

LOS DESAFÍOS EN LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS EN EL SIGLO XXI

Carlos Gómez Bahillo
Profesor Titular de la Facultad de Económicas
Universidad de Zaragoza

La calidad educativa depende principalmente de la práctica docente y del funcionamiento de los centros escolares. La autonomía de los centros contribuye al aumento de la calidad y a la equidad en la distribución de los recursos, favoreciendo la igualdad de oportunidades.

La escuela del siglo XXI debe convertir a los estudiantes en ciudadanos activos y democráticos, lo que únicamente es posible con una educación eficaz, y a través de métodos innovadores y participativos de enseñanza – aprendizaje. Y para ello, es preciso establecer medidas específicas y flexibles para atender a todos los alumnos independientemente de su origen, y facilitarles el apoyo y las oportunidades necesarias para convertirse en ciudadanos activos y de provecho.

La participación social y la capacidad de autonomía de los centros reduce la contextualización de las enseñanzas en función del entorno y de las peculiaridades de los alumnos, y abarca a cuatro ámbitos: pedagógico, organizativo, económico y gestión de personal. Y para ello dispone de tres instrumentos: el proyecto educativo, el proyecto de gestión y las normas de organización y funcionamiento, sin olvidar el plan de acción tutorial o el proyecto curricular como documentos que forman parte del proyecto educativo.

El proyecto educativo recoge el ideario del centro, por lo que debe ser coherente, realista y contextualizado, y en su diseño debe participar toda la comunidad educativa, y para ello es necesario un cierto margen de autonomía respecto a la organización del centro y desarrollo del *currículum*, y concretamente para adaptar el currículo a las características del entorno/alumnos, para distribuir los contenidos de aprendizaje en los diferentes cursos, para organizar las enseñanzas de forma interdisciplinar y para

promover la innovación y la experimentación. El proyecto educativo de centro para ser eficaz debe adecuarse constantemente a los cambios que se producen y que afectan a la tipología de alumnado, intereses, preocupaciones, etc.

Un mayor grado de autonomía, dentro de un modelo participativo, requiere un aumento de la capacidad de decisión de los equipos directivos y de participación de profesores y padres en el proceso. Los equipos directivos deberían tener un mayor protagonismo en los procesos de enseñanza, en la formación y desarrollo profesional de los profesores, en la organización, en el funcionamiento participativo y en la relación del centro con otras instituciones. Un centro educativo necesita una administración menos interventora y más cómplice con los centros en el desarrollo de sus proyectos, apoyándolos con recursos suficientes y velando por la equidad en su desarrollo.

La organización del proceso de enseñanza-aprendizaje está determinada por las características del centro, las costumbres sociales o necesidades específicas de la zona, que deberían permitir tiempos flexibles y descentralizados y determinar el tipo de jornada.

La metodología investigación-acción es fundamental en los centros educativos, dado que a través de ella se analiza la situación del grupo, con la intención de mejorarla, se evalúa el impacto del conflicto en el mismo y se buscan alternativas. El centro debe establecer medidas de acción para evitar situaciones que puedan generar conflicto relacional, y para ello es importante trabajar de forma participativa con todos los agentes implicados en la educación, desde las familias y los alumnos al profesorado, personal de administración y servicios, el ayuntamiento, las asociaciones locales, etc.

La diversidad cultural constituye una fuente potencial de creatividad, progreso y enriquecimiento mutuo, el necesario potenciar experiencias culturales distintas, en las que se haga compatible el respeto a la diferencia, la igualdad de oportunidades, el sentimiento de pertenencia a una cultura propia, etc. Se trata de una educación basada en la solidaridad e igualdad que va más allá de una *tolerancia* y una *comprensión* paternalistas en una sociedad plural, y que

promueva el diálogo y la comunicación y proponga alternativas para conseguirlas.

El plan de convivencia intercultural es un instrumento para planificar el trabajo a realizar en el aula, en el centro educativo y en el entorno (“planes de entorno”) con el objetivo de promover la igualdad de oportunidades y evitar la marginación y exclusión, fomentar la educación intercultural y la educación para la ciudadanía, basadas en la igualdad, la solidaridad y el respeto a la diversidad cultural. Los planes de convivencia deben involucrar a diferentes ámbitos de actuación: el familiar, la educación formal, la educación no formal (educación social: actividades extraescolares, culturales, deportivas y de ocio) e incluso de la educación informal.

Los proyectos interculturales deben invitar a repensar el *currículum* del sistema educativo y tener especial cuidado con el denominado “currículum oculto” y el “currículum nulo”. La educación inclusiva debe ser, por tanto, una educación intercultural y enraizarse en los proyectos autónomos de los centros. La integración se produce mediante interacciones con las comunidades locales, con las familias de los alumnos procedentes de la inmigración, con las organizaciones de inmigrantes, vecinales, etc. y a través de ellas convertir las escuelas en comunidades de enseñanza.

El aprendizaje cooperativo y dialógico, lejos de segregar, consigue mejores resultados en la adquisición de aprendizajes. Por otro lado, la inclusión de las familias del alumnado y de toda la comunidad educativa en la vida diaria de los centros y en el proceso educativo, a partir de una participación activa en todos los órganos y espacios del centro, incide de manera directa sobre el rendimiento.

Las acciones educativas en cualquier contexto y en cualquier nivel educativo se relacionan con las diversas formas de agrupar al alumnado y con el aprovechamiento de los recursos humanos de toda la comunidad incluido el voluntariado. Y la segunda se refiere a la educación y la participación de las familias y de la comunidad en los centros educativos.

Los agrupamientos heterogéneos basados en el aprendizaje cooperativo, como en los programas de *Desarrollo Escolar*, *Éxito para todos* y *Escuelas Aceleradas* y en el aprendizaje dialógico, como es el caso de las *Comunidades de Aprendizaje*, constituyen actuaciones de éxito. Los grupos heterogéneos también pueden contribuir a mejorar la autoestima del alumnado y a que se establezcan relaciones positivas entre iguales. En el caso del alumnado con dificultades de aprendizaje, los beneficios obtenidos en el modelo cooperativo y dialógico son también superiores a los que se logran en situaciones de aprendizaje competitivas