

CURSO DE ACTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Andalucía. Curso 2016-2017

Módulo IV: Gestión de los planteamientos institucionales

Autores:

JULIÁN LÓPEZ YAÑEZ (Coordinador), Universidad de Sevilla

MARITA SÁNCHEZ ROMERO, Universidad de Sevilla

MARÍA TERESA GONZÁLEZ GONZÁLEZ, Universidad de Murcia

BERENICE PACHECO SALAZAR, Universidad de Sevilla

Índice

1.	Los centros educativos como organizaciones	3
2.	Los documentos institucionales y de planificación del centro educativo	6
2.1.	El Plan de Centro	6
2.1.1.	El Proyecto Educativo	8
2.1.2.	El Reglamento de Organización y Funcionamiento	13
2.2.	Estructuras de coordinación docente	14
3.	Las relaciones del centro escolar y la comunidad. Participación de las familias y de los diferentes sectores de la comunidad	15
3.1.	La relación de las familias y su participación en el centro escolar. Vías y posibilidades	16
3.2.	Participar en los escenarios formales y regulados	16
3.3.	Implicar y comprometer a las familias y la comunidad con el funcionamiento educativo del centro	18
4.	Buenas prácticas en la prevención de conflictos y la mejora de la convivencia	20
4.1.	La convivencia escolar	20
4.2.	El conflicto como oportunidad de mejora	22
4.3.	La mediación como estrategia de resolución de conflictos	22
4.4.	Recursos recomendados	24
5.	Actividad y criterios de evaluación	25
	Referencias bibliográficas	26

1. Los centros educativos como organizaciones

(Elaborado por: Julián López Yáñez)

Quizás la primera imagen que se nos viene a la cabeza cuando se nos exige una reflexión sobre las organizaciones es la de esa pirámide formada por rectángulos enlazados mediante líneas que llamamos organigrama. Otros pensarán en un engranaje o una máquina en la que diferentes partes hacen cosas para, todas juntas, producir algo. Ambas imágenes, se basan en algo que toda organización establece en alguna medida: un plan para realizar las tareas que le son propias (engranaje) y un reparto de las funciones, las responsabilidades y la autoridad necesarias para llevar a cabo dichas tareas (organigrama o mapa de relaciones). Todo ello se realiza en un espacio y en un tiempo determinados, los cuales también están sometidos a regulaciones.

Podríamos pensar que lo esencial del funcionamiento organizativo son precisamente esas regulaciones formales a las que hemos estado aludiendo. Es decir: (a) sus metas explícitas, (b) su estructura formal, la cual establece tanto las funciones como las vías de comunicación, y (c) sus procesos racionales, sometidos a una planificación más o menos precisa. Pero si profundizamos un poco, enseguida veremos que la organización es eso y mucho más. Desde el mismo momento en que dos o más personas comienzan a relacionarse, aparecen procesos comunicativos que regulan esa relación y que fundan complejos sistemas sociales. En paralelo aparece una estructura de significados compartidos que dota a los miembros de la institución de modos peculiares bajo los cuales interpretar y percibir la realidad, y que proporcionan la identidad al centro. Y finalmente, aparece una estructura de relaciones basada en los vínculos que mantienen entre sí los participantes en el proceso comunicativo que se genera en la interrelación entre las personas de la institución educativa.

Es decir, que detrás de cada escuela primaria, infantil, o de cada instituto hay una comunidad. Tras su organigrama, sus documentos institucionales, sus normas y procedimientos, los cargos y los roles formalmente establecidos de sus miembros, hay una red intensa y extensa de relaciones sociales abiertas, directas, difusas, a veces confusa y siempre viva y creadora.

Para dirigir un centro escolar necesitamos conocer su estructura formal, pero también necesitamos conocer y comprender la red social que sustenta su organización, la cual puede contribuir decisivamente al logro de sus objetivos, creando ambientes propicios para el trabajo y el diálogo profesional. Porque también puede crear dificultades, creando por el contrario una atmósfera opresiva de conflictos y amenazas. Como apunta María Teresa González (2004: 23-24) “Los centros escolares constituyen el contexto organizativo en el que se desarrolla el currículum, el aprendizaje de los estudiantes y la actividad docente que realizan los profesores y profesoras. Son organizaciones socialmente construidas para el desarrollo de procesos de educación formal. [...] la organización escolar es fruto de la interrelación e influencia simultánea entre lo que se estipula oficialmente y formalmente y los sujetos que forman parte de ella”.

El siguiente cuadro presenta una síntesis de las ideas que acabamos de plantear acerca de los centros educativos como organizaciones:

- Las instituciones educativas cuentan con una estructura formal
- Las instituciones educativas construyen un sistema social, es decir, una red informal de relaciones y un conjunto de significados compartidos
- Las instituciones educativas establecen sus propias señas de identidad
- Como sistemas sociales abiertos al entorno las instituciones educativas se ven afectadas y al mismo tiempo afectan al contexto donde se ubican

Así pues, los denominados 'planteamientos institucionales', es decir, el diseño organizativo que un centro escolar construye para regular su funcionamiento como organización, se incardinan en un sistema social único, original, construido históricamente, y por tanto deben acoplarse a ese sistema. En esta sección aprenderemos a distinguir los elementos fundamentales de eso que llamamos 'cultura organizativa' y que es el núcleo del sistema social al que aludimos. El conocimiento de la cultura organizativa de nuestro centro nos ayudará a diseñar planteamientos institucionales que respondan verdaderamente a sus necesidades y características.

Como hemos planteado en otro lugar, "La cultura de una organización es la estructura socialmente construida de creencias, valores, normas y modos de ver el mundo y de actuar en él que identifica a sus miembros" Se trata de una estructura informal "que regula de alguna manera el pensamiento y la actividad humana en el seno de un grupo" (López-Yáñez, 2004:1). El concepto de cultura ha experimentado un desarrollo considerable en las ciencias sociales durante los últimos 30 años, lo cual hace difícil y ambiguo su manejo. Por una parte la cultura se ha considerado como la responsable de lo mejor de las organizaciones pues sirve como herramienta de cohesión y gracias a ella se crean vínculos entre los miembros de las organizaciones que fortalecen las relaciones y las dinámicas de trabajo colectivo. En este caso valoramos a los centros que poseen una gran armonía en sus dinámicas diarias, que son capaces de emprender proyectos comunes sin grandes problemas, que comparten costumbres, hábitos de trabajo, en definitiva, centros que se entienden bien y en donde los profesores se sienten a gusto trabajando porque que van todos a una.

Pero por otra parte también se ha considerado que la cultura como la responsable de lo peor de las organizaciones puesto que puede actuar como instrumento al servicio de las tradiciones y del orden establecido que frena el acceso a los nuevos miembros a las instituciones y que actúa frecuentemente como barrera a las innovaciones. Todos conocemos esos centros en los que existe un núcleo potente, generalmente veterano de docentes, que llevan juntos muchos años trabajando, que tienen sus normas y reglas bien establecidas y que tienen la seguridad de saber bien lo que hacen puesto que su experiencia profesional les avala. Si alguien se incorpora a la plantilla es, o bien abducido y retado a incorporarse a la ideología dominante, o simplemente ninguneado. Y con frecuencia suelen rechazar

cualquier proyecto de cambio o innovación que les pueda hacer tambalear la seguridad que les brinda su situación.

Por consiguiente, la cultura organizativa es una herramienta que bien usada puede ayudar a los directivos a gestionar adecuadamente su institución. Para usarla adecuadamente primero han de interpretarla, lo cual no siempre resulta fácil ya que es algo implícito a la acción social. A continuación sugerimos una relación de aspectos que deben ser atendidos en un análisis de la cultura organizativa de cualquier centro escolar:

- En primer lugar, las normas compartidas por el grupo, la mayor parte de las cuales permanecen implícitas y encubiertas, de manera que los miembros de la organización las ponen en práctica sin ser plenamente conscientes de ellas. Las normas determinan, por ejemplo, el camino que los miembros de la organización eligen para comunicarse, o el modo en el que los participantes responden a la autoridad, o sobre cómo se abordan los conflictos y tensiones, o bien cómo se equilibran los intereses personales con los organizativos.
- Por otro lado están las creencias y los valores colectivos, aquellos que se han establecido como propios del grupo. Se trata de “la manera en que pensamos aquí”. Expresan el consenso alcanzado por una comunidad de practicantes de una tarea común respecto a cómo entender dicha tarea y cómo llevarla a cabo. Las creencias y los valores compartidos explican que dos colectivos diferentes reaccionen de manera distinta ante hechos similares, por ejemplo, una innovación, una reforma, un conflicto, un cambio normativo, etc.
- Las visiones dominantes sobre la historia institucional. Todo grupo social tiene una visión propia de su historia institucional. Una visión que nos habla, por ejemplo, de su fundación y sus fundadores, de sus héroes y villanos, de las difíciles etapas y pruebas que el grupo debió superar, de los logros alcanzados y de las batallas perdidas. Esa visión resalta unos hechos y difumina otros en función precisamente de las creencias y los valores cuya importancia hemos resaltado en el párrafo anterior. Por eso es importante conocer e interpretar las metáforas, historias, leyendas y mitos con los que una comunidad expresa su pasado, pues de esta manera nos está diciendo algo acerca de sí misma. Precisamente la principal función de esta visión comúnmente aceptada de la historia institucional es integrar a los jóvenes miembros en la cultura y así facilitar su reproducción.
- La cultura está también en las ceremonias, las tradiciones y los rituales institucionales. Estas pautas colectivas de actuación expresan también la idiosincrasia de un grupo. Particularmente importantes son las pautas de socialización de los nuevos miembros: cómo se les acoge y se los acompaña (o no) para facilitar su inmersión en la vida colectiva. También lo son las tradiciones de celebración de los acontecimientos relevantes para el grupo; o los rituales por lo que se premia o castiga las ‘buenas’ y ‘malas’ conductas de sus miembros.
- Finalmente, encontramos la cultura organizativa bajo los significados que el grupo comparte acerca de las características físicas o materiales de la propia organización o bien de sus miembros. Cuando esas características tienen un significado implícito, además del significado aparente o establecido formalmente, decimos que estamos en presencia de un símbolo cultural. Con toda claridad, el

himno o el logotipo del centro (si los hubiera) son esta clase de símbolos. Pero hay otros no tan fáciles de ver. La forma en que se organizan las mesas de trabajo en las clases, la decoración (o su ausencia) de los pasillos, la organización espacial de la sala de dirección, la distribución de los grupos (tanto de alumnos como de profesores) en el patio de recreo, son también símbolos culturales de primer orden. Los significados detrás de esos símbolos dicen mucho acerca de la identidad institucional.

Como hemos dicho más arriba, los planteamientos institucionales deben acoplarse a la cultura organizativa. Para ello Bolívar nos propone algunas preguntas que podrían conducir nuestro análisis y mostramos en el siguiente cuadro:

<i>Guía para la reflexión (Bolívar et al., 2007, 34-35)</i>
<ul style="list-style-type: none">○ Qué se ve y oye en la organización y qué no se ve ni oye.○ Qué conductas se recompensan y valoran, cuáles se denostan.○ Qué temas están en el aire pero nunca se plantean abiertamente y terminan silenciándose.○ Qué asuntos se tratan u obvian en las distintas reuniones que mantienen los órganos (de gobierno, de coordinación) existentes en el centro.○ Qué creen los miembros acerca de cuáles son los propósitos y sentido educativo de su centro.○ Qué planes ha ido desarrollando el centro que puedan indicar cuáles son los aspectos considerados importantes en el mismo;○ Cómo y para qué de la utilización del tiempo disponible para el trabajo de los docentes fuera del aula;○ Qué personas juegan un papel clave en la red cultural y qué valores representan;○ Cómo y para qué se relacionan y trabajan conjuntamente los profesores, etc.

2. Los documentos institucionales y de planificación del centro educativo.

(Elaborado por: Marita Sánchez Moreno)

2.1. El Plan de Centro

Las organizaciones educativas necesitan construir acuerdos para establecer la hoja de ruta que guiará sus actuaciones. El Plan de Centro es el documento institucional que recoge dichos acuerdos y que estará en consonancia con los valores, los objetivos y las prioridades de actuación del centro educativo. Asimismo, incorporará la concreción de los currículos establecidos por la Administración educativa que corresponde fijar y aprobar al Claustro, así como el tratamiento transversal en las áreas, materias o módulos de la educación en valores y otras enseñanzas.

La Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006) considera los proyectos institucionales, relacionados con la planificación de la actividad educativa de los centros en su título V “Participación, autonomía y gobierno de los centros”. El capítulo II de este título considera en el ámbito de la “Autonomía de los centros”, el proyecto educativo, el proyecto de gestión, las normas de organización, funcionamiento y convivencia,

así como la programación general anual. Y la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE 2013), además de revisar algunos de estos aspectos, incluye acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes.

Además han de tenerse en cuenta las acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes, con fundamento en el refuerzo de la autonomía de los centros y en la potenciación de la función directiva, tal como considera el artículo 122 bis de la LOE (2006), añadido por el artículo único 77 de la LOMCE (2013): “Las acciones de calidad educativa partirán de una consideración integral del centro, que podrá tomar como referencia modelos de gestión reconocidos en el ámbito europeo, y habrán de contener la totalidad de las herramientas necesarias para la realización de un proyecto educativo de calidad. A tal fin, los centros docentes deberán presentar una planificación estratégica que deberá incluir los objetivos perseguidos, los resultados a obtener, la gestión a desarrollar con las correspondientes medidas para lograr los resultados esperados, así como el marco temporal y la programación de actividades”.

Estas acciones conllevan la especialización de los centros docentes “que podrá comprender, entre otras, actuaciones tendentes a la especialización curricular, a la excelencia, a la formación docente, a la mejora del rendimiento escolar, a la atención del alumnado con necesidad específica de apoyo educativo, o a la aportación de recursos didácticos a plataformas digitales compartidas”.

Los resultados de las acciones se medirán, sobre todo, por las mejoras que obtenga cada centro con respecto a su situación de partida. Y, para el desarrollo de las acciones de calidad, la autonomía se extiende tanto a la gestión de los recursos humanos como de los materiales y financieros. Por lo que la dirección del centro dispondría de capacidad para adaptar los recursos humanos a las necesidades derivadas del desarrollo de las acciones, y la gestión de los recursos humanos será objeto de evaluación específica en la rendición de cuentas a la que está sometida la realización de acciones de calidad.

Según Antúnez (2014) existen seis grandes ámbitos sobre los que deberíamos construir acuerdos:

ACADÉMICO	Prácticas profesionales relacionadas con el diseño implementación y evaluación de los procesos didácticos: Selección y evaluación de contenidos, evaluación, métodos docentes, materiales curriculares... Procesos de tutorías y orientación escolar Sistemas de agrupamientos de alumnos
ADMINISTRATIVO	Organización, disposición, organización y uso de materiales Procedimientos de información y comunicación escrita Las funciones burocráticas propias de la secretaria académica Gestión de recursos económicos

GOBIERNO INSTITUCIONAL	Acciones que tienen que ver con la gestión interna y la gestión externa
SERVICIOS	Actuaciones relativas a los servicios de orientación, biblioteca, comedor, transporte, personal de administración y servicios
DESARROLLO PROFESIONAL	Formación permanente actualización científica y didáctica de los docentes
SISTEMA RELACIONAL	Regulación de la convivencia, resolución de conflictos, mecanismos de comunicación...

La Ley de Educación de Andalucía (2007) establece y define en su artículo 127 las características para nuestra Comunidad Autónoma de los documentos que constituyen el Plan de Centro: el Proyecto Educativo, el Reglamento de Organización y Funcionamiento y el Proyecto de Gestión. Este Plan tendrá un carácter plurianual y constituye el compromiso de actuación de todos los centros escolares sostenidos con fondos públicos con la comunidad educativa en su conjunto.

La LOMCE (2013), en el artículo único 81, modifica las competencias del director, establecidas en el artículo 132 de la LOE (2006), y le atribuye las de aprobar el Proyecto Educativo, las Normas de Organización, Funcionamiento y Convivencia y el Proyecto de Gestión. Recordemos que en leyes anteriores el Plan de Centro era elaborado por el equipo directivo y aprobado por el Consejo Escolar, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro de Profesorado sobre el Proyecto Educativo. No obstante, el Claustro de Profesorado formulará propuestas al equipo directivo para la elaboración del Plan de Centro, fijará criterios referentes a la orientación y tutoría del alumnado, informará el Reglamento de Organización y Funcionamiento y aprobará y evaluará determinados aspectos del Proyecto Educativo.

2.1.1. El Proyecto Educativo

Según Antúnez (2014: 174) el Proyecto Educativo es el instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para orientar coherentemente las prácticas educativas que se llevan a cabo en una institución escolar. Por lo tanto, es un documento con carácter prospectivo, que abarca todos los ámbitos de la actividad que se desarrolla en un centro educativo, marcando pautas generales y aglutinando la intervención educativa y, finalmente que compromete a todos los miembros de la comunidad educativa.

Es además un documento “vivo” y en proceso que está abierto a los cambios y mejoras constantes que vayan sobreviniendo y marco de referencia para la toma de decisiones en los centros educativos. En definitiva es un documento del centro y para el centro. La elaboración del Proyecto Educativo debe partir de tres principios generales:

- (a) Autonomía pedagógica, organizativa y de gestión.
- (b) Tener en cuenta el contexto socio-cultural del centro y acoplarse a él.
- (c) Asumir críticamente la identidad construida históricamente por el centro.

Mediante el primero de ellos, los equipos docentes -y los distintos sectores de la comunidad educativa, en su caso- actúan como mediadores relevantes entre las orientaciones y prescripciones legislativas, de una parte, y la realidad propia, de otra. El Proyecto Educativo debe acomodarse al contexto y a la identidad institucional del centro, prestando especial atención a la singularidad de su oferta educativa y al tipo de servicio que presta a su comunidad. A continuación sus características principales:

- Es el resultado de un proceso de elaboración compartida, en el que se implica toda la comunidad educativa.
- Se adapta, en todo momento, al diagnóstico de la realidad y a las necesidades del centro, contando con la naturaleza de los recursos (humanos, materiales...) disponibles.
- Define la identidad del centro, por establecer un marco de planificación educativa ajustado a la realidad, particular y distinta, de cada centro.
- Orienta otras planificaciones y programaciones de la actividad educativa.
- Debe ser práctico en sus formulaciones y asequible en la consecución de sus objetivos.
- Compromete y vincula a todos los distintos sectores en su ejecución y seguimiento.
- Precisa revisiones que, por su carácter flexible, lo adecuen a distintas circunstancias tales como la implantación de nuevas enseñanzas a partir de los análisis que sugiera su proceso de aplicación.

La elaboración del Proyecto Educativo no es tarea fácil. Hemos de ser conscientes de algunas de las dificultades con las que nos vamos a encontrar:

- Poca cultura participativa de los diferentes sectores de la comunidad educativa.
- Características propias de esas comunidades educativas: distintos objetivos e intereses entre sus miembros, valores diferentes y contradictorios, diversos niveles de formación, situaciones personales.
- Tradición centralizada del funcionamiento de las instituciones educativas.
- Estructuras poco ajustadas para el trabajo de colaboración y la toma de decisiones.
- Necesidad de preparación (democrática, legislativa, técnica) y escasos antecedentes de trabajo conjunto entre los miembros de la comunidad educativa.

- Resistencias a los cambios.
- Falta de motivación suficiente.
- Insuficiente nivel de compromiso o interés.
- Problemas en las distintas fases elaboración.

Sin embargo, estas limitaciones no aminoran la importancia del Proyecto Educativo y su contribución directa a la mejora de la organización y funcionamiento del centro y de los resultados educativos, ya que:

- Clarifica y hace más eficaz la organización y el funcionamiento del centro.
- Influye o da pautas para la resolución de problemas cotidianos.
- Repercute en la “normalidad académica” y ayuda a evitar la improvisación y las contradicciones.
- Desarrolla una cultura institucional (valores compartidos, formas de actuación, costumbres) basada en la colaboración, la participación y el análisis del trabajo.
- Constituye un ejercicio de formación permanente del profesorado, a partir de la reflexión sobre las propias prácticas.
- Permite la evaluación formativa interna.
- Favorece la continuidad y el relevo, superando criterios particulares de docentes o equipos que, eventualmente, permanezcan en el centro durante periodos más o menos cortos de tiempo.

El artículo 121 de la LOE (2006) especifica que el Proyecto Educativo “...deberá tener en cuenta las características del entorno social y cultural del centro, recogerá la forma de atención a la diversidad del alumnado y la acción tutorial, así como el plan de convivencia, y deberá respetar el principio de no discriminación y de inclusión educativa como valores fundamentales.” Para ello Antúnez (2014) sugiere algunos aspectos que el Proyecto Educativo debe contemplar:

- ***Las señas de identidad del centro.*** Constituyen el conjunto de valores, asunciones y creencias compartidos por todos los miembros de la institución que ayudan a los miembros de la institución a interpretar y dar significado a los hechos que ocurren. Son principios que expresan cual es la filosofía del centro y los criterios que regirán las acciones que se desarrollen en un determinado centro educativo.

- **Los objetivos generales.** Han de plantear las metas a conseguir por la comunidad educativa para un periodo determinado. Se aconseja que los objetivos generales no sean ni demasiado generales, de manera que se asemejen a finalidades educativas, ni que se expresen con demasiada concreción y detalle.
- **La estructura organizativa.** Es el entramado de equipos, servicios, comisiones... responsables de dar cumplimiento de los objetivos marcados por la institución. Algunos de estos órganos vienen regulados por la legislación como el equipo directivo, el claustro, el consejo escolar... Sin embargo, cada centro educativo puede dotarse de otros en función de sus propias necesidades.

Para la elaboración de los Proyectos Educativos se subrayan dos consideraciones generales: la adaptación de las enseñanzas que ha de llevar a cabo el centro, y el desarrollo de las capacidades del alumnado y de las competencias clave como ejes principales para los procesos de enseñanza y aprendizaje. Estos criterios están relacionados además con los propios del currículo básico y con los estándares de aprendizaje contenidos en la normativa reguladora de cada etapa /modalidad de enseñanza.

Con estas consideraciones generales, determinados aspectos del Proyecto Educativo merecen especial atención y otros resultan menos concernidos por la implantación de las nuevas enseñanzas. Los apartados siguientes se ocupan de los que entendemos son más relevantes.

a) Líneas generales de actuación pedagógica

Para establecer las líneas generales de actuación pedagógica interesa la referencia de los fines de la Educación en función de la etapa en la que nos encontremos (Primaria, Secundaria Obligatoria, Bachillerato) los principios a los que responde el currículo correspondiente de cada una de estas etapas y las relaciones de competencias, contenidos y criterios de evaluación así como las orientaciones metodológicas más consonantes. La normativa regula estas cuestiones para cada una de las etapas educativas.

b) Coordinación y concreción de los contenidos curriculares, así como el tratamiento transversal en las áreas de la educación en valores y otras enseñanzas, integrando la igualdad de género como un objetivo primordial

Los contenidos curriculares guardan relación directa con el resto de elementos del currículo. Como sugerencia en el Proyecto Educativo pueden considerarse las siguientes tareas de concreción del currículo:

- Establecer la relación entre las competencias clave y los objetivos generales de la etapa correspondiente
- Considerar la relación entre los objetivos generales de la etapa y los correspondientes a las distintas áreas.
- Estimar la contribución de cada una de las áreas al desarrollo de las competencias clave.

- Distribuir los contenidos de las distintas áreas entre los cursos correspondientes.
- Distribuir los indicadores de evaluación de las distintas áreas entre los cursos correspondientes.

f) Objetivos propios para la mejora del rendimiento escolar

Los objetivos del Proyecto Educativo deben establecer intenciones y perspectivas a medio plazo, pero sin que resulten ambiguos, indeterminados, generales, inalcanzables y poco concretos. Se subraya de manera expresa, además, que el carácter de tales objetivos tiene que estar vinculado con la mejora del rendimiento escolar. Por lo que es necesario, asimismo, que se formulen y establezcan facilitando su evaluación y revisión.

Con objeto de establecer de manera adecuada los objetivos, interesa describir las situaciones de partida, de tal manera que puedan apreciarse los logros y las dificultades para su consecución.

g) El plan de formación del profesorado

Habrà que estimar objetivos relevantes para el plan, que resulten de las necesidades formativas del profesorado del centro, modalidades y actividades de formación por las que se opta, calendarios para la realización de las mismas, así como procesos para el seguimiento y la evaluación del plan

h) Los criterios pedagógicos para la determinación del horario de dedicación de las personas responsables de los órganos de coordinación docente.

El carácter pedagógico de tales criterios implica la consideración de los aspectos que redunden de mejor manera en los procesos de enseñanza, en las actividades docentes y, por tanto, en la mejora de los resultados. Asimismo, en la definición de tales criterios han de considerarse las prioridades que resulten de las características y situaciones del centro de tal modo que se refuercen o potencien determinados ámbitos como consecuencia.

e) Los procedimientos y criterios de evaluación y promoción del alumnado

El artículo 5 de la Orden ECD/65/2015, de 21 de enero (BOE de 29 de enero), por la que se describen las relaciones entre las competencias, los contenidos y los criterios de evaluación de la Educación Primaria, la Educación Secundaria Obligatoria y el Bachillerato, considera que:

- Los criterios de evaluación deben servir de referencia para valorar lo que el alumnado sabe y sabe hacer en cada área o materia. Estos criterios de evaluación se desglosan en estándares de aprendizaje evaluables.
- Para valorar el desarrollo competencial del alumnado, serán estos estándares de aprendizaje evaluables, como elementos de mayor concreción, observables y medibles, los que, al ponerse en relación con las competencias clave, permitirán graduar el rendimiento o desempeño alcanzado en cada una de ellas.
- El conjunto de estándares de aprendizaje evaluables de un área o materia determinada dará lugar a su perfil de área o materia. Dado que los estándares de aprendizaje evaluables se ponen en relación con las competencias, este perfil permitirá identificar aquellas competencias que se desarrollan a través de esa área o materia.

- Todas las áreas y materias deben contribuir al desarrollo competencial. El conjunto de estándares de aprendizaje evaluables de las diferentes áreas o materias que se relacionan con una misma competencia da lugar al perfil de esa competencia (perfil de competencia). La elaboración de este perfil facilitará la evaluación competencial del alumnado.

2.1.2. El Reglamento de Organización y Funcionamiento (ROF)

El ROF es el documento que regula el funcionamiento de la organización para el logro de sus objetivos; en concreto la convivencia, los cauces de participación, el uso de los espacios y la organización de los recursos materiales y humanos. La Ley de Educación de Andalucía (LEA) en su artículo 127 establece las siguientes características del ROF:

REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO (LEA, art. 127)

1.1. El reglamento de organización y funcionamiento recogerá las normas organizativas y funcionales que faciliten la consecución del clima adecuado para alcanzar los objetivos que el centro se haya propuesto y permitan mantener un ambiente de respeto, confianza y colaboración entre todos los sectores de la comunidad educativa.

2.2. El reglamento de organización y funcionamiento, teniendo en cuenta las características propias del centro, contemplará los siguientes aspectos:

a) Los cauces de participación de los distintos sectores de la comunidad educativa.

b) Los criterios y procedimientos que garanticen el rigor y la transparencia en la toma de decisiones por los distintos órganos de gobierno y de coordinación docente, especialmente en los procesos relacionados con la escolarización y la evaluación del alumnado.

c) La organización de los espacios, instalaciones y recursos materiales del centro, con especial referencia al uso de la biblioteca escolar, así como las normas para su uso correcto.

d) La organización de la vigilancia, en su caso, de los tiempos de recreo y de los periodos de entrada y salida de clase.

e) Cualesquiera otros que le sean atribuidos por la Administración educativa y, en general, todos aquellos aspectos relativos a la organización y funcionamiento del centro no contemplados en la normativa vigente, a la que, en todo caso, deberá supeditarse.

3. Tanto en la elaboración del reglamento de organización y funcionamiento, como en su desarrollo posterior, se fomentará la implicación de toda la comunidad educativa..

Para Antúnez (2014: 184) el ROF es “el instrumento que recoge y comunica la dimensión normalizadora de la estructura del centro escolar. Es decir, el conjunto de reglas y procedimientos que el propio centro establece para posibilitar que su estructura funcione”.

Este documento ha de ser funcional y en ese sentido no debe incluir el contenido de normas de rango superior, de cuestiones que ya están reguladas y que son de obligado cumplimiento. Tampoco conviene incluir en este documento cuestiones que escapen del control y competencia propios del ámbito del centro. Antúñez (2014) propone la siguiente estructura para el ROF:

- INTRODUCCIÓN
 - Base legal de referencia
 - Ámbito de aplicación
 - Publicidad del documento
 - Órgano y fecha de aprobación
- ARTÍCULOS QUE REGULAN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA
 - Cómo se desarrollan las funciones de cada una de ellos
 - Periodicidad de las reuniones
 - Procedimientos para llegar a acuerdos
- ARTICULOS QUE RECOGEN LA REGULACIÓN DE LA CONVIVENCIA
 - Tener presente la normativa sobre deberes y derecho del alumnado
 - Procedimientos a seguir ante comportamientos improcedentes
- ARTÍCULOS QUE ESTABLECEN RESPUESTAS TIPO ANTE SITUACIONES DE CONTINGENCIA
- ARTÍCULOS QUE ESTABLEZCAN LAS CONDICIONES DE MODIFICACIÓN DEL PROPIO REGLAMENTO

Respecto al Proyecto de Gestión, el tercero de los documentos que integran el Plan de Centro, será objeto de estudio del módulo V de este curso, denominado “Gestión eficiente y eficaz de los recursos del centro docente”.

2.2. Estructuras de coordinación docente

En este apartado revisaremos las estructuras de planificación y coordinación del profesorado en los centros educativos. Es un apartado que comparte perspectiva formal y social pues aunque hablamos de órganos de coordinación que pertenecen a la estructura formal de la organización, su funcionamiento tiene mucho que ver con los procesos culturales vividos en el interior de las mismas.

Las estructuras de coordinación básicas en los centros de educación infantil y primaria y secundaria son los **equipos docentes** y los **departamentos**. Los primeros son estructuras de *coordinación horizontal* pues se trata coordinar la enseñanza que imparte el profesorado adscrito a los diferentes grupos que haya establecidos para cada curso. Esto es así a partir de la LOMCE, que eliminó la estructuración en ciclos que planteó la LOGSE y la LOE. Por lo tanto, mediante la coordinación horizontal se planifican las

actividades de docencia, de orientación, de desarrollo del currículum y de establecimiento de criterios de evaluación de aprendizajes de un grupo de estudiantes.

Los departamentos son estructuras de *coordinación vertical* lo que significa secuenciar y dar continuidad a la enseñanza de un área o asignatura a lo largo de los diferentes cursos.

Dos ideas más para completar este apartado. En primer lugar, tan importante es prestar atención a los procesos de coordinación a través de los órganos que hemos mencionado como cuidar las relaciones entre ellos. El centro ha de tender a trabajar conjuntamente a fin de evitar la fragmentación mediante los diferentes órganos de coordinación.

En segundo lugar, estas estructuras formales de coordinación no garantizan taxativamente que dicha coordinación exista y que se produzca la necesaria reflexión compartida sobre el currículum, la enseñanza, la evaluación, etc. La acción pedagógica coordinada va a estar muy ligada a los procesos de trabajo y a las dinámicas que se articulen en cada uno de los centros. Dichas dinámicas a su vez, van a depender de las modalidades de trabajo imperantes y que estarán en consonancia con los principios y valores reinantes en el grupo.

Puede ampliar la información leyendo el documento siguiente, que encontrará a su disposición en la plataforma del curso:

González, M.T (2003). Estructuras para el trabajo y la coordinación de los profesores en los centros. En M.T. González (coord.), *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson- Prentice Hall.

3. Las relaciones del centro escolar y la comunidad. Participación de las familias y de los diferentes sectores de la comunidad.

(Elaborado por: María Teresa González González)

En este apartado del módulo se abordan algunas cuestiones acerca de las relaciones del centro escolar con las familias y la comunidad. Contiene consideraciones y sugerencias en relación con el fomento de la participación activa en la gestión el centro así como con el cultivo de un mayor grado de implicación y compromiso de las familias y la comunidad en el funcionamiento educativo de aquel. Se trata de asuntos que constituyen un aspecto relevante en el desempeño de la dirección.

Gran parte del texto se plantea con una mirada puesta en la importancia de lograr que la participación y conexión con las familias y entorno constituya una fuente apoyo y contribuya a que el centro funcione educativamente mejor: éste no puede estar cerrado a la comunidad sino, por el contrario ser poroso a ella y a todas las posibilidades y recursos formativos que ofrezca y que puedan favorecer el desarrollo de una buena educación y aprendizajes valiosos para todos su alumnado.

3.1. La relación con las familias y su participación en el centro escolar: Vías y posibilidades.

Cultivar la implicación de los padres y conexión con el entorno es una dimensión clave del liderazgo pedagógico en los centros. La relevancia de la misma es evidente: Los centros educativos forman parte de una comunidad y, en estos tiempos de globalización, nuevas tecnologías, redes sociales, esa comunidad es también una fuente importante de conocimientos y recursos formativos. Cada vez es más evidente que la pretensión de que el centro funcione educativamente bien y desarrolle buenos aprendizajes no es incompatible, sino al contrario, con la apertura, la colaboración y los proyectos de trabajo conjunto con familias y, en general, comunidad escolar.

Establecer relaciones y conexiones entre el centro escolar, las familias y la comunidad en general es, sin duda, una faceta importante del trabajo de los equipos directivos. A nadie se le escapa que los centros están ligados a contextos concretos, han de adaptar el currículo formalmente establecido y su propio funcionamiento interno a las características, singularidades, dificultades o problemáticas socio-culturales, económicas, educativas de aquel y, paralelamente, han de aprovechar todas las potencialidades que le ofrece. Frente a tiempos pasados en los que no era infrecuente encontrarnos con directores/as que trataban de preservar y proteger al centro de interferencias externas bajo el supuesto de que así se mantendría el orden y la seguridad, en la actualidad tal postura es insostenible: El centro escolar no puede estar aislado de las familias y la comunidad más amplia, sus intereses, preocupaciones, sus necesidades y su diversidad. Sin duda, el propósito de que el centro funcione educativamente bien y desarrolle buenos aprendizajes no es incompatible, sino al contrario, con la apertura, la colaboración y los proyectos de trabajo conjunto con familias y, en general, comunidad escolar.

Si descartamos la postura de “no contar con las familia” o “cuanto más lejos estén del centro, mejor” y admitimos que han de participar en el centro, las posibilidades que se nos presentan son múltiples. No vamos a hablar aquí de tipologías, escalas, niveles, grados de participación pero sí establecer una diferenciación entre dos grandes modos en que el equipo directivo, el centro, podría pensar y posicionarse ante este tema: 1) Acotar la participación de y la relación con las familias y comunidad a los espacios y ámbitos formalmente establecidos; 2) considerar y defender que familias y comunidad han de implicarse, comprometerse y contribuir a un mejor funcionamiento educativo del centro.

3.2. Participar en los escenarios formales y regulados

Estamos en este caso ante un planteamiento en el que se asume que la participación de las familias, tanto en el plano individual, a través de tutorías, como en el colectivo (Consejo Escolar y, en su caso, asociaciones de madres y padres) se ha de circunscribir a los escenarios delimitados en las normativas. Uno de ellos, el Consejo escolar, es la vía privilegiada para participar en el control y gestión del centro; con frecuencia, por lo que sabemos, esta participación termina reduciéndose a un simulacro de democracia, un ritual más en la vida del centro escolar.

De hecho, diversas investigaciones en nuestro país así lo constatan, cuando resaltan el papel más bien formal de estos órganos, tanto en lo que respecta a los temas abordados como a los procedimientos de la participación: Reuniones del Consejo Escolar destinadas básicamente a tratar asuntos de trámite (calendarios, admisión de alumnos, cumplimiento de plazos ...), aprobar proyectos de trabajo o actuaciones que ya están previa e implícitamente decididos, dar y recibir información... mientras otras cuestiones más de fondo e importantes para la práctica y funcionamiento cotidiano apenas se tocan. En esas coordenadas, se ha advertido ampliamente de la importancia de cuidar que tal participación no se reduzca a ser un mero mecanismo de gestión formal–burocrático del centro, en el que las familias terminan siendo convidadas de piedra. Se insiste, así, en que se cuide, especialmente desde los equipos directivos, que estructuras formales del centro funcionen democráticamente y abran oportunidades para que los miembros de la comunidad escolar puedan contribuir con sus aportaciones a la toma de decisiones sobre asuntos que les conciernen; a este respecto son habituales sugerencias como las siguientes:

- Poner a disposición de las familias la información pertinente sobre distintos aspectos de la vida escolar (la participación sólo es posible, si se comparte ampliamente información con los miembros de la comunidad. En el caso de las familias, en función de sus características y contextos, ha de transmitirse de modo comprensible y por vías accesibles).
- Cuidar que se asuma y sostenga en el centro el reconocimiento y respeto por la diferencia como principio sobre el que asentar las relaciones y dinámicas de participación: todas las opiniones y experiencias son potencialmente valiosas; todos los participantes tienen posibilidad de plantear posturas, opciones e ideas, y negociarlas en procesos de diálogo sin tener que defenderlas conflictivamente.
- Atender expresamente a que la dinámica de participación genere confianza y el sentimiento de que merece la pena participar, cuidando, ente otras cosas, el que se aborden en las reuniones cuestiones relevantes y controvertidas para el centro y su funcionamiento educativo; se tomen decisiones centradas en el interés formativo de todos los alumnos y alumnas; se lleven realmente a la práctica las decisiones tomadas, etc.
- Facilitar la participación de todas las familias, no sólo con las que asisten regularmente al centro - éstas no suelen ser representativas del conjunto de ellas sino sólo de las que están más próximas, por sus condiciones socio económicas y culturales, a la cultura de las escuelas y sus valores dominantes-. Es preciso explorar, desarrollar y profundizar cauces y vías de comunicación y participación para aquellos con menos capacidad, conciencia y experiencia de relación con el centro al que asisten sus hijos e hijas.

3.3. Implicar y comprometer a las familias y la comunidad con el funcionamiento educativo del centro

Defender este planteamiento sobre las relaciones con las familias y la comunidad es entender que el centro escolar además de cuidar y promover que se participe de la manera más rica y real en los órganos de representación y en los espacios y canales de participación establecidos, también ha de empeñarse en construir conexiones y relaciones de colaboración que las “empujen” a implicarse y comprometerse más con la vida y funcionamiento educativo del centro y sus aulas. Es un planteamiento que se fundamenta, entre otras, en la idea, de que en una sociedad como la actual el aprendizaje no se circunscribe ni localiza exclusivamente en el centro escolar sino también en otros contextos (familiares, comunitarios, etc.), de modo que el conocimiento y experiencia requerido para la formación de cada alumno puede provenir de múltiples fuentes, no sólo localizadas en el dentro y los docentes. Siendo así las cosas, se torna imprescindible mirar puertas afuera, y aprovechar los recursos y posibilidades formativas que ofrecen las familias y el entorno del centro en general en orden a mejorar aprendizajes y resultados de los alumnos (núcleo y razón de ser de las organizaciones escolares)

Desde ese punto de vista se defiende que los directivos del centro deberían orientar su liderazgo en este ámbito sobre dos ideas o principios básicos: a) una participación y relación efectiva con el entorno y las familias no puede quedar reducida a formar parte de ciertas estructuras formales, o colaborar puntualmente con el centro; b) la mejora escolar y del aprendizaje de los alumnos pasa por incluir e implicar a las familias y la comunidad, por la colaboración dialogada con ellas, su implicación en actuaciones educativas y proyectos en el centro, etc. Se trata de plantear este asunto en términos de por qué no participar desde el primer momento en proyectos de centro escolar en el que estén todas las personas (incluidas familias y otros agentes sociales) que apuestan por la labor de crear centros en condiciones de ofrecer y garantizar una buena educación y asegurar buenos aprendizajes a su alumnado.

Son muchos los argumentos que se pueden aducir para defender una participación e implicación más amplia y comprometida en el centro escolar. Además de los ya señalados, se sintetizan seguidamente otros:

- Es preciso aportar a los alumnos y alumnas una experiencia educativa y formativa próxima al contexto y relevante para ellos y eso conlleva mirar puertas afuera, y aprovechar las posibilidades formativas que ofrece el entorno y la comunidad en orden a mejorar aprendizajes y resultados de los alumnos.
- Está constatado que la conexión y compromiso de las familias y la comunidad con el centro escolar, contribuye a que los logros de los alumnos sean mejores, las tasas de absentismo más bajas, el apoyo comunitario al centro escolar mayor, y –en la medida en la que las familias y otros miembros en el centro alineen sus actuaciones y estrategias para explorar nuevas y mejores prácticas – los retos cotidianos se aborden de formas más innovadores.

- La educación y formación de los niños/as y jóvenes es tarea de todos y no se puede lograr sin la cooperación y la implicación activa de las familias, los docentes y profesionales del centro, la comunidad en general. Es una responsabilidad compartida, y de doble sentido: Los centros escolares tienen la responsabilidad de llegar a las familias y comunidad de la que forman parte; éstas han de estar en contacto y trabajar con miembros del centro.
- Hay asuntos y temas preocupantes y complejos que afrontan en la actualidad los centros escolares (convivencia, absentismo, abandono, desenganche de los alumnos, fracaso escolar,...) y que difícilmente puede resolverlos el centro escolar en solitario (menos aún personas individuales dentro en él). Las familias -sus aportaciones, conocimiento, experiencia parental.- y otros miembros de la comunidad educativa, han de tener posibilidad de participar y colaborar en el análisis y búsqueda de soluciones.

Hoy está cada vez más claro que los centros escolares no pueden cerrarse al entorno y aislarse de la comunidad más amplia de la que forma parte. Han de “buscar” a la comunidad y construir las relaciones necesarias y relevantes para apoyar a los alumnos: Trabajar “con” más que “en contra” de comunidades locales. Es imprescindible propiciar, desde la dirección, actuaciones que empujen al centro por esta línea de apertura a la comunidad. Entre ellas:

- Contactar con los padres/madres u otros miembros de la comunidad, “llegar a ellos”, evitar que se encuentren con signos hostiles o poco propicios a su participación e implicarlos en procesos de refuerzo del aprendizaje de los alumnos, o lo que es lo mismo apoyarlos para que apoyen el aprendizaje.
 - Potenciar ocasiones y sesiones trabajo y reflexión con las familias acerca de para qué, qué y cómo tiene que ser y funcionar el centro
 - Aprovechar cualquier ocasión, sea informal o formal, para cultivar la relación con familias, la confianza, un clima de cercanía..., para hablar y conocerse mutuamente (desde comentarios informales a las entradas y salidas, hasta encuentros planificados como entrevistas, sesiones de tutoría, charlas informativas, talleres conjuntos...).
 - Posibilitar que conozcan y, también contribuyan con sus ideas y aportaciones a la “política” del centro respecto a asistencia, normas de convivencia, aspectos curriculares y de enseñanza...
 - Establecer mecanismos que garanticen la comunicación centro-familia y familia-centro (lista de correo, hoja informativa, reuniones periódicas...)
 - Ofrecer oportunidades para colaboraciones voluntarias de familias y alumnos
 - Implicar a familias con deberes y otras actividades relacionadas con el currículo
 - Contribuir a su formación como padres/madres

- Captar a entidades, organizaciones, personas particulares del entorno que puedan proporcionar recursos educativos, apoyos y oportunidades significativas de aprendizaje (Proyectos en la comunidad; convenios/planes de prácticas, apoyo en proyectos de los alumnos...) que, más allá del propio centro, ocurran en contextos reales, en tareas prácticas, con apoyo de otros adultos, con el manejo de información o documentación del propio entorno comunitario, etc. Rentabilizar actividades complementarias ofertadas por otras entidades y asociaciones, programas y proyectos que ofrecen ONG... en relación con aspectos específicos (convivencia, crecer juntos, violencia de género, drogas y riesgos, resolución de conflictos... de mediación.... Igualmente, reforzar la red con organizaciones de la comunidad, de cara a expandir servicios para alumnos y sus familias.
- Potenciar y cuidar las tutorías regulares con los padres y con alumnos como ocasión, entre otras cosas, para conocer más su cultura y la de la comunidad local con vistas a utilizar tal conocimiento en el trabajo en las aulas.
- Implicar activamente a los padres-madres (y, en su caso, voluntarios) y las aportaciones que pueden hacer como expertos, como fuente de apoyo al aprendizaje dentro y fuera del aula, acompañamiento... Es evidente que los docentes son importantes –planificar trabajo, integrar disciplinas...- pero no el único recurso

Conceder la debida importancia, desde el centro, al uso educativo de las TIC (ej. uso de Skype para conectar con expertos de cualquier lugar; blogging, forums, Twitter, YouTube) para ampliar relaciones de aprendizaje que traspasen el aula.

4. Buenas prácticas en la prevención de conflictos y la mejora de la convivencia escolar. *(Elaborado por: Berenice Pacheco Salazar)*

4.1. La convivencia escolar

La convivencia escolar puede ser entendida como las relaciones interpersonales que ocurren y se gestan en la escuela. Remite al sentido de pertenencia e identidad colectiva que tienen las y los miembros de un centro educativo, así como a los valores, creencias y dinámicas en los cuales se sustentan dichas relaciones sociales.

Numerosas investigaciones han concluido que una sana convivencia escolar impacta positivamente en el bienestar y la motivación docente, así como en la mejora de los aprendizajes del alumnado.

Convivencia y aprendizaje

- La convivencia escolar es en sí misma una modalidad de relación formativa. (Gijón, 2004)
- Las relaciones que se establecen en la escuela impactan positiva o negativamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje. (Ballester y Calvo, 2007)
- La convivencia escolar tiene una incidencia significativa en el desarrollo ético, socio-afectivo e intelectual del alumnado. (Fundación Santa María y OEI, 2008)
- Una sana convivencia y un clima escolar positivo se asocian con la mejora del rendimiento académico y con el desarrollo del sentido de ciudadanía. (Fernández, 2006)

Desde que empieza la escolarización, inicia el aprendizaje de y en la convivencia escolar. La convivencia debe ser entendida como una construcción cotidiana y permanente. Es decir, que siempre –de manera consciente o no– estamos construyendo relaciones de convivencia en la escuela.

En la construcción de convivencia influyen las características individuales de cada persona (en lo relativo a sus personalidades, experiencias previas y habilidades sociales) y las características institucionales (relativas a las normas de convivencia y disciplina, y los mecanismos de participación). Por tanto, la construcción de una sana convivencia es responsabilidad de todos los actores de la comunidad educativa.

No obstante, es necesario resaltar el rol fundamental que desempeñan los equipos directivos en el favorecimiento de la convivencia escolar. Más allá del desarrollo de labores administrativas, la mejora de la calidad educativa requiere de equipos directivos con liderazgo pedagógico, que impacten positivamente en la construcción de un ambiente de trabajo y aprendizaje que sea horizontal y armónico.

Tres ideas clave

- Los centros escolares son un espacio de relación donde tenemos la tarea de formar académicamente, pero también de manera afectiva y ciudadana.
- La manera en que aprendemos a relacionarnos en la escuela, enseña un modo de convivencia que se traslada a la vida social adulta.
- Por tanto, el fomento de una sana convivencia escolar se constituye en una labor pedagógica importante.

4.2. El conflicto como oportunidad de mejora

Los conflictos forman parte de todas las relaciones sociales y, por tanto, están siempre presentes en las dinámicas de convivencia. El conflicto es una contraposición de intereses, deseos, creencias, entre dos o más partes implicadas que, de no manejarse eficazmente, puede provocar el uso de violencia y el deterioro de la convivencia escolar.

La cultura organizativa, las normas, los mecanismos de participación, los estilos directivos, la labor docente, las distintas habilidades sociales, el relacionamiento entre distintas generaciones; las diferentes experiencias previas, creencias y puntos de vistas...son algunos de los factores que suelen incidir en la aparición de conflictos en el ámbito escolar. Estos pueden ocurrir entre el equipo directivo y docente, entre estudiantes y docentes, entre estudiantes, entre docentes, entre las familias y el equipo directivo, entre otros...

Gestión positiva del conflicto

- El conflicto debe ser asumido como una oportunidad para el aprendizaje y para la mejora de las instituciones escolares.
- El conflicto puede orientar y conducir hacia una comunicación más abierta, hacia soluciones más dialogantes y creativas y a la mejora en general de nuestras relaciones personales; pero también puede conducirnos, dependiendo de cómo lo afrontemos, a un deterioro constante de las relaciones interpersonales. (Binaburo y Muñoz, 2007).
- El conflicto puede lograr estimular la autocrítica y la búsqueda de nuevos modelos de ser y estar en la escuela. (Ortega, 2002).

Como vemos, los conflictos pueden ser asumidos como una oportunidad para la mejora escolar y para el aprendizaje de la convivencia. Desde esta perspectiva, el conflicto como tal nunca es negativo, sino que negativa puede ser la manera en que se enfrenten y resuelven los mismos.

El manejo y tratamiento que reciben los conflictos en la comunidad escolar pueden llegar a generar, detonar y/o perpetuar situaciones de violencia. Por tanto, no se trata de tratar de evitar los conflictos, sino de saber solucionarlos de manera positiva y dialógica.

4.3. La mediación como estrategia de resolución de conflictos

La mediación:

- Es una estrategia para la gestión del conflicto escolar. Es un proceso en el cual dos o más personas resuelven sus diferencias con la ayuda de un tercero imparcial no involucrado en el conflicto.

- Busca facilitar la comunicación y lograr acuerdos que generen mutuo bienestar.
- Contribuye a prevenir situaciones de violencia y propicia la formación en los valores democráticos.
- Mejora la convivencia escolar pues estimula la autoestima, la confianza mutua, la cooperación, el diálogo y la participación del propio estudiantado en la resolución de los conflictos.

Un programa de mediación en conflictos requiere de la conformación de un equipo de mediadores previamente formados en pautas de actuación. El mediador es la persona que intenta resolver las diferencias y conflictos interpersonales, y que favorece el comportamiento de colaboración entre ambas partes ayudándolas a encontrar soluciones ventajosas para todas y a facilitar acuerdos constructivos.

En este sentido, la formación de estudiantes como mediadores de conflictos escolares es una estrategia que favorece positivamente la convivencia escolar. La finalidad de un programa de ayuda entre iguales es que estudiantes con problemas encuentren, en la conversación y el apoyo con otros/as, un ámbito de reflexión óptimo para afrontar por sí mismos/as sus problemas (Ortega y Córdoba, 2008).

Recomendaciones para el manejo de conflictos escolares

- Recordar la importancia del rol directivo: un liderazgo pedagógico y distribuido genera motivación y sentido de pertenencia en la comunidad escolar, y favorece la sana convivencia.
- Asumir la construcción de una sana convivencia escolar como tarea fundamental de la gestión directiva y pilar clave de los planes de mejora escolar.
- Construir normas de convivencia de manera participativa y consensuada, dando igual importancia a las consideraciones y expectativas de adultos y jóvenes, y buscando reforzar los modelos de relacionamiento deseables y no solo enlistando las conductas sancionables.
- Crear mecanismos de comunicación y toma de decisiones inclusivos y horizontales, y establecer espacios donde las personas involucradas en conflictos puedan sentirse seguras para expresar sus sentimientos. La implicación activa del alumnado en la gestión escolar contribuye positivamente a la mejora de la convivencia.
- Formar a los equipos docentes y al estudiantado en estrategias pacíficas y dialógicas para la resolución de conflictos. En esto, las herramientas que proporcionan la educación emocional y la educación para la paz resultan relevantes.
- Abordar conflictos requiere de una primera fase de diagnóstico: ¿Qué pasó? ¿Entre quiénes? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Por qué reaccionaron de esa manera y no de otra? ¿Cómo se sintieron y cómo se sienten ahora? Es importante escuchar con apertura a distintas perspectivas, buscando siempre enfatizar en las motivaciones y sentimientos, y no solo en el hecho en sí.
- Escuchar activa y empáticamente. No escuchar para preparar una respuesta ni buscar culpables. Escuchar para entender, no para confrontar. Escuchar para comprender lo que se nos dice, así como las emociones y el contexto desde el que se habla.

4.4. Recursos recomendados



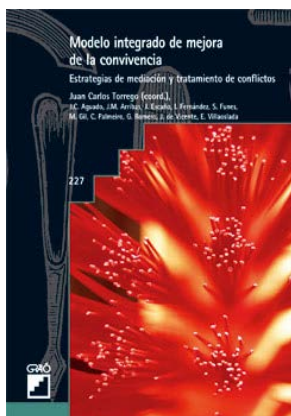
Comunidad web para docentes, con recursos para la gestión de la convivencia.
<http://www.eduforics.com/ciudadania-y-convivencia/>



Revista dedicada a la convivencia escolar. <http://convivesenlaescuela.blogspot.com.es/>
https://drive.google.com/file/d/0BwmG_rAXpAZfR25VQXoxcXp4NG8/view



Guía para prevención y abordaje del bullying desde el rol directivo.
http://www.bastadebullying.com/pdf/es/Basta_toolkit_directores_administradores.pdf



Libro: Modelo integrado de mejora de la convivencia. Estrategias de mediación y tratamiento de conflictos.

Juan Carlos Torrego (coord.)
Editorial Graó. 2009.

5. Actividad y criterios de evaluación

Aporte un análisis y valoración del diseño y desarrollo del proyecto educativo de su centro, considerando los aspectos que se refieren en el apartado 2 de este documento. Y señale, tras las conclusiones que obtenga, qué aspectos podría incluir, con respecto al proyecto educativo, tanto en el análisis de la situación de partida como, sobre todo, en la formulación de los objetivos y el desarrollo de los mismos en el plan de actuación del proyecto de dirección. De manera que se establezca un vínculo directo entre el proyecto educativo y el proyecto de dirección.

Puede tomar como referencia, a fin de realizar la actividad, los criterios de evaluación que se consideran para la misma.

Criterios de evaluación

<ul style="list-style-type: none">Se identifican aspectos relevantes del diseño del proyecto educativo del centro: su estructura, el modo en que se consideran los distintos apartados, el grado de participación en su elaboración, los aspectos que guardan más relación con el proyecto de dirección, etc.	20%
<ul style="list-style-type: none">El análisis también estima el desarrollo del proyecto educativo: conocimiento y difusión del mismo en el centro, grado de utilidad para el desarrollo de los procesos educativos, revisión del proyecto educativo como consecuencia de la memoria de autoevaluación, etc.	20%
<ul style="list-style-type: none">Se señalan aspectos destacados y aspectos mejorables, tras el análisis y valoración del proyecto educativo, con los que es posible establecer objetivos del proyecto de dirección.	25%
<ul style="list-style-type: none">En la actividad se propone algún objetivo u objetivos, directamente relacionados con el análisis y la valoración del proyecto educativo, para incorporarlos al proyecto de dirección.	15%
<ul style="list-style-type: none">Se advierte, a su vez, la relación de las conclusiones del análisis y la valoración del proyecto educativo con otros aspectos del análisis de la situación de partida y de los objetivos del proyecto de dirección.	20%

Referencias bibliográficas

- Antúñez, S. (2014) Documentos de Planificación institucional. En Cantón, I. y Pino, M. (Coord.) *Organización de centros educativos en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Alianza Editorial, pp. 169-197.
- Ballester, F. y Calvo, A. (2007). *Cómo elaborar planes para la mejora de la convivencia*. Madrid: EOS.
- Binaburo, J.A. y Muñoz, B. (2007). *Educación desde el conflicto. Guía para la mediación escolar*. Barcelona: Ceac.
- Bolívar, A. et al. (2007). *Módulo 1: El centro como contexto de innovación*. En Programa de Formación en Asesoría Pedagógica (Curso de Formación especializada en centros educativos) pp. 34-35. Madrid: MEC, CNICE. NIPO: 651-06-327-X
<http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/89/cd/index.html>
- Fernández, I. (2006). Haciendo frente a la disrupción desde la gestión del aula. En J.C. Torrego (Coord.) *Modelo integrado de mejora de la convivencia. Estrategias de mediación y tratamiento de conflictos* (pp. 173-207). Barcelona: Graó.
- Fundación Santa María y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2008). *Estudio de Convivencia Escolar en la República Dominicana*. Santo Domingo: Fundación SM, OEI.
- González, M.T (2003). Estructuras para el trabajo y la coordinación de los profesores en los centros. En M.T. González (Coord.). *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson- Prentice Hall.
- González, M.T. (2004). Naturaleza y características de las organizaciones escolares: Una aproximación inicial. En Moreno Olmedilla, J.M. (Coord) *Organización y gestión de centros educativos* (pp.23-44). Madrid: UNED.
- López-Yáñez, J. (2004). Cultura organizativa. En Salvador Mata, F., Rodríguez Díaz, J.L. y Bolívar Botía, A.: *Diccionario enciclopédico de Didáctica*. Málaga, Aljibe, pp. 263-270.
- Ortega, R. (2002). Lo mejor y lo peor de las redes de iguales: juego, conflicto y violencia. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 44, 93-113.
- Ortega, R. y Córdoba, F. (2008). Psicopedagogía de la convivencia en un centro de educación secundaria. En A. Pontes (Coord.) *Aspectos generales de la formación psicopedagógica del profesorado de Educación Secundaria* (pp. 373-395). Córdoba: Servicio de Publicaciones, Universidad de Córdoba.
- Pacheco-Salazar, B. (2017). *Estar, ser y con-vivir en la escuela. La violencia escolar desde las voces de estudiantes y docentes*. (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla, Sevilla, España.
- Tajasom, A. y Ariffin, Z. (2011). Principals' leadership style and school climate: teachers' perspectives from Malaysia. *International Journal of Leadership in Public Services*, 7(4), 314-333.