



FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

CONOCER PARA LIDERAR:

**Una aproximación a la Cultura organizacional en las
instituciones educativas**

**MÁSTER OFICIAL EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE CENTROS EDUCATIVOS**

Trabajo de fin de master

Presentado por: Miguel Morant Gómez

Dirigido por: María Ángeles García Lázaro

Valencia, 24 de junio de 2014



CEU
*Universidad
Cardenal Herrera*

CONOCER PARA LIDERAR

Una aproximación a la Cultura
organizacional dentro de las instituciones educativas

	<u>página</u>
RESUMEN	
1.- INTRODUCCIÓN	8
2.- OBJETIVOS	9
3.- MARCO TEÓRICO	9
4.- LA CULTURA	11
4.1. Definición de cultura	
4.2. Otros conceptos relacionados con la cultura	
5.- LA ORGANIZACIÓN	16
5.1. Hacia una definición de organización.	
5.2. Organizaciones cerradas y abiertas.	
5.3. Organizaciones formales	
5.4. Organizaciones informales.	
5.5. Organización y su evolución	
5.6. El contrato psicológico	
6.- EL GRUPO. Punto de encuentro entre Cultura y Organización.	21
6.1. Definición de grupo	
6.2. Funciones de los grupos	
7.- LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	24
7.1. Cultura de la organización	
7.2. Elementos de la cultura de la organización	
7.2.1. Etnohistoria	



CEU
*Universidad
Cardenal Herrera*

7.2.2. Creencias.

7.2.3. Valores.

7.2.4. Comunicación

7.2.5. Los rituales.

7.2.6. Productos y oficio.

7.3. Factores influyentes en la formación y evolución de la cultura de una organización.

8.- CULTURA ORGANIZACIÓN VERSUS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.	35
8.1. Centros educativos. Cuestiones previas.	
8.2. Liderazgo en educación.	
8.3. Hacia un método de análisis de la cultura de un centro educativo.	
9.-PROYECTO DE DIRECCIÓN	47
10.-CONCLUSION	95
11.- BIBLIOGRAFIA	97

RESUMEN

La cultura de una organización es el conjunto de normas, hábitos y valores, que crean y practican los individuos de una organización, y que forman parte de sus señas de identidad.

En este trabajo el autor nos aproxima a la cultura de la organización aplicada a los centros educativos y nos advierte de la importancia de conocer y entender la cultura organizacional en la gestión de los centros educativos.

Conocer para gestionar significa tener la capacidad de detectar los problemas que nacen en una organización para poder solucionarlos, implicar a los miembros de la organización en una misión común y satisfacer las necesidades psicológicas individuales y grupales de los miembros de la organización para encaminarnos hacia la efectividad y la calidad.

En la última parte de este trabajo encontramos una propuesta de Proyecto de Dirección para un centro educativo ubicado en una pedanía de la ciudad de Alicante. Este proyecto plantea un punto de partida para establecer unas líneas de actuación conjuntas que favorezcan un trabajo organizado y sistemático en un centro educativo.

PALABRAS CLAVE: *cultura de la organización, gestión y dirección de centros educativos, cultura, organización y grupo.*

ABSTRAT

The culture of an organization is the set of rules, habits and values that are created and practice by individuals in the organization and that they become part of its identity.

In this project the author brings us to the culture of the organization applied to schools and warns us of the importance of knowing and understanding the organizational culture in the management of schools.

Learn to manage means having the ability to detect problems that arise in any organization in order to give different solutions, involving members of the organization in a common task and respond to collective and individual psychological needs of the members of the organization to direct into the effectiveness and quality.

In the last part of this project we find a proposal for a Project Management for a school located in one of the district of Alicante. It can be considered as a starting point to establish some action rules that enable an organized and systematic work in a school.

KEY WORDS: *culture of the organization, management and government of educational centres, culture, organization and group.*

1.- INTRODUCCIÓN

Lo que pretendemos con este trabajo es demostrar la importancia que tiene el conocimiento y el entendimiento de la cultura de una organización para poder gestionarla y dirigirla de forma efectiva.

Manejar las herramientas para acceder a la cultura de la organización es una obligación para los directivos que tengan como prioridad una gestión eficaz de su organización desde la emotividad y la empatía orientándola hacia la calidad y la excelencia. La piedra de Rosetta que tiene la clave para entender una organización es su cultura, generada en la interacción de sus miembros.

Para alcanzar nuestro propósito, en la primera parte de este trabajo haremos una aproximación teórica a los conceptos de Cultura, de Organización y de Grupo (denominador común entre Cultura y Organización).

Seguidamente nos centraremos en las aportaciones que distintos autores realizan con respecto a la Cultura organizacional; estudiaremos sus elementos, su importancia, visibilidad y sus modos evolutivos, finalizando la primera parte con un esbozo metodológico para la aplicación de todos estos conceptos en la gestión de un centro educativo.

En la segunda parte de este trabajo proponemos un proyecto de dirección para un centro educativo ubicado en una pedanía de la ciudad de Alicante, siguiendo las pautas de la normativa relacionada con este máster establecidas por la Universidad.

Acabamos este trabajo con la conclusión y las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración de este trabajo.

2.- OBJETIVOS

Los objetivos principales de este trabajo son:

Concienciar a los aspirantes a formar parte de los equipos directivos de centros educativos de la importancia de la cultura de la organización como herramienta de conocimiento e interpretación.

Establecer un marco conceptual apropiado analizando brevemente términos y conceptos relacionados con la cultura y con las organizaciones.

Desmenuzar los principales elementos presentes en la cultura de las organizaciones para poder conocer los diversos parámetros que influyen en el desarrollo de la cultura de las organizaciones.

Aproximar al lector a los principales autores que han contribuido con sus estudios al conocimiento de la cultura organizacional.

Relacionar los estudios y los conocimientos en cultura organizacional con las instituciones educativas esclareciendo términos conceptuales confusos.

Esbozar un método de análisis para la cultura de las organizaciones que pueda servir de base para incentivar a los directivos de centros educativos para profundizar en este campo.

3.- MARCO TEORICO.

Estado de la cuestión

El interés por el estudio de la cultura de la organización es relativamente reciente. Trice y Beyer (1993) y Mohan (1994) han realizado trabajos que recogen los estudios llevados a cabo en los últimos veinticinco años relacionados con la “cultura de la organización”

El referente prístino sobre los estudios de cultura de la organización lo encontramos en la investigación realizada en 1927 por Elton Mayo para la Western Electric Company, en el barrio de Hawthorne de Chicago.

Esta compañía, que fabricaba equipos telefónicos, estaba interesada en conocer las formas de hacer y de sentir de sus empleados, para identificar factores que ejercían influencia a la hora de afrontar su trabajo.

Las investigaciones realizadas, que hubieron de ser suspendidas por la crisis del 29, pusieron de manifiesto la importancia de determinadas variables psicológicas para la productividad, la motivación y la satisfacción de los empleados.

Los estudios iniciados por Mayo fueron completados por el antropólogo L.I. Warner, uno de los representantes insignes de la Escuela de Chicago.

Otros estudios destacables en este ámbito fueron los de Trice, Velasco y Alutto (1969) que se centraron en los rituales que se llevan a cabo en el seno de las empresas y los de Hugonier (1982), Handy (1985) y Mac-Coy (1985) sobre los valores en la empresa.

En la década de los ochenta las marcas japonesas irrumpen en el mercado aportando un nuevo concepto de entender el mundo empresarial. Pettigrew (1979) en su obra *On Studying Organizational Cultures* abre paso a otros tantos autores que intentan analizar el éxito de esta mítica filosofía empresarial nipona y transpolar las claves de su éxito a las empresas occidentales.

De todas estas obras destacar las de Deal y Kenedy (1982) que analiza de la comunicación ritual empresarial y que servirá de fulcro para la obra de Edgar Schein de 1985 *Organizational Culture and Leadership* referente por antonomasia de los estudios de cultura organizacional.

Posteriormente, en los años 90, asistimos a una eclosión de los estudios centrados en la cultura de las organizaciones como los de Sackman

(1991), Bertrand (1991), Alveson y Berg (1992), J Le Mouël (1992) y Schulz (1991) entre otros.

4.- LA CULTURA

4.1 Definición de cultura

Seguramente podríamos encontrar una definición de cultura que se adaptará a las exigencias de cualquier tendencia, no en balde es uno de esos términos elásticos del que podemos tironear para añadir un nuevo matiz que afine epistemológicamente nuestra necesidad investigadora.

Ya en 1952, los autores A.L. Kroeber y C. Kluckhohn analizaron 164 definiciones de cultura en un estudio histórico titulado *Culture, A Critical Reviem of Concepts and Definitions*.¹

Una de las definiciones de cultura más aceptadas en el mundo académico es la formulada por el antropólogo Tylor, en el siglo XIX, que dice de ella:

... es aquel todo complejo que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todas las otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad.
(Tylor, 1871)

Las ideas fundamentales que apuntalan esta definición son el carácter holístico de la cultura y, por otro lado, que la cultura es producida y adquirida por el hombre colectivamente, como miembro de un grupo social.

Algunos autores tachan esta definición de ser sustancialmente evolucionista y un tanto obsoleta al no contemplar las nuevas realidades

¹ citado por Aguirre (2004, p123).

del pluralismo grupal y de la disparidad asociativa de las actuales sociedades industriales en esta aldea global, diría McLuhan.

Por su relevancia para entender este trabajo mencionaremos otras dos definiciones de cultura que nos resultan fundamentales.

Edgar Schein (1985), autor de referencia en el estudio de la cultura de las organizaciones en su libro *Organizational Culture and Leadership*, nos propone esta definición de cultura:

...un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Schein, 1992, p.12).

Al igual que Tylor, considera que la cultura es compartida, transmitida y adquirida pero Schein añade algunos aspectos nuevos que concretan el concepto, que la cultura es una herramienta para solucionar problemas y su carácter integrador

En la misma línea Thevenet (1992) formula esta otra definición:

La cultura es un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales compartidas por los miembros de una organización que operan de forma inconsciente, han permitido resolver problemas y aún los están resolviendo y deben ser transmitidos a los nuevos. (Thevenet, 1992)

Ángel Aguirre (2004), desde su doble condición como psicólogo y antropólogo, revisa el término cultura en un estudio muy interesante que desgrana las distintas visiones e interpretaciones que podemos encontrar de cultura.

Aguirre nos habla del término cultura interpretada desde una doble perspectiva: una sustantiva y otra adjetiva.

La acepción adjetiva del término cultura, nos acerca a su origen etimológico. Cultura como evolución del radical latino “cult” emparenta semánticamente con cultivo, el cultivo del hombre, del espíritu. Entendida así la cultura es sinónimo de educación, de formación de un individuo o, también, de una comunidad.

En este sentido las instituciones educativas son las encargadas de transmitir el acervo cultural acumulado a lo largo del tiempo por una determinada sociedad y que, por los motivos que fuere (Schein diría *dignos de ser enseñados*), son considerados lo suficientemente significativos y trascendentes como para ser transferidos a los miembros endo-culturizables de esa u otra sociedad.

Atendiendo a la acepción sustantiva, el concepto cultura brota de la idea de identidad cultural nacional alemana y de la idea francesa de civilización como opuesto a la barbarie y el salvajismo.

En los siglos XVIII y XIX, fruto del pensamiento ilustrado, surge la idea de identidad nacional asociada a unos determinados rasgos culturales específicos.

Esta idea de identidad cultural servirá a la imberbe ciencia antropológica, que veía la luz por aquellos tiempos, para encontrar su objeto de estudio y embarcarse en busca del eslabón perdido que explicara las recién surgidas ideas evolucionistas darwinianas.

Los antropólogos culturales evolucionistas occidentales partieron de sus metrópolis para estudiar los pueblos colonizados e intentaron interpretar y comparar las peculiaridades culturales de aquellos pueblos “primitivos” que fueron descubriendo. Esto dio lugar a una extraordinaria recopilación y acumulación de material etnográfico que adorna las estanterías de los museos antropológicos.

Pero esta aventura antropológica también obligó a establecer y poner en práctica un método de estudio que “cientificara” aquel trabajo: el método etnográfico y la observación participante. Realmente este es el gran legado de la ciencia antropológica en el estudio de la cultura.

4.2 Otros conceptos relacionados con la cultura

Otros conceptos básicos que debemos tener presentes, siempre relacionados con el término matriz de cultura, y para lo que recurrimos a lo definido por Aguirre (2004) son los siguientes:

Contracultura:

La contracultura es una cultura alternativa a la cultura dominante. Este concepto se ha desarrollado en el marco de la “protesta adolescente” y en el de las “subculturas” organizacionales que critican la cultura del liderazgo.

Subcultura:

Las subculturas son formas culturales que no tienen autonomía para vertebrar a un grupo autónomo. Existen dentro de la membrana de una cultura, como instancias dialécticas hacia el liderazgo. A veces, cuando se crea una fuerte tensión entre la cultura y las subculturas, éstas se transforman en contraculturas. Se debe evitar entender las subculturas como culturas inferiores, ya que, simplemente, las subculturas son formas culturales insertas en una cultura.

Transcultural:

El “multiculturalismo” es la afirmación de la pluralidad cultural. Cuando el multiculturalismo dialoga entre sí, recibe el nombre de “interculturalismo” El análisis “transcultural” es el resultado de la comparación de las culturas, de la diversa forma de explicar el



CEU

*Universidad
Cardenal Herrera*

comportamiento humano y la construcción de cosmovisiones, de las diversas culturas (particularismo y relativismo cultural). Supone la negación del fisicalismo de la cultura única, o del etnocentrismo de la “cultura dominante”.

Etnia

La “etnia” es la identidad cultural de un grupo geográficamente aislado. Los grupos étnicos están ubicados en algún tipo de aislamiento geográfico e histórico, por lo que sólo tienen una cultura de autorreferencia. Ha sido asociado al concepto de “raza”, debido a la endogamia biológica que producía el aislamiento geográfico. Tanto los “pueblos primitivos”, las “comunidades rurales aisladas” y hasta los “nacionalismos” han defendido la singularidad étnica, afirmando su “unicidad” cultural y hasta racial.

A(d)culturación

Adculturación es el proceso resultante del contacto directo y continuo entre dos culturas, del que se derivan influencias culturales mutuas, a veces en equilibrio, a veces de predominancia de una sobre otra.

Cuando la “adculturación” es agresiva y debilita a la otra cultura en contacto, se produce “deculturación”, es decir, pérdida de fuerza y autonomía cultural, como sucede en los casos de colonialismo cultural.

Enculturación

“Enculturar” es transmitir la cultura de un grupo a los nuevos miembros de un grupo. La “endoculturación” clásica la constituían los procesos de iniciación, mediante los cuales se accedía a la cultura de un grupo (los adolescentes al grupo de adultos, los soldados al ejército, los religiosos a las comunidades y los iniciados a las sociedades secretas).



CEU

Universidad
Cardenal Herrera

La enculturación actual se llama educación (formación, instrucción, socialización, etc.) y en ella se “enseñan” los “tópicos” de la cultura.

Inculturación

El concepto de “inculturación” surge como superación del concepto de “aculturación”, propio del colonialismo.

Inculturación es la potenciación de cada cultura particular a los vínculos solidarios y universales, con el fin de enriquecerlas con los valores de la humanidad. En cada cultura, además de su identidad cultural propia, existen unos valores latentes de solidaridad e interculturalidad que son potenciados mediante la “inculturación” de elementos culturales universales.

5.- LA ORGANIZACIÓN

5.1. Hacia una definición de organización

Encontrar una definición del concepto organización que comprenda todas las variables que subyacen a este poliédrico concepto resulta una ardua tarea.

El ser humano es un animal social por naturaleza que necesita de sus semejantes para poder sobrevivir y llegar a ser. Nuestra esencia gregaria, que nos ha permitido como especie llegar al punto en el que nos encontramos, está permeada de una necesidad organizativa transcendental.

En la literatura científica actual encontramos numerosas referencias que nos hablan de nuestro cerebro social. Nuevos descubrimientos en el campo neurológico confirman la idea, tan debatida desde distintos campos del saber, de la existencia de una naturaleza gregaria humana que modela al individuo desde la colectividad. El profesor e investigador

M. Gazzaniga (1993) nos habla de la importancia de nuestro cerebro social en nuestro desarrollo como especie. Y las neuronas espejo, descubiertas por el italiano Rizzolatti, nos proporcionan evidencias empíricas que demuestran nuestra inefable e instintiva capacidad de interactuar empáticamente con nuestros congéneres.

A lo largo de nuestro proceso vital vamos integrándonos, en mayor o menor medida, en diversas organizaciones como la familia, la escuela, comunidades religiosas y tantas otras que amuran las velas de nuestra propia identidad en nuestra travesía existencial.

El interés por el estudio y el análisis de los tipos de organizaciones con los que convivimos surge en la segunda mitad del siglo XX y a partir de ahí se suceden los trabajos que intentan heurísticamente conocer el complejo mundo organizacional.

Para Schein (1988) la base de una organización reside en la necesidad humana de ayuda mutua para poder cubrir nuestras necesidades primarias. El hombre es incapaz de gestionar todo el esfuerzo que implica el abastecernos de los recursos suficientes y necesarios para poder sobrevivir. De ahí surge la necesidad de la cooperación y la organización para superar nuestras limitaciones individuales. Varias personas que coordinan sus esfuerzos llegan mucho más lejos que una sola.

La división del trabajo hace el resto. Cada miembro de la organización hace un trabajo diferente y la suma de todos ellos nos permiten alcanzar nuestros objetivos comunes.

Por último y para integrar todo este trabajo en relación unos objetivos comunes confiamos en una jerarquía de autoridad que amalgama y coordina todo el proceso.

De todas estas ideas surge esta definición de organización:

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un



objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Schein, 1982, p 14)

5.2. Organizaciones cerradas y abiertas.

Entendemos por organizaciones cerradas aquellas organizaciones en las que existe un recelo hacia el exterior y por ello establecen mecanismo de defensa y control hacia lo externo.

Las organizaciones cerradas tienen una tendencia a establecer un aislamiento segregador y a formar culturas fuertes y sólidas. Presentan perfiles nítidos de identificación cultural y de comportamiento ritual. Estas condiciones las convierten en organizaciones de fácil estudio.

Las organizaciones abiertas por el contrario dependen del exterior para su existencia.

El concepto de organización abierta surge con la revolución industrial y con la división del trabajo en cuanto elemento de organización.

Se considera que una organización abierta tiene una forma elíptica con dos centros: el líder de la organización y el cliente.

5.3. Organizaciones formales

Las organizaciones formales se caracterizan porque pueden existir independientemente a los integrantes que la forman ya que éstos asumen roles estandarizados generalmente a través de un manual de coordinación. Lo importante es el rol, y no el individuo, de tal manera que podemos cambiar a todos los individuos de la organización y esta seguirá funcionando.

Así entendida, solamente podremos provocar un cambio en el seno de la organización cuando se redefinan sus roles y/o sus actividades.

5.4. Organizaciones informales

Las organizaciones informales suelen presentarse entrelazadas en la estructura de las organizaciones formales. Esto sucede porque asumimos roles distintos a los que estipula el manual de roles y actividades.

El ser humano rara vez podrá ejercer sola y exclusivamente el rol organizacional preestablecido sino que necesitará desempeñar otros diversos roles, atendiendo a nuestra naturaleza multidimensional y concomitante.

Además el grupo de individuos que forman una organización no se comporta de manera homogénea sino que existe una tendencia visceral a identificarnos e integrarnos en subgrupos que pueden ser formales o informales.

Estos subgrupos crean a su vez normas y pautas de comportamiento informales que se convierten en fuerzas efectivas capaces de influir, alterar e incluso anular las normas formales.

La gran mayoría de los problemas que surgen en el seno de una organización nacen de la compleja interacción entre lo formal y lo informal.

Estar atento y entender el funcionamiento de estas fuerzas puede ayudar a los líderes de la organización a corregir posibles problemas que brotan de las entrañas de la organización y que, bien gestionados, no tienen por qué suponer un peligro para la organización sino que pueden ser incluso beneficiosos.

Existen otros modos de organizarse, como por ejemplo las organizaciones sociales.

Las organizaciones sociales presentan patrones de coordinación que surgen espontáneamente o implícitamente de la interacción humana sin que estos impliquen coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos. Por ejemplo un grupo de amigos que se juntan para jugar al fútbol.

Un factor importante a tener en cuenta a la hora de analizar una organización es entender que las organizaciones no son núcleos aislados sino que existe dentro de un sistema social externo que ejerce sobre ella una potente influencia.

También debemos tener presente que una organización se manifiesta principalmente a través de las formas de hacer de las personas que la forman y de las conductas de las personas que las dirigen y lideran.

Para analizar y entender el funcionamiento de una organización podemos utilizar distintos puntos de vista dependiendo de la lente que nos sirva de filtro para focalizar nuestro objeto de estudio.

Podemos enfocar el análisis organizativo desde la perspectiva de las personas que la conforman, desde el punto de vista de los que la dirigen o desde el punto de vista de los consumidores del producto que ofrece la organización.

Para las personas que la forman, una organización puede representar diversas cosas: un puesto de trabajo, una fuente para obtener recursos económicos, una señal de identidad, una forma de desarrollarse en sociedad o un sentido de pertenencia.

5.5. La organización y su evolución

Las organizaciones al igual que los seres vivos poseen un ciclo vital que las determina y caracteriza: nacen, crecen, se desarrollan y mueren.

Las necesidades y la forma de actuar de un recién nacido nada tiene que ver con la de un adolescente o la de un anciano. En las organizaciones sucede lo mismo. Una organización recién fundada presentará unas necesidades, una forma de hacer y de sentir sustancialmente distinta a la de una organización largamente consolidada.

5.6. El contrato psicológico

Las personas que deciden mutuamente llevar a cabo una actividad común, se vinculan a través de un contrato psicológico que establece una serie de expectativas conductuales, no escritas, que se espera de cada una de ellas.

El contrato psicológico implica además que cada persona que desempeña un rol, el empleado por ejemplo, tiene también expectativas sobre cosas como el salario o escalas salariales, jornada laboral, prestaciones y ventajas de empleo, garantía de que no lo van a despedir inesperadamente, etc. Muchas de estas expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de la dignidad y de importancia de la persona. Todos esperamos que la organización nos trate como seres humanos, que nos brinde trabajo y facilidades que suplan nuestras necesidades en lugar de crearnos otras, que nos brinde oportunidades de crecer y aprender más, que nos deje saber cómo estamos haciendo las cosas, etc. La mayoría de los problemas que conlleva el descontento laboral, a las huelgas y a la deserción tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes con el contrato psicológico... (Schein, 1982)

Los incumplimientos del contrato psicológico también tienen efectos a nivel de los administradores ya que la desmotivación y la apatía frente a la

organización repercuten en el nivel de rendimiento y la imagen que proyecta la organización.

Los contratos psicológicos dan respuesta a las necesidades de la organización y a las del individuo. A medida que van cambiando las necesidades de la organización y/o del individuo va reajustándose el contrato psicológico para dar respuesta a estas necesidades.

Es preciso reconocer que uno de los pilares fundamentales en los contratos psicológicos es la aceptación de la autoridad. La organización espera de los nuevos miembros que acaten los sistemas de autoridad preestablecidos en el seno de la organización. Esto es fundamental para el buen funcionamiento de la organización.

6.- EL GRUPO. Un punto de encuentro entre la organización y la cultura.

6.1. Definición de grupo

En términos psicológicos un grupo es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, son psicológicamente conscientes unas de otras y se perciben a sí mismas como grupo.

Dentro de una organización podemos encontrar principalmente dos tipos de grupos: los grupos formales, que son aquellos oficializados por el líder para realizar una determinada tarea, y los grupos informales.

Los grupos informales son aquellos que surgen y se forman por otras vías distintas a las oficiales y que responde a necesidades diversas del individuo o de la misma organización.

Según nuestro punto de vista los grupos informales son los más interesantes para conocer realmente el entramado de circunstancia y fuerzas que afectan y mueven a una organización.

6.2 Funciones de los grupos

Shein (1982) en *Psicología de las Organizaciones* realiza una clasificación de las principales funciones de los grupos.

- En primer lugar el grupo sirve para realizar una tarea, compleja e interdependiente, que a una sola persona le quedaría muy difícil realizar y que no se podría subdividir en tareas.
- Un grupo también puede servir para generar nuevas ideas o soluciones creativas cuando la información entre varias personas inicialmente es muy dispersa o cuando se necesita un estímulo mutuo entre cada uno de los miembros para llegar a ser completamente creativos.
- Otra función del grupo es servir de herramienta para la de resolución de problemas si los problemas requieren el procesamiento de información compleja o la interacción de personas que poseen información diversa.
- También se puede utilizar un grupo para facilitar la implementación de decisiones complejas.
- La función socializadora del grupo y su capacidad de entretener a sus miembros es otra de sus significativas funciones.

En el plano individual la principal función del grupo tiene que ver con la necesidad primaria de afiliación. La familia cubre gran parte de esta necesidad pero en las sociedades complejas e industriales el peso específico de la familia cede su protagonismo a otras formas de convivir.

También a nivel individual el grupo es un medio para el desarrollo de nuestro sentido de identidad y de autoestima. Yo soy en comparación a un otro que me da sentido. El grupo nos otorga un estatus, nos valoriza.

Los grupos también sirven para reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia, en tanto en cuanto unidos somos más fuertes y poderosos que individualmente.

Los grupos informales a su vez pueden ser utilizados para obtener e intercambiar información formal sobre las condiciones en las que se encuentran diversas partes de la organización.

Para un líder conocer todas estas funciones y sus mecanismos significa tener la capacidad de satisfacer y operar con las necesidades psicológicas del equipo al que lidera.

Si la organización se puede diseñar de tal manera que las fuerzas psicológicas de los grupos trabajen en forma congruente con los objetivos de la organización, existen más posibilidades de aumentar, a largo plazo, la efectividad de la organización y la satisfacción de las necesidades del individuo (Schein,1982 p.142)

7.- CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

7.1. Cultura de la organización

Existen dos corrientes de pensamiento a la hora de entender la cultura organizacional.

Por un lado para los constructivistas la cultura es una construcción humana, que brota de la interacción entre los miembros de un grupo y que aflora desde el interior de la organización para dar sentido a la actividad grupal.

Los positivistas, en cambio, consideran que la cultura de una organización viene dada desde el exterior, es decir, que esta cultura no surge desde el interior de la organización sino que simplemente es un reflejo del entorno cultural en el que está envuelta la organización.

Según nuestro punto de vista, ambas corrientes son válidas y no excluyentes, no se puede entender una sin otra. La cultura propia de una organización surge desde su interior, de la interacción de sus miembros que su vez forman parte de un exterior donde están inmersos y donde transcurre su existencia.

La definición de cultura organizacional más aceptada es la realizada por Shein y que ya aportamos en el apartado dedicado a la Cultura.

... el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas". (1984: 56)

Para Aguirre la cultura de la organización es un “conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia.” (2004, p159)

La cultura de una organización cohesiona a un grupo y lo impulsa a alcanzar su misión, dándole sentido y razón de ser a la propia organización.

7.3. Factores influyentes en la formación y evolución de la cultura de una organización.

Cuando una organización parte de cero, la cultura de esa organización, se supone inexistente, en principio se verá muy influenciada por las intenciones y por la misión que el líder fundacional propone.

A partir de ese primer arranque, la organización irá gestionando los problemas que se vayan presentando para la consecución de los objetivos propuestos y es esta interacción cuando surgirá la cultura de la organización.

En el ámbito educativo este tipo de arranque de la cultura organizacional se da más habitualmente en instituciones privadas y/o religiosas en las que un líder fundador marca sus creencias y valores a la organizaciónl pero no resulta tan evidente en las instituciones públicas.

Otro factor importante para la formación de la cultura organizacional es la elección, contratación o admisión de sus miembros. Schein destaca la importancia de los criterios de reclutamiento del líder.

... uno de los más sutiles, a la vez que eficaces medios de implantación y perpetuación de la cultura es el de la selección inicial de los nuevos miembros (...) Es probable que nunca se dé cuenta que el éxito de la cultura reposa en el éxito alcanzado en el reclutamiento, y que sus criterios a la hora de organizar pueden quedar desdichos cuando no se consigue contratar a las personas que se adecuen a sus presunciones. (Schein, 1988, pp. 233-234)

Los modos en que se reclutan a los miembros en las instituciones educativas son diversos. Mientras en los colegios privados y concertados es posible seguir unos criterios y/o filtros acordes a la filosofía del centro, en las instituciones públicas, se siguen las normas de acceso a la función pública donde el líder no puede controlar quien accede a la organización.

Esto hace que la endoculturación de los nuevos miembros resulta más compleja.

Una vez la cultura organizacional ya se ha consolidado y ha alcanzado un determinado nivel de madurez los líderes deben procurar revitalizar constantemente la cultura organizacional y estar atentos a su evolución. El papel fundamental del líder es el de gestor de esa cultura.

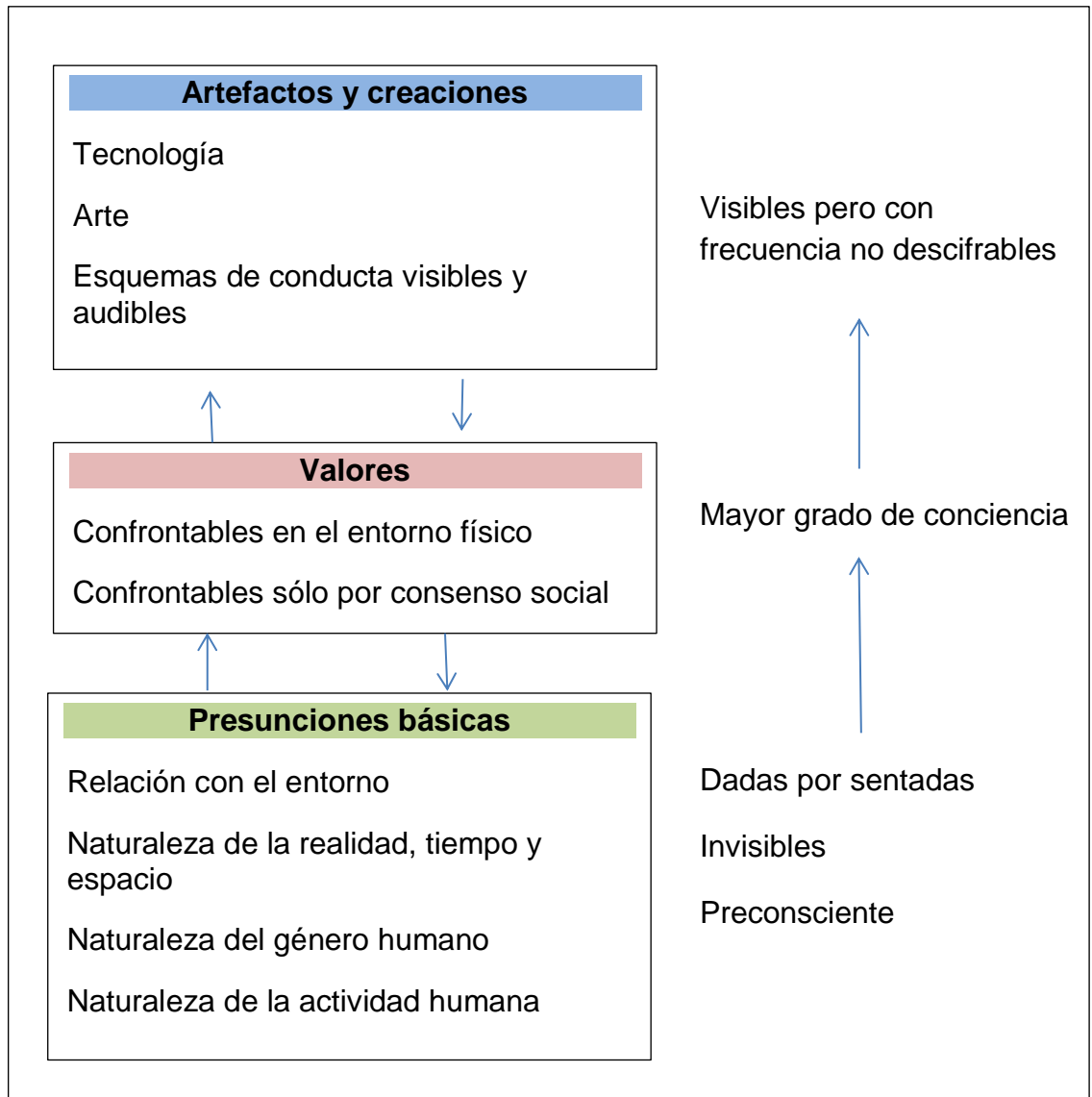
El siguiente periodo natural de la cultura de la organización es su muerte o transformación una vez se ha agotado su ciclo vital o surgen circunstancias que reclaman un reajuste.

La manera más fácil y evidente de acabar con la cultura de una organización es haciendo desaparecer al grupo, puesto que la cultura vive y se alimenta del grupo y sin el grupo no se sostiene.

Otras veces se precisa un cambio, un reflote de la organización porque los viejos patrones ya no son útiles para el proyecto. Una de las mejores maneras de provocar cambios es reemplazando a los líderes.

7.2. Elementos de la cultura de la organización

Schein nos plantea un esquema compuesto de tres niveles: presunciones básicas, valores y artefacto.



Fuente: Schein, 1988

Shein considera que el verdadero pábulo de la cultura organizacional se encuentra en las presunciones básicas que actúan de manera transversal.

Las presunciones se dan en distintos ámbitos, algunos de los cuales, son más superficiales y periféricos



que otros. [...] Los niveles más profundos de presunciones son los más generales, y tratan de cuestiones más definitivas, a partir de las cuales pueden ser deducidas las más superficiales. Ello sin embargo, no implica que las presunciones superficiales no sean importantes. (Schein, 1988, p 86)

En el siguiente cuadro Schein resume las principales presunciones que contribuyen a la formación de los paradigmas culturales.

1. *Relación de la humanidad con la naturaleza.* ¿A qué nivel empresarial los miembros clave contemplan la relación de la empresa con su entorno, como una dominación, sumisión, armonía, búsqueda del reducto apropiado, o similar?
2. *La naturaleza de la realidad y la verdad.* Las reglas lingüística y de conducta que definen lo que es y no es real, lo que es un “hecho”, cómo debe determinarse en última instancia la verdad, y si la verdad se “revela” o “descubre”; conceptos básicos del tiempo y del espacio.
3. *La naturaleza del género humano.* ¿Qué es lo que significa ser humano, y qué atributos se consideran intrínsecos o fundamentales? ¿La naturaleza humana es buena, mala o neutra? ¿Los seres humanos son o no perfectibles?
4. *La naturaleza de la actividad humana.* ¿Qué actitud “conviene” a los seres humanos, con arreglo a las mencionadas presunciones acerca de la realidad, el entorno y la naturaleza humana: ser activos, pasivos, autárquicos, fatalistas, etc.? ¿Qué es el trabajo y qué es el juego?
5. *La naturaleza de las relaciones humanas.* ¿Cuál se estima que es el modo “apropiado” de relación entre las personas, o de distribuir poder y amor? ¿La vida es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa o comunal; se basa en la autoridad tradicional, en la ley, o en qué?

Fuente: Schein, 1988.

Para Schein las presunciones básicas, tanto del líder como del grupo, reflejadas en esta serie de ideas mencionadas en el cuadro, configuran y estructuran la cultura profunda del grupo y son el motor que mueven la acción grupal.

A menos que busquemos el esquema entre las distintas presunciones subyacentes de un grupo, e intentemos identificar el paradigma en base al cual los miembros de un grupo perciben, conciben, sienten y juzgan las situaciones y las relaciones, o podremos proclamar que hemos logrado describir o entender la cultura del grupo. Como mínimo, deberíamos considerar cada uno de los ámbitos de presunciones, e intentar responder sistemáticamente si existe o no un consenso real entre los miembros del grupo en tal o cual ámbito.

Así, podremos luego determinar si no existe cultura o si la cultura es débil, o si lo que existe es un conflicto cultural entre diversos grupos. En cualquier caso, si no abordamos este nivel de análisis carecemos de autoridad para hacer afirmaciones sobre la cultura. Las afirmaciones superficiales se exponen a perder el verdadero significado del concepto cuya cualidad no excede al concepto de valores y normas. (Schein, 1988, p.119)

Aguirre (2004), adapta los criterios utilizados en la práctica etnográfica para el estudio de las culturas primitivas, y los concentra en cinco elementos básicos a través de los cuales podemos analizar la cultura de las organizaciones:

- Etnohistoria (y etnoterritorio)
- Creencias y cosmovisión (religión, mitos, filosofía, ideología)
- Valores y normas

- Comunicación (lenguajes y rituales)
- Productos (materiales y formales) y oficio.

7.2.1. Etnohistoria

Al referirse a la etnohistoria Aguirre destaca la dimensión de conocimiento de la identidad cultural de una comunidad.

...nos referiremos a etnohistoria como “conocimiento de la identidad cultural de un grupo actual, partiendo del pasado (la reconstrucción de la historia de una organización constituye el relato de su identidad) y del futuro (a través del conocimiento de la misión como organizadora del proyecto estratégico) (Aguirre, 2004, p.186)

A la etnohistoria de una organización podemos llegar a través de dos vías. La primera vía nos la proporciona la etnobiografía del fundador que ha establecido unas pautas de comportamiento y una dinámica histórico-estrategia que los miembros de la organización acatan como propias.

La otra vía es a través del análisis de los acontecimientos importantes acaecidos a lo largo del ciclo vital de la organización y que pueden ser considerados lo suficientemente importantes como para impregnar la forma de ser y actuar de esta organización.

La historia de una organización es importante porque se torna en un referente de identidad de la organización y en un modelo para comprenderse y reencontrarse cuando perdemos el norte de nuestra propia referencia identitaria. Es utilizada para superar momentos críticos y a ella se acude como modelo ejemplarizante para superar baches en momentos de inestabilidad.

Es importante que los miembros de la organización cuando conocen la etnohistoria de su organización se sientan de algún modo parte implicada en ese proceso de construcción identitaria, bien como protagonistas

directos bien como encargados de perseverar y perpetuar esta noble misión.

La historia de la organización es un patrimonio compartido que cimenta al colectivo, señala el camino del futuro y nos impregna de una sustancia quijotesca que da sentido al quehacer común de la organización para vencer a los monstruosos molinos convertidos en gigantes pétreos.

7.2.2. Creencias

Podemos encontrar un paralelismo entre las presunciones básicas de Schein y las creencias de Aguirre.

Para Aguirre (2004) las creencias son construcciones ideativoemocionales que explican la vida de los individuos y de los grupos a través de la religión, la filosofía, la magia, el arte, etc. (formas de totalización). Las “Creencias” son entendidas como cosmovisiones colectivas.

Dentro de las creencias propias de una organización se encuentran los mitos. El ser humano está dotado de una gran capacidad mitopoyética. Los mitos son las narraciones que explican la realidad y dan respuesta a las cuestiones más profundas de la organización, explican sus orígenes y sus fines, dando sentido “superlativizando” su visión y su misión.

La religión, la filosofía y el ideario de la organización también forman parte de las creencias y resultan esenciales a la hora de dibujar su identidad. Son recursos heurísticos en manos de los líderes para conformar la cultura de la organización.

7.2.3. Valores

Los valores son un producto de la cultura del grupo. La interacción de los miembros del grupo crea valores, en principio, aceptados y compartidos por todos y que forman parte de la cultura común. No todos los valores generados por el grupo tienen la misma influencia. Algunos serán

minoritarios pero influyentes, mientras otros, que pueden llegar a ser mayoritarios, pueden resultar menos relevantes. Los valores fundamentales del grupo serán transmitidos a los nuevos miembros como parte importante de la cultura del grupo.

Por su visibilidad podemos distinguir entre dos tipos de valores, aquellos manifiestos que se expresan en términos de criterios y normas y que son promulgados para el conocimiento común y los valores implícitos.

Los valores manifiestos son fácilmente identificables y suelen aparecer en las declaraciones fundacionales, en las circulares y discursos que emiten los líderes, en la publicidad institucional, o en el ámbito educativo, formulados como finalidades e intenciones de los Proyectos Educativos de Centro.

Pero, para ahondar y conocer realmente la cultura de la organización, nos interesa centrar la atención en los valores implícitos, que son aquellos que no son proclamados oficialmente pero que constituyen poderosas fuerzas capaces de desestabilizar profundamente una organización.

7.2.4. La comunicación

La comunicación es un elemento fundamental en la configuración y transmisión de la cultura de una organización. La comunicación puede realizarse por medio de distintos lenguajes: verbales, no verbales y rituales.

El lenguaje forma parte de la cultura y sólo tiene sentido cuando es compartido por los componentes de la organización. Una organización se comunica a través de distintos lenguajes, paralenguajes, rituales etc. que van conformando la cultura y la identidad de la organización.

Podemos distinguir entre lenguajes internos como: léxico propio de un oficio, vestimenta específica, lenguajes de comunicación jerárquicos, lenguaje de comunicación entre iguales, lenguaje burocrático; y lenguajes externos: recepción de clientes, respuestas telefónicas, recepción de

nuevos trabajadores, publicidad, lenguaje de ventas, lenguaje simbólicos de identidad (logotipo, escudo, bandera, anagrama, organigrama, color, diseño, ect.)

Los lenguajes internos tienen la misión de cohesionar al grupo y de establecer los modos de interacción. Los lenguajes externos se orientan al mundo exterior y proporcionan visibilidad consensuada de la organización.

Conocer y controlar los lenguajes y las formas de comunicarse es poseer la llave de la cerradura que nos permite asomarnos a los recovecos culturales de la organización.

7.2.5 Los rituales

Los rituales de la organización dan salida a mecanismos psicológicos profundos que constituyen resortes transicionales que suavizan el acceso y el devenir organizativo.

Aguirre (1997) clasifica los rituales de empresa de la siguiente manera:

- Rituales de acceso o iniciáticos (de entrada).
- Rituales de jerarquía y mando (orden).
- Rituales de celebración, fiesta y anticipación (de caos).
- Rituales de salida, despido y jubilación (de salida).

Cada uno de ellos da respuesta a determinadas situaciones vivenciales de la organización y establecen los umbrales a través de los cuales la organización se da a conocer y establece los parámetros por los que la organización se perpetúa.

7.2.7. Producto y oficio

Dentro de los elementos de la cultura de una organización podemos considerar también el oficio y el producto.

El oficio es aquello que la organización produce a través del saber hacer de sus trabajadores.

El producto puede ser material, que es aquel que se produce como un objeto, cosa o artefacto o formal como gestión, docencia, interacciones sociales, instituciones, publicidad, etc.

Los elementos de la cultura de la organización se presentan en tres niveles de visibilidad distintos.

Por una parte, y de fácil acceso y manipulación, tenemos el oficio y los productos. Es la parte más visible de una organización. En un nivel intermedio estarían los valores y la comunicación. Son más difíciles de descubrir y cambiar ya que son gestionados por personas. Y por último, en el nivel invisible de la organización tendríamos la etnohistoria y las creencias (presunciones básicas en Schein).



Fuente: elaboración propia

El nivel profundo es como los cimientos de toda la organización. Acceder a este nivel resulta complicado. Pero si realmente queremos conocer y comprender a una organización debemos movernos en este nivel. Un líder que intente cambiar a una organización no lo logrará si no es capaz de acceder al nivel profundo de la organización.

El líder tiene en sus manos crear y gestionar la cultura. Pero transformar la cultura no es una tarea sencilla, ni mucho menos rápida. La cultura controla al directivo, más que el directivo controla la cultura. Una cultura fuerte se vuelve omnipresente y se convierte en una entidad que determina el funcionamiento de la organización y de sus líderes.

La combinación de todos estos elementos forma la cultura de la organización. Esta cultura da identidad a la organización, que es la forma de presentarse y representarse desde la mismidad hacia el exterior.

Aguirre define con matices poéticos la identidad cultural y dice de ella:

Si la identidad cultural es una membrana psicológica que une al grupo en un nosotros que lucha por un objeto..., entonces la identidad cultural no es otra cosa que esa nuclearidad cultural que nos cohesiona y diferencia como grupo, y que nos otorga eficacia en la consecución de los objetivos (legitimantes) del grupo al que pertenecemos.
(Aguirre, 2000, p 74)

8.- CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN VERSUS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

8.1. Los centros educativos. Cuestiones previas.

En algunos foros² escuchamos el debate, en nuestra opinión injustificado, entre dos formas de considerar a un centro educativo. Por un lado están los que la consideran como una comunidad y por otro quienes la definen como una organización.

Por todo lo expuesto hasta el momento pensamos que indefectiblemente un centro educativo es una organización. Ajustándonos

² Sergionanni, T (1994)
Belenardo, S. (2001),
Strike, K (1999)

a la definición de organización de Schein, vemos como se cumplen todas las condiciones para considerar que un centro educativo es una organización. Un centro educativo está formado por un grupo de personas que procuran el logro de unos objetivos comunes, a través de unas actividades planificadas y coordinadas, por una jerarquía de autoridad, por medio de la división del trabajo de sus miembros.

Y, ¿cuáles son las funciones de las organizaciones educativas?

Las funciones que la sociedad confiere a los centros educativos son diversas y a veces contradictoria. En principio, la sociedad encarga al sistema educativo la transmisión de la cultura oficial de esa sociedad y del adiestramiento en herramientas consideradas básicas para manejarse y desarrollarse en sociedad.

Lo que ocurre es que, en ocasiones y realizando un examen con más profundidad de las tareas encomendadas al sistema educativo, podemos entrever otras funcionalidades distintas, no oficiales, ocultas.

Schein al respecto de este tema escribe:

... por ejemplo, la función expresa del sistema escolar es la de educar. Sin embargo, un examen atento de lo que ocurre en los sistemas escolares nos revela que estos poseen, además, varias funciones latentes: i) la de mantener a los niños (jóvenes adultos) apartados de las calles y al margen del mercado laboral hasta que haya lugar para ellos y estén adecuadamente preparados; ii) la de clasificar y agrupar a la generación venidera por categorías de talento y capacidad de acuerdo con las necesidades de la sociedad, y iii) la de permitir que los distintos empleos asociados al sistema escolar sobrevivan y mantengan su autonomía profesional. Declarar públicamente que entre sus funciones se encuentra el cuidado, la clasificación y la autonomía profesional sería sin duda embarazoso, si bien lo frecuente



es que estas funciones den la impresión de dominar las actividades de las organizaciones escolares. Sería igualmente embarazoso tener que admitir que algunas de las decisiones empresariales de un colegio dado apuntan a su propia supervivencia, e incluso cabe que se rechacen cuando los miembros del sistema escolar no son conscientes del grado en que estas decisiones afectan a su propia supervivencia. (Schein, 1988, pp. 69-69)

Volviendo al tema principal de este apartado, no cabe duda que una institución educativa es una organización, con unos miembros que interactúan, con unos objetivos (manifiestos y encubiertos) que formarán parte de un entramado de relaciones y circunstancias que configurarán el alma de esa organización, es decir, su cultura organizacional.

En relación a la cultura organizacional de los centros educativos, Lorenzo (1993) expone una serie de peculiaridades, como por ejemplo:

- Cada centro y cada aula generan su propia cultura.
- La cultura constituye un marco tanto para la adaptación como para el desarrollo del ecosistema escolar.
- A pesar de que tiene una cierta estabilidad, la cultura es esencialmente dinámica.
- La base de la cultura organizacional es, precisamente, el intercambio y la negociación de significados hasta adquirir una serie de ellos que puedan ser compartidos por sus miembros.
- Ciertas características de cada cultura impulsan o inhiben determinadas conductas de sus miembros.

Como hemos repetido en diversas ocasiones a lo largo de este trabajo, conocer esa cultura es clave para poder gestionarla.

8.2. Liderazgo en educación.

En una institución educativa se establece una jerarquía de autoridad reflejada en el organigrama de la institución. En un centro escolar estándar se nombra un equipo directivo formado por un director, un jefe de estudios y un secretario, con la principal misión de gestionar y liderar ese centro.

Mucho se ha escrito sobre liderazgo en los últimos años, sobre los estilos de liderazgo y sobre su influencia en la gestión de la organización. Por no extendernos en demasía con este trabajo, solamente abocetaremos unas breves pinceladas por su manifiesta relevancia en el campo de la cultura de la organización.

Schein no duda en afirmar que cultura y liderazgo son las dos caras de una misma moneda. Si bien esto es cierto, quizás esta analogía habría que reformularla y decir que cultura y liderazgo son dos fuerzas en una balanza que deben tender al equilibrio.

En nuestra opinión el peso específico del liderazgo dependerá de muchos factores: del tipo de organización que se lidera, del tamaño de la organización, del punto del ciclo vital en el que se encuentre la organización, entre otras.

Aguirre (2004, p. 270) afirma que el líder implanta la cultura en la empresa y es una de sus tareas más importantes. Pero creemos que esto no es siempre así. En organizaciones en las que la cultura está muy consolidada, es fuerte y funciona bien, la influencia del líder es relativa.

Por lo general, el sistema educativo está compuesto de centros educativos que llevan mucho tiempo funcionando y presentan culturas ya consolidadas. Es cierto que en los centros de nueva creación podría parecer que la cultura está por determinar, pero aún en esos casos, al tratarse de organizaciones que adoptan modelos estructurales preestablecidos y roles arquetípicos entre sus miembros suele emerger

una especie de inconsciente colectivo, diría Jung, que sienta las bases de una cultura educativa estandarizada.

Pero, como decíamos anteriormente, lo general y habitual es que el líder se encuentre ante una organización con una cultura fuerte, con la que tendrá que lidiar.

Schein (1982, p. 148) se pregunta qué puede hacer un “gerente” cuando se encuentra con una organización con unas normas fuertemente establecidas, si es conveniente adaptarse a ellas o intentar cambiarlas.

Para la resolución de esta cuestión recurre al experimento llevado a cabo por Merei (1949).

En este experimento se estudió la relación entre las tradiciones del grupo y el poder del líder con un diseño experimental que utilizaba niños de 4 a 11 años de edad.

Merei observó primero a los niños para determinar quiénes, entre ellos, se destacaban como líderes naturales y organizó doce grupos diferentes de estudio compuestos por niños que seguían el prototipo “seguidores” y niños líderes. Los resultados fueron los siguientes:

1.- En casi todos los casos el grupo observó al líder, imponiéndole sus tradiciones. La iniciativa o los deseos del líder nunca se pudieron satisfacer y sólo tuvieron aceptación en la medida en que se ajustaban a las tradiciones del grupo. El que el líder fuese mayor en edad o más dominante no importó mucho.

2.- El líder aceptó las tradiciones del grupo pero también se las arregló para influir en ellas o para cambiarlas. Por una parte, un grupo particularmente fuerte asimiló completamente al líder haciéndole renunciar finalmente a su liderazgo. Por otra parte, una niña entre los líderes dominó completamente al grupo ya que, el grupo, se había sometido a la influencia de otros tres líderes y por consiguiente sus

tradiciones se habían ya debilitado. Entre estos dos extremos se observaron tres tipos de liderazgo:

Los mandones. Estos líderes empezaron por darle órdenes a todo el mundo, y sólo lograron que el grupo los ignorara y en cierta forma empezaran a hacerles a un lado. Cuando decidieron cambiar su conducta para adaptarse a las tradiciones del grupo, descubrieron que no era problema dar órdenes dentro de esas tradiciones. Es decir, dominaban al grupo mandándoles a hacer lo que hubiesen hecho de todas formas, apropiándose así del liderazgo del grupo sin tener que cambiar las tradiciones.

Los propietarios. Estos líderes se hicieron sentir apropiándose de todos los objetos que había en la sala o ejerciendo dominio sobre los otros niños en virtud de la propiedad que decían poseer, pero sin poder cambiar en ningún momento los juegos o la forma como se utilizaba cada objeto. Las tradiciones del grupo nunca cambiaron y los líderes sencillamente se adaptaron a ellas. El grupo, por su parte, mantenía contentos a cada uno de los mejores líderes permitiéndoles que tomaran posesión de los objetos y rindiéndoles pleitesía en forma ritualista y ceremoniosa. Parecía, a simple vista, que el líder era el que mandaba pero la realidad era que casi sin darse cuenta habían asimilado las tradiciones del grupo.

Los diplomáticos. Estos líderes eran, en cierto sentido, los más interesantes porque parecían, en principio, aceptar las tradiciones del grupo para poder cambiarlas. Merriam describe la secuencia en la siguiente forma: el líder trata de acabar con las tradiciones del grupo y hacerlos que adopten otras; fracasa y el grupo lo rechaza, un poco contra su voluntad, le sigue sólo porque considera que el líder hace bien las cosas; más tarde, entonces, el líder introduce algunos cambios que debilitan la tradición; finalmente, introduce en el ritual del grupo nuevos elementos y cambia las tradiciones.

El trabajo llevado a cabo por Merei es bastante significativo para entender el poder de la fuerza de las culturas consolidadas dentro de la organización.

Un directivo que pretenda gestionar un centro educativo debe tener en cuenta los estilos por los cuales es posible o, no lo es, modificar la cultura de una organización.

8.3. Hacia un método de análisis de la cultura de un centro educativo.

Hacer un estudio para conocer y comprender la cultura de una organización es una tarea difícil pero que cualquier persona que aspire a dirigir una organización, en nuestro caso un centro educativo, debería esforzarse en realizar.

No existe demasiado material metodológico que nos ayude a elaborar un análisis de la cultura de la organización como objeto de estudio. Las principales aportaciones nos llegan desde Norteamérica en la necesidad que han sentido las empresas en conocerse a sí mismas para aumentar su competitividad y, por ende, aumentar sus resultados.

Los factores que determinan la cultura de una organización están vinculados indefectiblemente a los sujetos que la componen, puesto que la cultura de la organización se crea en paralelo a los individuos que la componen.

Pettigrew (1979) introduce el concepto antropológico de cultura al campo de las organizaciones y sugirió la manera de utilizar conceptos como “simbolismo”, “ritual”, “mito” en el análisis de la cultura de las organizaciones.

Entre los autores que han ido aportando material para conformar un método de estudio de las organizaciones destacaremos a Dandridge y otros (1980), quienes expusieron cómo el estudio de esos mitos y

símbolos ayuda a revelar la “estructura profunda” de la organización. Wallach (1983), Schein (1985a y b), Siehl y Martin (1988) y Denison y Mishra (1995), han aportado varias definiciones para el concepto de “cultura organizacional”, lo han asociado a un sistema de creencias comunes al grupo que van conformando su cultura.

Para el estudio de la cultura de la organización es conveniente tener en cuenta que difícilmente la cultura se presenta como un todo homogéneo, sino que, más bien al estilo de la muñeca matrioska rusa, es la suma de una serie de subculturas que interactúan y en su interacción reside la cultura de esa organización. Van Maanen y Barley (1985) definen las subculturas y su formación al interior de las organizaciones:

[...] una subcultura organizacional es un subconjunto de miembros de la organización que interactúan con regularidad, que se identifican a sí mismos como un grupo distinto de los demás al interior de la organización, que comparten una serie de problemas específicos del grupo, y que toman acciones rutinarias con base en significados compartidos únicamente en el grupo. (Van Maanen y Barley, 1985, p. 38).

Por consiguiente, la comprensión de la cultura de una organización pasa por desgranar estas subculturas y los procesos interactivos que entre ellas se establecen.

En primer lugar hay que estar atento a los lugares comunes donde interactúan los miembros de la organización. Observar las prácticas cotidianas tanto formales como informales, con la intención de descubrir las regularidades que los sujetos institucionalizan a través de la acción.

Necesitamos indagar acerca de los procedimientos que la organización ha dispuesto para controlar los comportamientos de los individuos que serán reflejo del sistema de valores organizacionales.

También debemos estar atentos a los rituales, a los mecanismos de socialización entre los miembros del grupo, y sobre todo, a las estrategias de aceptación y fagocitación de los nuevos miembros que entran a la organización.

Los ritos de iniciación, tan estudiados por Van Gennep (1909), que el grupo establece, ya sean formales o informales, y que los neófitos deben superar para integrarse en la organización, suponen una oportunidad única donde titilan los ecos culturales ocultos y catapultados desde el averno de la organización. Un buen analista afinará su oído para saber interpretar esta melodía subliminal.

Para analizar los aspectos informales deben observarse:

- el comportamiento de los miembros de la organización en reuniones
- los modos de atención al público
- la distribución espacial de aulas, de los despachos, de los departamentos, de las oficinas, de los lugares de reunión.
- el recibimiento de invitados
- la indumentaria,
- el saludo

Todos estos aspectos son ritos y actuaciones que reflejan los valores clave de la organización.

Otras fuentes de interés que observar son los mitos y las historias que se cuentan y que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes destacables de la organización, y que explican el por qué somos como somos. Al igual que los tabúes que son prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización.

Los símbolos materiales utilizados por la organización: fotos, postes, colores, emblemas, insignias y otros elementos físicos que por sus

características establezca y marque un orden de importancia de los sujetos dentro de la organización nos proporcionarán datos importantes.

Para la recopilación de datos podemos utilizar varias herramientas como:

- Observación
- Revisión de fuentes documentales
- Encuesta.
- Entrevista dirigida
- Grupos focalizados.

Este cuadro que hemos adaptado de un planteamiento metodológico de Andrea Aguilar Edwards de la Universidad Autónoma de Coahuila en Méjico, nos puede servir de orientación a la hora de diseñar una estrategia para emprender la tarea del análisis de la cultura de una organización educativa.

VARIABLES		INDICADORES
I	PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Historia ➤ Estructura ➤ Descripción del entorno <ul style="list-style-type: none"> - Político - Social - Cultural
II	COMUNICACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación descendente <ul style="list-style-type: none"> Medios utilizados Tipo de mensajes Oportunidad de la información Relevancia de la información • Comunicación ascendente <ul style="list-style-type: none"> Medios disponibles Apertura para la retroalimentación
III	CLIMA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel de satisfacción con respecto a: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo administrativo - Horarios / tiempos de descanso - Salarios - Prestaciones - Oportunidades de ascenso - Espacios físicos ➤ Relaciones interpersonales



		<ul style="list-style-type: none">➤ Relaciones entre grupos➤ Relaciones de autoridad➤ Competencia
IV	SÍMBOLOS	<ul style="list-style-type: none">➤ Indumentaria➤ Insignias➤ Rituales
V	LIDERAZGO	Percepción del personal con respecto a: <ul style="list-style-type: none">➤ Privilegios y castigos➤ Trato por parte de los superiores➤ Ejercicio de la autoridad➤ Asignación de funciones
VI	MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none">➤ Estímulos➤ Sueldos y prestaciones➤ Apoyo e involucramiento de la dirección➤ Campañas➤ Imagen ante la ciudadanía➤ Factores externos
VII	MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. PROYECTO EDUCATIVO Y REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERNO	<ul style="list-style-type: none">➤ Difusión➤ Nivel de conocimiento de la documentación oficial del centro.➤ Aplicación➤ Procedimientos de evaluación interna
VIII	ACTITUDES Y VALORES	<ul style="list-style-type: none">➤ Factores que facilitan el cumplimiento del trabajo.➤ Factores que limitan o dificultan el cumplimiento del trabajo.

Las sugerencias metodológicas hasta aquí expuestas se pueden ampliar con otras como el método etnográfico, la observación participante, etc.

9.-PROYECTO DE DIRECCIÓN

PROYECTO DE DIRECCIÓN

C.E.I.P. VERDEGÁS

ÍNDICE

1. JUSTIFICACIÓN

2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES DEL CENTRO. CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO Y CULTURAL

2.1 La localidad

- *Situación geográfica de la localidad.*
- *Situación socioeconómica y cultural.*

2.2 La población

- *Infraestructura y servicios sociales*
- *Asociaciones y otras entidades.*

2.3. Contexto educativo. Espacio físico, mobiliario y recursos

- *Situación del centro*
- *Características físicas*
- *Situación organizativa y administrativa*

2.4 Alumnado

2.5 Profesorado.

2.6 Personal no docente

2.7. Madres/padres

DATOS RELATIVOS A LAS FAMILIAS:



- **Edad (padres y madres).**
- **Trabajo (padres y madres)**
- **Estudios de padre y madre (resumen y gráficas).**
 - **Ambiente cultural:**
 - **Datos relativos al estudio escolar.**
 - **Adaptación escolar de los hijos.**
 - **Relación con el centro:**
 - **Alumnado extranjero.**
 - **Valoración del colegio**

2.8. Realidad sociolingüística

- **Lengua vehicular.**

2.9. Análisis de la documentación institucional y de los proyectos y programas que se llevan en la actualidad en el centro.

- **PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO**
- **Plan de convivencia.**
- **Plan de acción tutorial**
- **Plan para el fomento de la lectura.**
- **Plan de mejora de las competencias matemáticas y lingüística.**
- **Reglamento de Régimen Interno (RRI)**
- **Diseño particular del programa de educación bilingüe**
- **Plan de atención a la diversidad.**

3.- OBJETIVOS BÁSICOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR

4.- LINEAS DE ACTUACIÓN, ACCIONES Y TEMPORALIZACIÓN

5.- COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO

Breve curriculum

**6.- PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA
Y DEL MISMO PROYECTO.**

7.- NORMATIVA DE REFERENCIA

1.- JUSTIFICACIÓN

El proyecto de dirección de un centro es un punto de partida para establecer unas líneas de actuación conjuntas y fomentar el trabajo organizado y sistemático en un centro educativo.

El C.E.I.P. Verdegás es un centro incompleto y, de acuerdo a la normativa vigente, los órganos unipersonales de gobierno están concentrados en una sola persona que asume las funciones de director, jefe de estudios y secretario.

La entrada en vigor y aplicación de la nueva ley educativa LOMCE plantea cambios sustanciales en las funciones atribuidas a los directores de los centros dotándolas de un mayor liderazgo como se recoge en el punto VII de su Preámbulo:

La reforma contribuirá también a reforzar la capacidad de gestión de la dirección de los centros, confiriendo a los directores, como representantes que son de la Administración educativa en el centro y como responsables del proyecto educativo, la oportunidad de ejercer un mayor liderazgo pedagógico y de gestión...

El director de un centro educativo es, fundamentalmente, un dirigente que representa a la organización que gobierna. Y como representante máximo de este centro educativo tiene asignadas multitud de funciones interdisciplinares que tienen como finalidad, según nuestro punto de vista, obtener el mayor rendimiento posible a la organización a la que representa acorde a las características de la misma.

Para ello debe tener claro en primer lugar que es aquello que quiere lograr, dicho con otras palabras, tener bien definidos unos objetivos básicos.

A partir de esta primera premisa deberá plantearse cómo debe organizar el trabajo, los recursos humanos y materiales de los que dispone para conseguir estos objetivos.

Otros de los factores que un director debe considerar son los de conseguir unas condiciones propicias donde desarrollar el trabajo y maximizar el rendimiento del personal del que se dispone proporcionando una motivación adecuada que logre mantener la eficiencia a lo largo del tiempo.

Por otro lado vivimos en una sociedad plural y sometida a constante cambios tecnológicos que el sistema educativo actual no puede obviar. Un director de un centro educativo debe plantearse cómo cambiar la organización para dar respuesta a estos cambios tecnológicos y sociales que suceden no solamente dentro de la sociedad sino dentro de la organización misma.

Para enfrentarse a todos estos retos el director necesita conocer bien su organización y lo que se espera de ella. Conocer las fuerzas que operan soterradamente dentro de su organización para poder canalizarlas hacia la consecución de los objetivos planteados.

2.- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES DEL CENTRO. CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO Y CULTURAL

2.1. La localidad

-Situación geográfica de la localidad.

La pedanía de Verdegás, es la más pequeña de las partidas rurales que forman el término municipal de Alicante, municipio de la Comunidad Valenciana, situado al Nordeste de Alicante.



Amplían el casco urbano los núcleos de El Poll, Terol, Esmoladores, Xiprer y Riera.

Limita con los municipios de Agost, Cañada del Fenollar, Moralet y Alicante.

-Situación socioeconómica y cultural.

➤ Actividades económicas:

Al tratarse de una zona residencial, de descanso y de ocio, en la actualidad no existen actividades económicas de gran envergadura. La partida cuenta con las pequeñas empresas que a continuación se detallan:

- Taller mecánico.
- Taller de carpintería.
- Alfarería y venta de artesanía.

- Empresa de transporte con camiones.
- Club de Hípica “Verdegás” un negocio familiar que incluye un horno de panadería y autoescuela para vehículos de gran tamaño.
- Empresa familiar de mármoles “Artxan”.
- Pequeños agricultores que venden sus producciones de almendra, oliva,... a la cooperativa.

2.2. La población

- Datos del padrón.

Según los datos del padrón realizado en el año 2007, la partida rural de El Verdegás tiene un total de 301 habitantes, 162 hombres y 139 mujeres. En verano, la población se duplica, gracias al período de vacaciones y familiares que vuelven a pasar unos días.

.Infraestructura y servicios sociales

- Servicios del municipio.

La partida dispone actualmente de los siguientes servicios:

- Colegio Público de Infantil y Primaria.
- La ermita, erigida en Parroquia de la Santísima Trinidad.
- Ambulatorio y farmacia sitas en la carretera de La Alcoraya, pero que pertenece a todas las partidas de la zona.
- Servicios públicos referentes a restauración (Bar Central o Bar “Les tapes” y Bar-restaurant L’Estanc), hostelería (servicio de panadería, pescadería y congelado a domicilio),



transportes (línea de autobús a San Vicente), servicio de correo, cajero automático, y cabina de teléfono.

- Dos pequeños parques como zona verde.
- Club de Hípica "Verdegás".
- Como dotación deportiva, se utiliza una pista de tierra habilitada por la asociación de vecinos en un terreno privado.

-Asociaciones y otras entidades.

- AMPA del colegio.
- Asociación de vecinos "La Pau".
- Grupo de teatro "Rebombori"
- Programa Alicante-Cultura, con cursos formativos destinados a la población El Verdegás.

2.3. Contexto educativo. Espacio físico, mobiliario y recursos

-Situación del centro



Ctra Verdegás,
nº 32

El Verdegás

03699 Alicante

-Características físicas

La estructura del edificio es prefabricada. En un principio, el centro contaba con dos aulas, un despacho y un espacio común entre las dos aulas. En el curso 1999/2000, debido al aumento de matrícula se añadió un aula móvil prefabricada.

En la actualidad el centro consta de:

- 3 aulas.
- 1 espacio de usos múltiples. Hace las funciones de aula de informática, biblioteca, sala de profesores, aula de logopedia y pedagogía terapéutica, sede del AMPA.
- 1 despacho de dirección y secretaría.
- 1 cuarto del conserje.
- aseos (uno de profesores y dos de alumnos).
- 1 almacén pequeño para material de E. Física y limpieza.
- Patio de recreo con zona infantil (una estructura de juegos infantiles).
- 1 pequeño espacio para el huerto escolar ecológico.
- 1 pista de fútbol sala pequeña y una canasta de baloncesto.

-Situación organizativa y administrativa

Para lograr que el desarrollo integral del alumnado sea una tarea común del colectivo de la Comunidad Educativa, se necesita una infraestructura organizativa.

En este apartado se recogen las funciones que realizan cada uno de los órganos y su regulación, así como los cauces de participación; a lo contemplado en el ROC

(Reglamento Orgánico de Centros desarrollado en el Decreto 233/97), se añaden los aspectos específicos de este centro.

2.4. Alumnado

El alumnado que acude al centro, tiene edades comprendidas entre los tres y los doce años de edad. Son residentes en las casas diseminadas en la partida o en partidas vecinas como Moralet o Cañada del Fenollar.

La capacidad máxima aproximada de alumnos por grupo-aula según la instrucción de Arreglo escolar para el curso 2013-2014 es la siguiente:

	3 años	4 años	5 años	Total
INFANTIL	5 alumnos	5 alumnos	4 alumnos	14 alumnos

	1º curso	2º curso	3º curso	4º curso	5º curso	6º curso	Total
PRIMARIA	5 alumnos	5 alumnos	4 alumnos	5 alumnos	5 alumnos	4 alumnos	28 alumnos

La distribución de los alumnos en cada grupo aula dependerá de la matrícula de ese curso, procurando que la distribución sea lo más equitativa posible.

En el curso 2013/14 contamos con **33** alumnos distribuidos en tres aulas de la siguiente forma:

INFANTIL			PRIMARIA					
Aula Infantil			Aula Primaria 1			Aula Primaria 2		
3 años	4 años	5 años	1º	2º	3º	4º	5º	6º
3	2	3	6	3	2	6	3	4
alumnos	alumnos	alumnos	alumnos	alumnos	alumnos	alumnos	alumnos	alumnos

2.5. Profesorado.

La plantilla del centro está compuesta por 4 maestros adscritos. Dos de los cuales tienen plaza fija y dos están en régimen de interinidad. El resto de maestros son itinerantes a jornada parcial y están catalogados de la siguiente manera:

Tipo	Total
Tutorías E.I.	1
Tutorías E.P.	2 (1 de inglés)
Música.	1
Educación Física.	1
Pedagogía Terapéutica.	1
Audición y Lenguaje.	1
Religión	1

2.6. Personal no docente

Además del profesorado, también hay una plantilla de personal no docente que trabaja en el Centro como son: una limpiadora y una orientadora escolar.

El personal no docente son miembros de la comunidad escolar, por lo que se les informará de todas las actividades que se realicen en el Centro haciéndolos partícipes de los eventos que se produzcan. Tienen una labor importante en el tema de las relaciones con el profesorado y alumnado, son compañeros más con otras funciones establecidas y creo que al ser copartícipes de la vida del Centro enriquecen la labor por la que todos luchamos.

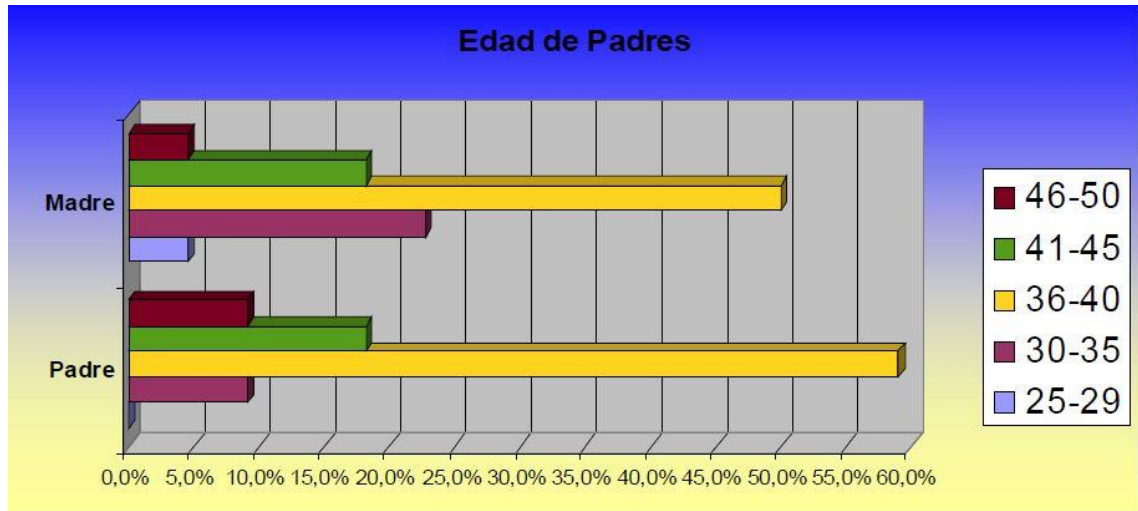
2.7. Madres/padres

Las madres/padres, en general, suelen acudir al Centro cuando son llamados por el tutor, bien en entrevistas individuales o en reuniones para todo el grupo. A nivel colaborativo en actividades del centro, se cuenta con ellos sobre todo en los niveles de Infantil y primeros cursos de Primaria.

DATOS RELATIVOS A LAS FAMILIAS:

➤ **Edad (padres y madres).**

· La edad de los padres es superior a 36 años en un 90%, siendo superior en el tramo entre 36 y 40 años con un 60 %. La edad de la madre se encuentra mayoritariamente entre los 36 y 40 años (50%), y conforman el 72% si ampliamos la franja de más de 36 años.

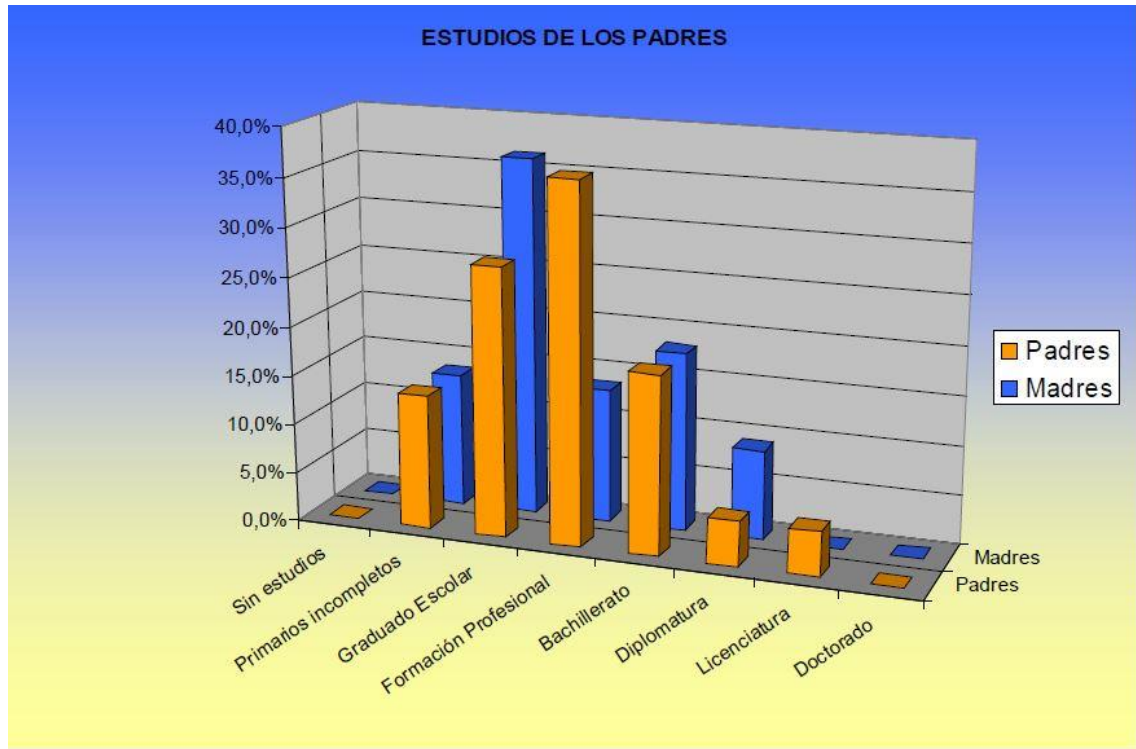


➤ **Trabajo (padres y madres)**

- En relación al trabajo, la mayoría de los padres tiene trabajo. En un 63 % trabajan ambos y en un 32 % trabaja solo el padre.
- Tanto las profesiones de los padres como de las madres podemos ubicarlas mayoritariamente dentro del sector terciario
- El nivel de paro es más significativo en la figura de las madres.
- Solo el 36 % de los padres y el 14 % de las madres trabaja por cuenta propia.

➤ **Estudios de padre y madre (resumen y gráficas).**

- Un 9% de los padres tiene estudios universitarios, un 55% tiene superados los estudios de bachiller y FP, y un 14 % tiene los estudios primarios inacabados. En cuanto a las madres, un 9 % tiene una diplomatura, un 34% tiene estudios de bachiller o FP, el 50% restante tiene estudios primarios (acabados o inacabados).



➤ **Ambiente cultural:**

- El 40% de los alumnos tiene una televisión en su habitación.
- El 31% de las familias leen prensa con frecuencia, y el 32% lee a diario. En cuanto a los libros, leen asiduamente el 23% y el 9% nunca.
- Un porcentaje del 90% posee ordenador para uso familiar.
- Es muy significativo destacar que únicamente se dedica un 29% a la participación en actividades culturales (cine, música, teatro y conciertos).
- Tan solo el 37% de las familias pertenece a alguna asociación.

➤ **Datos relativos al estudio escolar.**

- El 100% del alumnado dispone de un lugar propio y adecuado donde poder realizar sus actividades escolares.

- La mayoría del alumnado estudia más de 1 hora al día (63%).
- De estos alumnos, el 86% lo hace con ayuda (ocasional o frecuente), que en su mayoría (81%) es la madre quien se la presta.

➤ **Adaptación escolar de los hijos.**

- El 73% de los niños acude siempre contento al colegio y el resto la mayoría de los días.
- Respecto al profesorado, un 91% tiene una buena opinión de sus profesores.
- El 68% siempre se encuentra a gusto con los compañeros y el resto la mayoría de las veces.

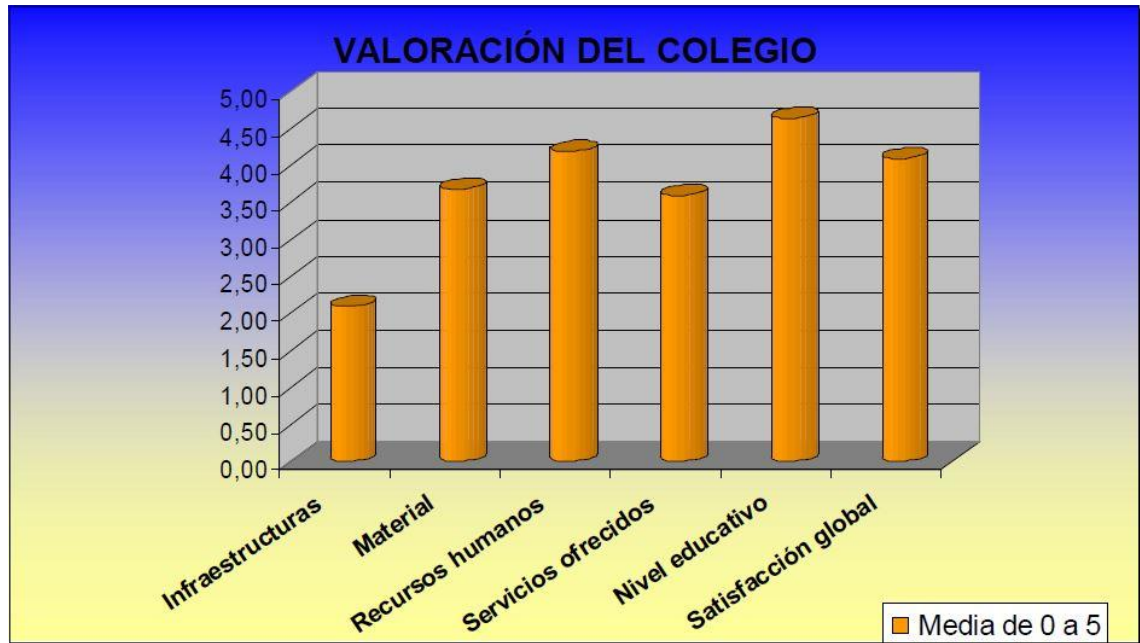
➤ **Relación con el centro:**

- El 100% del alumnado pertenece al AMPA, sin embargo, un 18% no está dispuesto a colaborar en ella.
- Se ha obtenido la siguiente valoración del tiempo que transcurre el alumnado en el centro:
- El 95% participa en las actividades escolares como votaciones, actos culturales, fiestas, etc.

➤ **Alumnado extranjero.**

- El centro no cuenta en la actualidad con alumnado extranjero.

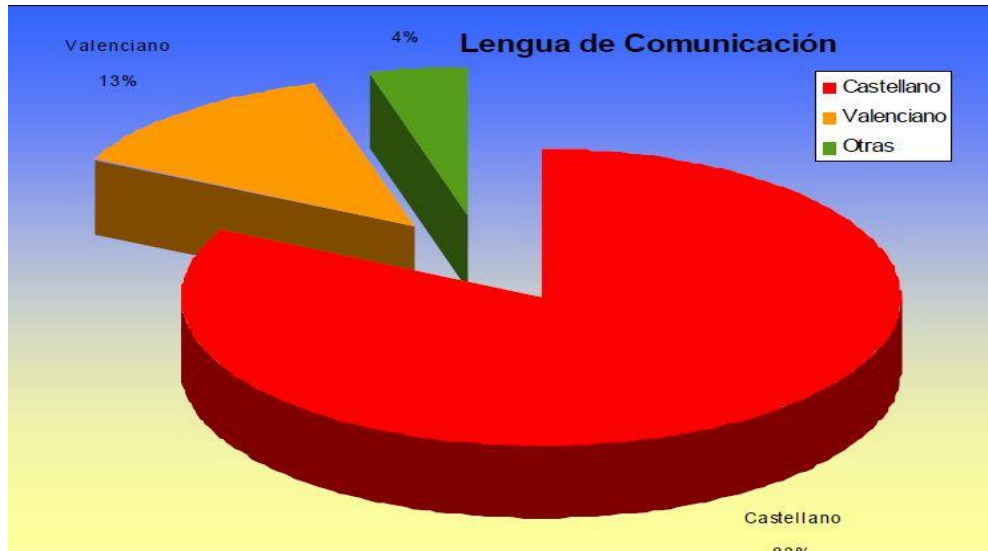
➤ **Valoración del colegio**



2.8. Realidad sociolingüística

➤ Lengua vehicular.

- La lengua vehicular de las familias es mayoritariamente el castellano (83%) y cabe señalar que existen otros idiomas además del valenciano dado que en esos casos el alumnado proviene de familias extranjeras.
- **Composición lingüística del alumnado (castellano, valenciano y lenguas extranjeras).**



2.9. Análisis de la documentación institucional y de los proyectos y programas que se llevan en la actualidad en el centro.

- **PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO**

El PEC fue aprobado por el Consejo Escolar del centro el 08 de marzo de 2010.

Es un documento bastante completo que hace un análisis pormenorizado de la situación del centro, del contexto en el que se desarrolla y de sus características socio-económico-culturales así como de los principales elementos que influyen en el proceso educativo.

Define las señas de identidad del centro, sus fines y sus objetivos generales y su estructura organizativa.

Los distintos planes y documentos que contiene son:

- **Plan de convivencia.**

El plan base se realizó en el curso 2006-2007 y se evalúa anualmente siguiendo un registro de incidencias y actuaciones realizadas por parte de cada tutor/a. Cada curso se revisa y actualiza para ajustarlo a las necesidades del centro.

Contiene las directrices y las líneas y modelos de actuación a efectuar en cada sector de la comunidad educativa para garantizar un clima adecuado con respecto a la convivencia en el centro

- **Plan de acción tutorial**

El actual P. A.T. se elaboró el curso 2009-2010 y se evalúa y actualiza anualmente ajuntándolo al perfil y forma de organizarse de cada tutor y de cada grupo concreto.

Contiene los siguientes elementos:

- Fundamentación
- Perfil y funciones del tutor.
- Objetivos del plan
- Contenidos, actividades, criterios metodológicos, temporalización y recursos.
- Evaluación del P.A.T.
- Anexo con actividades a desarrollar en el aula.

Principalmente sirve de guía y fuente de recursos para llevar a cabo las tutorías de los alumnos estableciendo unos criterios acordes a la visión del centro.

- **Plan para el fomento de la lectura.**

Se instauró en el centro en el curso 2011-2012 para dar cumplimiento a la *Orden 44/2011, de 7 de junio, de la Conselleria de Educación, por la que se regula los planes para el fomento de la lectura en los centros educativos de la Comunidad Valenciana.*

El Plan de fomento de la lectura pretende impulsar la promoción y la práctica de la comprensión lectora en los alumnos/as del centro.

Analiza las necesidades del centro en el ámbito de la promoción de la lectura y plantea una serie de Objetivos generales y específicos para alcanzar a lo largo de un curso escolar para cada ciclo educativo.

Distribuye los recursos humanos y educativos y propone actividades como material de soporte para alcanzar los objetivos.

- **Plan de mejora de las competencias matemáticas y lingüística.**

Como respuesta a las Evaluaciones diagnósticas llevadas a cabo por la Conselleria de Educación se realizan estos planes de mejora de las competencias matemáticas y lingüística cada curso escolar que intentar paliar los desajustes en estas dos competencias.

Los resultados que se obtienen en el centro en las Pruebas diagnósticas son bastante altos por lo que estos planes se aplican más bien de forma preventiva.

- **Reglamento de Régimen Interno (RRI)**

El RRI es un documento principal para la gestión del centro ya que establece las bases para regular el buen funcionamiento del centro y configura los parámetros y las herramientas para conseguir este fin.

El RRI del C.E.I.P. está bastante completo y contiene los siguientes títulos:

Introducción

Título I : Principios generales de la actuación educativa

Título II : Estructura organizativa: Órganos de gobierno y Órganos de coordinación docente

Título III: Derechos y deberes de los alumnos

Título IV: Los profesores. Derechos y deberes del profesorado

Título V: Derechos y deberes del personal de servicio y administración

Título VI: Los padres de alumnos. Derechos de los padres, madres, tutores o tutoras de los alumnos y alumnas

Título VII: Calendario escolar y horarios

Título VIII: Definición, uso y conservación de los espacios utilización del colegio y material

Título IX: Actividades extraescolares y complementarias

Título X: CONVIVENCIA.

- Capítulo I: Principios generales y normas de convivencia
- Capítulo II: Las conductas contrarias a las normas de convivencia
- Capítulo III: Conductas gravemente perjudiciales para la convivencia en el centro. Acoso escolar.

Normativa de referencia. Base legal

Disposiciones finales

A lo largo de estos títulos el RRI va recogiendo todos los aspectos importantes que regulan la vida del centro de acuerdo al Decreto GV 233/1997 de 2 de septiembre, que establece el Reglamento orgánico y funcional de escuelas de educación infantil y colegios de primaria y al Decreto 39/2008 de, 4 de abril, del Consell sobre la convivencia en los centros docentes sostenidos con fondos públicos de la Comunidad Valenciana.

- **Diseño particular del programa de educación bilingüe**

El actual Diseño particular del programa de incorporación progresiva de las lenguas fue aprobado por el Consejo Escolar el 08 de marzo de 2010 e implementado a lo largo del curso 2010-2011.

Recoge los objetivos para las etapas de Educación Infantil y Primaria en el ámbito de las lenguas y la progresiva incorporación de estas a lo largo de los distintos ciclos que componen el ciclo formativo de los alumnos y alumnas.

Contiene algunas pautas para el tratamiento metodológico a aplicar per el valenciano, el castellano y el inglés.

Es un documento que se debe mejorar y actualizar acorde a la nueva legislación y a los planes plurilingües que se están implantando en nuestro sistema educativo progresivamente.

- **Plan de atención a la diversidad.**

El Plan de Atención a la diversidad fue implementado en el curso 2010-2011 y pretende guiar la intervención a la diversidad que el centro aplica.

Tiene un apartado para la acogida de nuevos alumnos y pautas para la elaboración de las distintas adaptaciones curriculares que se puedan presentar entre el alumnado del centro.

ANÁLISIS DAFO DEL CEIP VERDEGÁS

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>1.- No se oferta servicio de comedor escolar</p> <p>2.- No existe transporte escolar.</p> <p>3.- No existe la posibilidad de ampliar las instalaciones del centro por estar ubicado en un cruce de carreteras.</p> <p>4.- Alto porcentaje de profesorado sin destino definitivo.</p>	<p>1.- Implicación del profesorado en el Proyecto Educativo</p> <p>2.- Deseo de mejorar y modernizar el centro.</p> <p>3.- Capacidad de la dirección del centro para ampliar la oferta formativa</p> <p>4.- Plan de formación para el profesorado en el centro</p> <p>5.- Continuidad y liderazgo de la dirección</p> <p>6.- Capacidad de gestión y obtención de recursos de la dirección</p> <p>7.- Centro dotado con PDI en todas las aulas.</p> <p>8.- Uso adecuado y eficaz de las TIC por el Profesorado.</p> <p>9.- La innovación educativa es una realidad en el centro.</p> <p>10.- Funcionamiento e implicación del AMPA.</p>

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>1.- Descenso poblacional que puede afectar paulatinamente a la matrícula.</p> <p>2.- Relativa cercanía de otros centros que ofrecen servicio de comedor y transporte.</p> <p>3.- Falta de recursos económicos para llevar a cabo algunos proyectos.</p> <p>4.- Sobrecarga de trabajo por aunar en una misma aula varios niveles educativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apostar por la calidad educativa y la excelencia educativa. - Desarrollar nuevas líneas de innovación aprovechando la agilidad del Centro para presentar proyectos. - Explotar los recursos básicos con los que cuenta nuestro Centro para favorecer el desarrollo de las competencias básicas - Reestructurar la acción docente en las sesiones de talleres para mejorar las competencias lingüísticas y digitales - Mejorar la convivencia escolar desarrollando nuevos Programas de Resolución de Conflictos y revisión del PAT. - Adaptar el funcionamiento del centro a los cambios legislativos aprovechando el liderazgo de la dirección.

El Centro cuenta con grandes fortalezas que se han ido manteniendo y mejorando, en estos últimos años. La implicación del personal docente y la Comunidad educativa en general ha hecho esto posible facilitando la labor de alcanzar los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo.

También existen debilidades que se deben procurar corregir para fomentar en el centro la efectividad y enfocarnos hacia la excelencia educativa.

Después de hacer una reflexión de todos los datos y estudios realizados por medio del DAFO, analicé las estrategias posibles para:

- Corregir lasDebilidades
- Afrontar lasAmenazas
- Mantener las..... Fuerzas
- Explotar lasOportunidades

3.- OBJETIVOS BÁSICOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR

1.- Mejorar la relación familia-escuela para contribuir al adecuado clima de convivencia en el centro.

La familia es la institución base para la socialización de los miembros más jóvenes de la sociedad. La adecuada colaboración y la coherencia educativa familia-escuela son vitales para el desarrollo personal y escolar del niño. Implicar a las familias en la vida del centro escolar es un asunto de vital importancia. La búsqueda de objetivos comunes y el ajuste en la acción del proceso educativo de los niños debe tornarse en una acción preferente.

2.- Fomentar un clima positivo de convivencia en el centro y una actitud abierta hacia los problemas que puedan surgir.

Un buen clima de laboral repercute en los resultados que se obtienen y en las relaciones de los miembros de la organización. El uso de la inteligencia emocional por parte de los dirigentes permitirá lograr un equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos institucionales, la satisfacción del profesorado y demás personal del centro.

3.- Actualizar los principales documentos del centro, PEC, PCC, RRI,... adaptándolos a la nueva normativa.

En la buena gestión de un centro educativo es de vital importancia que los diferentes documentos que estructuran el centro estén adaptados a las necesidades del centro y la normativa vigente.

4.- Revisar y actualizar el Plan de Mejora de la Competencia lingüística, Plan de Fomento a la Lectura, Plan de Mejora de la Competencia Digital el Plan de Acción Tutorial y el Plan de Convivencia para facilitar al desarrollo integral del alumnado.

Nos propondremos mejorar los resultados académicos de los alumnos/as atendiendo a la excelencia, fomentando el plurilingüismo, la competencia digital y la autonomía e iniciativa personales de los alumnos. Con este fin, se elaborarán y pondrán en marcha los siguientes planes: Plan de Mejora de la Competencia lingüística, Plan de Fomento a la Lectura y Plan de Mejora de la Competencia Digital.

En el ámbito socio-personal se actualizarán el Plan de Acción Tutorial y el Plan de Convivencia utilizando los recursos que la Consellería de Educación facilita a los centros.

El Plan de Atención a la Diversidad y el Plan de Transición de Primaria a Secundaria contribuyen a la consecución de este objetivo por lo tanto se actualizará y se adaptará a las nuevas necesidades.

5.- Favorecer y fomentar la participación del profesorado en actividades de formación.

En un mundo en el que la tecnología está cada vez más presente y requiere de conocimientos específicos debemos plantear una propuesta de renovación de los planteamientos pedagógicos y metodológicos para lo que es preciso recurrir a la formación permanente del profesorado y a la actualización docente.

6.- Aprovechar adecuadamente las instalaciones del centro y para mejorar la organización y la gestión de los recursos humanos.

Mejorar en la gestión de los recursos humanos y optimizar las dependencias del centro revierte en la motivación del alumnado y en la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje

OTROS OBJETIVOS:

Los objetivos que a continuación proponemos no están desarrollados implícitamente en las líneas de actuación ya que no son prioritarios en esta propuesta de dirección pero impregnaran las actuaciones posteriores y serán tenidos en cuenta a modo de declaración de intenciones.

EN EL ÁMBITO PEDAGÓGICO

- Abogar por una escuela que fomente el afán de superación personal evitando la competitividad y potenciando al mismo tiempo una educación activa, que desarrolle al máximo la iniciativa, la creatividad y el espíritu de cooperación.
- Fomentar las actitudes reflexivas y críticas.
- Potenciar la coeducación, evitando todo tipo de discriminación por razón de sexo.
- “Atender” la diversidad étnica y cultural, favoreciendo el respeto hacia otras culturas y el respeto a sus particularidades.
- Desarrollar a lo largo de la escolarización las habilidades instrumentales básicas como son: la lectura, la escritura, el cálculo y la expresión.
- Tratar de adecuar siempre y en cada caso la metodología al contenido procurando adaptarla a los alumnos/as.
- Utilizar la memoria comprensiva como base a partir de la cual se asimilan nuevos conocimientos.
- Garantizar la conexión entre la teoría y la práctica, escuela-mundo, entre trabajo manual e intelectual.

- Potenciar la sistematización científica.
- Incrementar la capacidad de observación sistemática.
- Ejercitar los hábitos de estudio, investigación y técnicas de trabajo y estudio.
- Asegurar: la adquisición de categorías lógicas elementales, clasificación, relación y aplicación.
- Considerar el libro de texto como un elemento válido, pero no único.
- Fomentar los diferentes tipos de trabajo: tanto el individual como el de equipo.
- Procurar que las evaluaciones que se realicen en la escuela tiendan a ser cada vez más formativas, completas y continuas, utilizando las diferentes técnicas que conllevan cada una.

EN EL AMBITO INSTITUCIONAL Y ADMINISTRATIVO

- Fomentar que padres, maestros/as, personal no docente y alumnado intervengan en el control de la gestión del centro de forma adecuada a sus capacidades y competencias.
- Favorecer el trabajo en equipo de los maestros y maestras como forma de trabajo habitual, atendiendo a la necesidad que tiene la escuela de que exista una coordinación y coherencia en las acciones que se realizan en ella.
- Participar en actividades culturales educativas propuestas por las distintas entidades, asociaciones, etc.
- Establecer vínculos de relación y colaboración con otras escuelas.



- Favorecer y fomentar la participación del profesorado en actividades de formación.
- Informar a las familias sobre la evolución de sus hijos/as y escuchar sus aportaciones para un mejor conocimiento del alumnado.
- Desarrollar y utilizar métodos e instrumentos que favorezcan la comunicación tanto interna como externa.
- Disponer en el centro, aparte de los impresos oficiales necesarios, de aquellos que con carácter orientativo sean más frecuentes y de los informes y comunicados más usuales en la práctica diaria.
- Gestionar los recursos de la Administración Educativa teniendo en cuenta las necesidades de los ciclos y de los especialistas.

EN EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES

- Respetar por igual la libertad de expresión de todos los miembros del Claustro, consensuando acuerdos básicos.
- Informar adecuadamente al profesorado del centro (especialmente al que llega por vez primera) de su funcionamiento y normativa.
- Conseguir que todo el Claustro implante, respete y lleve a la práctica el Reglamento de Régimen Interior.
- Fijar, dentro de cada ciclo, criterios básicos de actuación en el aula (horarios, fichas de seguimiento, entrevistas, evaluaciones,...)
- Programar, entre todos los ciclos, las actividades en temas puntuales referidos a conmemoraciones, fiestas, etc., así como las extraescolares.



- Respetar los derechos del alumno y alumna teniendo en cuenta sus capacidades y desarrollo psicológico.
- Informar al alumnado y a los padres y madres, por parte de sus respectivos tutores y tutoras del contenido del Reglamento de Régimen Interior, velando así mismo por su cumplimiento.
- Elaborar normas, con participación del alumnado, que regulen el funcionamiento del aula.
- Conseguir que el alumnado tenga el mismo respeto y tratamiento hacia el tutor o tutora y hacia el resto del profesorado.
- Buscar con los padres y madres soluciones consensuadas.
- Potenciar la convivencia y la cooperación entre alumnos y alumnas culturalmente diferentes dentro y fuera del centro.
- Crear, fomentar entre el alumnado un clima de respeto, ayuda, colaboración y cooperación, tolerancia, solidaridad..., aceptando en todo momento su responsabilidad individual y colectiva.

4.- LINEAS DE ACTUACIÓN, ACCIONES Y TEMPORALIZACIÓN

1.- Mejorar la relación familia-escuela para contribuir al adecuado clima de convivencia en el centro.		
OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR	TEMPORALIZACIÓN
Facilitar y promover la participación del AMPA en la vida escolar del	<ul style="list-style-type: none">• Intentar conseguir una disposición positiva por parte de los padres para resolver	Todo el curso.

<p>centro.</p>	<p>los problemas relacionados con sus hijos, ya sean académicos, convivencia...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar las actividades en las que puedan participar los padres, para el intercambio de vivencias, experiencias y saberes. • Poner en funcionamiento una escuela de padres. • Organizar jornadas de convivencia periódicas durante el curso escolar en la que participen todos los sectores de la comunidad educativa. 	<p>Trimestral</p> <p>Todo el curso</p>
<p>Informar al AMPA de las decisiones tomadas en el Consejo Escolar, Claustro u otros que resulten de interés y/o que repercutan en la educación de sus hijos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la participación en las comisiones del centro en la que los padres participen y aporten ideas y propuestas (biblioteca, semana cultural, salidas, festivales) • Favorecer vías de comunicación fluidos y reales que promuevan la implicación en el funcionamiento del centro. • Informar al AMPA de la normativa vigente. 	<p>Trimestral</p> <p>Todo el curso.</p> <p>Principios de curso</p>

<p>Incrementar la participación de las familias y alumnado en las actividades extraescolares y complementarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a los padres de los actos del centro. • Fomentar la participación de los `padres en las charlas o reuniones propuestas por el AMPA. • Elaborar actividades educativas conjuntas con el AMPA (semanas culturales, escuela de padres, ...) • Organizar actividades complementarias dentro del centro aprovechando al máximo las dependencias del centro. 	<p>Todo el curso.</p> <p>Trimestral.</p>
---	--	--

2.- Fomentar un clima positivo de convivencia en el centro y una actitud abierta hacia los problemas que puedan surgir.

OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR	TEMPORALIZACIÓN
<p>Ayudar a que cada órgano de la comunidad educativa encuentre su lugar en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar el trato personal en las reuniones sociales y de bienvenida al nuevo profesorado. • Garantizar la representación de la comunidad educativa en las comisiones creadas por el centro para tomar decisiones junto a la dirección respecto a las decisiones claves que 	<p>Trimestral</p> <p>A principios de curso</p>

	afecten a la organización.	
Implicar al profesorado en las actividades o iniciativas que se pongan en marcha en el centro.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el trabajo en equipo. • Facilitar al profesorado la información necesaria para el óptimo desarrollo de su trabajo. • Posibilitar la formación del profesorado según las necesidades del centro. • Fomentar la participación de expertos en temas educativos o de interés general. • Garantizar el acceso a la información. 	A principios de curso. Todo el curso.

3.- Actualizar los principales documentos del centro, PEC, PCC, RRI,... adaptándolos a la nueva normativa.

OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR	TEMPORALIZACIÓN
Facilitar el acceso a la documentación oficial del centro.	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de: Mejora de las competencias lingüística, matemática y digital. Transición de Educación Primaria a ESO, Plan Lingüístico del centro, Plan de Fomento a la Lectura, Plan de Convivencia, Plan de Formación del Profesorado, Plan de Atención a la Diversidad, Plan de 	Todo el curso

	Emergencia, ...	
Revisar y actualizar los documentos sujetos a modificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la PGA y actualización del PEC, Plan de Transición de Infantil a Primaria. • Revisar y actualizar aquellos documentos susceptibles de mejora como el RRI,... 	Principio de curso.
Crear comisiones y equipos de trabajo para la elaboración y actualización de los documentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer comisiones de trabajo para la elaboración y/o actualización y mejora de los documentos del centro. • Convocar reuniones de trabajo e intercambio de ideas. • Gestionar un calendario para sistematizar las reuniones de trabajo. • Realizar un seguimiento trimestral de los planes y programas desarrollados en el centro. 	Principio de curso. Trimestral

4.- Revisar y actualizar el Plan de Mejora de la Competencia lingüística, Plan de Fomento a la Lectura, Plan de Mejora de la Competencia Digital el Plan de Acción Tutorial y el Plan de Convivencia para facilitar al desarrollo integral del alumnado.

OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR	TEMPORALIZACIÓN
Implementar planes que ayuden al proceso de enseñanza-	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y/o actualizar los siguientes planes: Plan lingüístico del centro, Plan de 	A lo largo del curso.

<p>aprendizaje en el que todos los sectores de la comunidad educativa estén implicados.</p>	<p>Fomento a la lectura, Plan de Mejora de la Competencia Lingüística, Matemática y Digital, Plan de Transición de Ed. Infantil a Ed. Primaria, Plan de Atención a la Diversidad, Plan de Acción Tutorial, Programa de Educación Emocional, Proyecto de Reciclaje, Proyecto de Estimulaci</p>	

5.- Favorecer y fomentar la participación del profesorado en actividades de formación.

OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR	TEMPORALIZACIÓN
<p>Establecer unos criterios pedagógicos precisos para la elaboración de los horarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar las áreas instrumentales en las primeras horas de la mañana en educación primaria e infantil para así aprovechar los momentos de máxima atención del alumnado para la adquisición de conocimientos. • Distribuir horarios según la formación del profesorado y necesidades del centro (primaria-inglés) • Procurar la ecuanimidad en los horarios de todos los docentes del centro. 	<p>Principio de curso</p>
<p>Fomentar los Planes de Mejora como instrumento para el enriquecimiento de la enseñanza de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar las necesidades del centro para incorporar Planes de Mejora. • Planificar reuniones a 	<p>Todo el curso.</p> <p>A principio</p>

calidad educativa	<p>principio de curso para informar del plan de mejora al nuevo profesorado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un calendario de seguimiento del programa. 	<p>de curso.</p> <p>Trimestral.</p>
Acoger los Proyectos Innovadores que el profesorado proponga para mejorar la calidad de la enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar al profesorado para que se ponga en común su experiencia, habilidades, y fortalezas de cada uno, de manera que puedan ser útiles para la comunidad docente. • Promover la puesta en marcha de trabajo por proyectos de una manera gradual comenzando por conocimiento del medio y valenciano en el primer ciclo. • Impulsar iniciativas de calidad e innovación educativa tanto a nivel individual como a nivel de centro como E-twinning, Programas Erasmus+, Innovación Tecnológica. • Favorecer e introducir proyectos de trabajo que tengan su comienzo en infantil para prevenir y mejorar diferentes capacidades del alumnado. • Introducir las TICS en los diferentes proyectos que se lleven a cabo en el centro. 	<p>Todo el curso</p> <p>Principio de curso.</p> <p>Todo el curso.</p>
Potenciar el uso de la Biblioteca Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover actividades de fomento en el hábito de la lectura y aprovechar el uso de la biblioteca. 	<p>Todo el curso.</p>

<p>Potenciar el uso de las TICS en el centro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar habilidades de uso seguro, responsable y crítico de internet por parte de las familias, alumnos y alumnas. • Fomentar la competencia digital como la educación del futuro. • Favorecer desde la dirección todo el trabajo realizado desde esta perspectiva impulsando las propuestas realizadas por el profesorado. 	
<p>Favorecer la implementación del PLC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener en cuenta la formación en lenguas del profesorado. • Integrar desde Infantil el uso de la lengua valenciana e inglesa. • Favorecer la formación en lenguas. 	<p>Principio de curso.</p>
<p>Fomentar la participación de expertos en temas educativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cursos de formación en centros. • Favorecer e incorporar a las actividades del centro las charlas de especialista y otras actividades. 	<p>Todo el curso.</p>
<p>Mejorar el Plan de Formación del Profesorado siguiendo las indicaciones del PAF.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un calendario de reuniones para el diseño, aprobación y seguimiento del plan de formación. • Seleccionar y priorizar en los cursos de formación del profesorado, en función de los resultados y conclusiones 	<p>Principios de curso.</p>

	obtenidas en la evaluación diagnóstica del profesorado.	
Favorecer la implementación de la jornada continua.	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar la posibilidad de solicitar la jornada continua con el consenso de los distintos agentes de la comunidad educativa. 	

6.- Aprovechar adecuadamente las instalaciones del centro para mejorar la organización y la gestión de los recursos humanos.

OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR	TEMPORALIZACIÓN
Aprovechar el uso de las diferentes dependencias del centro	<ul style="list-style-type: none"> Acoger las diferentes opiniones de todos los miembros de la comunidad educativa para obtener una visión más general de la optimización de las dependencias. Reorganizar las diferentes dependencias del centro teniendo en cuenta tanto la situación actual como los posibles cambios y modificaciones respecto a la configuración de los grupos que se puedan en un futuro. Facilitar el uso de las dependencias comunes en función de las necesidades 	<p>Trimestral</p> <p>A principio de curso</p> <p>Todo el curso.</p>

	<p>de los diferentes miembros de la Comunidad Educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar y revisar los inventarios del centro para conocer el material del que se dispone. 	
<p>Optimizar la gestión de los recursos humanos en el centro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar a principio de curso una ficha personal del profesorado en la que se incluya: nivel en idiomas, nuevas tecnologías, otras titulaciones. 	<p>Principio de curso.</p>

5.- COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO

Debido a las características del centro y como dicta el “*DECRETO 233/1997, de 2 de septiembre*, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico y Funcional de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria”, en su Artículo 11. punto 3 dice: “*En los centros con menos de seis unidades, las funciones del equipo directivo las asumirá el director o directora*”. Por lo tanto, en este centro, sólo existirá este órgano unipersonal de gobierno.

Breve curriculum:

Candidato a Director: Miguel A. Morant Gómez

Ingreso en el cuerpo de maestros: 06 de octubre de 1997

Especialidades: E. Musical

Habilitaciones: Educació Primària.

Títulos académicos:

- Diplomado en Magisterio de Educación Primaria, especialidad Educación musical por la Facultad de Educación en la Universidad de Alicante.
- Licenciado en Antropología Social y Cultural por la Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Actualmente:
 - Master en Gestión y Dirección de centros por el CEU de Valencia.

Idiomas:

- Valenciano: Título de Mestre de Valenciá
- Italiano: nivel B2 Certificado de Conocimiento de la Lengua Italiana por la Universidad de Perugia.

Destinaciones:

Curso 1997- 1998 C.P. Portal Nou. Eivissa- Baleares

Curso 1998-1999 C.P. Cervantes. Eivissa- Baleares

Curs. 1999-2000 CEIP Altea la Vella (Altea la Vella- Alicante)

Curs 2000-2014 CEIP Verdegás (Verdegás-Alicante)

Cargos unipersonales:

Cursos 2000-2001 a 2013-2014 director del C.E.I.P. Verdegás (Verdegás- Alicante)

6.- PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y DEL MISMO PROYECTO.

El proyecto de dirección está abierto a un proceso continuo y flexible de evaluación por parte de la Comunidad Educativa.

Dicho proceso nos hará reformular sus objetivos si fuera necesario, así como establecer nuevas vías de actuación si las circunstancias lo requieren.

OBJETIVOS	INDICADORES DE CALIDAD
<p>1.- Mejorar la relación familia-escuela para contribuir al adecuado clima de convivencia en el centro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento de la participación y la implicación del AMPA en la vida escolar del centro y en los órganos de gobierno del centro. ✓ Participación de los padres y madres del alumnado en las actividades extraescolares y complementarias.
<p>2.- Fomentar un clima positivo de convivencia en el centro y una actitud abierta hacia los problemas que puedan surgir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminución de los incidentes y quejas de los miembros de la comunidad educativa. ✓ Mejora en el clima del centro a todos los niveles. ✓ Implicación del profesorado en las actividades o iniciativas que se pongan en marcha en el centro.
<p>3.- Actualizar los principales documentos del centro, PEC, PCC, RRI,... adaptándolos a la nueva normativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información y revisión del estado de la documentación oficial. ✓ Revisión, elaboración y actualización de los documentos del centro. ✓ Creación de comisiones y equipos

	<p>de trabajo para la elaboración, actualización o mejora de los documentos.</p>
<p>4.- Revisar y actualizar el Plan de Mejora de la Competencia lingüística, Plan de Fomento a la Lectura, Plan de Mejora de la Competencia Digital el Plan de Acción Tutorial y el Plan de Convivencia para facilitar al desarrollo integral del alumnado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de planes que ayuden al proceso de enseñanza-aprendizaje en el que todos los sectores de la comunidad educativa estén implicados.
<p>5.- Favorecer y fomentar la participación del profesorado en actividades de formación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de los criterios pedagógicos para la elaboración de los horarios. ✓ Fomento de los Planes de Mejora como instrumento para el enriquecimiento de la enseñanza de la calidad en nuestro centro. ✓ Puesta en marcha de proyectos innovadores por parte del profesorado. ✓ Participación de expertos en temas educativos: competencias básicas, inteligencia emocional y social, fomento de la lectura, TICS y plurilingüismo. ✓ Mejora y puesta en práctica del Plan de Formación.
<p>6.- Aprovechar adecuadamente las instalaciones del centro para mejorar la organización y la gestión de los recursos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudio y distribución adecuado de los espacios y dependencias del centro. ✓ Optimización de los recursos

Para la evaluación del presente proyecto así como la adecuada consecución de los objetivos aquí planteados recurriremos a herramientas como el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Esta herramienta permite revisar, organizar y evaluar desde diferentes puntos de vista los objetivos planteados en este proyecto y redirigir el trabajo para corregir posibles desviaciones.

La hetero-evaluación será una herramienta que permitirá a todos los miembros de la comunidad educativa valorar la consecución de los objetivos propuestos en el proyecto. Para llevar a cabo dicha evaluación elaboraremos fichas y cuestionarios a través de los cuales se pueda realizar un seguimiento tanto trimestral como anual del desarrollo del proyecto.

Este proyecto está abierto a un proceso continuo y flexible de evaluación por parte de la comunidad educativa. Se intentará crear una cultura de evaluación tanto del proceso de enseñanza-aprendizaje, como de la práctica docente, y de todas las variables que afectan la gestión diaria de un centro educativo.

Para la realización de esta tarea se propondría al Claustro la elaboración de un Cuestionario de evaluación que abarcaría aspectos como:

1. Objetivos del PEC.
2. Convivencia en el centro.
3. Organización y funcionamiento.
4. Proyecto curricular. Programaciones de aula.
5. Práctica educativa.

6. Atención a la diversidad.

Los agentes evaluadores pueden ser varios y conseguir así más validez y fiabilidad:

1. El Claustro y personal no docente.
2. La autoevaluación del propio equipo directivo.
3. La valoración del Consejo escolar por medio del debate en la última sesión del curso.

La evaluación de centros, tanto externa como interna, ha de completarse con la evaluación del funcionamiento del propio equipo directivo a partir de su gestión directiva proponiendo una serie de aspectos fundamentales a evaluar, o como se señala en el apartado posterior con ejemplificaciones a autoevaluar:

- Desde la EFICACIA:
 - Cualidades de un Director Eficaz:
 - Conducción.
 - Decisión.
 - Resolución de conflictos.
 - Delegación.
 - Ejecución Directiva.
 - Evaluación de la planificación:
 - Las necesidades.
 - Objetivos bien definidos.
 - El/ los responsable/s.
 - Los instrumentos.



- La mediación del logro.
- Los plazos.
- Evaluación de la organización: del Consejo escolar, del Claustro, del profesorado, de todo el personal del centro.
- Evaluación de la coordinación: cómo son las reuniones.
- Evaluación de la Gestión de Recursos: materiales y económicos, humanos.
- Evaluación de la Gestión de la Información: canales.
- Evaluación de la evaluación: del alumnado, del desempeño de las tareas directivas, etc.
- Desde la EFICIENCIA:
 - Evaluación de la rentabilización de esfuerzos y de tiempos.
 - Aprovechamiento de los recursos materiales, económicos, humanos y del entorno.
 - Evaluación de la gestión de los conflictos.
 - Evaluación de la toma de decisiones y grado de cumplimiento de los acuerdos.
- Desde la FUNCIONALIDAD:
 - Evaluación de la respuesta a las expectativas del alumnado y sus familias.
 - Evaluación de las relaciones establecidas.
 - Evaluación de la gestión democrática.
- Desde el desarrollo de la ORGANIZACIÓN:



- Evaluación del liderazgo.
- Evaluación de estrategias para trabajo en equipo.
- Evaluación de la motivación.
- Evaluación de la comunicación.
- Evaluación de la búsqueda de calidad.

7. NORMATIVA DE REFERENCIA

- *Constitución Española (BOE 29/12/1978).*
- *LEY ORGÁNICA 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa*
- *LEY ORGÁNICA 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.*
- *DECRETO 111/2007, de 20 de julio, del Consell, por el que se establece el currículo de la Educación Primaria en la Comunitat Valenciana. [2007/9730]*



CEU

Universidad
Cardenal Herrera

- *ORDE de 13 de desembre de 2007, de la Conselleria d'Educació, sobre avaluació en educació primària (DOCV 19/12/2007)*
- *DECRETO 233/1997, de 2 de septiembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico y Funcional de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria [97/10024]*
- *DECRETO 39/2008. Derechos y deberes de los alumnos/as, padres/madres, profesores/as y personal de Administración y servicios.*
- *Orden 31 de marzo 2006, reguladora del Plan de Convivencia de los Centros Docentes.*
- *Orden 12 de septiembre 2007, de Notificación Incidencias que alteren Convivencia Escolar.*
- *Orden 30 de julio 2008. Programa de Educación Plurilingüe 2º ciclo de Educación Infantil.*
- *DECRETO 38/2008, de 28 de marzo. Currículo 2º ciclo Educación Infantil.*
- *Ley 4/1983, de Uso y Enseñanza del Valenciano.*
- *DECRETO 127/2012, de 3 de agosto, del Consell, por el que se regula el plurilingüismo en la enseñanza no universitaria en la Comunitat Valenciana. [2012/7817].*
- *RESOLUCIÓN de 20 de marzo de 2014, del director general de Centros y Personal Docente, por la que se convoca concurso de méritos para la selección y nombramiento de directores de centros docentes públicos de la Generalitat. [2014/2394].*

10.- CONCLUSIÓN

El director de un centro educativo dirige, representa y gestiona una organización. Para poder sacar partido a su organización el primer paso debe ser conocerla profundamente. Es difícil gestionar aquello que no se conoce.

Desde el conocimiento podremos plantearnos unos objetivos comunes y compartidos, gestionar óptimamente los recursos que poseemos, dirigir a los miembros de la organización en una misión común, favorecer las condiciones necesarias para que el trabajo fluya desde la motivación y el compromiso, plantearnos llevar a cabo proyectos o programa que nos ayuden en la difícil tarea directiva y, seguramente, lo haremos bien porque sabremos el terreno que pisamos. De ahí la importancia de la cultura organizacional.

La cultura organizacional está formada de elementos varios, muchos de ellos visibles y manifiestos y otros ocultos a los ojos del no iniciado. Abrir los ojos a las creencias, a los valores, a las presunciones básicas (que nos plantea Schein), conocer esos motores que mueven a nuestra organización nos ayudaran a saber guiarla aplicando una visión realista para alcanzar nuestra misión.

La LOMCE redefine las funciones atribuidas a los directores de los centros dotándolas de un mayor liderazgo.

El nuevo perfil de director planteado por la nueva ley educativa es todo un reto en manos de aquellos llamados a gestionar las organizaciones educativas. La formación constante en la gestión directiva y el manejo de herramientas y técnicas de análisis y gestión de organizaciones se vuelven imprescindibles y necesarias.

A lo largo de este trabajo hemos pretendido despertar la conciencia de los directivos de los centros educativos sobre la importancia de la cultura de la organización en la gestión y esperamos haberlo logrado.

11.- BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ed. Ariel.

- (1997). "Los rituales en la empresa". *Perspectivas de gestión*.

Alvesson, M. y Berg, O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Berlin: De Gruyter.

Bertrand, Y. (1991). *Culture Oroganisationelle*. Quebec: Presses d' Université du Quebec-Téle-Iniversité.

Dandridge, T., Mitroff, I., Joyce, W. (1980). Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*. 5, 248-256.

Denison, D., Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*. 6 (2), 204-223.

Deal, T.D. y Kennedy, A.A. ([1985]1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals Of Corporate Life*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Gazzaniga, M. (1993). *El cerebro social*. Madrid: Alianza Ed.

Handy, R.H. (1982). *The gods of management*. Londres: Pau.

Hugonier, R. (1982). "Prendre l'entreprise comme un systeme de valeurs", *Direction et Gestion*.

Lorenzo, M (1993). *Organización Escolar. Una Perspectiva Ecológica*. Alcoy: Ed Marfil.

McCoy, C.H. (1985). *The management of values*, Londres: Pitman.

Merei, F. (1949). *Group leadership and institutionalization*. *Human Relations*.

Mohan, M.L. (1994). *Organizational communication and cultural vision*, Albany: State University of New York Press.

Mouël, J. le. (1992). *Crítica de la eficacia*. Barcelona: Paidós.

Pettigrew, A.M. (1979). "On Studing Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), 570-581.

Thévenet, M. ([1986] 1992). *Auditoria de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

Trice, H y Beyer, J.M. (1993). *The cultures of work organization*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Trice, H., Velasco, J. y Alutto, J.A. (1969). The Role of Ceremonilsin Organizational Behavoir", *Industrial and Labor Relations Review*.

Sackman, S.A. (1991), *Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind*. Londres: Sage.

Schein, E.H. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall Hispano Americana.

- ([1985] 1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes.

Siehl, C. y Martin, J. (1988) *Measuring organisation culture: mixing qualitative and quantitative methods*, In Jones, M.O., Moore, M.D. and Synder, R.C. (Eds), *Inside organisations: Understanding the human dimension*: 79-103. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Schultz, M. (1991). "Transition between symbolis domains in organizations", *Organization Studies*.

Van Gennep, A. ([1909] 1975) *Los ritos de paso*. Madrid: Taurus.

Van Maanen, J. y Barley, R.S. (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory. En Frost, P.J. et. al. (Eds). *Organizational Culture*. (pp. 31-53).

E.U.A.: Sage

Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: the cultural match. *Training and Development Journal*. 29-36.