

CÓMO SE PROYECTAN LAS IDEAS ORGANIZATIVAS DE UN CENTRO DE SECUNDARIA A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE SUS DOCUMENTOS EN LA PLANIFICACIÓN

M^a DOLORES DÍAZ NOGUERA
ANTONIA LÓPEZ MARTÍNEZ
Universidad de Sevilla

Introducción

Esta comunicación forma parte de una investigación más amplia, centrada en un estudio de caso, correspondiente a un centro de secundaria, titulada «Proyecto de investigación Sevilla: La respuesta a la diversidad en la ESO», que se está llevando a cabo en el Grupo de Investigación ISIS del Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla. Con esta investigación, se pretende llegar a comprender los procesos implicados, fundamentalmente en las prácticas de enseñanza, con la finalidad de buscar respuestas acordes para atender a la diversidad y así, a través de las estrategias de enseñanza que se desarrollan, para dar respuesta a la diversidad poder atender las necesidades de los alumnos.

Dentro de esta investigación, nuestro objetivo se centra en analizar la planificación del Centro pues, cualquier planteamiento de respuesta a los intereses, necesidades de los alumnos, se convierte en un problema curricular y organizativo. Por tanto, a través del análisis de los documentos que forman parte del archivo vivo del centro y constituyen nuestro centro de interés, buceando en medio del análisis del discurso escrito, seremos capaces de indagar sobre las ideas que no quedan expresadas y que son testimonio del trabajo del profesorado, de la negociación implícita de los horarios, de las tutorías, refuerzos, sumas de departamentos con sus objetivos y actividades, etc

Esta aproximación nos va a permitir triangular con otras técnicas e instrumentos y poder seguir desarrollando, con el resto de las compañeras y compañeros del grupo de investigación, propuestas de trabajo reales que se puedan desarrollar en el centro y que se dirijan a todas y todos los escolares.

1. Marco teórico

Las aportaciones que sirven de marco de referencia a nuestro trabajo provienen, por un

lado, de los estudios de autores como Popkewitz (1997), Skrtic (1999), Hargreaves (1996), Santos (2000), entre otros, en los cuales se considera necesario que los centros educativos se comprometan, cada vez más, en la promoción de valores, actitudes y conductas que respeten el pluralismo y la diversidad y, en este sentido, el currículo tiene que facilitar y adaptar el conocimiento siendo, para ello, importante originar debates acerca de las interpretaciones conflictivas del presente. Una escuela es una organización que forma parte de un conjunto de organizaciones y exige un conocimiento de las características generales del sistema, de sus nexos institucionales y curriculares, de las «bisagras» que enlazan niveles diferentes. No hacerlo así desencadena graves perjuicios para los alumnos (Santos Guerra, 2000). Pero es difícil que un cambio significativo del currículum, de la evaluación o de cualquier otro campo tenga éxito si no se presta una atención seria al desarrollo del profesorado (Hargreaves, 1996).

Por otro, también consideramos el conjunto de normas que ordenan y condicionan las posibilidades de actuación en los centros educativos. Con la normativa (LOGSE, 1990; LOPEGCE, 1995), se imprime un nuevo carácter a la actividad planificadora, centrando su atención en el desarrollo de la autonomía de los centros para conseguir proyectos propios, autónomos, singulares y adaptados al contexto. Las disposiciones que regulan la nueva ordenación del sistema educativo y establecen las normas básicas de organización y funcionamiento de los Centros; los Reglamentos Orgánicos de los Centros, promulgados recientemente en Andalucía (Decretos 200/1997 y 201/1997 que establecen, respectivamente, los Reglamentos Orgánicos de los Institutos de Educación Secundaria, publicados el 6 de septiembre de 1997 en el BOJA nº 104, y las aportaciones de Montero (1998), nos han servido como referencia, para definir institucionalmente el Proyecto de Centro, en el siguiente cuadro resumen.

Cuadro 1: El Proyecto de Centro y sus Componentes

Concepto:

- * El Proyecto de Centro es el instrumento para la planificación a medio plazo que, en consonancia con el carácter propio, enumera y define las notas de identidad del mismo, establece el marco de referencia global y los planteamientos educativos que lo definen y distinguen, formula las finalidades educativas que pretende conseguir y expresa la estructura organizativa del centro. Su objetivo es dotar de coherencia y personalidad propia a los centros.

Coordina su elaboración:

- * Corresponde al Director coordinar su elaboración por el equipo directivo, en la que deberán participar todos los sectores de la comunidad educativa, de acuerdo con los directores del Consejo Escolar y las propuestas realizadas por el Claustro de profesores, las Asociaciones de padres de Alumnos, que deberán tener en cuenta las características del entorno escolar y las necesidades educativas del alumnado.

Componentes:

- * Finalidades educativas
- * Proyecto Curricular de Centro
- * Reglamento de Organización y Funcionamiento
- * Plan Anual de Centro
- * Memoria Final de Curso

Aprobación:

- * El Proyecto de Centro y sus modificaciones serán aprobadas por el consejo Escolar, a propuesta del Titular, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro de profesores en lo que se refiere al Proyecto Curricular.

Modificaciones:

- * Las propuestas de modificaciones podrán hacerse a instancias del Titular, del Director, del Equipo Directivo, del Claustro o de un tercio de los miembros del Consejo Escolar. El Director fijará un plazo de al menos un mes para su estudio por todos los miembros del Consejo Escolar, y serán sometidas a votación en el tercer trimestre del año académico, para que entren en vigor, en caso de ser aprobadas, al comienzo del curso siguiente. Cuando se introduzcan modificaciones en el Proyecto Curricular de algunas etapas educativas, se deberán respetar las decisiones que afecten a la distribución de objetivos, contenidos y criterios de evaluación y promoción seguidos por el alumnado que hubiera iniciado los estudios de esa etapa con anterioridad a dichas modificaciones.

Nuestra idea, como ya se dijo, se centra en que la organización del centro educativo, para atender a la diversidad del alumnado y funcionar de acuerdo con su realidad, debe considerar las exigencias del contexto, lo que obliga a los centros educativos a traducir en planificaciones curriculares diferenciales y llevar a cabo una serie de propósitos recogidos en el Proyecto de Centro. Si pretendemos buscar respuestas acordes para atender a la diversidad, es evidente que debemos empezar conociendo cómo se planifican los profesores y prestar una atención seria a la cultura de trabajo y a las relaciones que ésta origina entre los profesores, los alumnos, los directores y los padres, dado que van a ser determinantes.

2. Metodología

Centrada, fundamentalmente, en el análisis de documentos, para su realización se llevan a cabo métodos cualitativos.

2.1. Análisis de documentos

La elección de documentos es un aspecto fundamental, sobre todo en lo que se refiere a la elección de los mismos (Bardón, 1986). El primer paso es la determinación del universo

(el género de los documentos sobre los que efectuar el análisis) para a partir de él establecer una serie de documentos que van a ser tenidos en cuenta para ser sometidos a procesos analíticos. En nuestro caso estos han sido:

- Proyecto de Centro
- Reglamento de Organización y Funcionamiento
- Proyecto Curricular de Centro
- Plan Anual de Centro
- Proyecto Curricular de Ciclo
- Proyecto Curricular de Aula

Para proceder a su análisis, se han seleccionado todos estos documentos, además de los que han surgido de modo inductivo del propio análisis, cuyo proceso se va a llevar a cabo a través del análisis del discurso y del análisis documental.

a) Análisis del discurso

Los investigadores que hacen hincapié en la naturaleza inherente social de la cognición humana tienden a trazar el discurso como un recurso cultural. Buscan revelar la manera en la que las personas despliegan discursos para alcanzar sus metas y proyectos y las formas en las que el discurso puede construirse de un modo conjunto.

Los procesos involucrados en la percepción, evaluación, explicación y memoria de los seres humanos se consideran similares a aquellos involucrados en la percepción del mundo físico. Las causas de la interacción social se encuentran, en forma predominante, de lo percibido, y los resultados de la interacción social son pensamientos, tanto como sentimientos y conducta.

Categorización. Los enfoques mentalistas de la cognición social asumen que la categorización es un atributo básico de los procesos mentales humanos (y, quizá, no humanos). La suposición dicta que el mundo contiene un conjunto desconcertante y complejo de estímulos ante los cuales cada individuo debe responder. Con el fin de simplificar la tarea de percibir y reaccionar a los estímulos que encontramos, tendemos a utilizar categorías generales.

Las categorías son estructuras mentales, fuera de todo control consciente, que actúan de manera automática para suministrarnos inferencias que guíen nuestros actos.

Inferencia social. ¿Cómo realizamos juicios sobre las personas y los hechos sobre la base de lo que ya conocemos?. Los enfoques mentalistas de la cognición social, parten de la base de que las facultades inferenciales trabajan con la información, que llega al sistema cognitivo para obtener conclusiones acerca de las personas y los hechos. La importancia para el discurso de la correlación ilusoria y otras demostraciones de errores y sesgos del procesamiento mental, es que por sí mismas podrían explicar ciertos hechos que, de otra manera, podríamos atribuir a la motivación, la personalidad o el capricho, o a factores políticos o ideológicos ajenos al individuo.

Esquemas y modelos. Este tema es relevante para el discurso porque nos permite explicar por qué ciertos aspectos de él son de cierta manera. Los poderes de ordenamiento y filtrado de los esquemas cognitivos se consideran también útiles para explicar prácticas

b) Análisis documental

- **Documentos sobre el PASADO** (Archivos, estatutos, relación histórica de organigramas; historia relatada en publicaciones internas, prensa; Informes anuales, memorias.

- **Documentos sobre el FUTURO** (Plan General Anual o planificación estratégica; Proyecto Educativo de Centro o plan institucional o empresarial de venta de la institución; Proyecto Curricular de Centro u oferta formativa).
- **Documentos sobre NORMAS** (El Reglamento de Régimen Interno o plan de estructuración jerárquica de cargos, funciones y tareas y normas de funcionamiento y convivencia; sistemas de control; procedimientos de evaluación de resultados; etc.).
- **Documentos INFORMATIVOS** en los que la organización hace explícitas sus intereses, ideologías, características, funcionamiento, etc. (periódicos, películas, vídeos; publicidad; discursos; ponencias, entre otros).

c) Estudios sobre organización (internos, externos, etc.).

El análisis de los documentos, va a venir de la mano de estudios sobre el discurso una nueva ciencia transdisciplinaria que comprende la teoría y el análisis del texto, la conversación en casi todas las ramas de las humanidades y las ciencias sociales. Estudiar y comprender el análisis de los textos escritos, nos permiten comprender con profundidad muchos temas y áreas de estudio que abarcan desde los enfoques lingüísticos, estilísticos y retóricos hasta las líneas de investigación de orientación psicológica y, en especial sociológica.

1. Cómo podemos explicar la estructura de las unidades de análisis que hemos escogido:

- A través de la sintaxis
- Por la semántica
- La estilística
- La retórica
- Géneros específicos : la argumentación y la narración de historias.

2. En términos de procesos cognitivos (mentales) concretos, de su producción y comprensión por los usuarios del lenguaje.

3. El discurso como acción: práctica, social y cultural (orden y organización)

La utilización discursiva del lenguaje no consiste solamente en una serie ordenada de palabras, cláusulas, oraciones y proposiciones, sino también en secuencias de actos mutuamente relacionados.

3. Hallazgos

1. El tipo de lenguaje descrito en los documentos van dirigidos más a la lectura o archivo, por parte de la Administración, que a una proyección de la vida real del centro.

2. La estructura de las unidades de análisis utilizadas van más en la línea de frases hechas, conocidas por todos los miembros de la comunidad científica educativa. Formalmente, parece que tienen mensaje pero, en el interior, nos encontramos con significados reales del grupo de profesionales que trabaja en esa organización educativa.

4. Conclusiones

Planificamos y trabajamos conjuntamente. Esta es la base de proyectar las ideas sobre lo que toda una comunidad educativa necesita para seguir creciendo, este es uno de los grandes retos educativos del momento. En este sentido, este trabajo pretende investigar el

material impreso que forma parte del archivo histórico y presente de la organización, dando para ello un medio que es el instrumento que presentamos.

Trabajamos conjuntamente en metas consensuadas; se presenta una tarea difícil. Sin embargo, a través de las implicaciones que venimos infiriendo, estamos seguros que los procesos de planificación van a ir sufriendo modificaciones en el tiempo. Los paradigmas dominantes, ya cuestionados en determinados ámbitos de la comunidad científica, apuntan hacia una nueva concepción.

Debemos dejar de un lado las imágenes de las organizaciones que crecen contra la certeza, previsibilidad y funcionamiento de las reglas. Las organizaciones educativas difícilmente pueden ser eficaces y fiables. Esto solo nos induce a ideales relativamente estables, predecibles, competitivos. Esta simplicidad en las predicciones no puede ser posible.

Estrategias de reestructuración van encaminadas justamente a identificar a los facilitadores de aprendizaje, y a no aceptar solo a los proveedores. La incertidumbre siempre existirá, no obstante, la capacidad de retener una separación entre los medios y los extremos de los paradigmas irán reduciendo. Se harán planes y se reharán eternamente y nos iremos aproximando de manera sucesiva a los propósitos que aparecen en los documentos oficiales del centro, y que no nos indican nada de la vida real.

En el sentido, de hasta qué punto vamos a considerar que hemos conseguido las metas propuestas, en orden a tener éxito y sentirnos bien, deberá existir un acuerdo previo dentro de las escuelas sobre los valores básicos y los medios ampliamente aceptables que no están arraigados en el modelo de dirección jerárquico tradicional con las características de inflexibilidad y separación de las funciones.

Todos nosotros debemos desarrollar perspectivas escolares enteras, podremos conseguir entonces que muchas maneras de conseguir las cosas; hechas cada una de las cuales, puede y debe ser igualmente legítimo y que los cofuncionamientos, sensibilidad, flexibilidad y sociedad deben reemplazar nuestras estructuras inflexibles que dibujan nuestra realidad, hoy.

Bibliografía

- BELL, L. (1998). From Symphony to Jazz: The concept of strategy in education. *School Leadership & Management*, Vol. 18. 4, 449-460.
- CECJA (1992) *Guía para la elaboración del Proyecto Curricular de Centro*. Sevilla: CECJA.
- CECJA (1992) *Guía para la realización del Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Centros educativos*. Sevilla: CECJA.
- CONTRERAS, J. (1997) *La autonomía del profesorado*. Madrid: Morata.
- CHAPMAN, J.D. Y DUNSTAN, J.F. (Eds.) (1990) *Democracy and bureaucracy: tensions in public schooling*. Londres: Falmer.
- GAIRÍN, J. (1993) *Planteamientos institucionales en los centros educativos. Curso de formación de los equipos directivos*. Madrid: MEC.
- GARCÍA PASTOR, C. (1998) Significado de la autonomía en el desarrollo de la escuela inclusiva. *V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas*. Madrid.
- HAGREAVES, A. (1996) *Profesorado, cultura y postmodernidad*. Madrid: Morata.
- MONTERO ALCAIDE, A. (1998). Educación y referencia normativa. Otra aproximación a las organizaciones educativas. Málaga: Aljibe.
- SANTOS GUERRA, M.A. (2000) *La escuela que aprende*. Madrid: Morata.

- SARASÚA, A. y ESTEFANÍA, J.L. (1997) Proyecto Educativo de Centro y participación educativa. En GÁRAGORRI, X. y MUNICIO, P. (Coords.): *Participación, autonomía y dirección en los centros educativos*. Madrid: Escuela Española.
- SCOTT, W.R. (1998): *Organizations. Rational, natural and open systems* (4º ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- SERGIOVANNI, TH. J. (1992) *Moral leadership*. San Francisco: Josse y Bass.
- SKRTIC, T. (1999) Discapacidad y Democracia: voz, colaboración e inclusión en la enseñanza y la sociedad. *Actas Seminario Internacional: Políticas contemporáneas de atención a la diversidad*. Málaga.
- VAN DIJK, T.A. (2000). *Análisis del discurso*. Barcelona. Gedisa.