

## **El proyecto educativo<sup>1</sup> como marco de la identidad de un centro**

---

**BERNAL AGUDO, JOSÉ LUIS (2006): *Comprender los centros educativos. Perspectiva micropolítica. Zaragoza: Mira. Cap. 11.1.***

En cualquier organización es esencial plantearse al principio qué es lo que se quiere conseguir, ya que se han unido una serie de personas para trabajar juntas en busca de objetivos concretos. En las organizaciones educativas esos objetivos, esas metas, suelen estar implícitas concretándose pocas veces en documentos consensuados y admitidos por todos. En esa línea va el proyecto educativo, para formalizar y concretar aquellas intenciones de los distintos grupos que componen la comunidad escolar, dotar de una identidad diferenciada al centro y plantear aquellos valores y principios que asume esa comunidad.

Tanto la LOGSE como la LOCE y la LOE reconocen a los centros la autonomía pedagógica para desarrollar y completar el currículo en el marco de su programación, permiten que completen y desarrollen el currículo de los diferentes niveles, ciclos, grados y modalidades, y posibilita que las Administraciones educativas fomenten la autonomía pedagógica y administrativa de los centros. La LOE lo concreta en el artículo 120, indicando que *los centros dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión en el marco de la legislación vigente y en los términos recogidos en la presente Ley y en las normas que la desarrollen. 2. 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. 3. Las Administraciones educativas favorecerán la autonomía de los centros de forma que sus recursos económicos, materiales y humanos puedan adecuarse a los planes de trabajo y organización que elaboren, una vez que sean convenientemente evaluados y valorados.*

### **a) Sentido y finalidad**

Podemos entender un proyecto educativo como *una propuesta global y colectiva de actuación a largo plazo, en cuya elaboración participan todos los miembros de la comunidad escolar, que permita dirigir de modo coherente el proceso educativo en un centro, y plantee la toma de posición del centro ante aspectos tan importantes como los valores, los conocimientos y habilidades que se pretenden priorizar, las relación con los padres y el entorno, la propia organización...*

Fijándonos en la definición encontramos las notas que caracterizan a un proyecto educativo:

- *Ha de ser de centro, fruto del consenso y convergencia* de todas las opiniones y posiciones de los diferentes miembros de la comunidad escolar. No debe ser un

---

<sup>1</sup> El proyecto educativo está desarrollado en la LOE en el art.121.

documento aprobado por mayoría absoluta, en el que haya vencedores y vencidos, sino asumido por todos, consensuado. En cualquier caso, esto no implica que sea un proceso de normalización en el centro por el que todos hagan lo mismo, sino que se plantea sobre una diversidad.

- *Se debe elaborar en equipo y con la participación de todos* los miembros de la comunidad escolar. Nunca podrá ser de todos si no participan todos en su elaboración. Se intenta romper así la dinámica habitual en muchos centros de *un profesor, una clase, una hora, un contenido*, para responsabilizar al profesorado de una idea colectiva, de una colectividad.
- *Aglutina todos los ámbitos de funcionamiento del centro*, no siendo ni un simple enunciado de postulados ideológicos ni una relación de líneas pedagógicas.
- Debe servir de *punto de referencia* en la elaboración de los sucesivos documentos o instrumentos para desarrollar el proceso educativo en un centro. O sea, es vinculante. Es más, si no se concretan y priorizan posteriormente los objetivos aceptados por todos en los sucesivos documentos -Plan Anual...-, habrá perdido su propia coherencia.
- Es un *documento propio, singular*, de cada centro, enmarcado en su contexto específico, que va a determinar su planteamiento, contenido y desarrollo. No puede haber dos proyectos educativos iguales, ya que *cada centro es diferente*, determinado por su contexto exterior y su propia cultura.
- Tiene que ser *breve y de fácil manejo*, que pueda consultarse con facilidad y comodidad. No se trata de hacer una ley, amplia y farragosa, para que nadie entienda nada ni se pueda concretar posteriormente.
- No debe concretarse demasiado, se tiene que quedar en un *marco de intenciones*, aunque eso sí claras y que sirvan de referencia para explicitarlas en el reglamento de régimen interior, en el diseño curricular y en los planes anuales de centro. Un proyecto educativo nunca deberá ser un documento en el que se recojan de modo exhaustivo todos los detalles del centro, desde el nombre de los profesores hasta las programaciones.
- *Es un proyecto, no es algo acabado y definitivo*, sino que se puede ir modificando en relación con nuevas necesidades o cambios en su contexto. Tampoco busquemos proyectos ideales o tipo, no existen; solamente hay *un proyecto para un centro*, determinado por todas las distintas circunstancias que confluyen en él.

Encontramos en la tabla 12º aquellas notas que definirían lo que nunca debería ser un proyecto educativo, en oposición a lo que acabo de señalar en cuanto a sus características.

**Tabla 12ª: notas que determinan lo que no es un proyecto educativo**

|   |   |
|---|---|
| Una enumeración detallada de los elementos que componen un centro: planos, descripciones, profesores... | Un manual de psicología, pedagogía, sociología, organización escolar... |
| Un documento destinado al ejercicio burocrático de la educación   | Un producto cerrado, acabado e inalterable                              |
| Un empeño personal de algún miembro del Claustro del centro o del AMPA                                  | Una complicación más para el trabajo docente                            |
| Una fórmula paradigmática que arregla todos los problemas del centro                                    | Un reglamento de funcionamiento   |
| Un panfleto que dice cosas <i>muy atrevidas</i> sobre la educación                                      | Un documento que sólo expresa aquello que se quiere que se conozca      |

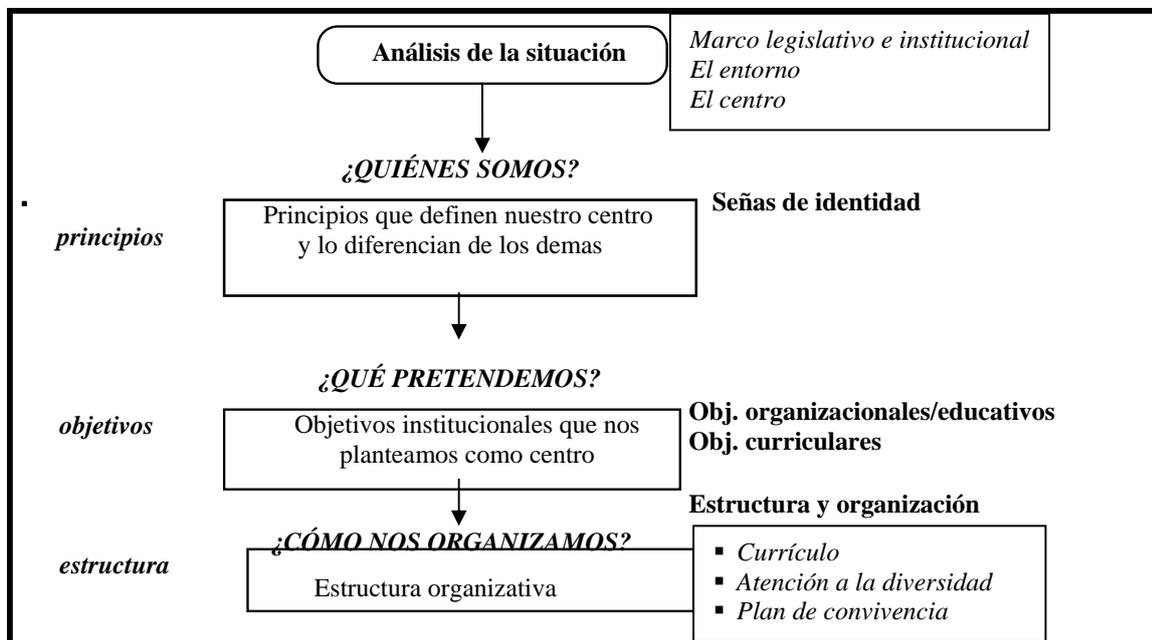
**b) Su contenido**

Partiendo del análisis del contexto del centro y de sus propias necesidades, el proyecto educativo fijará objetivos y prioridades de actuación, recogerá los valores, incorporará la concreción de los currículos establecidos por la Administración educativa – constituye una novedad introducida por la LOE- 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 (art. 121.1). Dicho proyecto, que deberá tener en cuenta las características del entorno social y cultural del centro, recogerá la forma de atención a la diversidad de los alumnos así como el plan de convivencia y deberá respetar el principio de no discriminación y de inclusión educativa como valores fundamentales, así como los principios y objetivos recogidos en esta Ley y en la Ley Orgánica 8/1985, Reguladora del Derecho a la Educación. (art 121.2)

Todos estos aspectos que institucionalmente deberá incluir un proyecto educativo se pueden sistematizar según siguiente cuadro que plantea la figura 13ª, basado en el elaborado por Antúnez<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Antúnez, Serafín. El proyecto Educativo de centro. Departament d'Ensenyament. Generalitat de Catalunya. Barcelona. (1990)

**Figura 13<sup>a</sup>: aspectos que integran el proyecto educativo de centro**



### **Análisis situacional**

Antes de entrar en la elaboración concreta del proyecto educativo, es necesario contestar algunas preguntas: ¿Dónde nos encontramos? ¿De qué realidad partimos? ya que cada proyecto debe ser diferente, contextualizándose en el *ambiente y cultura* en el que está inmerso. Es lo que denominamos análisis de la situación.

Para analizar con suficiente amplitud y coherencia esa realidad, podemos tener en cuenta las siguientes variables:

- Marco legislativo: Constitución, LOE y disposiciones que las desarrollan.
- Ambiente socio-económico-cultural del entorno. Se pueden considerar, entre otros, los siguientes aspectos: Infraestructura de servicios culturales y sociales, sectores de trabajo, nivel de empleo y paro laboral, nivel cultural de las familias, problemas específicos como drogodependencia, migraciones...
- El centro, desde sus recursos personales, materiales, económicos y de espacio. Es importante concretar, en principio, en qué centro estamos, para lo cual se deberían concretar con claridad, entre otros factores, los siguientes que determinarían las características del centro: niveles educativos que tiene y número de unidades, espacio y materiales, personal docente y no docente de que dispone, programas educativos en los que está inmerso. características peculiares que lo definen.

- El centro, desde su proceso organizativo y de funcionamiento. Es necesario que *los objetivos que planteemos en el proyecto educativo estén en coherencia con las posibilidades del centro*, lo contrario sería elucubrar sin ningún sentido. Hay que partir de las necesidades y posibilidades reales del centro en ese momento. *No podemos plantear un cambio radical ni en metodología ni en sistemas de funcionamiento*. Aquí podríamos analizar, entre otros factores, los siguientes: objetivos prioritarios en el proceso de enseñanza-aprendizaje, línea metodológica, órganos que funcionan en el centro, los equipos de profesores - cómo están planteados, cuántos funcionan...-, los criterios de agrupamiento de alumnos, el sistema de relación con los padres y otras instituciones, la cultura que caracteriza al centro educativo.

Una vez analizadas todas las circunstancias que inciden y caracterizan al centro, podemos pasar ya a elaborar el proyecto educativo. Tiene que quedar suficientemente claro que ésta es *una propuesta* totalmente abierta, cuyo objetivo principal es servir de referencia para la discusión y reflexión en cada centro, ya que las circunstancias de cada centro obligan a planteamientos muy diversos.

En el proyecto educativo distinguimos tres aspectos fundamentales que contestan a tres preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué pretendemos? y ¿Cómo nos organizamos?

#### 1) ¿Quiénes somos?

Se trata, en primer lugar, de *concretar las notas que configuran especialmente nuestro centro*. En cualquier caso, podemos proponer unos ámbitos que nos pueden servir de referencia, como sería la postura ante aspectos institucionales, ante los principios educativos, ante el proceso de enseñanza-aprendizaje, ante la gestión global del centro, así como ante otras situaciones relevantes como las implicaciones no sexistas en la educación, la actitud ante la utilización de la naturaleza, la actitud ante los alumnos diferentes...

#### 2) ¿Qué pretendemos?

Una vez planteados con claridad los principios que el centro asume como suyos, pasamos a plantear los grandes objetivos que la comunidad escolar considera propios en la intención educativa de su centro. No se trata de hallar objetivos o ideas originales o utópicas, sino primordialmente de implicar a todos en lo que se decida. *Para que un proyecto educativo sea coherente y tenga consecuencias positivas para el centro es necesario que seamos capaces de trasladar los principios antes indicados a objetivos globales que el centro intentará lograr*.

Podemos considerar una serie de características que deben reunir estos objetivos:

- *Posibles*. Tienen que ser objetivos que se puedan llevar a cabo razonablemente, pudiéndose articular posteriormente en objetivos y actuaciones concretas.
- *No Objetivos-Tópicos*. No podemos pensar en objetivos-tipo, como *desarrollar la personalidad del niño...* sino deberíamos concretarlos y contextualizarlos en los alumnos y el centro en el que estamos.
- *A largo plazo*. Deben ser a largo plazo, no se temporalizan.

- *No interpretables y comprensibles.* Hay que tener en cuenta que están redactados para que los interprete y desarrolle un colectivo muy distinto de personas -padres, profesores, alumnos-, por lo que es necesario readaptarlos de tal modo que se entiendan e interpreten del mismo modo por todos.
- Deben ser unos *objetivos-tendencia.* Indican el rumbo.
- Afectan a *todos los miembros* de la comunidad escolar y deben hacer referencia a *todos los ámbitos* del centro.

Podemos distinguir una serie de ámbitos, en un intento de sistematizar los objetivos y que abarquen todo el centro escolar: organización y gestión, curriculares, relaciones interpersonales y de convivencia, y los relacionados con la administración y los servicios. Para desarrollar este apartado podemos partir de cada uno de los principios que hemos definido como características de nuestro centro y elaborar coherentemente unos objetivos acorde a nuestras intenciones, en los que deberíamos tener en cuenta los ámbitos ya señalados.

### 3) ¿Cómo nos organizamos?

Una vez planteados los objetivos globales que el centro desea alcanzar, debemos pensar en una organización que posibilite la consecución de esos objetivos. No podemos pensar del mismo modo para un centro de veinticuatro o treinta y seis unidades que para otro de ocho. Las necesidades, recursos, personas... son muy diferentes, y, desde luego, la coherencia de la estructura de un centro con su tamaño debe ser total. Así, por poner un ejemplo, los colegios rurales agrupados disponen de unas características propias que incidirán en su estructura y seguirán modelos diferentes a los colegios-tipo de una ciudad.

Por otra parte, según el planteamiento que se haya hecho en el centro en cuanto a su funcionamiento, o, dicho de otro modo, si se mantiene estrictamente la estructura que indica la LOE o se desarrolla permitiendo una mayor participación en la toma de decisiones y una mayor autonomía, sus procesos de funcionamiento serán más o menos complejos e incidirán directamente en su configuración estructural. Se podría plantear, en primer lugar, un organigrama, en el que quedaran patentes todos los órganos que funcionan en el centro, o que se desea que funcionen, asumiendo una estructura-base sobre la que cada año se podrían hacer pequeñas modificaciones, en relación con los objetivos prioritarios a lograr en el Plan Anual de centro. Sería el punto de partida para desarrollar después cada uno de los órganos que establezcamos.

Recordamos que uno de los aspectos que cada colegio de Infantil y Primaria debe plantearse es la participación de los alumnos en el consejo escolar, ya que desde la LOPEG desaparecen oficialmente del consejo escolar, pero va a ser cada centro el que decida cómo pueden participar, aunque siempre será sin capacidad de voto. Esto debería constar en el proyecto educativo.

No debemos olvidar que el proyecto educativo debe incorporar la concreción de los currículos establecidos por la Administración educativa que corresponderá fijar y aprobar al claustro, así como el tratamiento transversal en las áreas, materias o módulos de la

educación en valores y otras enseñanzas. Asimismo, recogerá la forma de atención a la diversidad de los alumnos así como el plan de convivencia.

### **c) Proceso de elaboración**

Si no se llega a ver por todos la necesidad de elaborar un proyecto educativo, el éxito de su elaboración nace muy condicionado, de ahí la importancia de una primera fase de sensibilización en la que todos interioricen la necesidad de hacerlo. *Debemos estar todos de acuerdo en empezar a hacerlo y en la necesidad de su realización.* Es el equipo directivo el responsable de dinamizar el proceso y de plantear estrategias para poder llevarlo a cabo del mejor modo posible. Debemos tener presente que *no se fabrican equipos por decreto.* La realización de un proyecto necesita de un cambio cultural, lento pero necesario; si no, corre el peligro de convertirse en un *proyecto-escaparate.*

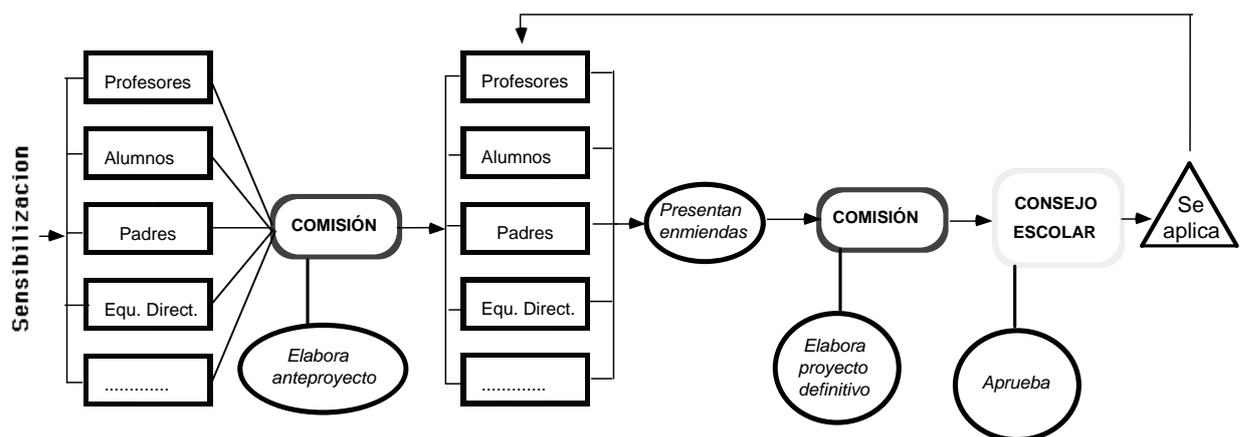
Hay que adecuarlo a las posibilidades reales del tiempo que el profesorado del centro puede dedicar a su elaboración. En su elaboración deberían participar todos los miembros de la comunidad escolar. Un proyecto educativo impuesto *desde arriba* no solamente dejará de ser operativo sino que provocará conflictos en su puesta en práctica.

De las múltiples alternativas posibles para elaborarlo podemos indicar una muy sencilla, pero no por eso menos operativa:

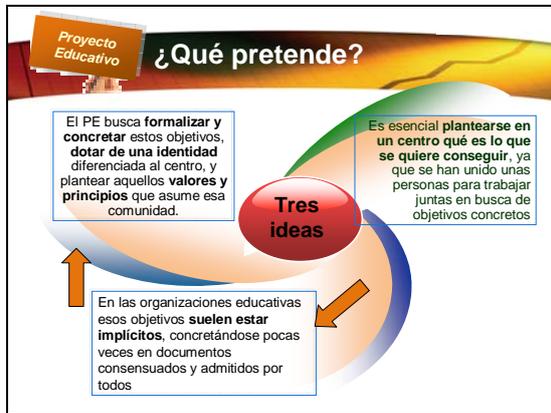
- 1) Iniciar con un periodo de *sensibilización*, intentando que la comunidad escolar entienda la necesidad de dedicar un esfuerzo importante a la elaboración del proyecto educativo.
- 2) Formar una *comisión* de pocos miembros, en la que estén representados los profesores, padres, alumnos, equipo directivo, y, en los centros concertados, el titular.
- 3) Esta comisión elabora el *anteproyecto*, para que sirva como documento de trabajo base a la comunidad escolar.
- 4) Se *entrega el anteproyecto* a los coordinadores de equipos docentes, jefes de departamentos, junta del AMPA y representantes de los alumnos, así como al equipo directivo. Asimismo se hace pública su existencia para que cualquier miembro de la comunidad escolar pueda leerlo y presentar las correspondientes enmiendas.
- 5) Cada uno de los miembros u órganos que han recibido el anteproyecto deberían presentar sus *enmiendas* a la comisión en un tiempo prudencial, que debe quedar muy claro.
- 6) Recibidas las enmiendas, la comisión las estudiará, redactando el *proyecto educativo* definitivo que se enviará al consejo escolar. En esta fase, la comisión debería realizar las reuniones que considere oportunas para poner de acuerdo a miembros de la comunidad escolar que hayan realizado enmiendas con propuestas enfrentadas. En cualquier caso, hay ciertos aspectos que habría que delimitar obligatoriamente, aunque no hubiere consenso.

- 7) La comisión envía dicho proyecto a los miembros del consejo escolar con tiempo suficiente para su estudio, aunque se supone que debería ir ya suficientemente consensuado.
- 8) *El consejo escolar*, finalmente, procederá a su discusión y aprobación.
- 9) Cada año se puede ir adaptando dicho reglamento a las necesidades y circunstancias nuevas que vayan surgiendo, actualizando otros aspectos que pueden ir quedando desfasados.
- 10) Es imprescindible realizar una *divulgación* suficiente del proyecto educativo a todos los niveles y a través de diferentes medios, como charlas, trabajos, exposición, etc.

**Figura 14ª: proceso de elaboración del proyecto educativo**



## IDEAS CLAVE PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO



Proyecto Educativo **1**

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

- 1) **Marco legislativo:** Constitución, LOE y disposiciones que las desarrollan.
- 2) **Ambiente socio-económico-cultural del entorno**
  - Infraestructura de servicios culturales y sociales, sectores de trabajo, nivel de empleo y paro laboral, nivel cultural de las familias, problemas específicos como drogodependencia, migraciones...
- 3) **El centro, desde sus recursos personales, materiales, económicos y de espacio**
  - Niveles educativos que tiene y número de unidades, espacio y materiales, personal docente y no docente de que dispone, programas educativos en los que está inmerso, características peculiares que lo definen...
- 4) **El centro, desde su proceso organizativo y de funcionamiento**
  - Objetivos prioritarios en el proceso de enseñanza-aprendizaje, línea metodológica, órganos que funcionan en el centro, los equipos de profesores -cómo están planteados, cuántos funcionan...-, los criterios de agrupamiento de alumnos, el sistema de relación con los padres y otras instituciones, la cultura que caracteriza al centro educativo...

Proyecto Educativo **2**

## Señas de identidad

- Principios
- Líneas generales de actuación pedagógica
- Objetivos y prioridades
  - ✓ *Objetivos propios para la mejora del rendimiento escolar y la continuidad del alumnado en el sistema educativo*
  - ✓ *Objetivos de intervención en el tiempo extraescolar*

Proyecto Educativo **3**

## Curriculum

- Coordinación y concreción de los contenidos curriculares, así como el tratamiento transversal en las áreas, materias o módulos de la educación en valores y otras enseñanzas

➔ Proyecto Curricular

Proyecto Educativo **4**

## Planes/programas del centro

- Medidas de atención a la diversidad
- Plan de convivencia
- Plan de orientación y acción tutorial
- Plan de formación del profesorado
- Programas de intervención en el tiempo extraescolar

Proyecto Educativo **5**

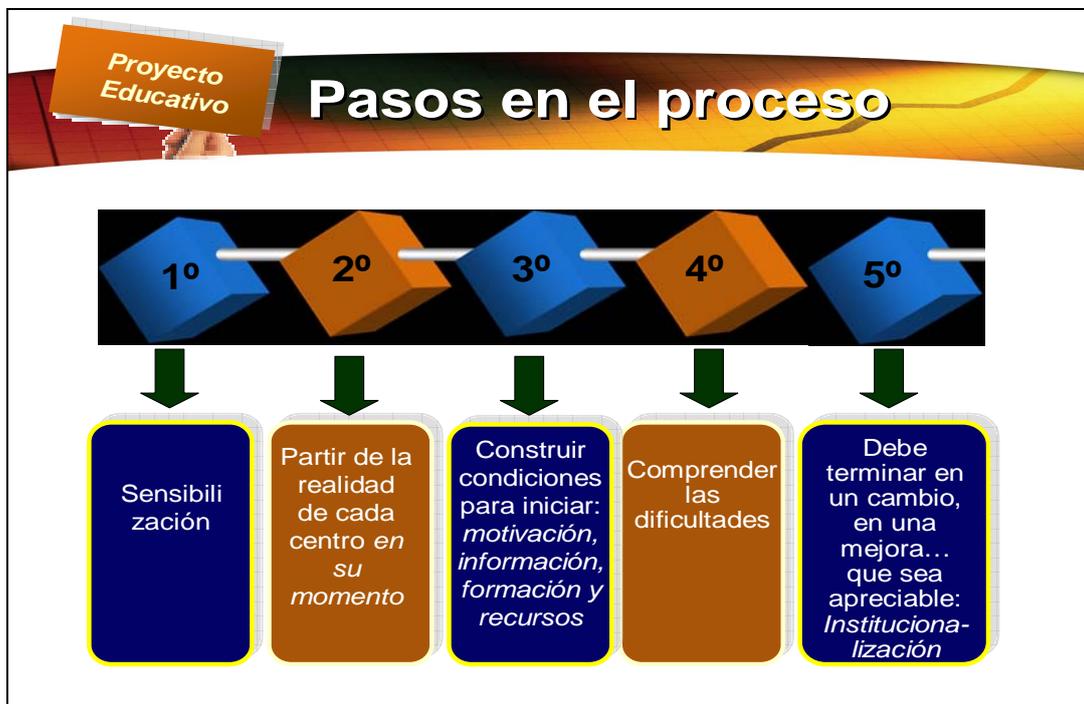
## Estructuración del tiempo

- Criterios para organizar y distribuir el tiempo escolar
- Organización de los tiempos escolares

Proyecto Educativo **6**

## Evaluación del centro

- Los procedimientos de evaluación interna
  - *Indicadores*
  - *Proceso*
  - *Temporalización*
  - ...



**1º Sensibilización**

*¡ convencer antes que imponer!*

Los que participen deben saber...

- ☛ **Los objetivos y el contenido de la PROPUESTA**
- ☛ **Las implicaciones para el centro**
- ☛ **El proceso en el centro -calendario de trabajo-**
- ☛ **Los efectos de la PROPUESTA**

en suma, ser conscientes de la importancia del proceso y comprender todo su desarrollo

**2º Punto de partida**

Ya tenemos clara la PROPUESTA y suponemos que estamos convencidos de la necesidad e importancia del proceso. El paso siguiente es llevarlo a cabo, lo que no se puede hacer sin unas reflexiones iniciales. Uno de los aspectos clave a considerar es percibir la **actitud** y **capacidad** de las personas que van a participar.

*Se explica en el capítulo 13.4*

### 3º Construir condiciones

Es muy importante lograr *convencer* antes que *imponer*  
 Por ello deberíamos *construir las condiciones adecuadas para iniciar el proceso*

| Información y sensibilización  | Formación  | Recursos  |
|--|--|---|
| <b>Información</b><br>completa, continua, veraz y objetiva<br><b>Motivación</b><br><b>Negociación</b><br>reglas de juego | Ajustar las aspiraciones a las verdaderas posibilidades para no obtener fracasos o caer en el desaliento | <b>Personas</b><br><b>Tiempo</b><br><b>Organización</b> |

### 4º Comprender las dificultades

- Necesitamos *tiempo* para llevarlo a cabo. No hay que olvidar que la innovación se lleva a cabo *además de*, ya que el centro tiene que seguir funcionando.
- Los *recursos* para llevarlo a cabo son imprescindibles. Es muy importante pensar cómo estructurar estos recursos, en función de las posibilidades y contexto de cada centro.
- Las *actitudes de escepticismo, duda, frustración...* ante estos procesos son habituales. Son actitudes que no se pueden remediar con palabras o razonamientos, va a ser el propio proceso el que, si se lleva a cabo de forma adecuada, servirá de antídoto ante esta *enfermedad*.

### 5º Institucionalización

- Toda PROPUESTA que no termine en actuaciones concretas de mejora en el centro no tiene sentido.
- La innovación se institucionaliza cuando deja de ser considerada como algo nuevo y se convierte en la forma habitual de hacer las cosas en el centro educativo.
- En muchas ocasiones el esfuerzo y tiempo dedicado a la fase del diagnóstico es tan grande que cuando llega el momento de diseñar procesos de mejora ya no queda tiempo, ni ilusión, ni deseo.*

Partiendo siempre de la realidad en la que estamos, de las posibilidades y conveniencia de hacerlo, y contando con una planificación sencilla y fácil, pero seria y rigurosa...

debemos procurar que al final del proceso se vea el resultado como algo operativo e interesante para el centro.

