española de 1978, dirigidos al respeto de los derechos humanos, la tolerancia, la solidaridad y el rechazo a cualquier tipo de discriminación (Preámbulo). Esta ley contemplaba, además, la elaboración de los documentos de planificación, referidos a la organización y el funcionamiento general del centro, los aspectos curriculares y la gestión económica, así como las medidas de atención a la diversidad.

Los documentos legales consultados contemplan la elaboración del Proyecto Educativo de Centro definiéndolo como el instrumento de planificación en el que se concretan las notas de identidad del centro, constituyendo el primer marco de referencia en el que se recogen los planteamientos educativos, se formulan las finalidades educativas y la estructura organizativa y de funcionamiento del centro, se considera el principal documento e indispensable para su funcionamiento. Los elementos configuradores del Proyecto Educativo de Centro se inscriben en tres grandes apartados:

TABLA 1
Elementos configuradores del proyecto educativo de centro

PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO (PEC)	Análisis de la realidad. Finalidades educativas. Objetivos educativos.
PROYECTO CURRICULAR DE CENTRO (PCC)	Proyecto Curricular de las Etapas. Proyecto Curricular de Ciclo. Planificación de Áreas.
REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO (ROF)	Organización general del centro. Órganos de gobierno y gestión. Regulación de derechos y deberes. Actividades complementarias. Regulación de otros servicios del centro.

Los tres documentos principales (PEC, PCC y ROF), que establecen la planificación a medio plazo, se concretan y revisan en el Plan Anual de Centro y en la Memoria de final de curso, que son los documentos que establecen la planificación a corto plazo. La normativa vigente, LOE, en el Cap. II .2, referido a la Autonomía de los Centros, dice: "Los centros docentes dispondrán de autonomía para elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto educativo y un proyecto de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento del centro". Los elementos configuradores de estos documentos de planificación del centro son los que a continuación se relacionan:

TABLA 2
Elementos configuradores de los documentos
de planificación y gestión contemplados en la LOE

PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO	Valores, objetivos y prioridades de actuación. Concreción de los currículos. Tratamiento transversal. Características del entorno. Atención a la diversidad. Acción tutorial. Plan de convivencia. Principio de no discriminación e inclusión educativa
PROYECTO DE GESTIÓN	Autonomía de gestión económica. Administración de recursos. Requisitos de titulación y capacitación profesional. Ordenación y utilización de recursos materiales y humanos.
NORMAS DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO	Garantizar el cumplimiento del plan de convivencia. Elaboración de normas de organización y funcionamiento propias.
PROGRAMACIÓN GENERAL ANUAL	Normas de organización y funcionamiento del centro. Proyectos. Currículo. Planes de actuación acordados y aprobados.

NOTA: Ley Orgánica, 2/2006, de 3 de mayo, de Educación; LOE.

2.1. El Proyecto Educativo de Centro (PEC)

El PEC es el documento que define al centro en su contexto sociocultural su elaboración, seguimiento y valoración, es responsabilidad de todos los sectores pertenecientes a la Comunidad Educativa que inciden en el centro. Las Finalidades Educativas han de reflejar la atención a la diversidad ya que se trata de un proyecto de todos y para todos. El PEC tiene que contemplar los objetivos del centro, la metodología y técnicas didácticas, las modalidades de evaluación, las competencias de los órganos unipersonales y colegiados y las relaciones del centro con la Comunidad Educativa. Su elaboración debe implicar importantes procesos de reflexión, debate, compromiso y asunción de responsabilidades, así como la participación de todos los miembros de la Comunidad Educativa. La elaboración del PEC no debe entenderse como un proceso con principio y fin, cerrado ni acabado, sino como un documento en continua revisión. Mediante este documento interno el centro ha de definir sus peculiaridades en cuanto a organización y funcionamiento, expresar las necesidades propias, reafirmando así la autonomía que los centros han de tener y que la normativa vigente les otorga. El documento tiene que prever todos aquellos aspectos que el centro necesita tener organizados para funcionar de acuerdo a sus necesidades, aunque se trata de un documento abierto e inacabado expuesto a continuas revisiones, que ha de contemplar las líneas básicas de actuación, dejando espacios abiertos para realizar "ajustes" sobre la marcha. Este análisis ha de tener como finalidad última la mejora de la práctica educativa, ya que si la elaboración de este documento de trabajo para el centro, no se realiza desde la reflexión, la crítica y la asunción de compromisos, puede tener escasa repercusión sobre el propio centro y por lo tanto, sobre la mejora de sus prácticas.

La elaboración del PEC implica el desarrollo de un procedimiento articulado de reflexión de toda la Comunidad Educativa que evite la improvisación, la rutina, el individualismo, la inercia, la ingenuidad y el

peso excesivo del azar. Desde esta reflexión, sistemática y comprometida, la comunidad se hace fuerte frente a las trampas de la propia sociedad, del progreso y del poder. El documento debe ser un vehículo para reflexionar sobre la propia acción educativa, que acoja las aportaciones de los distintos sectores que constituyen la Comunidad Educativa, además de concebirse como un instrumento de trabajo para la formación del profesorado, ya que a través de él el profesorado puede analizar sus prácticas, realizar planificaciones compartidas y valorarlas en común. Con anterioridad nos hemos referido al PEC (Navarro, 2001) y distintos autores lo han definido, aunque casi todos coinciden en que se trata de un instrumento de gestión para el centro, que ha de contemplar un planteamiento curricular acorde con el contexto escolar, que ha de definir las señas de identidad del centro, formulando los objetivos que se propone, considerando sus estructuras organizativas. Para Santos Guerra (1994), el PEC podría definirse como:

Una plataforma de discusión sobre la que se construye el conocimiento y la acción educativa. Constituye un compromiso de mejora y transformación de la práctica. Es un procedimiento articulado de reflexión. Es un instrumento de formación del profesorado. Es un elemento aglutinador de todas las instancias que forman la comunidad educativa. (p. 125).

Aunque, por razones de organización en ocasiones se elaboran los documentos de planificación del centro que configuran el PEC de un modo independiente, en realidad todos se encuentran entrelazados ya que de algún modo se complementan. Al no tratarse de un documento cerrado, con principio y fin, el PEC debe ser un documento de consulta para que los profesionales puedan recurrir a él una y otra vez con la intención de mejorarlo y de que sirva de guía de la actividad docente.

Los *Elementos Configuradores del PEC* son los que a continuación se relacionan:

2.1.1. *Análisis del contexto*

El PEC tiene que ser elaborado a partir del conocimiento de la realidad social y cultural que rodea al centro escolar, considerando el “perfil del alumnado” y la realidad interna del centro. Además, es necesario realizar un análisis sobre las implicaciones que tiene para el centro la presencia de diversas culturas. Los centros con estudiantes pertenecientes a minorías culturales han de reflexionar sobre otros aspectos relacionados con la comunidad, tales como la situación económica, laboral y sanitaria de las minorías, sus costumbres, tipo de organización social, asociaciones, escolarización y movilidad de la población. Por lo tanto, a la hora de elaborar un PEC realista que contemple la diversidad y que se adecue a las características y necesidades del centro, habrá que comenzar por conocer las características específicas del entorno educativo, que serán las que determinen sus señas de identidad. En este sentido, Moral (1999, p. 727) incluye en el análisis de la realidad tres grandes ámbitos; el entorno, el centro y el aula, que define del siguiente modo: *el entorno*; el análisis del entorno tiene la finalidad de conocer los condicionantes geográficos, socioeconómicos, políticos y culturales que van a ser factores condicionantes de la población que rodea al centro así como de las relaciones y estilos convivenciales existentes que inciden en el proceso educativo, *el centro*; algunas de las variables que determinan el tipo de centro pueden ser, la situación geográfica, las características propias del centro, los equipamientos y recursos, las peculiaridades pedagógicas del centro, *el aula*; en relación con el alumnado que configura las aulas conviene tener presente aspectos relacionados con: la distribución por niveles, ciclos y aulas, el grado de absentismo, la procedencia familiar, el nivel cultural, los estudiantes con n.e.e., la diversidad social y cultural existente.

2.1.2. Principios y fines educativos

La definición de las señas de identidad del centro, partiendo del análisis del contexto, requiere una reflexión sobre sus propias características y posicionamientos en relación con los principios que considera relevantes y que configuran un modelo educativo propio. Los centros educativos han de trabajar sobre ideas conducentes a solucionar los conflictos, sobre la aceptación de situaciones nuevas tales como el pluralismo cultural, lo que implica trabajar a favor de la aceptación y el respeto a la diversidad y orientar la formación de los estudiantes hacia la crítica y la reflexión (Navarro, 2006). Estos principios, fundamentados en valores como el respeto, la tolerancia y la solidaridad, se convierten así en los pilares sobre los que basar sus notas de identidad. Los principios y fines de la educación han de ser el punto de referencia de los siguientes ámbitos: *organización y funcionamiento*: los criterios de organización del centro han de estar basados en los principios y fines de la educación, *planteamientos curriculares*: las programaciones didácticas, referidas a las etapas en cada una de las áreas y ciclos, han de estar elaboradas de modo que permitan la consecución de los principios y fines de la educación, *plan de orientación escolar y el plan de acción tutorial*: han de realizarse en función de los principios y fines educativos, *formación del profesorado*: con la intención de buscar la coherencia entre la formación del profesorado y los propósitos y fines educativos, éstos han de incluir criterios y enfoques en la formación, *la evaluación del PEC*: ha de tener como referencia los criterios contemplados en los principios y fines de la educación.

2.1.3. Objetivos educativos

Los objetivos educativos del PEC constituyen un aspecto fundamental del mismo ya que canalizan, centran y fijan todo el quehacer educativo. Tienen que estar fundamentados en el análisis de la realidad, a la que han de adaptarse. A partir de los objetivos han de plantearse el resto de los elementos y estrategias a seguir tanto en el ámbito organizativo como en el metodológico. Para que exista coherencia entre los propósitos del centro, sus objetivos educativos han de surgir de los principios y valores que el centro previamente ha establecido, debido a ello, cada centro, en función de su realidad educativa y sus notas de identidad, tiene que establecer sus objetivos educativos, priorizando aquellos que más se ajustan a sus necesidades.

2.1.4. Organización y funcionamiento

Es necesario que el centro cuente con una estructura organizativa que funcione de acuerdo con las necesidades contempladas en los objetivos. Para ello habrá que determinar los órganos encargados de promover su desarrollo y gestión, así como la necesidad de que éstos órganos impliquen a los sectores que configuran la Comunidad Educativa en los objetivos, responsabilizándolos tanto de su desarrollo como de su consecución, prestando especial atención a los procesos de participación que tienen lugar en el centro. En el PEC es necesario considerar otros elementos configuradores relacionados con la interculturalidad y la equidad en la educación como consecuencia de que asistimos a la configuración de una realidad educativa y social cambiante, donde es necesario aunar esfuerzos para hacer realidad el principio de igualdad de oportunidades educativas.

2.1.5. *Transversalidad: educación intercultural*

Las nuevas demandas y necesidades de la sociedad actual originan otros temas emergentes en el panorama educativo. Como consecuencia de todo ello, diversos autores reflexionan sobre la importancia que adquieren los valores en la educación afirmando que:

Los valores son patrimonio de la cultura y las instituciones educativas los transmiten, reproducen y contribuyen a su promoción. Cuando, además, son deseables por una mayoría de la sociedad, se explicitan y promueven no tan sólo como declaración genérica de principios, sino concretándolos y reelaborándolos en materiales de apoyo para el desarrollo del currículum, con el fin de facilitar su aprendizaje y la incorporación de los mismos. (Blázquez, 1999, p. 78).

Las cuestiones relacionadas con el medio ambiente, la tolerancia, la comprensión internacional, forman parte de los temas educativos y se inscriben en la problemática social a la que asistimos en la actualidad. De entre ellos, posiblemente el interculturalismo representa la emergencia de valores más significativos, por originar nuevas necesidades y expectativas en los distintos sectores sociales. La diversidad cultural propicia la aparición de nuevas aspiraciones que inciden directamente en el ámbito educativo. Como consecuencia de ello, en los últimos años, están adquiriendo fuerza, tanto dentro como fuera de los sistemas educativos, una serie de valores sociales cuya promoción se otorga a la educación hasta el punto de recibir la denominación de *educación para...*, estos temas reflejan preocupación por los problemas sociales y son por tanto, representativos de las demandas e inquietudes de la sociedad actual. La transversalidad se fundamenta en una concepción de la educación ética que trata de impulsar la educación para la ciudadanía democrática, la educación integral y los valores en una sociedad pluralista.

La diversidad cultural tiene que estar contemplada en el proceso educativo, ya que es un elemento enriquecedor, integrador y articulador del propio proceso. Teniendo como principales referentes los nuevos criterios en los que se basa la diversidad, el acogimiento de nuevas culturas es, no sólo valioso, sino deseable (Navarro, 2006). Por todo ello, las ideas sobre el interculturalismo constituyen además de una experiencia social positiva, una ideología que hemos de aceptar y difundir. Para Barandica (1999, p. 18) los nuevos planteamientos de la educación intercultural implican: un *enfoque global* (en el sentido de incorporar las propuestas educativas en proyectos de carácter social) y *propositivo* (como proyectos de establecimiento de relaciones igualitarias entre culturas), un rechazo de las ideas de vacíos culturales y de jerarquización de las culturas, una clara preocupación por el binomio diferencia/igualdad, la extensión de la educación intercultural a todas las escuelas, no únicamente a los centros con presencia de minorías étnico-culturales, ya que ha pasado de ser un tema novedoso en el ámbito educativo, a convertirse en un tema de especial relevancia y actualidad. En este sentido, Blázquez (1999) añade que "el principio dialógico entre culturas y la comprensión y la aceptación de la alteridad como fundamento del modelo de interacción entre éstas en el aula y el centro escolar" (p. 81), conforma ya uno de los más importantes valores a trabajar en los centros educativos.

Estos valores han de acogerse desde el punto de vista pedagógico ya que acercan la escuela a la vida, fomentan una cierta reflexión sobre la experiencia cotidiana contribuyendo a contextualizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y planteando, como fin de la educación, la formación del alumnado como parte de un todo social, fomentando el desarrollo de las capacidades del alumnado porque promueven el enfoque interdisciplinar y globalizador del conocimiento, además de facilitar el planteamiento de proyectos educativos pensados para responder a la diversidad, suponen una apuesta por la educación en valores

como uno de los ejes fundamentales de la educación integral e implican un cambio de metodología, ya que con ellos se trata de integrar el conocimiento experiencial y el académico. Todo ello tiene importantes implicaciones para la práctica ya que conlleva no sólo la incorporación de nuevos contenidos al currículo sino un nuevo tratamiento de éstos por parte del profesorado, más globalizado e interdisciplinar. También origina el tratamiento de las actitudes y valores en todas y cada una de las áreas que constituyen el currículo, pero además, implica el que los profesionales asuman estos compromisos de forma colectiva para que, a partir de ahí, puedan ser contemplados en los proyectos educativos, lo que supone considerar la "conjunción" entre las capacidades intelectuales de los estudiantes y las afectivas, sociales y éticas que confluyen en el espacio educativo que proporciona la escuela. Por tanto, elaborar un PEC que contemple la interculturalidad no es añadir un capítulo a un documento, sino realizar un análisis de la realidad y pensar la educación desde una nueva perspectiva.

2.1.6. Evaluación del Proyecto Educativo

Tras la elaboración del PEC es necesario ponerlo en funcionamiento en el centro de un modo reflexivo y colaborativo, mientras se establecen procesos de valoración y análisis del desarrollo del mismo. La evaluación del PEC tiene que ser cualitativa y estar atenta a los procesos, inspirada por la ética, dar voz a todos los participantes, ha de tender a la comprensión y a la mejora y no sólo a la producción de informes burocráticos (S. Guerra, 1994, pp. 118-119). La evaluación no se entiende como algo aislado o añadido al documento, sino como una parte del mismo que tiene lugar mediante un proceso de reflexión compartida, cuya finalidad principal es mejorar la acción educativa mediante la mejora y supervisión de un instrumento de trabajo que entendemos debe ser abierto y revisable.

2.2. Proyecto Curricular de Centro (PCC)

El modelo curricular adoptado por nuestro Sistema Educativo como consecuencia de las reformas recientes, concede a los centros la posibilidad de tomar decisiones en colaboración para, a partir de ellas, configurar un determinado estilo educativo, ajustando así las prescripciones legales a las peculiaridades de cada centro. Estas reformas se han basado en unos *planteamientos comprensivos* con objeto de promover un nuevo modelo de escuela en el que el currículo desempeña una función esencial, ya que desde él se han de diseñar las respuestas educativas adecuadas a las necesidades de todos los estudiantes. Una de las características principales del actual planteamiento curricular es su carácter abierto, flexible, comprensivo y sus posibilidades de adecuarse a los distintos contextos y realidades mediante los diferentes niveles de concreción curricular. En este sentido y con el propósito de garantizar la individualización de la enseñanza, ya la LOGSE proponía unas medidas curriculares de atención a la diversidad para las distintas etapas educativas: adaptaciones curriculares, diversificación curricular, programas de garantía social, programas de transición a la vida adulta. Esta reforma supuso un cambio importante en el planteamiento curricular, basado en los principios de comprensividad y diversidad. La actual reforma contempla, además, el principio de equidad y de compensación de desigualdades educativas como consecuencia de que, actualmente, estamos ante una escuela que no sólo integra estudiantes con n.e.e, sino que además tiene que ser una escuela para todos, capaz de responder a las necesidades educativas de cada estudiante.

El Proyecto Curricular ha de explicitar el PEC, permitiendo su aplicación a la realidad concreta, manteniendo la coherencia interna y garantizando la continuidad. El MEC los define en varios de sus

documentos legales (Libro Blanco, 1989; Áreas Curriculares de Educación Primaria, 1992, Cajas Rojas, Proyecto Curricular, 1992, R.D. 819/93 de 28 de mayo...) coincidiendo en que se trata de un documento que ha de recoger las propuestas concretas en relación con el currículo, que hace referencia a la organización de los objetivos, contenidos, metodologías educativas, etc..., así como a la estructura de la enseñanza y el aprendizaje. Además, los planteamientos curriculares han de estar basados en las líneas básicas de actuación contempladas en el PEC, por lo que los principios y fines de la educación servirán para marcar las líneas de concreción de los proyectos curriculares de etapa, área, etc. El PCC es un instrumento de innovación y cambio, como afirma Martínez (2001) cuando dice: "está produciendo cambios en las dimensiones intencional, estructural y evaluadora, pero todavía tiene que provocar más en la pedagógica y curricular" (p. 292). La elaboración de los documentos de carácter curricular ha de concluir con la distribución de responsabilidades por niveles y la organización de las que son comunes, esto comporta articular los procedimientos que afectan globalmente a la etapa y la continuidad de la enseñanza (Puigdellivol, 1993, pp. 30-31).

Los *Elementos configuradores del PCC que contemple la Atención a la Diversidad*, son los que a continuación se relacionan:

2.2.1. El Respeto hacia la diversidad

Educar en el respeto y la aceptación de la diversidad no es algo que pueda reducirse a un apartado de un proyecto, aunque entendemos que es importante que en los documentos de trabajo de los centros educativos se reserven espacios para tratar cuestiones relacionadas con la atención a la diversidad y que esto debe originar el debate y reflexión, aunque el proceso contrario también podría ser válido, es decir, cuando en los documentos no existen espacios reservados para este tratamiento, pero se crean como consecuencia de la inquietud hacia los mismos que se pone de manifiesto en debates o reuniones de trabajo entre profesionales. Educar en el respeto hacia la diversidad no puede reducirse a acciones puntuales, ni mucho menos a áreas concretas, sino que sus principios y valores han de impregnar todas las prácticas educativas constituyéndose como un componente básico de las mismas. El respeto hacia la diversidad no ha de recibir un tratamiento transversal, como el planteado para otras áreas, sino que ha de formar parte de la vida diaria de los centros y por tanto del discurso habitual entre el profesorado.

2.2.2. Objetivos curriculares

De los objetivos educativos, así como de todas las áreas curriculares, pueden extraerse principios y valores relacionados con la aceptación de la diversidad, ahora bien, éstos han de ser contextualizados y reformulados para que adquieran significado en el ámbito en el que han de ser desarrollados, además, los objetivos han de responder a las necesidades de una sociedad multicultural tendiendo siempre a fomentar actitudes positivas hacia la diversidad y facilitando la convivencia entre culturas.

2.2.3. Contenidos

No se trata de añadir contenidos nuevos al currículo para tratar los valores relacionados con el respeto y la aceptación de la diversidad sino de enfatizar, en los ya existentes, aquellos aspectos que pongan de manifiesto perspectivas culturales diferentes, que promuevan la diversidad en los centros

educativos. Además, en la medida en que se van ampliando los contenidos interculturales, debe entenderse su aceptación no sólo a nivel de conocimientos sino también de actitudes y procedimientos.

2.2.4. Estrategias metodológicas

En los PCC que contemplan la diversidad, las estrategias metodológicas han de estar encaminadas a desarrollar tanto la interacción como el intercambio entre estudiantes, con objeto de conseguir el respeto y la aceptación del otro. En este sentido, Díaz-Aguado (1996) se refiere tanto a los métodos cooperativos como a las estrategias socioafectivas, que contribuyen al desarrollo de actitudes positivas hacia la diversidad, así como la adquisición de competencias sociales, tales como: actitudes de aceptación, tolerancia, respeto, colaboración, desarrollo de la autoestima, etc. La educación intercultural ha de ser practicada desde metodologías activas y participativas, contemplando la dimensión afectiva, cognoscitiva y conductual.

Algunas estrategias para conseguir que el PCC se convierta en un proceso de innovación y cambio para el centro necesitan cierta autonomía institucional, además de la colaboración de todos. Son estrategias encaminadas al crecimiento de la institución, entendiéndose que éste tiene que serlo del centro en su totalidad, incluyen una modificación de los objetivos institucionales, un cambio en las estructuras, una alteración de los procesos organizativos y una modificación de las dinámicas relacionales. Martínez (2001) las ha sintetizado del siguiente modo: desarrollo organizativo, movimiento de escuelas eficaces, revisión basada en la escuela, la solución de problemas, desarrollo colaborativo, formación en centros (p. 292/50).

2.2.5. La educación intercultural

El PCC debe concebirse como un documento esencial y referente inmediato para el funcionamiento del centro. Jordan (1996, pp. 42-47) destaca algunos aspectos a considerar en la elaboración de proyectos curriculares que contemplan la educación intercultural: *analizar los objetivos generales de etapa* ("para qué enseñar): el primer paso en la elaboración de los documentos curriculares es adaptar las formas concretas de los comportamientos y actitudes que se deben o pueden esperar de los estudiantes al final de la etapa en relación con las capacidades previstas, según sus características concretas; *analizar los contenidos obligatorios de la etapa* ("qué enseñar): el centro, en función de sus características y las de sus estudiantes, ha de valorar cuáles son aquellos contenidos de los propuestos por la administración educativa, que más se adecuan a su realidad y que por tanto, deben tratarse con mayor profundidad para que los estudiantes alcancen las "capacidades" que se proponen; *criterios metodológicos* ("cómo enseñar"): teniendo como referencia los objetivos y contenidos obligatorios y los fines educativos de carácter multicultural contemplados en el PEC, el profesorado de etapa debe realizar las concreciones curriculares y las estrategias metodológicas que se van a utilizar para conseguir esos fines; *criterios organizativos* ("cuándo y dónde enseñar): desde la perspectiva multicultural, las decisiones han de estar basadas en el posicionamiento del centro ante aspectos organizativos coherentes con la diversidad cultural de los estudiantes. El profesorado ha de reflexionar sobre las respuestas a cuestiones relacionadas con: el tipo de agrupamiento flexible, fijar o flexibilizar horarios, incorporación tardía al centro, funcionamiento de los apoyos, utilización de los espacios y oferta de materias optativas; *criterios materiales* ("con qué enseñar): deben concretarse los criterios relativos a la disposición de recursos materiales coherente con los métodos elegidos y los objetivos interculturales asumidos; *criterios de evaluación* ("qué y cómo valorar): algunos matices a considerar en la

evaluación del alumnado podrían concretarse en función de los siguientes criterios: la conveniencia de realizar una evaluación-diagnóstico, centrada en el bagaje de capacidades positivas que llevan consigo a la escuela los estudiantes minoritarios, mediante pruebas cualitativas diferentes de las que se utilizan estandarizadamente para los estudiantes mayoritarios, la valoración del proceso de aprendizaje insistiendo en los progresos conseguidos con respecto a su punto de partida, conveniencia de acompañar la corrección de los ejercicios con comentarios que manifiesten de forma cualitativa esos progresos.

Por lo tanto, contemplar la interculturalidad en el currículo desde un posicionamiento consciente y responsable, reflexionando sobre las situaciones de discriminación y diseñando respuestas adecuadas implica replantear una serie de concepciones educativas y de cambio, tanto en relación con las estrategias metodológicas como en los aspectos didácticos y organizativos. Se trata de construir un currículum intercultural que contemple las distintas culturas de los estudiantes y que sirva de nexo entre aquello que estos aportan y lo que la institución escolar intenta enseñar.

2.3. Plan Anual de Centro (PAC)

Aunque el PAC se asocie al PEC, se trata de un documento en el que se contempla sólo la puesta en práctica de las líneas generales y específicas de actuación que previamente han sido recogidas tanto en el PEC, como en el PCC y en las normas de Organización y Funcionamiento que marcan el desarrollo a corto plazo. El PAC se diseña para un período de tiempo concreto, un curso escolar, por lo tanto, en él se establece el programa de acción de este período de tiempo.

2.4. Memoria de Final de Curso

Al finalizar el curso, será el desarrollo del PAC y todas las incidencias que en él tengan lugar las que se recojan en la memoria anual del curso, que, a su vez, es el referente para establecer las propuestas de mejora para el curso siguiente. Este documento puede contemplar, por ejemplo, el desarrollo de un aspecto concreto reflejado en el PEC si los profesionales entienden que su desarrollo a lo largo de un curso escolar es prioritario para el centro. Es un documento que contiene el funcionamiento interno del centro y los aspectos organizativos concretos. Asimismo, contempla la normativa vigente relacionada con la organización y el gobierno del centro regulando el desarrollo del conjunto de las actividades educativas. Su finalidad principal es garantizar tanto la aplicación como el desarrollo del PEC.

2.5. Reglamento de Organización y Funcionamiento (ROF)

El ROF es un documento de planificación inserto en el PEC, que recoge ámbitos relevantes para su funcionamiento a partir de las grandes dimensiones que considera, justificación y definición del propio reglamento, participación, gobierno y gestión democrática del centro, normas de convivencia, información y comunicación, organización y gestión de los recursos materiales y didácticos y relaciones con el entorno (Montero, 1998:107). Aunque el ROF tiene como principal referente la normativa vigente, los criterios en los que basar su elaboración han de considerar las "peculiaridades" del centro y sus necesidades.

3. Conclusiones

La elaboración de los documentos de trabajo para el centro adquiere significado cuando, en primer lugar, se realiza la concreción de los propósitos, se analiza el carácter propio del centro y se determina la identidad del mismo. Concretar estas líneas generales es competencia del Consejo Escolar. Asimismo, se han de concretar los Objetivos Generales del centro considerando, además de las prescripciones legales; las Finalidades Educativas elaboradas en el propio centro y los principios básicos, previamente elaborados y consensuados, que han de ser contemplados en cada una de las etapas, ciclos y áreas. Esto es responsabilidad del profesorado y corresponde al Claustro su elaboración.

En todos los procesos de planificación y gestión de los centros educativos, a los que nos hemos referido en este trabajo, tiene que estar presente la atención a la diversidad del alumnado, debiéndose recoger, entre las grandes metas del centro, la compensación de las desigualdades en educación (Ley Orgánica, 2/2006, de 3 de mayo, de Educación; LOE Cap. II) con el propósito de hacer efectivo el principio de igualdad de oportunidades educativas, así como las cuestiones sobre la equidad en la educación (LOE, Título I).

Bibliografía

- BARANDITA, Esteve (1999): "Educación y Multiculturalidad", en: ESSOMBA, M. A.: *Construir la escuela intercultural*. Barcelona: Graó.
- BLÁZQUEZ, Florentino (1999): "Los proyectos institucionales, un espacio para la educación intercultural", en: LORENZO, M. *et al.* (Coords.): *Organización y dirección de instituciones educativas en contextos interculturales*, Granada: GEU.
- DIAZ-AGUADO, M.ª José (1996): *Escuela y tolerancia*. Madrid: Pirámide.
- JORDAN, José Antonio (1996): *Propuestas de educación intercultural para profesores* Barcelona: CEAC.
- NAVARRO, M.ª José (2001): *La dirección escolar en el marco socioeducativo actual*. Cáceres, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Extremadura.
- (2006): "Diversidad y Escuela Inclusiva", en: ARNÁIZ, P. (Coord.): *Hacia una educación sin exclusión*. XXIII Jornadas Nacionales de Universidades y Educación Especial, Universidad de Murcia.
- LEY ORGÁNICA 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación (LODE).
- LEY ORGÁNICA 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE).
- LEY ORGÁNICA 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (LOPEGCE).
- LEY ORGÁNICA 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE).
- MARTÍNEZ, Lourdes (2001): "El Proyecto Curricular de Centro como documento de innovación educativa", en: GAIÑÍN, J., y DARDER, P. (Coords.): *Organización y gestión de centros educativos*, pp. 292/46-292/56. Barcelona: Wolters/Klumer.
- MONTERO, Antonio (1998): *Educación y referencia normativa. Otra aproximación a los contextos escolares*. Archidona (Málaga), Aljibe.
- MORAL, Cristina (1999): "Desarrollo profesional del docente en organización y gestión de centros: elaboración de documentos curriculares, planteamientos teóricos del desarrollo profesional docente", en: LORENZO, M. *et al.* (Coords.): *Enfoques comparados de organización y dirección de instituciones educativas* (II). Granada, Grupo Editorial Universitario.
- PUIGDELLIVOL, Ignasi (1993): *Programación de aula y adecuación curricular. El tratamiento de la diversidad*. Barcelona: Graó.
- SANTOS, Miguel Ángel (1994): *Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar*. Archidona (Málaga): Aljibe.