

tener muy presente el lugar que el centro ocupa dentro de la estructura del mapa escolar, a la hora de proceder a una evaluación de los resultados obtenidos.

En este contexto, el que entiende la evaluación como un proceso capaz de poner en cuestión no sólo los resultados académicos de los estudiantes, sino también los métodos docentes e incluso los objetivos del proceso educativo desarrollado hasta el presente, puede encontrarse con el rechazo de aquellos que, por el motivo que fuere, no están interesados en un cuestionamiento de su status. Puede acaecer que aquellos que más se opongan a cualquier proceso de evaluación, con el riesgo que siempre lleva implícito de descubrir disfunciones y de plantear la exigencia de cambios, no carezcan de cierto poder, al menos dentro del subsistema en que actúen. Desde otro punto de vista, no es de extrañar que los que se implican en programas de autoevaluación formativa, "action research", etc., no dispongan de gran capacidad de tomar decisiones, como no sea sobre ellos mismos.

Finalmente, en el mejor de los casos, si el centro escolar se embarca en un proceso de autoevaluación permanente, se plantea no sólo el viejo problema de la definición de los objetivos de la educación y de los criterios de evaluación, sino también la cuestión de la capacidad real de toma de decisiones efectivas para corregir y optimizar la trayectoria del centro.

En relación al primero de los problemas cabe decir que es de prever que surjan conflictos no sólo entre los profesionales de la educación, sino también con los estudiantes y con los padres. El progresivo aumento del nivel de estudios de éstos es un factor a tener en cuenta a la hora de valorar las exigencias que presentan acerca de la educación de sus hijos. La imagen de un maestro de escuela dominando una mesa de padres analfabetos es, afortunadamente, del todo obsoleta y ha venido a ser substituida por la de unos claustros numerosos, con enfrentamientos internos y sometidos a las presiones de padres y otros agentes externos.

En cuanto a la capacidad de tomar decisiones y darles cumplimiento, deberíamos tener presente el grado real de autonomía de nuestros centros escolares públicos. La transferencia de competencias en educación a algunas comunidades autónomas y el diseño de unos órganos de gobierno escolar con una composición más democrática y una cierta ampliación de competencias no acaban, a nuestro juicio, de otorgar la necesaria autonomía que necesitan los centros escolares para poder adaptarse a un ambiente social en progresiva aceleración, mediante un constante ciclo de decisión, realización y evaluación, en el que esté implicado todo el centro escolar.

La estatalización no es el único modelo para los centros públicos. Tampoco la "comunidad-autonomización" agota el repertorio de posibles soluciones. La Constitución española establece que los poderes públicos deberán garantizar el derecho de todos a la educación: el municipio, por ejemplo, es también un poder público al que, en pleno derecho, se le podría transferir la titularidad, la competencia y los recursos para la administración de centros escolares públicos, tal como sucede desde hace tiempo en países europeos como Dinamarca, Suecia, etc.

## PLAN DE CENTRO DE LOS COLEGIOS PUBLICOS DE SEVILLA: ANALISIS DEL CONTENIDO Y DE LOS OBJETIVOS.

Rosario Navarro Hinojosa

### INTRODUCCION

El Plan de Centro es una de las innovaciones más importantes en la reciente historia de la educación española y más concretamente dentro de la organización de los centros, ya que su realización exige una profunda reflexión por parte de todos los que participan en la comunidad educativa. Reflexión sobre la situación de partida de los alumnos, del centro y del entorno, sobre la educación que deseamos para aquéllos, el tipo de centro que queremos, así como el modelo de sociedad al que aspiramos. El resultado de esta reflexión y puesta en común nos llevará a la elaboración de unos objetivos realistas, sin perder de vista los establecimientos en los programas oficiales, y a la búsqueda de estrategias didácticas y medios para conseguirlos anualmente; de ahí que el Plan de Centro sea denominado también programación de las actividades educativas del centro.

Mi interés por el tema es porque considero que una de las causas del fracaso escolar está en la falta de coordinación entre los profesores del centro, lo que se traduce, en la mayoría de los casos, en la formulación de objetivos diferentes, distintos métodos de enseñanza y de evaluación, y en actuaciones dispares ante los alumnos, lo que hace que éstos se sientan, en muchas ocasiones, perdidos y sin saber a qué atenerse. Un Plan de Centro, realista y elaborado por todos, pienso que es la solución a situaciones tan variopintas y complejas. No se trata de conseguir uniformidad en los estilos de enseñanza, ya que esto ni es posible ni deseable, sino en los propósitos, y en definir y decidir entre todos, en base a la reflexión antes aludida, el estilo de centro y los objetivos educativos que se pretenden alcanzar. Que uno y otros sean conocidos y asumidos por todos los que integran la comunidad escolar supone potenciar el trabajo de profesores y alumnos y, como consecuencia, mejorar sus resultados, además de la satisfacción que produce el comprobar que un proyecto de trabajo es continuado por otros profesores y, lo que es fundamental, que la educación sea más profunda, armónica y equilibrada.

Obviamente, la eficacia de un Plan de Centro dependerá, en gran medida, de la calidad de los objetivos propuestos y de su ajuste a la realidad del centro y de cada niño. lo que supondrá compensar las deficiencias tanto de uno, solicitando a la administración lo que sea de su competencia, como de otro, siendo el profesor consciente de que hay que dar más al que más lo necesita, y ello en función de su procedencia ambiental y familiar, pues hablar de calidad de educación sólo tiene sentido en la medida en que la escuela ofrece un valor añadido al alumno, más allá de lo que ofrece su propio devenir vital. (MUNICIO, 1988).

El Plan de Centro globaliza y da visión de conjunto a la actividad escolar, está por encima de individualidades y encierra un compromiso compartido por toda la comunidad educativa, y sólo será posible y operativo si la comunidad escolar siente y vive los problemas de la escuela. (NIETO GIL, 1987).

Con la presente comunicación me propongo, mediante el empleo del método descriptivo, analizar el contenido y los objetivos de los Planes de Centro de los Colegios Públicos de Sevilla, para lo cual he seguido el siguiente proceso: parto del marco legal para saber cuándo se establece, cómo se regula y qué se dispone acerca del Plan de Centro; a continuación, he seleccionado la muestra sobre la que he hecho la investigación, centrada en el análisis del contenido y los objetivos de los Planes de los treinta centros seleccionados, y finalizo con unas conclusiones.

## 1. EL MARCO LEGAL.

La nueva política educativa que se proyecta en España tras la llegada al poder del P.S.O.E. en 1982, se vio pronto reflejada en una serie de disposiciones legales, una de las cuales se refería a la obligatoriedad por parte de los centros educativos no universitarios de elaborar anualmente un Plan de Centro, que inmediatamente puso en práctica nuestra Comunidad, antes que el resto de las que componen el Estado. En efecto, por Resolución de 25 de Mayo de 1983. La Dirección General de Educación Básica exige, al objeto de mejorar los mecanismos de participación del profesorado en el funcionamiento de los centros y de sistematizar el trabajo realizado por ellos, la elaboración de una programación de actividades educativas del centro o Plan de Centro, que sirva de referencia a la labor que se realice durante el curso.

La misma Resolución establece que sea en el mes de septiembre cuando se realice dicho Plan y que las fuentes en las que debe basarse sean la evaluación inicial de los alumnos y los resultados recogidos en la Memoria de fin de curso. En cuanto a su contenido, indica que comprenderá una previsión detallada de los objetivos a lograr en el ámbito instructivo, las actividades a realizar en cada uno de los sectores del programa, los órganos encargados de su realización, así como las previsiones para su puesta en práctica. Será competencia del Director la coordinación de su elaboración como las revisiones que se establezcan en el mismo, que tendrá que ser aprobado por el Consejo de Dirección - hoy Consejo Escolar - y, posteriormente, remitido a la Inspección Técnica. En el mes de Junio, el Claustro tendrá que evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan y analizará las dificultades, proponiendo soluciones, todo lo cual deberá quedar reflejado en la Memoria de fin de curso.

Como ya he dicho, la Comunidad Autónoma Andaluza, fue la primera en disponer la elaboración del Plan de Centro y la Memoria de fin de curso, tal como establecía el M.E.C., si bien en parte se anticipó a éste al publicar el 13 de Mayo de 1983 una Resolución de la Dirección General de Ordenación Académica, de 4 de Mayo, por la que indicaba cómo debía organizarse el fin de curso en todos los centros docentes no universitarios. En ella se ordenaba la realización de una Memoria, que a su vez sirviera

de base a la programación general del centro en el próximo curso. Unos meses después, el 29 de Agosto, se disponía, a fin de crear las condiciones más idóneas para la mayor eficacia en el funcionamiento de los centros, la elaboración de un Plan de Centro, a realizar en el mes de septiembre, al igual que había dispuesto el M.E.C., que comprenderá una previsión detallada de los objetivos a lograr en los aspectos docentes, tutoriales y de actuación en los órganos colegiados y las actividades a desarrollar por cada uno de esos sectores y otras que se consideren convenientes, y la distribución temporal adecuada para su realización, así como las medidas a adoptar por el propio centro. Dentro del Plan deberá ocupar un lugar especial la recuperación de los alumnos con problemas de aprendizaje, particularmente los que tengan materias pendientes de cursos anteriores, y las actividades extraescolares y culturales, por ser consideradas medio excelente para estimular el potencial creador de los jóvenes. También habrá de ocupar un lugar destacado el tema autonómico y, más concretamente, el Estatuto de Autonomía de Andalucía, y los valores de convivencia, tolerancia y respeto a los derechos humanos.

Por último, considero oportuno hacer referencia a la orden de 7 de Julio de 1989 de la Consejería de Educación, por la que han quedado establecidas las normas de básicas de organización y funcionamiento de todos los centros escolares para el presente curso. Al referirse al Plan de Centro, insiste en su contenido, ya contemplado en la anteriormente mencionada Orden de 29 de Agosto de 1983, si bien su elaboración correrá a cargo del equipo directivo, con las aportaciones del Claustro de profesores, de padres y alumnos, y será aprobado por el Consejo Escolar, que podrá efectuar modificaciones, pero respetando los aspectos técnico - docentes que sean competencia de los departamentos o del Claustro. Añade que se procurará que el Plan de Centro se elaborará de acuerdo con criterios de claridad y predicción, de forma que se ajuste a la realidad del centro y contemple solamente aquellas actividades que se pueden cumplir. El temario de cultura andaluza propuesto en el Decreto 193/1984, de 3 de Julio, deberá también aparecer en las programaciones y Planes de Centro y, por otra parte, las actividades culturales y complementarias siguen siendo consideradas un medio indispensable para estimular la creatividad de los alumnos y para posibilitar, al mismo tiempo, una enseñanza inserta en la vida y no limitada al espacio del aula. Con estas actividades se podrán abordar aspectos educativos que es imposible tratar suficientemente en clase. En cuanto al agrupamiento de los alumnos, se dispone que se realice con flexibilidad, teniendo en cuenta los intereses y necesidades de los alumnos y que nunca se haga en base a criterios de cociente intelectual o rendimiento académico.

## 2. LA MUESTRA.

El trabajo lo he realizado sobre una muestra de 30 Colegios Públicos de Sevilla, cuya relación me fue facilitada en la Inspección Técnica de Educación Básica. En total, son 99 los Colegios Públicos de Sevilla, que en la citada relación aparecen distribuidos en 18 zonas de inspección. Mi propósito fue en principio obtener una muestra del 50% de cada una de dichas zonas, pero como algunos Planes aún no habían llegado a la Inspección y otros estaban siendo examinados por los inspectores, decidí basarme en los 30 Colegios mencionados, equivalentes al 30% de la totalidad, que obtuve mediante la aplicación de

la tabla de números aleatorios de N.M. DOWNIE y R.W. HEATH en cada una de las zonas de inspección, y cuyo resultado puede verse en el cuadro siguiente:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	T O T
COLEGIOS	8	5	2	7	5	10	4	2	10	1	3	7	5	8	6	4	8	4	99
MUESTRA	2	3	1	1	2	3	1	1	3	1	-	3	3	2	2	-	2	-	30

Como puede observarse, en algunas zonas no he podido extraer el 30%, bien por no ser posible, bien por no hallarse todos los Planes en la Inspección, lo cual he subsanado extrayendo más de otras.

De esos 30 Colegios he analizado el contenido de los Planes de Centro, según aparece en su índice, y los objetivos.

### 3. ANALISIS DEL CONTENIDO.

Para analizar en contenido de los Planes de Centro, he recurrido al índice que, lógicamente, deben poseer. Pero como en algunos de ellos no figura, he tenido que elaborarlo después de revisarlos totalmente. Hechas estas aclaraciones, tengo que manifestar que todos los Colegios incluyen en el primer apartado de su Plan objetivos generales del centro, excepto dos que lo dedican a los objetivos de alcanzar en el presente curso.

El segundo elemento del contenido en cuanto a frecuencia es el referido a las actividades extraescolares y complementarias, que figuran en 22 Planes. Ello es debido a la importancia concedida por la Administración a este tipo de actividades, ya que considera que desarrollan la creatividad y proporcionan una educación más en contacto con la realidad. Con igual frecuencia aparece lo concerniente al presupuesto de gastos e inversiones para el curso.

La programación de las actividades a realizar para conseguir los objetivos propuestos está presente en el 50% de los Planes, como asimismo el tiempo necesario para su realización. El Plan de acción tutorial se recoge en 14 índices y el aula de Educación Especial y ayuda a la integración, en doce. La participación de los padres de alumnos, a través de las A. A.P. P.A. A., en la educación de los niños se expone en 9 Planes y los equipos docentes, en ocho. Es de resaltar que sólo en seis índices se especifica que se realizará un control y revisión del Plan de Centro y se llevarán a cabo las medidas necesarias para corregir las deficiencias, conforme a lo recogido en la Memoria de fin de curso. Considero que este apartado debe preceder a todos y quedar incluido de forma explícita en todos los Planes.

El organigrama del centro aparece en nueve Planes y la estructura organizativa, en cinco. Hay que tener en cuenta que al no variar mientras no cambie la legislación, no debe figurar en un plan anual, como tampoco los datos referidos a la ubicación del centro, sus características, inventario, reglamento de régimen interno, etc.

El Plan de cultura andaluza lo presentan cinco Colegios y las actividades de evaluación, recuperación y proacción, cuatro. Opino que esto último debería ser un elemento imprescindible en cualquier Plan de Centro.

En tres Planes de Centro se incluye un Plan de apoyo a los ciclos y en otros tres, el concerniente a la formación para vivir en democracia. Sólo un centro dice poseer una escuela de padres, otro un servicio de logopedia y un tercero presta atención al absentismo escolar y su control.

También debo señalar que me ha parecido bastante interesante que en un Plan aparezca organizada la enseñanza en torno a centros de interés, tales como las festividades, conmemoraciones, estaciones del año, etc.

### 4. ANALISIS DE LOS OBJETIVOS.

Una de las características de las escuelas eficaces es la existencia de unos objetivos claros conocidos por todos, de manera que permitan hacer confluir la actividad de toda la comunidad escolar. (MUNICIO, 1988).

Con el análisis de los objetivos de los Planes de Centro deseo averiguar qué pretenden conseguir los Colegios Públicos de Sevilla y cuántos objetivos formulan. Empiezo por esto último. El número de objetivos oscila entre dos y quince y la frecuencia más alta –seis colegios– la presentan tres objetivos. En total, son 188 los que aparecen en los Planes analizados, los cuales, en orden decreciente, se distribuyen así: 112 están referidos a los alumnos; 19, a los medios o recursos; 17, al entorno; 13, a los profesores; 10 a lo comunidad escolar; 7, a los padres; 5, al centro; 3 son peticiones a la Administración y 2, se refieren al reglamento de régimen interno. La distribución de los objetivos aparece en el cuadro que presentamos.

En cuanto a los objetivos que los alumnos deben alcanzar, destacan los referidos a su educación integral, a la consecución de técnicas instrumentales y hábitos de trabajo intelectual, a fomentar la creatividad, a desarrollar la capacidad de razonamiento lógico, a estudiar la Constitución y el Estatuto de Autonomía, a conseguir una personalidad libre y crítica, al desarrollo de las capacidades de observación, análisis, síntesis e investigación; a integrarlos en el medio ambiente que los rodea, a prepararlos para vivir en una sociedad democrática, a la adquisición de conocimientos, a orientarlos vocacional y profesionalmente, a mejorar la caligrafía y la ortografía, y poder conseguir el nivel necesario para acceder a la enseñanza media. Todos ellos, como puede apreciarse, pertenecen fundamentalmente al ámbito del conocimiento.

Dentro del ámbito afectivo y del comportamiento, sobresalen los objetivos que se refieren a inculcar la responsabilidad, la comprensión y la tolerancia, así como actitudes, hábitos y valores cívico - morales, que les permitan la integración en la comunidad nacional e internacional; participar en las actividades del centro, conseguir puntualidad en la asistencia a clase, hábitos de higiene, orden y disciplina.

Referidos al profesorado, los objetivos propuestos con los siguientes: Coordinación del trabajo docente mediante la formación de equipos de profesores, a fin de elevar el rendimiento escolar; incluir en los programas curriculares temas de interés para los alumnos, realizar intercambios de opiniones y experiencias, considerar de máxima importancia el ciclo inicial, trabajar sin perder de vista la perspectiva de ciclo y, por último, lograr la conexión de los tres ciclos.

En cuanto a los objetivos formulados con respecto a los padres, destacan los que pretenden incrementar el interés de ellos por la educación de sus hijos, fomentar su participación en la gestión del centro y lograr que conciencien a sus hijos en el trabajo escolar. Los demás objetivos se refieren a establecer la escuela de padres y a potenciar la A.P.A., a través de la cual deben canalizarse la participación de los padres en el proceso educativo de los alumnos.

Para los miembros de la comunidad educativa también se han propuesto objetivos, entre los que sobresalen conseguir la convivencia, apoyándose en el reglamento de régimen interno; lograr la participación de todos en la gestión del centro y que exista un clima de diálogo.

El centro como institución, igualmente, figura en los objetivos elaborados, destacando los que se refieren a crear un ambiente de respeto, a la calidad de la enseñanza, a mejorar el centro, a dotarlo de personal administrativo, a informatizarlo pedagógica y administrativamente, a agrupar los alumnos sin tener en cuenta su coeficiente intelectual ni su rendimiento, a que los departamentos didácticos asesoren en la programación vertical, a fomentar el pluralismo y la libertad de cátedra, a crear un órgano que resuelva los problemas de indisciplina y a insertar el Colegio en la comunidad, es decir, lograr un Colegio abierto al barrio.

El reglamento de régimen interior aparece expresado entre los objetivos de dos Colegios. En uno se pretende su revisión y en otro su elaboración.

Con respecto a los medios, se proponen como objetivos utilizar el video, conseguir un salón de usos múltiples, establecer la Biblioteca o fomentarla donde la haya, instalar un laboratorio y hacer el inventario del centro.

Las peticiones de la Administración también se encuentran entre los objetivos, puesto que algunos centros desean conseguir profesores de apoyo, otros que no se reduzcan las plantillas de profesores y los demás, tener el suficiente material didáctico y mobiliario.

**OBJETIVOS PROPUESTOS POR LOS COLEGIOS PUBLICOS DE SEVILLA  
COLEGIOS**

T E M A S  D E  R E F E R E N C I A	A L U M N O S	P R O F E S O R E S	P A D R E S	C O M U N I D A D E S	C E N T R O S	R E G L A M. R E C U R S O S	R E C U R S O S	E N T O R R O S	P E T I C I O N E S	T O T A L
1	2	-	-	1	-	1	3	-	1	8
2	3	-	-	2	-	-	2	-	1	8
3	2	-	-	1	-	-	-	-	-	3
4	1	-	-	-	-	1	-	-	-	2
5	2	2	-	3	-	-	-	-	-	7
6	4	-	-	1	-	-	1	-	-	6
7	3	1	1	-	-	-	-	-	-	5
8	3	2	1	-	-	-	1	1	-	8
9	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2
10	4	-	-	-	-	-	2	1	-	7
11	5	1	-	-	-	-	3	1	-	10
12	2	-	1	-	-	-	-	-	-	3
13	6	1	-	-	2	-	2	4	-	15
14	7	-	-	-	-	-	-	-	-	7

(Cont.) Objetivos propuestos por Colg. Públ. de Sevilla.

15	8	-	-	-	-	-	-	-	-	8
16	6	-	-	-	-	-	-	-1	4	11
17	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2
18	8	-	-	-	-	-	-	-	-	8
19	4	-	-	-	-	-	-	-	1	5
20	4	-	-	-	-	-	1	-	1	6
21	2	1	1	-	-	-	1	-	1	6
22	9	-	1	-	-	-	-	-	-	10
23	1	1	1	-	-	-	-	-	-	3
24	-	1	-	2	-	-	-	-	-	3
25	-	1	1	-	-	-	1	-	-	3
26	7	-	-	-	-	-	-	-	2	9
27	2	-	-	-	-	-	-	-	1	3
28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
29	-	1	-	-	-	-	-	-	4	1 6
30	13	1	-	-	-	-	-	-	-	14
T O T A L	112	13	7	10	5	2	19	17	3	188

X No se proponen objetivos por ser los mismos que el curso anterior.

## 5. CONCLUSIONES.

Finalizo la presente comunicación con unas conclusiones referidas a los contenidos y a los objetivos de los Planes de Centro de los Colegios Públicos de Sevilla.

Del análisis de los contenidos se desprende la ausencia del diagnóstico de la realidad a la que va destinada el Plan de Centro, sin el cual no puede ser realista. De hecho, sólo en seis índices se dice de forma expresa que se realizará un control y revisión del Plan de Centro y se llevarán a cabo las medidas necesarias para corregir las deficiencias, en base a lo recogido en la memoria. También se aprecia la poca importancia que se concede a las estrategias didácticas. Sin embargo, se sigue fielmente lo indicado por la Administración en lo concerniente a las actividades extraescolares y complementarias, al plan de acción tutorial, a la ayuda a la integración, al fomento de la A.P.A., a difundir la cultura andaluza y al plan para la democracia.

Referente a los objetivos, es fácil destacar las siguientes conclusiones: la mayor parte de ellos - el 62% - van destinados a los alumnos, lo que considero positivo, sobre todo, que se esté prestando más atención al ámbito de los valores, actitudes y comportamientos, y los restantes, a los medios -el 10% -, al entorno, - el 9% -, a los profesores, - el 6% -, a los miembros de la comunidad educativa, - el 5% -, a los padres de alumnos, -el 3% -, al centro, - el 2% -, a las peticiones de la Administración, - el 1'5% -, y al reglamento de régimen interno, también el 1'5%.

Por último, hay que decir que la mayoría de los objetivos formulados son para conseguirlos a muy largo plazo, puesto que son muy pocos que pueden alcanzarse en un Plan de Centro anual. Considero que la razón de que sean a tan largo plazo se halla en que probablemente no exista un proyecto educativo en los Colegios Públicos y el Plan de Centro lo suple. De ahí que un Colegio, al referirse a los objetivos, remitiera a los del curso anterior, por continuar siendo los mismos. De esta manera, el Plan de Centro, que debe servir de pauta y compromiso a todos los miembros de la comunidad escolar, se convierte en un mero trámite burocrático.

## 6. FUENTES

### Legislativas.

Resolución del 4 de mayo de 1983 de la Dirección General de Ordenación Académica de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía sobre organización del final del curso en todos los centros docentes no universitarios de la Comunidad Autónoma Andaluza.

(B.O.J.A. de 13 de mayo de 1983).

Resolución de 25 de mayo de la Dirección General de Enseñanza Básica, por la que se dictan instrucciones y se regula el final del presente curso escolar y el comienzo del próximo y se articula el Plan de Centro.

(B.O.E. de 23 de mayo de 1983).

Orden de 29 de agosto de 1983, por la que se establecen normas básicas de organización y funcionamiento de los centros docentes no universitarios para el curso académico 1983-84.

(B.O.J.A. de 9 de septiembre de 1983).

Orden de 7 de julio de 1989, por la que se establecen las normas básicas de organización y funcionamiento de todos los centros escolares para el curso 1989-90.  
(B.O.J.A. de 27 de julio de 1989).

### Documentales.

Planes de Centro de los Colegios Públicos de Sevilla, correspondientes al curso 1989-909. Inspección Técnica de Enseñanza Básica de Sevilla.

## BIBLIOGRAFIA.

S. ANTUNEZ (1.987): El proyecto educativo de centro. Ed. Grao. Barcelona.

V. BARRERA (1.989): Proyecto educativo, Plan anual de Centro, programación docente y memoria. Ed. Escuela Española, S.A. Madrid.

N.M. DOWNIE Y R.W. HEATH (1.981): Métodos estadísticos aplicados. Ed. del Castillo, S.A. Madrid.

P. GARRIDO Y OTROS (1.987): Guía práctica de organización y dirección de centros docentes. Ed. Escuela Española, S.A. Madrid.

M. MARTIN (1.988): Organización Escolar. Ed. Escuela Española, S.A. Madrid.

P. MUNICIO (1.988): El Centro Escolar y el Proceso de Cambio. Rev. Bordón, Vol. 40. nº3, Madrid.

J. M<sup>o</sup> NIETO (1.987): Cómo se elaboran el Plan de Centro y la Memoria de fin de curso. Ed. Escuela Española, S.A. Madrid.