

Las instituciones educativas en la encrucijada de los nuevos tiempos: retos, necesidades, principios y actuaciones

Joaquín GAIRÍN SALLÁN
Universidad Autónoma de Barcelona
Mario MARTÍN BRIS
Universidad de Alcalá

RESUMEN

Las instituciones educativas se encuentran en un momento de enormes dificultades como consecuencia de las demandas externas y de los difíciles procesos de transformación internos que se requieren abordar ¿Estamos ante un "modelo gastado"?

Se necesitan nuevos y decididos enfoques políticos, de gestión y organizativos, para lo que es imprescindible fundamentar las propuestas antes de articular acciones.

Este artículo incluye un análisis de la situación, desvela las necesidades, propone planteamientos y formula propuestas, todo ello desde una perspectiva de escuela abierta, plural, democrática, crítica y colaborativa.

En una primera aproximación justificativa al tema de las dificultades que atraviesan las instituciones educativas para cumplir con eficacia y calidad la misión que tienen incorporadas, merece la pena que se haga a la luz de algunas realidades que merece la pena observar como cuestiones contextuales que afectan profundamente tanto a los planteamientos como a las soluciones.

El consenso en educación se ha roto, se ha perdido el logrado en nuestra Carta Magna de 1978. Tanto en términos políticos, como administrativos y de gestión, se ha roto el consenso, dejando en precario y sometido a continuos vaivenes el servicio público que requieren los ciudadanos. No se comparten planteamientos comunes y públicos sobre la corresponsabilidad en la oferta del servicio educativo, tanto a nivel estructural como operativo. "Recuperar el consenso" es imprescindible y debe constituir una de las metas prioritarias en educación, para garantizar una mejora que sólo puede venir a partir de una cierta estabilidad de planteamientos y de prácticas educativas.

La situación es grave, ya que el nuevo contexto social, cultural y tecnológico ha dejado casi inservibles las instituciones educativas creadas y organizadas conforme a principios no trasladables al momento actual y a las perspectivas futuras. Nuestras instituciones educativas siguen "un modelo gastado e ineficaz", deben "desaprender y volver a aprender", partiendo de una revisión de sus fundamentos, configuración y actuaciones, para ofrecer un "nuevo servicio desde nuevas perspectivas".

La falta de flexibilidad en las estructuras y actuaciones dificulta la adaptación a los nuevos requerimientos de administraciones educativas ágiles e instituciones responsables y modernas. Los vertiginosos y profundos cambios sociales, así como la necesidad de adaptación de las instituciones educativas, demandan más flexibilidad y apertura en todos los niveles del sistema. Nuestro sistema e instituciones educativas siguen respondiendo a modelos rígidos.

La descentralización es un hecho real y progresivo que no está teniendo el necesario traslado al ámbito de la gestión educativa. La descentralización debe constituirse en un planteamiento central y básico tanto en el plano social como en el organizativo.

Los centros educativos deben incorporarse definitivamente al mundo de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Como herramientas privilegiadas en los procesos de enseñanza y aprendizaje, y como parte esencial del propio proyecto institucional con proyección de red.

1. EL MARCO INTERPRETATIVO

La respuesta educativa a realidades sociales cambiantes ha promovido progresivamente la **autonomía institucional**. Sin que esta se considere totalmente desarrollada, la entendemos como un marco básico de referencia que modifica/ debería modificar parte de la realidad organizativa. Frente a procesos curriculares prescriptivos y cerrados, propios de sistemas educativos centralizados y uniformadores, se plantea ahora la necesidad de avanzar en respuestas contextualizadas y construidas participativamente.

La potenciación de la autonomía institucional fuerza un cambio en el papel de las instituciones y en el rol que han de adoptar sus protagonistas. El centro educativo autónomo debe establecer sus propios planteamientos de acuerdo al contexto, a su historia institucional y a su cultura organizativa. Frente a un profesor individual, se precisa ahora de un profesor colaborador y cooperador, tanto en contextos locales como globales, que sea capaz de establecer, en diálogo con sus compañeros, criterios comunes; también se precisa de una dirección participativa, coordinadora e impulsora de actuaciones, que sea capaz de proporcionar soporte técnico a la innovación, que facilite el proceso de participación y que sea el referente en la resolución de conflictos y que se implique en el desarrollo curricular y labor institucional de la orientación educativa.

Las propuestas realizadas se sitúan en el marco de centros educativos autónomos y se centran, fundamentalmente, en los procesos organizativos de las instituciones. Desde este punto de vista, enfatizan en los mecanismos colectivos de ordenación, coordinación y control de las mismas sin que ello pueda separarse de las actuaciones centradas en los procesos de ejecución particulares que el profesorado u otros colectivos realizan en la actividad propia de su puesto de trabajo. Así, las propuestas son y deben considerarse complementarias a las que puedan hacer otros grupos de trabajo creados o que se puedan crear en relación con la ordenación general del sistema, el desarrollo curricular u otros aspectos de la educación. Todas ellas quedan enmarcadas, a su vez, dentro de las políticas generales que se promuevan y en el contexto de las condiciones de desarrollo que existan o se creen.

La razón básica que justifica el que las propuestas organizativas sean tratadas bajo una perspectiva amplia se relaciona con los planteamientos que asumen el cambio de rol de la organización que se produce en procesos avanzados, donde pasa de ser un mero soporte de los procesos curriculares a considerarse como un agente educativo e, incluso, entenderse como el motor de los procesos de cambio. Es el caso de las propuestas que hablan de las organizaciones que se autocualifican o de las organizaciones que aprenden, caracterizadas por unas dinámicas internas (de sistematismo, coordinación y auto evaluación constante) que arrastran la mejora permanente de los procesos académicos, organizativos, de representación u otros.

Bajo estas acotaciones iniciales, la filosofía de partida asume algunos planteamientos que resumimos:

- Los centros educativos son creaciones sociales, promovidas y desarrolladas para el cumplimiento de los fines que la sociedad les ha encomendado. Desde este punto de vista son instrumentales y deben ser sensibles a las necesidades sociales y a las demandas existentes.
- La existencia de una realidad dinámica y cambiante exige plantearse continuamente respuestas adecuadas, que no siempre se dan por la tendencia a la burocratización que suele ralentizar el funcionamiento de los centros educativos. Evitar el anacronismo de los mismos obliga a pensar modelos organizativos más flexibles y dúctiles sin olvidar la necesidad de mantener y mejorar su eficacia. Este reto resulta actualmente importante ante la posibilidad de tener que asumir responsabilidades políticas y estar obligados a dar respuestas realistas y progresistas a la realidad actual.
- La organización de las instituciones incluye la mejor ordenación de los recursos humanos, materiales y funcionales con vistas a la realización de un proyecto pedagógico. Supone, por tanto, la preocupación por la mejora permanente, la búsqueda de la máxima coherencia entre los recursos y su subordinación a unos compromisos preestablecidos. Desde el punto de vista progresista, se entiende, además, que no puede haber un proyecto pedagógico que no sea social, en la medida en que trata de responder a los valores, demandas e inquietudes sociales.
- El rol que la organización puede asumir en el proceso formativo puede ser variado: servir de soporte a los procesos formativos {proporcionándoles condi-

ciones -espacios, tiempos, normativa, materiales,...- para su desarrollo), actuar como contexto y texto de actuación (cuando la organización ordena sus recursos en función de un proyecto y se convierte en un agente educativo) o convertirse en el centro motor del cambio y la innovación (cuando la ordenación incluye mecanismos permanentes de control de procesos-y resultados que permiten detectar errores y posibilitar la mejora permanente). Aspiramos a que nuestras organizaciones se sitúen, como mínimo en este tercer estadio, constituyéndose como organizaciones que aprenden permanentemente, y no renunciamos a que avancen en la línea de organizaciones que generan y comparten conocimiento, como consecuencia de la difusión de sus experiencias exitosas y de la apertura al aprendizaje a través de otros (redes de centros y comunidades de aprendizaje).

- Pensar en la organización como marco de referencia supone asumir su valor central en los procesos de cambio e innovación. Centrar el cambio en la capacidad innovadora de las personas consideradas individualmente no ha producido resultados en la práctica, pues las innovaciones desaparecen cuando las personas abandonan las instituciones o bien cuando su esfuerzo es absorbido por una dinámica institucional conservadora. Se hace preciso, por tanto, comprender la organización en la que se quiere innovar para poder entender la innovación misma, descubriendo el conjunto de factores facilitadores u obstaculizadores del cambio pretendido.
- El proceso de cambio pretendido se dará siempre y cuando converjan factores personales relacionados con la motivación y la actitud (querer), conocimientos en sentido amplio (saber), condiciones mínimas (poder) y haya incentivación (estímulos externos relacionados con el reconocimiento de lo realizado). Algunos de ellos son estrictamente personales y otros pueden relacionarse con las actuaciones de los centros (clima de trabajo, apoyo a variadas iniciativas,) y el apoyo del sistema educativo (formación, reconocimiento,..) mediante políticas educativas progresistas.

2. LA DELIMITACIÓN DE CATEGORÍAS RELEVANTES

El análisis de la realidad existente en los centros educativos, la experiencia y conocimientos sobre su organización, así como la evolución y tendencias de las propias organizaciones, nos permiten presentar un conjunto de tópicos identificativos de la realidad que deseamos. Pensar y planear con visión de futuro es una exigencia de los procesos de cambio, que puede ayudar tanto al diagnóstico de situaciones actuales como a la orientación del cambio o a su propia evaluación.

La presentación sintética que se formula en base a cuadros de referencia busca facilitar la visión global sobre lo particular y no debe excluir otras formas de presentación ni la necesidad de un desarrollo específico y explicativo de los conceptos, políticas y actuaciones que se mencionan. El propósito es presentar de forma razo-

nada y clara los puntos más relevantes que nos puedan conducir, incluso a la ejemplificación final.

Las categorías utilizadas para describir esta propuesta hacen referencia a:

- Ideas fuerza, en referencia a conceptos significativos que tienen un fuerte componente connotativo y social.
- Políticas y estrategias, en referencia a actuaciones y procesos que se podrían relacionar con las ideas fuerza presentadas. Se consideran las de carácter específico, vinculadas a ámbitos (académico, organizativo o de relaciones externas) del centro educativo o del sistema escolar, y las de carácter general, que afectan a varios de los ámbitos considerados.
- Los cuadros síntesis que a continuación se presentan vinculan las ideas fuerza con las políticas y estrategias, sin que ello signifique que las relaciones son lineales y excluyentes. De hecho, la utilización de otras ideas fuerza podría proporcionar una ordenación diferente y, seguramente, políticas y estrategias similares aunque bajo relaciones de subordinación distintas.

IDEAS FUERZA	GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO	GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS			
		ÁMBITO ACADÉMICO	ÁMBITO ORGANIZATIVO	ÁMBITO REL. EXTERNAS	POLÍTICAS TRANSVERSALES
ESCUELA ABIERTA Y COMPROMETIDA	<p>Redefinición de las competencias del Estado y de los municipios</p> <p>Fomento de Planes educativos municipales</p> <p>Mayor tiempo de apertura de los centros docentes</p> <p>Dotación de comedores en la educación obligatoria</p> <p>Currículos que permitan la doble titulación</p> <p>Constitución de equipos de acogida y programas específicos para alumnado inmigrante</p> <p>Profesores y recursos para atender a alumnos inmigrantes</p> <p>Desarrollo de un banco de buenas prácticas en la escolarización de alumnado inmigrante</p> <p>Fomenta actividades extraescolares y paracurriculares</p>	<p>Valora y respeta el medio ambiente. Promueve la conciencia ecológica. Potencia la sensibilidad social.</p> <p>Se vincula con el municipio y se inserta en la comunidad. El centro se entiende como centro comunitario. Participa en los Proyectos Educativos de ciudad.</p> <p>Currículo abierto e integrado con el entorno. Diseña itinerarios y programas de actividades para el conocimiento de museos, instituciones, empresas, historia, etc.</p> <p>Refuerza los aprendizajes instrumentales básicos.</p> <p>Desarrolla programas orientados al reciclaje del material (desarrollo sostenible).</p> <p><i>Desarrolla medidas para atender la inmigración: unidades de acogida, grupos de transición lingüística, grupos de adaptación curricular, incorporación de profesionales –trabajadores sociales, mediadores, nativos,..-, refuerzo de equipos de orientación, talleres interculturales, etc.</i></p> <p><i>Participa en programas sociales (ONGs, grupos de apoyo,..) y se vincula con entidades y asociaciones.</i></p> <p><i>Participa en convenios sobre problemas de inmigración, sociales u otros*</i></p> <p><i>Abre el establecimiento a las actividades de la comunidad, participando en actividades deportivas, artísticas, culturales, científicas, sociales, pedagógicas</i></p> <p><i>Centro abierto día y noche: biblioteca, patios,..</i></p> <p><i>Desarrolla Programas de formación y desarrollo para padres.</i></p> <p><i>Promueve estrategias organizativas dirigidas a la diversidad: grupos flexibles, trabajo cooperativo, medidas de no graduación, etc.</i></p> <p><i>Participa en redes educativas</i></p> <p><i>Desarrolla de programas formales y no formales.</i></p> <p><i>Promueve comunidades de aprendizaje.</i></p> <p><i>Promueve intercambios escolares con otras comunidades autónomas y con Europa, tanto en forma presencial como virtual..</i></p>			<p>MEJORA PERMANENTE</p> <p>DIRECCIÓN</p> <p>DESARROLLO PROFESIONAL DEL PROFESORADO</p> <p>NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p>

IDEAS FUERZA	GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO	GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS			
		ÁMBITO ACADÉMICO	ÁMBITO ORGANIZATIVO	ÁMBITO REL. EXTERNAS	POLÍTICAS TRANSVERSALES
ESCUELA AUTÓNOMA Y AUTÓCTONA	<p>Desarrollo de la identidad colectiva por la cohesión interna y externa. Promoción del desarrollo de la autonomía del pensamiento y de las decisiones. Valorar la pertenencia a la Comunidad Autónoma, a España y a Europa. Autonomía en la organización del currículo, organizativa, en la gestión de los recursos económicos y en la gestión del personal. Autonomía para organizar la optatividad.</p>	<p>Establecer y desarrollar proyectos educativos coherentes con las necesidades personales y colectivas. Conocimiento profundo de la realidad territorial, española y europea.</p> <p>Proyecto propio y contextualizado. Elección de directivos con la participación de la comunidad educativa Gestión autónoma en aspectos curriculares y organizativos. Gestión autónoma de personal y en relación a los profesores con menor dedicación. Tratamiento organizativo diferenciado de instituciones (centros de formación profesional, escuelas de adultos, escuelas en régimen especial,...)</p>			POLÍTICAS TRANSVERSALES VAL DEL PROFESORADO DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
Y CRÍTICA	<p>Establecer sistemas de enseñanza Impulso de los idiomas y de</p>	<p>Favorece la autonomía, la reflexión, y el pensamiento crítico. y actitudinal.</p> <p>gramas de</p> <p>ti</p> <p>Alto niv</p>			

Las instituciones educativas en la encrucijada de los nuevos tiempos retos...

IDEAS FUERZA	GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO	GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS			
		ÁMBITO ACADÉMICO	ÁMBITO ORGANIZATIVO	ÁMBITO REL. EXTERNAS	POLÍTICAS TRANSVERSALES
<p>ESCUELA PARTICIPATIVA Y DEMOCRÁTICA</p>	<p>Escuela pluralista, multicultural. Promueve igualdad de oportunidades de acceso, permanencia, resultados y efectos. Oferta educativa que privilegia el reconocimiento y la valorización de las diferencias y la atención a la diversidad. Compromiso con la equidad. Compensa contextos desfavorecidos (escuela rural, aulas hospitalarias, residencias, escuelas hogar...)</p>	<p>Valora y desarrolla valores democráticos de derechos individuales y colectivos, Promueve una cultura y práctica de la diversidad Favorece los procesos educativos inclusivos</p> <p>Currículo flexible, diversificado y compensatorio Currículo ético y con valores democráticos Desvela el currículo oculto alineándolo con el explícito</p> <p><i>Establece un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, tolerancia, compromiso, solidaridad y respeto. Promueve en el aula y en el centro prácticas fundadas en modelos participativos Utiliza medidas de diferenciación, de individualización y de evaluación formativa. Implanta sistema de evaluación diferenciada. Promueve la disciplina formativa.</i></p> <p><i>Organización matricial Enfatiza en la gestión participativa. Transparencia en la gestión Promueve encuentros en un espíritu de continua colaboración Trabajo en equipo del profesorado Promueve la transparencia e información cierta a través de los medios de comunicación del centro</i></p>			<p>MEJORA PERMANENTE DIRECCIÓN DESARROLLO PROFESIONAL DEL PROFESORADO NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p>

POLÍTICAS TRANSVERSALES	GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO	GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS		
		ÁMBITO ACADÉMICO	ÁMBITO ORGANIZATIVO	ÁMBITO REL. EXTERNAS
MEJORA PERMANENTE	Desarrollo de Nuevos conceptos de calidad. Promoción de la evaluación externa e interna. Evaluación voluntaria de la práctica docente.	El centro educativo como organización para el desarrollo profesional. Evaluación permanente y dirigida a la mejora. Desarrollo de instancias evaluadoras Autoevaluación institucional permanente Estable indicadores de proceso y resultados Establece claramente referencias de entrada y salida en relación al aprendizaje.		
FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO	Reforzar el liderazgo y autoridad de los directivos. Reforzar la competencia, formación y estabilidad de los equipos directivos.	<p><i>Combina jerarquía, con participación y coordinación. Se compromete con su función pedagógica y relacional (Liderazgo pedagógico). Promueve el mantenimiento y ampliación de edificios y equipamientos. Dirección ligada a las realidades del estudiante y a su propia necesidad de estructurar significativamente el mundo Promueve el trabajo colectivo dirigido a una escuela innovadora, dinámica y motivadora. Revaloriza la historia institucional como fuente de aprendizaje (organizaciones que aprenden) Se compromete en su propia profesionalización: defensa de la autonomía profesional, compromiso de cualificación, participación en formación, rigor técnico en su trabajo, competencia profesional y liderazgo efectivo.</i></p>		
DESARROLLO PROFESIONAL DEL PROFESORADO	Estatuto de la función docente: —Incentivos profesionales. —Implantación de años sabáticos. —Planes de formación adaptados. —Reducción horario a profesorado con más edad. —Refuerzo de la formación inicial. —Sistemas de promoción. Fomento del asociacionismo profesional.	<p>Fomenta acciones orientadas a atender las necesidades de la escuela. Sensibiliza sobre temas sociales, culturales y ecológicos.</p> <p><i>Promueve la formación en centros y de acuerdo al proyecto institucional. Fomenta una formación específica e institucional en temas claves como la atención a la diversidad, la interculturalidad, la extensión de las nuevas tecnologías o la renovación metodológica. Favorece las competencias técnicas y humanas de los miembros de la organización en sus respectivos ámbitos de acción.</i></p>		

POLÍTICAS TRANSVERSALES	GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO	GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS		
		ÁMBITO ACADÉMICO	ÁMBITO ORGANIZATIVO	ÁMBITO REL. EXTERNAS
<p>IMPLANTACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN</p>	<p>Ordenadores (1 por cada cuatro alumnos) y conexión gratuita a Internet en los centros públicos. Colaboración con editoriales para acceso a Internet de materiales didácticos. Colaboración con empresas para facilitar la compra de ordenadores a profesores y alumnos. Formación en TIC para los docentes. Desarrollo comarcal o zonal de centros comunitarios en TIC</p>	<p>Propicia una ética informática. Implementa las Nuevas Tecnologías en el currículo Política de articulación del currículo en torno a la educación tecnológica. <i>Informatiza los procesos al interior del centro educativo. Creación de la Intranet. Informatiza progresiva de las aulas. Implantación de la pizarra electrónica. Utiliza de portales educativos. Conexión de las familias, alumnos y profesorado con los centros. Utiliza de la web del centro como instrumento de formación, formación y gestión: para intercambiar experiencias, aportar formaciones, posibilitar documentos, gestionar procesos,..... Desarrolla programas semipresenciales, sobre todo en formación de adultos y formación ocupacional.</i></p>		

3. UNA APUESTA POR LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La apuesta por las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) resulta imprescindible en una realidad globalizada. El desarrollo dependerá de la participación en estas redes, si entendemos que los conocimientos se convierten en un elemento de primer orden a la hora de generar riqueza y de definir un proyecto personal autónomo. De hecho, el acceso a las TIC ya se considera un servicio básico como la educación, sanidad, seguridad, vivienda o trabajo.

De las reflexiones sobre las experiencias pasadas en torno a la integración de las TICs en los ámbitos escolares, y más en concreto en los procesos educativos, sabemos que se ha avanzado, pero también sabemos que aún nos queda mucho camino por recorrer, tanto en el ámbito cuantitativo, más y mejores equipos, como en el ámbito cualitativo, mejor aprovechamiento de los mismos y más clara definición de los fines y principios que con ellos se persiguen. Todo ello requiere un nuevo concepto de las TICs, junto con un gran esfuerzo intelectual, estratégico, práctico y de recursos. En estos momentos, ya podemos ver las diferencias a nivel nacional e internacional de las comunidades que han iniciado y avanzado con éxito en este camino y quienes están actuando de forma tímida e incipiente.

A pesar de los logros conseguidos, es obvio que nos enfrentamos a un devenir complejo, en tanto que las exigencias actuales en relación con la incorporación, integración y aplicación de las TICs en los centros educativos exige, entre otras acciones, la formulación de un currículo que trascienda la mera adquisición de destrezas instrumentales por parte del alumnado. En ningún caso puede circunscribirse el interés al manejo de nuevos recursos tecnológicos y al mero consumo de aplicaciones informáticas.

Hoy, a través de los numerosos estudios e informes de organismos internacionales como la OCDE o la propia Comisión Europea, sabemos que aplicar las TICs para adaptar al alumnado al desarrollo tecnológico no es suficiente, se trata de algo mucho más complejo y completo, claramente multidimensional y que, además, puede ser observado y abordado desde muy diversas perspectivas. La omnipresencia de las TICs en los distintos ámbitos sociales y la alfabetización digital de las nuevas generaciones hace más complejo el contexto al tiempo que lo enriquece de contenidos y finalidades educativas, convirtiéndose en una cuestión crucial y en una prioridad social.

Parece necesario adoptar, al respecto, más amplias miras, más generosas y de más futuro. Es preciso poner las TICs al servicio de la consecución de metas más ambiciosas, que posibiliten potenciar desde los centros una nueva ciudadanía más formada, crítica y edificante, con nuevos perfiles profesionales y humanos. En este sentido, se trata de dotar al alumnado de una serie de competencias y capacidades que les sirvan como prerequisites para una ciudadanía responsable en una sociedad tecnologizada, así como para un desarrollo personal y social acorde con las necesidades y exigencias en la sociedad del Siglo XXI.

Abogamos, pues, por una alfabetización digital de carácter transversal, que debe incluir una formación para el manejo instrumental y educativo de los recursos

tecnológicos. Parece razonable dirigir nuestros esfuerzos hacia la formación en una serie de competencias que permitan a las nuevas generaciones generar e intercambiar información de un modo ágil, eficaz y, sobre todo, responsable, pero, también contemplar una formación que permita analizar la información y convertirla en conocimiento. En definitiva, desarrollar actitudes para un uso de las TICs que sea edificante desde un punto de vista social, cultural y personal. Mitigar, lo que ha venido en llamarse la "brecha digital", nos exige caminar desde y con estos referentes de partida.

Estos planteamientos sobre las TICs incluyen también algunos compromisos concretos como puedan ser:

- Promover competencias básicas en tecnologías de la información y comunicación para todos los ciudadanos.
- Promover el diseño y desarrollo de proyectos de centro en el uso de las TIC
- Posibilitar actualmente la existencia de personas especializadas en los centros educativos que coordinen las actividades formativas para el aprendizaje de las TIC y que promuevan su utilización. También, y/o alternativamente, la creación de equipos de zona especializados.
- Garantizar continuidad al servicio informático de los centros, dentro de un plan de implantación y desarrollo que se va aplicando a través de los sucesivos planes anuales.
- Promover la formación de los docentes, tanto para que sean unos buenos usuarios como para que se sientan protagonistas de los procesos de producción y cambio.
- Impulsar un marco cooperativo entre el mundo editorial y los departamentos de educación como proveedores de materiales formativos.
- Posibilitar la realización de materias de forma virtual y la creación de bancos de recursos territoriales con aportaciones de empresas y agentes educativos.
- Crear un espacio, vinculado al territorio, de intercambio de experiencias, de promoción de investigaciones y de gestión de problemas vinculados al desarrollo pedagógico de las nuevas tecnologías. Este espacio debe también considerar las aportaciones de la comunidad educativa y de la comunidad social.

De todas formas, lo importante, insistimos, es entender que el proceso de cambio que impulsan las nuevas tecnologías se debe acompañar de una reflexión sobre el papel de las instituciones formativas y sobre el rol que les corresponde en la transmisión de la cultura. Los supuestos básicos de entrada a considerar serían:

- Concebir el uso de las TIC, como una herramienta global, más allá de su valor como soporte informático.
- No reducir la educación en las nuevas tecnologías a un acceso a la información. Cabe considerar que no sólo accediendo a la información se hace conocimiento.

- Los centros de formación han de producir contenidos y fomentar la educación en cooperación, aprovechando el potencial que tienen las nuevas herramientas.
- La conveniencia de organizar los procesos de intervención y la formación vinculada en las TIC en el mismo centro.

Algunas implicaciones organizativas en la incorporación de las TICs

Sin menospreciar el efecto que la utilización de las TIC tengan sobre los sistemas de aprendizaje y las capacidades personales, resaltamos aquí algunas propuestas organizativas que pueden ayudar a su implantación y desarrollo en los centros educativos. La sistematización se realiza siguiendo la clasificación clásica de los componentes organizativos.

Desde el punto de vista de los **planteamientos institucionales**, cabe promover la incorporación en el *Proyecto Educativo* de compromisos con la implantación de las TIC, que deberían venir acompañados de objetivos como los siguientes:

- Integrar las TIC como herramienta didáctica en las diferentes áreas y asignaturas.
- Integrar las TIC en la labor tutorial y atención a padres, creando canales digitales de información rápida.
- Concienciar a la comunidad educativa de la importancia de las TIC en la sociedad actual.
- Motivar al profesorado en el uso de las nuevas herramientas.
- Crear espacios y proporcionar medios para el desarrollo de las TIC.
- Mejorar la dotación de hardware y software
- Desarrollar una actitud crítica ante la TIC entre el alumnado.
- Informatizar la gestión académica.
- Desarrollar la web portal del centro como herramienta de gestión, comunicación y apoyo a las tareas del centro.
- Crear la Intranet colegial
- Participar en redes virtuales y proyectos transnacionales vía red.
- Establecer una estructura de apoyo a la implantación de las TIC (Coordinador, Comisión de TIC,...)

El proyecto institucional debe enfatizar en la necesidad de que la persona esté más formada en lo que se refiere a localización, selección, transferencia y aplicación de la información disponible; también, en lo que se refiere a moverse en marcos de incertidumbre, complejidad y autonomía.

A *nivel curricular*, se hace preciso promover una nueva cultura escolar estructurada en torno a los centros de interés contextuales del alumnado y en relación con los temas transversales considerados en el currículo. Supone ello una nueva reestructuración vinculada a nuevas necesidades de agrupaciones de docentes, enfatizando en la formación de equipos de carácter interdisciplinar, y de estudiantes, más centrada en procesos cooperativos, con las repercusiones que todo ello ha de tener en el momento de concretar espacios, tiempos y otros recursos.

Las propuestas coherentes hablan de proporcionar instrumentos válidos para el aprendizaje permanente, para la transferencia, en la línea de una formación abierta, flexible, versátil y polivalente.

Algunas contribuciones de las TIC podrían ser:

- Posibilidad de ofertar créditos on-line
- La página web del centro, como referencia para presentar la imagen corporativa de la institución, facilitar informaciones y realizar trámites, dar cobertura a las webs de los profesores y otros miembros de la comunidad educativa, canalizar debates y foros de interés. Se trata de una web portal en la que hay espacios de centro (académico, administrativo, de proyección externa, ..), espacio de sectores (profesores, alumnos, padre,..) y espacios individuales, que podría convertirse, además, en un foro de contacto permanente entre el ámbito familiar y el escolar.
- Las páginas web de los profesores, alumnos y de las asignaturas, que acoguen informaciones de presentación y otras vinculadas con el usuario o servicio de que se trate.
- Realización de tutorías virtuales.
- Deberes individualizados con Internet
- Foros virtuales y trabajos colaborativos
- Difusión de pequeños estudios e investigaciones.
- Introducción de las TIC en los Departamentos
- Realización de la revista colegial/ de la comunidad on line

Desde el punto de vista de las estructuras hemos de pensar en cambios espaciales, cambios en la planificación curricular y cambios organizativos, con nuevas funciones para los equipos docentes y con un alumnado más autónomo y más actor de sus procesos de aprendizaje.

Los materiales que precisa una enseñanza en formato digital conecta con algunas de las siguientes exigencias: integrados en un proyecto curricular, adaptados a las características de los usuarios, flexibles e interactivos para el usuario, con exigencia de actividades de aplicación, posibilitadores de un trabajo colaborativo y con información conectada hipertextualmente

Partiendo de las características señaladas para los materiales, su organización nos lleva a comentar la necesidad de conseguir una mayor rentabilidad de lo existente, necesidad que se agudiza si nos situamos en centros con una cierta capacidad de cambio y versátiles a las demandas crecientes del entorno. Esta versatilidad y rentabilidad nos la facilita la tecnología por su capacidad inmediata de actualización y de publicación permanente con una baja inversión en recursos temporales.

Frente a un modelo de enseñanza que tan sólo se preocupaba de seleccionar y transmitir información, que solía tener una uniformidad de medios y que los utilizaba de manera aislada respecto a otros elementos curriculares, nos encontramos con una realidad donde hay una gran diversidad e interrelación entre los medios y donde la función de seleccionar y presentar información no es la más importante

del profesor. La principal función del profesor se desplaza, claramente, hacia la producción de conocimiento y la facilitación y guía de los procesos de aprendizaje.

En estas circunstancias, es importante plantearse la organización del material y la actividad que el profesorado puede desplegar. Pensar en un planteamiento individual, mediante el cual cada profesor hace cargo de su material, no parece posible en una realidad donde el material no siempre suele ser específico de una edad y materia y en la que hay mucha información virtual. Más lógico es pensar en *centros de recursos colegiales y comarcales* que permitan proporcionar complementariamente los soportes (de información, préstamo de material, creación, investigación, formación,..) que en todo momento necesita el profesor.

El desarrollo de los *recursos funcionales* debe considerar, por último y en íntima relación con la ordenación de los recursos humanos y materiales mencionada, la importancia que puede tener una buena regulación normativa sobre el acceso a salas y materiales, su conservación y procesos vinculados; también, el establecimiento de espacios temporales flexibles que permitan, de hecho, un acceso ilimitado.

Las personas forman parte de las organizaciones. Sean concebidos las instituciones de formación como organizaciones estructurales bajo normas y esquemas preestablecidos o como confluencia de puntos de vista particulares y de intereses personales y de grupo, lo cierto es que la atención al factor humano (sistema relacional) aparece como algo insoslayable.

Más allá de las concreciones relacionadas con el perfil de los nuevos profesionales y las exigencias que tienen para trabajar en equipo, la mayor aportación de las TIC se traduce en la posibilidad que dan de trabajar colaborativamente con otras personas e instituciones, así como su facilidad de uso y su flexibilidad. La progresiva extensión de redes y comunidades de aprendizaje son las dos expresiones más actuales de lo que decimos.

La extensión de las nuevas tecnologías y las posibilidades que ofrecen de *crear redes* y de situar conocimientos en un mercado virtual plantean nuevos retos a las organizaciones tradicionales que se resumen en la posición a adoptar ante las nuevas posibilidades.

- Centralización/descentralización. La conexión en red puede abaratar los costes de gestión, produciendo cambios en los modelos de organización tradicional.
- La biblioteca del centro se transforma en la de intercentros.
- La jornada escolar se adapta a las nuevas posibilidades organizativas, permitiendo ampliar horarios sin límite.
- Apertura del centro a usuarios que tienen problemas de asistencia por problemas físicos (desplazamientos) o laborales (horarios compatibles), mediante el diseño y desarrollo de espacios tecnológicos de formación que permiten extender, facilitar y complementar los procesos educativos presenciales.
- Cambios en el trabajo con contenidos: acceso a fuentes de información variadas y diferentes, contacto con autores significativos, posibilidad de trabajar contenidos a la carta, necesidad de reforzar la tutoría, etc.

- Cambios metodológicos: aprendizaje virtual cooperativo, la utilización de la red para la formación (videoconferencias, clases basadas en la web, sistemas basados en el e-mail, tutorías basadas en la utilización del e-mail,...) etc.

La creación de *comunidades de aprendizaje virtuales*, resultado natural del trabajo en red, ha de aprovechar la capacidad emancipadora que pueden tener determinados usos de la tecnología y su capacidad de impacto tanto en los que forman parte de la comunidad de usuarios como en el contexto más amplio en que viven.

Un elemento clave en la potenciación de estas comunidades puede ser la existencia de "mentores virtuales", que ofrecen soporte, retroalimentación positiva y ánimos a los usuarios de la comunidad virtual, sobre la adopción de determinados modelos pedagógicos como referentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje o la consideración de la persona y de su contexto en los procesos de formación.

4. MARCO DE ACTUACIÓN Y PROPUESTAS

Marco de actuación

1. La educación es antes que nada un servicio público que responde a un derecho individual y colectivo de los ciudadanos, a quienes hay que garantizárselo en condiciones de calidad en su ámbito más próximo, por medio de las instituciones educativas sostenidas con fondos públicos y supervisadas por las administraciones educativas.
2. Las instituciones educativas deben fundamentarse y compartir una serie de principios que garanticen una línea común de actuación como fortaleza del propio sistema y garantía para los usuarios. Las instituciones educativas convertidas en "comunidades de aprendizaje".
3. Es necesario un decidido y permanente apoyo institucional y social a la educación en general y a las instituciones educativas en particular.
4. Las instituciones educativas constituyen organizaciones complejas y cambiantes que necesitan de estructuras sólidas y apoyos técnicos permanentes que no vayan en detrimento de su propia evolución y consolidación como organizaciones autónomas con identidad propia y responsabilidades compartidas.
5. El contexto organizativo de las instituciones educativas se configura a través de numerosas actuaciones de toda índole que precisan de un marco normativo claro, sencillo y compartido que proporcione seguridad a los agentes y usuarios.
6. Las propuestas organizativas que partan de las instituciones educativas han de apoyar e impulsar planes de mejora continua y, consiguientemente, metas de mejora de la calidad en educación.

7. Es preciso redefinir la formación inicial del profesorado, así como las titulaciones cuyo perfil profesional está directamente relacionado con los centros educativos.
8. La escuela que se visualiza es abierta y comprometida con la realidad, integrada en su medio y apoyada en un Proyecto Educativo propio.
Una escuela creativa, innovadora y comprometida con el cambio. Tecnológicamente avanzada en sus aplicaciones pedagógico-didácticas, de organización y gestión y en la comunicación con su Comunidad Educativa.
Una escuela participativa y democrática, autónoma y de calidad.
Una escuela capaz de liderar el sistema educativo y de garantizar la igualdad de oportunidades.

Principios

1. Calidad. Desde una perspectiva de equidad, ética y compromiso. Enfocado desde la perspectiva de acciones continuas de mejora. La calidad como proceso de mejora continua.
2. Autonomía. Reforzando la identidad de cada institución desde sus propias características y potencial humano, cultural, organizativo y de experiencias.
3. Descentralización. Entender y practicar la descentralización como principio de gestión y funcionamiento del sistema. Acercamiento de los niveles de responsabilidad y actuación a los usuarios. La Administración al servicio de la educación y del ciudadano.
4. El centro educativo como núcleo de mejora. Partir de la realidad que supone tratar a los centros educativos como los lugares en los que confluyen todos los elementos y factores del sistema, donde se concretan todas las propuestas y actuaciones de mejora del sistema, lugar en el que adquiere su máxima dimensión el concepto relacional de la actividad educativa.
5. Integral *versus* diferenciada. Propuestas diferenciadas como respuesta a contextos y situaciones diferentes, unido a un concepto de planificación integral de actuaciones.
6. Colegialidad y participación. Como forma de compromiso compartido en la gestión de instituciones educativas, garantizando que los distintos sectores toman parte en la gestión del sistema.
7. Educación y escuela. Definir con claridad los fines y principios de la educación, propiciando un modelo de escuela propio y definido. Propiciar un concepto de educación y escuela basado en la pluralidad y participación, en la crítica y la colaboración, inclusiva y comprensiva, abierta e integradora.

8. Tratamiento y utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Al servicio de la actividad educativa. Relación con el mundo exterior. Potencial de información y conocimiento.
9. Atención a la diversidad. Como señas de identidad de las nuevas instituciones educativas, basadas en los propios proyectos educativos. Dimensión local y perspectiva internacional e intercultural. Valoración de lo autóctono y apertura e integración de los elementos externos.
10. Conciencia profesional de docentes y directivos. Reconocimiento y apoyo a la profesión docente y responsabilidades directivas como soporte del sistema. Respuesta colectiva e individual de compromiso hacia la propia profesión y sus funciones dentro del sistema y las organizaciones.
11. El alumno y los ciudadanos como referentes permanentes de actuación a todos los niveles del sistema.
12. Establecer nuevos perfiles profesionales con los que atender eficazmente las nuevas demandas del sistema y de los centros educativos.

Propuestas de actuación

Primer nivel de concreción

- Reforzar la identidad y autonomía de los centros educativos. El centro educativo como núcleo operativo del sistema. Avanzar en los principios y práctica de la autonomía pedagógica, de gestión, funcionamiento y económica de los centros.
- Potenciar la comunicación interna y el trabajo en equipo.
- Propiciar iniciativas de innovación en los centros.
- Recuperar la implicación de las familias en la educación de los hijos, la participación en la toma de decisiones de los centros.
- Apoyar los programas de formación en centros para profesores y directivos.
- Establecer compromisos de la administración educativa con los centros. Utilizar la fórmula contrato-programa de mejora.
- Insertar la evaluación como parte del modelo organizativo y de funcionamiento de los centros educativos.
- Reforzar la colegialidad.
- Avanzar en la descentralización, incorporando activamente a otras organizaciones, especialmente las entidades locales, en las tomas de decisiones, así como en la aportación y gestión de recursos.
- Fundamentar las actuaciones de los centros en el principio de servicio público a la comunidad educativa.
- Establecer modelos de planificación integral de la institución educativa.

- Definir y concretar nuevos modelos de organización de tiempos y espacios educativos y docentes.
- Definir una nueva red de centros incorporando nuevas tipologías en función de su ámbito de actuación, dificultad en el desempeño etc.
- Acercar la administración educativa a los centros por medio de los servicios de supervisión y apoyo.
- Incorporación de las administraciones locales en un sistema de actuaciones y responsabilidades compartidas.
- Ofertar desde los centros nuevos unos servicios educativos completos e integrados.
- Potenciar el liderazgo. Apoyar el papel y trabajo de los directivos y coordinadores.

Segundo nivel de concreción

- Potenciar y apoyar la elaboración y actualización de los proyectos educativos de los centros.
- Adaptar el curriculum general a las características de los centros y los alumnos por medio de los proyectos curriculares.
- Potenciar los programas socio-comunitarios, especialmente los que supongan integración de actuaciones con las entidades locales o de barrio.
- Proponer programas activos de cómo "recuperar la familia en las escuelas".
- Planes de evaluación insertos en la planificación de la institución.
- Hacer de la información compartida una de las señas de identidad de las instituciones educativas. Proponer proyectos y programas con este contenido y finalidad.
- Participación de los centros educativos en redes y proyectos locales. Ciudades educadoras, integración y redes de recursos.
- Establecer y organizar de forma pedagógica y estable las necesarias clases de adaptación y clases complementarias que puedan necesitarse en el desarrollo integral de un proyecto educativo.
- Establecer fórmulas organizativas que faciliten, apoyen y compensen el trabajo en equipo de los profesores, entre sí y con las familias.
- Potenciar y articular los trabajos de acción tutorial con los alumnos y las familias.
- Impulsar programas y experiencias de estudio y mejora del clima de trabajo en las instituciones educativas.
- Trabajar con fórmulas alternativas de control en cuanto a la disciplina del alumnado.
- Impulsar el intercambio de información y experiencias entre los centros educativos de distintos ámbitos territoriales. Intercambio de profesores y di-

rectivos, organización de jornadas de intercambio de experiencias, publicaciones específicas, utilización de las nuevas tecnologías, etc. Realizar mapas locales y regionales de experiencias.

- Garantizar la actualización de la formación, proyectos y equipos de nuevas tecnologías en los centros educativos.
- Relacionar a los centros con el mundo social, productivo y empresarial, de forma estable y profesional.
- Redefinir la estructura, perfiles y funciones de los servicios de inspección educativa. Proponer alternativas de supervisión en las que predomine el papel de apoyo a los centros, sin dejar de realizar el necesario control. Establecer un sistema de presencia colaborativa de la Administración educativa.
- Redefinir los servicios de apoyo externo a los centros con la aportación de nuevos profesionales que trabajen directamente con los centros educativos.
- Establecer un sistema flexible de plantillas de los centros, incorporando nuevos profesionales de forma temporal o definitiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Armengol, C. (2001) *La cultura de la colaboración*. Madrid: La Muralla.
- Ball, S. (1989) *La micropolítica en la escuela*. Barcelona: Piados - MEC.
- Beltrán y Sanmartín (2000) *Diseñar la coherencia escolar*. Madrid: Morata.
- Carbonell, J.L. (2001) *La aventura de innovar*. Madrid: Morata.
- Carneiro, R. (1999): *Proyecto Educativo de Ciudad. Educación para la ciudadanía*. En Actas del Congreso Barcelona: pel coneixement i la convivència. Barcelona, abril (documento Policopiado).
- Carnoy, M (1999): *Globalización y reestructuración de la educación*. En Revista de Educación, 318, págs 145-162
- Croizier, M. (1996): *La necesidad urgente de una nueva lógica*. En Brugué, Q. y Subirats, J.: Lecturas de gestión pública. INAP, Madrid, pp. 30-32.
- Curso de Verano: La gestión de organizaciones y programas de educación no formal. Centro Mediterráneo, Universidad de Granada (Documento Policopiado).
- Darling-Hamond, L. (2001) *El derecho a aprender: crear buenas escuelas para todos* Barcelona: Ariel,
- Delors, J. (1996) *La Educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Santillana Ediciones UNESCO.
- Escudero, J.M. (1990) *El centro como lugar de cambio educativo. La perspectiva de la colaboración*. 1 Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. U. Autónoma de Barcelona.
- Gairín, J. (1996): La organización escolar: contexto y texto de actuación. La Muralla, Madrid.
- Gairín, J. (1998): *Los estadios de desarrollo organizativo*. En Contextos educativos, nº 1.

- Gairín, J. (1999a): *Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende*. En Delgado, M. Y otros (Coord.): Enfoques comparados en Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Grupo Editorial Universitario, Granada,
- Gairín, J. (1999b): *Los proyectos educativos de ciudad. El caso de "Barcelona, ciudad educadora"*.
- Gairín, J. (1999c): *La evaluación de instituciones educativas de educación no formal*. En Jiménez, B. (coord.): Evaluación de programas, centros y profesores. Síntesis, Madrid.
- Gairín, J. (2002a): *La educación no formal en la construcción de la ciudadanía*. Presentación al Taller, nº 4. VII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas, San Sebastián, julio (Documento Policopiado).
- Gairín, J. (2002b): *Mundo laboral, ocupacional y formación permanente*. En Tarragona, Ciudad Educadora. Ayuntamiento de Tarragona, ponencia marco del Grupo de trabajo nº 6 (documento policopiado).
- Gairín, J. (2002c): *Una escuela de calidad para todos y todas como compromiso social y educativo*. En Revista de Educación y Cultura, nº 7, septiembre, CEP de Talavera de la Reina,
- Gairín, J. (2003a): Notas al Grupo de Autonomía y Organización de los centros educativos. Apuntes para una escuela renovada e innovadora. Comité Coordinador Federal de la Organización Sectorial de Educación del PSOE, Madrid (Documento inédito)
- Gairín, J. (2003b): *La gestió dels Seroeis Educatius Locals*. Forum local d'Educació. Diputació de Barcelona, Area de Educació, Sant Cugat, 20 de febrero (documento policopiado)
- Gairín, J. Y Darder, P. (1994) *Organización de centros educativos*. Barcelona: Praxis.
- Grieger, P. (1990). *Animar la comunidad escolar*. Madrid: Narcea.
- Hargreaves, A. Y otros (1998). *Una educación para el cambio. Reinventar la educación de los adolescentes*. Barcelona: Octaedro.
- Hargreaves, A. Y otros (2001). *Aprender a cambiar*. Barcelona: Octaedro.
- Martín Bris, M. (1997). *Planificación y práctica educativa*. Madrid: Escuela Española.
- Martín Bris, M. (1996). *Organización y planificación integral de centros*. Madrid: Escuela Española.
- Martín Bris, M. (2003). *"La calidad como referente actual de las nuevas instituciones educativas"*. En Lorenzo, M. Las nuevas formas de escolarización. Temáticos junio 2003. Madrid: *Revista Escuela Española*.
- Martín Bris, M. (2004). *Las fuentes de poder en instituciones educativas*. En VV.AA. Micropolíticas y gestión escolar. Rev. Organización y Gestión Educativa, 4, 2004. Edil. PRAXIS YFEAE. Madrid.
- Martín Bris, M. (coord.)(1999). *Clima de trabajo y participación*. Madrid: Servicios Universidad de Alcalá.
- Martín Bris, M. (coord.)(2001). *La calidad educativa en un mundo globalizado*. Madrid: Universidad de Alcalá.
- Martín Bris, M. (coord.)(2002). *Planificación de centros educativos*. Organización y calidad. Barcelona: CISSPRAXIS.

- Martín Bris, M. ; Margalef, L. Y Rayón Rumayor, L. (2000). *La respuesta a la diversidad en la enseñanza obligatoria: los modelos de planificación y organización*. Madrid: Universidad de Alcalá.
- Martín Bris, M. Y Margalef, L. (2000). *La educación para la diversidad*. Madrid: Servicios Universidad de Alcalá.
- Martín Bris, M. Y otros (2002). Modelos y experiencias organizativas de instituciones educativas. Retos educativos para la próxima década en la Unión Europea y sus implicaciones organizativas. En el *VII Congreso Interuniversitario de Organizaciones de Instituciones Educativas*. (C.O.LE.). San Sebastián.
- Martín, E. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. Madrid: McGraw Hill.
- Martín-Moreno, Q. (1996). *Desarrollo organizativo de los centros educativos basado en la comunidad*. Madrid: Editorial Sanz y Torres.
- Masjuan, J.M^a (2002): *Globalización y educación*. En Temáticos Escuela Española, n° 5.
- Morin, E (1999): Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Piados, Barcelona.
- Rodríguez, J. (1998): *Pensamiento Pedagógico Industrial*. Síntesis de la tesis de doctorado titulada: O moderno príncipe industrial: o pensamento pedagógico da Confederação Nacional da Indústria. En 21 Reunión anual de ANPEDF, Brasil.
- Santos Guerra, M. A. (1997). *El Crisol de la participación*. Madrid: Editorial Escuela Española.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995): La organización que aprende. Addison Wesley Iberoamérica, Buenos Aires.
- VIII CONGRESO INTERUNIVERSITARIO DE ORGANIZACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS (2004). *Cambiar con la sociedad, cambiar la sociedad*. Universidad de Sevilla.
- Whitaker, P. (1998). *Cómo gestionar el cambio en contextos educativos*. Madrid: Narcea.
- XII Congreso Nacional y I Iberoamericano de Pedagogía. (2000). *Hacia el Tercer Milenio: Cambio Educativo y Educación para el Cambio*. Madrid.
- XIII Congreso Nacional y II Iberoamericano de Pedagogía. (2004). *La educación en contextos multiculturales: diversidad e identidad*. Sociedad Española de Pedagogía: Madrid.

CURRÍCULUM

Joaquín Gairín Sallán

Catedrático de Didáctica y Organización Escolar en la Universidad Autónoma de Barcelona. Autor de numerosas publicaciones nacionales e internacionales en el ámbito de la Organización y Gestión de Instituciones Educativas. Posee amplia experiencia académica y de gestión educativa. Responsable de Doctorado, Master y otros programas nacionales e internacionales. Director de publicaciones e investigaciones actuales y futuras.

Mario Martín Bris

Titular de Didáctica y Organización Escolar en la Universidad de Alcalá. Es Director de varios programas de Doctorado y Master. Asimismo dirige, en la actualidad, de diversas investigaciones. Es autor de numerosas publicaciones en el ámbito de la planificación y gestión escolar.