

# LA DIPLOMATURA EN DIRECCION Y GESTION DE CENTROS DOCENTES

JOSE LUIS BERNAL AGUADO  
FERNANDO SABIRON SIERRA

## RESUMEN

La participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa en la planificación, ejecución, control, evaluación y distribución de recursos exige el replanteamiento de perfiles profesionales ya clásicos y obsoletos de los directivos de centros docentes, que deberán responder a tres cuestiones clave: coordinación, dinamización, innovación. Actualmente, estas exigencias de formación no son cubiertas por ninguna titulación universitaria, si exceptuamos estudios de postgrado o-master, que por sus propias características solamente llegan a unos pocos. Se propone que a través de cinco materias de trabajo (Organización y Estructura de la Comunidad Escolar, Técnicas de Gestión, Informática de Gestión, Relaciones y Procesos en la Institución Escolar, y Política, Administración y Legislación Escolar) el futuro directivo adquiera una formación en estos momentos imprescindible para su trabajo.

## ABSTRACT

The participation of the different levels of the educational system in the planning, execution, control, evaluation and distribution of resources demands the reconsideration of old-fashioned and obsolete professional profiles of school management. These should be in accordance with the following three key points: coordination, dynamics, and innovation.

At the moment, these formative demands aren't covered by any university degree apart from post-graduate or masters studies, which only acquired by a few because of their nature. It is proposed that by means of the five following subjects (Organization and Structure of the School System, Management Techniques, Computerized Management, Relationships and Processes in the Schools, and Politics, Administration and School Legislation) the future school management should acquire a "retraining" that at present is absolutely necessary for their job.

## 1. PERFIL PROFESIONAL DEL DIPLOMADO EN DIRECCION Y GESTION DE CENTROS DOCENTES

El establecimiento de nuestro país como Estado social y democrático de derecho tuvo su inmediata repercusión en el derecho fundamental de todo ciudadano a la educación. En su desarrollo constitucional, el art. 27.7 de la Constitución señala:

" Los profesores, los padres y, en su caso, los alumnos intervendrán en el control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos, en los términos que la ley establezca."

La intervención de la Comunidad Educativa en el control y gestión de los centros docentes ha tenido su desarrollo posterior en las Leyes Orgánicas relativas a los distintos niveles del sistema escolar. La Ley Orgánica reguladora del Derecho a la Educación

(L.O.D.E.) en su título III y IV reglamenta la implicación de padres, alumnos y profesores en los órganos de gobierno de los centros públicos y concertados de Preescolar, E.G.B., Bachillerato y Formación Profesional.

El principio de participación en la comunidad escolar rige la gestión de los centros docentes desde sus niveles iniciales de Preescolar y E.G.B. hasta los universitarios.

**La participación** de los distintos estamentos de la comunidad educativa en la planificación, ejecución, control, evaluación, distribución de recursos y , en definitiva, en la supervisión general de las actuaciones del centro en los aspectos docentes y administrativos, permite, e incluso exige, el replanteamiento de perfiles profesionales ya clásicos y obsoletos de los directivos de los centros docentes.

Los nuevos Equipos Directivos deberán responder según se desprende del nuevo marco socio-institucional y legal en el que actúan, a tres cuestiones clave:

- a) coordinación
- b) dinamización
- c) innovación

A mayor grado de participación en la toma de decisiones de una organización social, más necesaria resulta una efectiva **coordinación** que posibilite el máximo de eficacia y optimización en los procesos institucionales que en ella se desarrollen. La Institución Escolar, como organización social que es con un alto grado de participación, va a necesitar un Equipo Directivo capaz de **aglutinar las aportaciones** de cada uno de los estamentos en pro de una más racional y contextualizada toma de decisiones. Por otra parte, y dadas las peculiaridades de los actuales centros docentes (principalmente en sus niveles básicos e intermedios), por cuanto concurren en ellos la acción de instituciones y servicios de naturaleza variada y múltiples funciones (equipos de apoyo, nuevos diseños curriculares, programas de innovación, Administración Central, periférica o autónoma, etc.. ), refuerza la necesidad señalada de una adecuada **coordinación** de las actuaciones.

Los Equipos Directivos deben ser además capaces de **promover y dinamizar** procesos opuestos a las rutinas institucionales, que tan a menudo, caracterizan la acción en los centros escolares. La conjunción en un centro docente de estructuras burocrático-administrativas complejas, para el desarrollo de las cuales ha sido insuficientemente preparado, así como la condición obligada de los alumnos-clientes, mediatiza la función de enseñanza que tiene encomendada. Una y otra (procesos y miembros), como rasgos organizativo-institucionales propios y carácter ralentizador de su función, definen ambientes proclives al mantenimiento de las situaciones dadas. El Equipo Directivo deberá ser capaz en estos casos de generar dinámicas facilitadoras de nuevos espacios de gestión participativa.

El histórico inmovilismo de la Institución Escolar respecto a la innovación social se sustituye, en marcos sociales sometidos a una permanente evolución, por institu-

ciones **innovadoras** capaces de ajustar sus procesos organizativos a los nuevos diseños curriculares en consonancia con las demandas sociales. El Equipo Directivo es, en este contexto, el agente de cambio capaz de impulsar el desarrollo organizativo pertinente a la necesaria adaptación ambiental.

Los rasgos señalados (**coordinador, dinamizador e innovador**), caracterizarían así el perfil profesional del directivo que se pretende obtener del Diplomado en Dirección y Gestión de centros docentes.

Ahora bien, reducir Equipo Directivo a Director, es una flagrante incorrección legal (el Equipo Directivo lo constituyen el Director, el Jefe de Estudios y el Secretario); pero reducir la dirección y gestión de un Centro docente al Equipo Directivo del mismo es un reduccionismo no menos tendencioso: los Inspectores Técnicos, los Directores de Centros de Profesores, los distintos Coordinadores de las Jefaturas de Programas provinciales, o los miembros de Equipos de Apoyo a la Escuela (servicios de orientación, entre otros), son profesionales que inciden en la gestión del Centro de manera directa, pero que sin embargo carecen, en su formación inicial y continuada, de la mínima formación básica en el ámbito que nos ocupa. Veamos con más detalle algunas de las figuras más significativas, a la vez que justifican por sí mismas la necesidad profesional y social de la titulación propuesta.

## 2. JUSTIFICACION PROFESIONAL, ACADÉMICA Y SOCIAL DE LA NUEVA TITULACION

Respecto a los Directores de Centros, cualquier razonamiento sobre la necesidad de una formación profesional inicial y/o continuada parece consustancial a su función específica. El procedimiento de elección democrática por los representantes de los distintos estamentos de la comunidad escolar no puede entenderse como contradictorio con la necesidad de una capacitación previa o posterior. De hecho, se exige la presentación del correspondiente *curriculum vitae* y proyecto a los distintos candidatos. Sin embargo, no es menos evidente en otras figuras que inciden en la Institución Escolar.

Los actuales y, previsiblemente, los futuros Jefes de Estudios tienen competencias en materia de planificación, coordinación, seguimiento y evaluación de las actividades académicas del Centro (R.D. 2376/85 de 18 de diciembre sobre Organos de Gobierno de los Centros). Si se trata del Jefe de Estudios de un centro de E.G.B., y en el mejor de los casos, habrá cursado en su formación inicial una asignatura cuatrimestral (Pedagogía III, Organización Escolar Aplicada, según las especialidades), con unos contenidos próximos a la Organización Escolar en general. Tras su nombramiento, y dependiendo del Centro de Profesores en el que esté adscrito, habrá tenido la posibilidad o no de participar en intercambios de experiencias, jornadas, encuentros o seminarios sobre temas puntuales de la Dirección y Gestión de un centro (elaboración del Plan de Centro, etc...). Si ejerce la jefatura en un centro de Enseñanza Media, su formación inicial didáctico-organizativa será nula; su formación continuada tan precaria como la de sus compañeros de E.G.B. Evidentemente, si se tratara de la figura correspondiente en un centro de Enseñanza Superior (miembro de un Vicerrectorado de Ordenación Académica, por ejemplo), proba-

blemente ni se plantearía siquiera la necesidad de una capacitación profesional mínima inicial.

Los funcionarios adscritos a la función inspectora educativa en virtud de la Ley de la Función Pública en vigor tienen encomendadas funciones de control (Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública, Disposición Adicional Decimoquinta, 7; y Reales Decretos derivados). Su formación específica consiste en la superación de un curso intensivo estival sobre contenidos propios de la Dirección, Gestión y Supervisión Escolar, que bien puede ser asimilado -con benevolencia- a la asignatura cuatrimestral que cursan los alumnos de las Escuelas Universitarias de Formación del Profesorado. Si ésta era insuficiente, parece evidente que lo seguirá siendo para los funcionarios de la escala A, copartícipes en el control social de los centros docentes y encargados de velar por el correcto funcionamiento de los mismos en los términos que la ley establece.

La necesidad de formación es si cabe más perentoria desde que el período máximo de seis años para el ejercicio de la función inspectora por un mismo funcionario se ha convertido en su desempeño por "tiempo indefinido" (Ley 23/1988 de 28 de julio, de Modificación de la Ley de Medidas para la Reforma de la Función Pública). La capacitación profesional tanto para los nuevos Inspectores, carentes de formación inicial, como para los funcionarios del Cuerpo de Inspección, necesitados de un nuevo ajuste a la evaluación y control del funcionamiento de los centros docentes en su actual configuración estructural y procesual, no parece ningún despilfarro presupuestario.

### **2.1. Una propuesta razonable desde la Universidad de Zaragoza**

En nuestro interés por contextualizar, de una vez por todas, las propuestas a las posibilidades reales de nuestro sistema escolar en sus distintos niveles, partimos -a modo de experiencia inicial ya en marcha- de los estudios sobre Dirección y Gestión en cursos organizados por la Universidad de Zaragoza, a través de su Departamento de Ciencias de la Educación y en el marco de sus Estudios Propios.

Los estudios propuestos sobre Dirección y *Gestión de Centros Docentes* tienen su justificación desde tres perspectivas distintas, complementarias y suficientemente razonadas.

La inexistencia de la Facultad de Ciencias de la Educación en el Distrito Universitario de Zaragoza condicionaba en gran medida la carencia de profesionales que, formados en la especialidad de Organización, Dirección y Supervisión de Centros Docentes, pudieran potenciar las actuales funciones asignadas a los Equipos Directivos. Sin embargo, tal condicionamiento no era totalmente determinante. Aquellas Comunidades Autónomas cuyas universidades públicas sí disponen de estas Facultades ni han promovido estudios con las características y supuestos propios indicados en este caso, ni han demostrado mayor preocupación efectiva por el tema. Únicamente la Universidad de Salamanca, a través de su Instituto de Ciencias de la Educación, organizaba periódicamente encuentros y cursos relacionados con el tema, pero desde una perspectiva técnica totalmente distinta. Paradójicamente, pocas comunidades autónomas con competencias en

materia educativa, han dejado de organizar en los últimos años cursos para directores escolares (Cataluña, fue una de las primeras). Ahora bien, es tan variada -por no decir dispar- la gama de instituciones organizadoras, los contenidos que se imparten, la metodología que predomina, las titulaciones a las que se accede y méritos que suponen y las propias condiciones de acceso, que bien podría ser el momento para que -desde las Universidades correspondientes- se promovieran los estudios que nos ocupan, clarificando primero y legitimando definitivamente la dispar situación actual. En el recientemente celebrado IX Congreso Nacional de Pedagogía (Alicante, septiembre de 1988), existía acuerdo en estas cuestiones.

El **modelo de formación** que sustenta esta propuesta de estudios parte de principios didácticos-organizativos diferentes a los planteados por las actuales Facultades de Ciencias de la Educación y Escuelas de Formación del Profesorado. No se trata de formar diplomados que suplan el déficit de titulados en Organización Escolar, sino que se trata -como mínimo- de plantear un modelo distinto de capacitación profesional para licenciados y diplomados universitarios, partiendo de la estructura departamental de la Universidad pero con la colaboración del resto de las instituciones implicadas (centros de profesores, jefaturas de programas, servicios de inspección, y los propios centros escolares, entre otras). De nada serviría el diseño de nuevos tipos y planes de formación y titulación, si éstos siguieran alejados de la práctica profesional en sus contenidos y anclados en las clases magistrales en su docencia.

En su **dimensión profesional**, la justificación de estos estudios propuestos viene dada por una doble vertiente: la propia Administración Educativa Central ha puesto reiteradamente de manifiesto el interés por la capacitación profesional de los equipos directivos (v. gr. publicación en 1986 de la Secretaría General Técnica del M.E.C. sobre Dirección de Centros Escolares)

Prácticamente la totalidad de las Consejerías de Educación o Direcciones Provinciales del M.E.C. organizan cursos para directivos a través de la Inspección Técnica e Instituciones privadas en algunos casos o jornadas anuales sobre temas puntuales de la planificación, dirección y gestión de un Centro (elaboración y seguimiento del Plan Anual de Centro, seminarios permanentes de jefes de estudio,...).

En nuestro caso, se han ido detectando en anteriores cursos académicos, la necesidad de este tipo de formación, en la experiencia pionera del Centro de Profesores de Teruel en sus *Primeras Jornadas sobre Gestión y Dirección de Centros Escolares* (1986/87) que puso de relieve el interés por el tema del propio profesorado. En el Centro de Profesores de Utrillas (1987/88), con idénticas demandas. Las *Jornadas de Equipos Directivos* del C.A.R. de Vitoria (1985-86), y un largo etcétera.

Igualmente, las distintas **Jefaturas de Programas** consultadas (con mayor conocimiento de las correspondientes al ámbito de Aragón, pero que reflejan situaciones próximas a las del resto del "territorio M.E.C.", valoran positivamente la iniciativa, por la interacción que se pueda establecer con los actuales proyectos de innovación que se están realizando y -principalmente- con las nuevas propuestas de reforma de la enseñanza. Se entiende pues como posible insertar los planes de formación universitaria inicial y continuada del profesorado en su propia práctica docente.

**Asociaciones de Padres de Alumnos** han manifestado igualmente el interés que, desde la dimensión social, tiene el incentivar la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa en la gestión de los centros docentes y en consecuencia, la necesaria formación y capacitación de los correspondientes equipos directivos.

La normativa básica sobre Cursos y Estudios Propios de la Universidad de Zaragoza, aprobada por su Junta de Gobierno en sesión de 14 de noviembre de 1986, posibilitaba un primer **ensayo institucional** en la puesta en práctica de los nuevos estudios propuestos. Pero esta misma normativa nos permitía además unas condiciones didáctico-organizativas idóneas.

En el preámbulo de la normativa básica citada se señalaban los presupuestos de partida que deberían constituir el marco de referencia para el establecimiento de cualquier curso y estudio propio. El curso de *Dirección y Gestión de centros docentes* asumía y cumplía estas condiciones por cuanto se planteaba como:

- a) **Interdisciplinar:** con la participación de diversos Departamentos Universitarios, la colaboración de distintos organismos (Direcciones Provinciales del M.E.C.), la implicación de distintas Instituciones (Centros de Profesores, Jefaturas de Programas...), así como la colaboración de entidades o personas privadas de distintos ámbitos parecían asegurar el carácter interdisciplinar de estos Estudios.
- b) **Aplicación profesional:** la procedencia del alumnado previsto (miembros actuales de Equipos directivos y profesorado en ejercicio interesado por el tema), posibilitaba la aplicación inmediata a las funciones que desempeñan en sus respectivos puestos de trabajo. La posibilidad de acceso para alumnos con titulación superior y media permitiría la capacitación del personal necesario para un futuro próximo, pero también la interacción multiprofesional y desde distintas experiencias (directores actualmente en ejercicio, profesores con experiencia docente y profesores titulados, con una reciente formación inicial, pero carentes de la práctica profesional).

Naturalmente, esta experiencia permitiría -incluso obligaría- a encuadrar estos estudios en la nueva configuración de las Escuelas Universitarias de Formación del Profesorado que pueda surgir en la reforma de la Enseñanza Universitaria en general. Mejor dicho, esta propuesta podría (y "quizá" también en este caso "debería") ser tenida en cuenta por las comisiones encargadas de la elaboración de proyectos para la Reforma citada por cuanto se ajusta en forma, contenido y propósito a lo que entendemos como propuesta experimentada.

Se podría así perfilar una nueva propuesta que añadir a las alternativas actuales. Esta propuesta permitiría tres posibles niveles diferentes, pero en absoluto excluyentes entre sí:

- a) Como oferta para el actual profesorado en ejercicio.
- b) Como materia troncal a cursar para futuras titulaciones.

c) Como nueva titulación específica.

A su vez esta propuesta incidiría en tres dimensiones:

- 1.- En la reestructuración de las actuales Escuelas Universitarias de Formación de Profesorado.
- 2.- En la reestructuración de la configuración actual de nuestro sistema escolar
- 3.- En la reestructuración de las actuales titulaciones y en las nuevas que puedan proponerse.

Esta es la razón por la que se haya optado por contextualizar la propuesta en el marco de referencia específico de nuestro sistema escolar actual, intentado evitar cualquier importación de titulaciones, modelos o experiencias que, pese a su riqueza desde una perspectiva comparada, impiden considerar -en esta primera aproximación- la especificidad del momento presente en las Instituciones Escolares de nuestro país.

Con el apoyo de la misma justificación, se propone una posible distribución curricular de materias, créditos y metodología.

### **3. MATERIAS TRONCALES Y CRÉDITOS CORRESPONDIENTES**

#### **3.1. Duración y número de créditos**

- Dos cursos académicos.
- 26 créditos: teoría
- 6 créditos: prácticas.

Los dos cursos académicos se distribuyen en 260 horas lectivas, a lo largo de las cuales se desarrollaría el temario específico en su parte teórica, completadas con las 60 horas de prácticas en centros, en las que se llevaría a cabo la adquisición de la experiencia imprescindible para poder ejercer el cargo directivo con la mayor eficacia posible.

El desarrollo de las 260 horas lectivas no se basa exclusivamente en la transmisión de información sino principalmente en seminarios, equipos de trabajo y tutorías que permitan la aplicación de modalidades de estudio más próximas a la práctica escolar.

### 3.2. Materias

Se pueden considerar cinco materias o áreas de trabajo que son imprescindibles para la formación de los futuros directores: Organización y Estructura de la Comunidad Escolar; Técnicas de gestión; Informática de gestión; Relaciones y Procesos en la Institución Escolar; y Política, Administración y Legislación Escolar.

---

#### ORGANIZACION Y ESTRUCTURA DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

- Créditos: 10

- Justificación y Contenido

La L.O.D.E. determina que sea el equipo Directivo el que coordine toda la organización del centro, en el ámbito administrativo el Secretario, en el pedagógico el Jefe de Estudios, y en el ejecutivo el director. Esto exige que conozcan en profundidad su estructura, tanto en su ámbito formal como informal, para obtener el rendimiento más adecuado posible. Asimismo, es imprescindible que adquieran las nociones básicas fundamentales sobre las teorías de la organización, que sirvan de soporte teórico a su aplicación en la realidad escolar.

Así pues, consideramos que esta materia debería contener los siguientes apartados:

*Teorías de la organización:*

- Organización científica, burocrática y teoría General de Sistemas.
- Teoría de las Relaciones Humanas. Teoría Z y los Círculos de Calidad.
- Perspectivas alternativas a las teorías clásicas en Organización Escolar.

*Estructura de centros públicos/concertados:*

- Estructura lineal-Staff
- Organos de gobierno
- El Titular del Centro
- Departamentos y Equipos Docentes: órganos Staff
- Infraestructura y espacios didáctico

*Estructuras de los centros privados:*

- Centros con titularidad personal o jurídica.
- Cooperativas de padres
- Cooperativas de profesores
- Centros autogestionarios

---

**TÉCNICAS DE GESTION**

- Créditos : 4
- Justificación y Contenido

Actualmente, una organización empresarial está dirigida por personas con una formación específica y un curriculum amplio y diverso, a los que se les exige una preparación muy concreta. Muchas de las actividades que se han de llevar a cabo en un centro de enseñanza no varían mucho del resto de empresas: planificación de las actividades, valoración de las mismas, racionalización de las tareas, etc..., pero mientras que para llevar a cabo esas actividades en la empresa los directivos son preparados para ello, en los centros docentes los directores aprenden con la experiencia, no exigiéndoles ningún tipo de preparación específica, sino solamente presentarse y ser elegidos por el Consejo Escolar.

Estos deberían tener una preparación específica en tres facetas:

- Administración del tiempo y racionalización de las tareas.
- Planificación
- Evaluación de programas

**La administración del tiempo y racionalización de las tareas** se ocuparía de estudiar no solamente las técnicas y formas de aprovechar al máximo el tiempo, sino también cómo acometer lo más operativamente posible las tareas administrativas, como archivar, clasificar, tramitar, etc...

Cuando hablamos de **planificación**, nos referimos tanto a todas las actividades que el Equipo Directivo debe coordinar o procurar que se lleven a cabo a lo largo del curso, como el Plan de Centro o la Memoria Escolar por ejemplo, sino también a las técnicas de planificación, como el PERT, GANTT, por objetivos, etc...

La **evaluación de programas** va cobrando cada vez mayor fuerza en los centros, en cuanto que van aumentando los diferentes "programas de innovación" en todo el Sistema Educativo, y no solamente los oficiales (Atenea, Mercurio, etc..) sino también diferentes proyectos que equipos de trabajo de profesores planifican. El futuro director debería tener una formación específica en este ámbito para procurar que estos programas obtengan una valoración adecuada y no se queden en esfuerzos sin control ni futuro.

---

### INFORMATICA DE GESTION

- Créditos: 4
- Justificación y Contenido

Pensamos que es totalmente innecesario justificar la necesidad de la informática en la sociedad actual. Su introducción en los centros docentes es imprescindible en el ámbito educativo e igualmente en el administrativo. La Informática como técnica de gestión organizaría toda la gestión del centro, haciéndola más útil y operativa, así como ahorraría un tiempo al directivo muy importante .

Lógicamente, no se puede concretar aquí un contenido específico ya que depende del tipo de ordenadores de que se disponga, aunque siempre se deberá trabajar aquellos programas relacionados con la gestión.

---

### POLITICA, ADMINISTRACION Y LEGISLACION ESCOLAR

- Créditos: 4
- Justificación y Contenido

Sin necesidad de entrar en un estudio completo y exhaustivo de la Política y Administración Educativa, ya que el objetivo no es formar administradores, sino directivos de centros docentes, es necesaria una formación que posibilite al directivo moverse con cierta soltura en el mundo farragoso y contradictorio de la Administración educativa, así como en el de las **disposiciones legislativas** que emanan de ella.

Existen una serie de leyes que generan decretos, órdenes, resoluciones y circulares, que conforman una estructura legislativa determinante en mayor o menor grado de la realidad escolar diaria. El futuro directivo no solamente debe **conocerlas** sino también saber **aplicarlas** y **utilizarlas** adecuadamente.

Esta asignatura tendría tres apartados:

*Política educativa y organización de la Administración educativa:*

- La Inspección Educativa.

*Leyes-marco:*

- Ley General de Educación
- Constitución Española
- Estatuto de Centros Escolares
- Ley Orgánica del Derecho a la Educación
- Ley de Medidas para la Reforma de la Función Pública
- Proyecto de Reforma de la enseñanza

*Disposiciones legales de interés para un Equipo Directivo de un centro:*

- Admisión de alumnos
- Organos Unipersonales y Colegiados
- Procedimiento administrativo
- Asociaciones de Padres y de Alumnos
- Actividad económica del centro
- Apoyos a la enseñanza: CEPs, Escuelas viajeras, Intercambios, Equipos de apoyo, etc... .
- Comedor y Transporte escolar
- Régimen disciplinario de funcionarios.
- Innovaciones educativas
- Permisos, Licencias etc..
- Becas y Ayudas
- Conciertos Educativos

---

## LA INSTITUCION ESCOLAR: RELACIONES, PROCESOS Y CULTURA

- Créditos : 4
- Justificación y Contenido

### *Clima Escolar:*

- Delimitación conceptual
- Dimensiones y variables
- Incidencia en la eficacia institucional

### *Procesos de negociación en la toma de decisiones:*

- Relaciones formales e informales
- Coordinación intra e interinstitucional
- Grupos de presión
- Estrategias en la toma de decisiones
- Contradicciones y conflictos.

### *La Sociología de la Institución Escolar*

Un último apunte, la Institución Escolar tiene componentes compartibles con el resto de las organizaciones y le son por lo tanto aplicables técnicas y estrategias originadas en las organizaciones gananciales. Pero un centro docente tiene un componente diferenciador: es una Institución social con rasgos específicos y exclusivos en su estructura, en sus procesos y en su propia historia.

Desde la macro y micro sociología se aportarían las **claves para una reflexión crítica** de la actuación docente en un marco institucional.

Es más desde estas claves se filtrarían los contenidos originados en otros ámbitos organizativos, con una aplicación inmediata en el ambiente y en los procesos de toma de decisiones propios y exclusivos de la Institución Escolar.

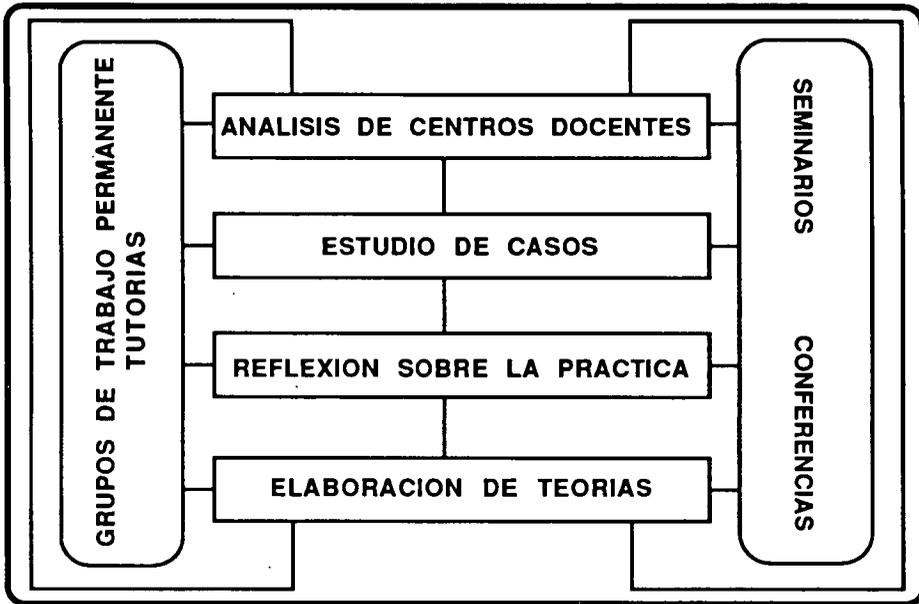
### **3.3. METODOLOGIA Y ACTIVIDADES:**

Los principios que justifican la metodología podrían sintetizarse en los siguientes:

- **La reflexión** sobre la realidad escolar.

- La constitución de **grupos** de investigación.
- La actividad como **investigación** sobre la propia acción.
- Las experiencias de **innovación** en el perfeccionamiento del profesorado.

Así se originaría el proceso siguiente:



Se incidirá en el **estudio de casos**, derivado de la confluencia de las situaciones y experiencias analizadas en las Prácticas en cada uno de los centros de trabajo. La reflexión consiguiente originará una deseable (y necesaria) conjunción teoría/práctica.

Las distintas **actividades** procurarán diversas situaciones de aprendizaje, optando por las más adecuadas a cada situación. Se ofrece un listado de las que se podrían llevar a cabo:

**Actividades en gran grupo:**

- Seminarios
- Conferencias de expertos.
- Introducciones generales a los bloques de contenido.
- Mesas redondas.

**Actividades en equipo:**

- Exploraciones de campo.
- Análisis de documentos técnicos.
- Estudio de casos.
- Elaboración de documentación.
- Comentario de textos.
- Puesta en común de las aportaciones individuales.

**Actividades individuales:**

- Reflexión sobre aspectos o temas específicos.
- Lecturas de libros
- Investigación

Con ello concluimos esta propuesta que como tal está (¡evidentemente!) no solamente abierta, sino deseosa de recibir cuantas aportaciones consideren oportunas los lectores.