

Programa de equipos directivos: guías de apoyo para las direcciones de centros públicos

Carmen Biain y Felipe Urkidi

*Dirección de Innovación Educativa del
Departamento de Educación del Gobierno Vasco*

Fecha de recepción: 24-04-06

Fecha de aceptación: 30-06-06

Resumen

La Dirección de Innovación Educativa del Departamento de Educación del Gobierno Vasco impulsó el curso pasado a través de su Programa de Equipos Directivos la elaboración de dos guías de apoyo a las direcciones de los centros públicos de Enseñanza Infantil y Primaria, por un lado, y de Enseñanza Secundaria por otro.

En el siguiente artículo se explica el contenido de las mismas y se dan algunas indicaciones para su uso.

Palabras claves: gestión del centro de enseñanza, enseñanza primaria, enseñanza secundaria.

Summary

The Educational Innovation Unit of the Basque Government Education Department promote last year through its Programme of Leadership Teams Development the elaboration of two support Guides for Headteachers in the Public School System. The first one is planned for Infant and Primary Schools and the second one is intended for Secondary Schools.

In the following article, the content of the guides are explained and some advice for their use is given.

Keywords: educational administration, primary education, secondary education.

1. Introducción

Durante el curso 2004-05, la Dirección de Innovación Educativa del Departamento de Educación del Gobierno Vasco, impulsó a través de su Programa de Equipos Directivos la elaboración de sendas guías de apoyo para las direcciones de centros públicos, una para centros de Educación Infantil y Primaria y otra para centros de Educación Secundaria. La responsable del Programa, Nélida Zaitegi, encargó a los miembros del equipo Carmen Biain, Patxi Lasa y Felipe Urkidi la elaboración de las mismas.

El trabajo se planteó en colaboración con las asociaciones de directores presentes en el País Vasco, a saber, Sarean (Asociación de direcciones de Enseñanza Infantil y Primaria) y BiHe (Asociación de directores de Enseñanza Secundaria). Igualmente la Inspección Técnica de Educación preparó una recopilación de

normativa y documentación que pudiese resultar útil a las direcciones y que se incluyó también como parte de la guía de apoyo a la dirección.

Ambas guías se plantearon desde la perspectiva de los centros públicos y se elaboraron en un formato modificable por cada director/a, en función de las necesidades propias. Es decir, pretendíamos ofrecer un formato básico que cada cual pudiese autogestionar para llegar a elaborar su propia guía de dirección.

Se trataba de ofrecer una sistematización de las tareas de gestión comunes a todos los centros y, a la vez, facilitar algunos ejemplos de solución de la tarea analizada. En suma, un instrumento de apoyo a la tarea de gestión en los centros públicos que pudiese ser adaptada por cada quien en función de sus necesidades.

El formato en el que se ha distribuido a comienzos del presente curso 2005-06 ha sido el de una carpeta que contiene 3 CDs. En uno se incluye la guía de apoyo a las direcciones de Enseñanza Infantil y Primaria; en un segundo CD está la guía de apoyo a las direcciones de Enseñanza Secundaria y en el tercero todo lo relacionado con la normativa legal.

Sin embargo el esquema de las dos guías propiamente dichas no fue exactamente el mismo. Veámoslas.

2. Guía de Enseñanza Infantil y Primaria

Tras la presentación a cargo del Director de Innovación Educativa Konrado Mugertza y la introducción se presentan unas instrucciones de uso con el objeto de facilitar el mismo. En estas instrucciones se incluyen los siguientes apartados:

- Añadir una carpeta
- Cambiar un documento manteniendo el hipervínculo
- Crear o aumentar el apartado «opciones».
- Crear o quitar un hipervínculo

Como se ve todas ellas están dirigidas a facilitar la manipulación de la guía por parte del usuario, introduciendo sus propios documentos, eliminando los que ya no estén vigentes o sustituyéndolos por otros nuevos.

2.1. Dos vías de acceso a los temas

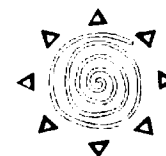
El acceso a los diferentes temas se puede hacer por dos vías diferentes:

- a) Desde una clasificación cronológica de los temas.
- b) Desde el índice general.

a) El cronograma

a) Hay una primera clasificación de temas por orden cronológico. Si en este cronograma hacemos clic en el aspa que aparece a la derecha del tema se nos abre la carpeta en la que encontramos el documento correspondiente.

Por ejemplo si tomamos la primera hoja correspondiente a Septiembre (ver fig. 1) en el último apartado dedicado a la información a las familias, como segundo tema encontramos el «Cuadernillo informativo de comienzo de curso». Si hacemos clic en el aspa (X) de la derecha se nos abrirá la carpeta 3-f-3-s referida a este tema (en el apartado siguiente explicaremos el significado de esta nomenclatura).



• Acogida al profesorado nuevo	• Plan		5-i-1-p/l
• Claustros (Dedicar más de uno)	• Claustro		5-g-1-b
• Elaboración de horarios (Circular comienzo de curso)	• Funciones que necesitan crédito horario.		4-a-1-s/b/l
	• Priorización en la distribución de los créditos horarios.		4-a-1-s/b/l
	• Horario de sustituciones.		4-a-1-s
	• Necesidades educativas especiales.		4-a-1-s
	• Horarios para el transporte y comedor.		4-a-1-s
	• Horarios Comisiones Pedagógicas.		4-a-1-s
	• Horarios y tareas del tiempo de dedicación exclusiva.		4-a-2-s 4-a-2-l
	• Horarios específicos para el mes de Septiembre.		4-a-1-s
• Reunión del equipo de apoyo y el E. Directivo	• Revisión de alumnado con NEE.		3-c-1-s 3.c.1.p.
	• Planificación de ACIS.		3-c-1-s 3-c-1-l
	• Necesidades de recursos.		3-c-1-s
	• Distribución horaria del alumnado con NEE y planificación de reuniones de coordinación con los tutores respectivos.		3-c-1-s
	• Revisar las exenciones de euskera.		
• Acogida al nuevo alumnado y a sus familias			3-c-4-s 3-c-4-p 3-f-2-s 3-f-1-p 5-j-1-l
• Planificación de las reuniones de Comisión Pedagógica y Ciclos			3-e-3-s
• Seguimiento especial de las primeras semanas de las aulas de 2 años	• Contactos con el profesorado.		
	• Necesidades de equipamientos.		4-c-3-s
	• Encuentros con las familias.		3-f-1-s 3-f-2-s 3-f-3-s
	• Refuerzos en las aulas.		4-a-1-s 2-a-3-s
• Comedor y transporte	• Atención especial al funcionamiento del comedor.		4-b-2-s 4-b-1-l
	• Medidas educativas.		4-b-1-s
	• Establecimiento de reuniones periódicas con monitores/as y responsables.		4-b-4-s
	• Normativa de convivencia. Medidas para favorecer clima en el comedor. Elaboración si no existe de normativa del centro en este campo. El comedor como espacio pedagógico.		4-b-1-s

Septiembre			
• Información a las familias	• Asamblea comienzos de curso.		3-f-1-s 5-g-1-b 5.f.1.p
	• Cuadernillo informativo de comienzo de curso.		3-f-3-s
	• Reuniones de aula.		
	• Reunión con las familias de alumnado de 2 años.		3-f-1-s 3-f-2-s
	• Coordinación de actuación con el AMPA. Actividades extraescolares.		7-b-1-s

Figura 1. Cronograma. Mes de Septiembre

b) El índice general

Otra segunda vía de acceso es entrar en la guía propiamente dicha, donde nos encontraremos con el Índice general. En este índice tenemos ocho bloques de temas. El octavo y último está dedicado a facilitar la realización de cambios en el documento que ya hemos comentado anteriormente.

Este Índice general es el siguiente:

1. Temas generales

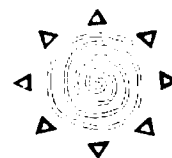
a) Temas para la reflexión	1. Centros públicos: una red de centros				
	2. Necesidad de un proyecto de dirección				
	3. Necesidad de una base de datos:				
	4. Necesidad de tiempo antes de acceder a la dirección				
	5. Funciones del Equipo Directivo				

2. Información inicial necesaria

a) Información valiosa	1. Memorias del curso anterior				
	2. Análisis de los documentos del centro				
	3. Resolución de Comienzo de Curso				
	4. Acuerdo Regulador de Condiciones de Trabajo				

3. Trabajos a preparar antes de comienzo de curso

a) Calendario	1. Calendario				
b) Profesorado	1. Relación de Puestos de Trabajo (RPT)				
	2. Personal auxiliar				
	3. Reparto de tutorías				
c) Alumnado	1. Necesidades educativas especiales y repeticiones				
	2. Listas de alumnado por aula				
	3. Reorganización de las carpetas de alumnado				
	4. Acogida al alumnado el primer(os) día(s) de clase				
	5. Evaluación inicial				
	6. Faltas de asistencia				
d) Preparación de materiales	1. Espacios necesarios				
	2. Alumnado: libros de texto, agendas, fungible, informático, audiovisual, ...				
	3. Profesorado: Agendas, fotocopidora, textos,				
	4. Limpieza: general, alfombras, cortinas,...				



e) Organización	1. Cambio de firma en las cuentas del centro	S	S	S	S
	2. Reunión del OMR.	S			
	3. Composición de la Comisión Pedagógica	S	P	P	P
	4. Otras comisiones: Permanente, Económica, Comedor, Convivencia, Extraescolares, ...	S			
	5. Nombramiento de responsables: EGA, IKT, biblioteca, prevención de riesgos, fungible, ...	S			L
f) Familias	1. Información de comienzo de curso a las familias	S	P	B	
	2. Periodo de adaptación con el alumnado más joven	S	P		
	3. Información para todo el curso: revista informativa	S			
	4. Reuniones con las familias del alumnado	S		B	
	5. Asamblea de comienzo de curso	S		B	

4. Plan Anual

a) Programa de actividades de formación	1. Horarios	S	P	B	P
	2. Reparto de trabajo en horario de exclusiva	S	P	B	P
	3. Organización de recreos	S	P	B	P
	4. Proyectos de innovación y formación	S	P	B	P
	5. Complementarias	S		B	P
	6. Complimentación del DAE	S	P	B	P
b) Servicios	1. Organización general del comedor y suministro	S	P	B	P
	2. Gestión del comedor: responsable	S		B	P
	3. Usuarios del comedor: (informes, reglamento, ...)	S	P	B	P
	4. Trabajadores-as de comedor	S	P	B	P
	5. Organización del transporte	S	P	B	P
	6. Cuidado de alumnado fuera del horario escolar	S	P	B	P
c) Plan de gestión	1. Gestión general	S	P	B	P
	2. Presupuesto general	S	P	B	P
	3. Mantenimiento y obras	S	P	B	P
d) Actividades Extraescolares	1. Responsable	S	P	B	P
	2. Organización de las actividades	S	P	B	P
	3. Cesión de locales	S	P	B	P

5. Actividad a lo largo del curso

a) Becas	1. Material, comedor y transporte.	S	P	B	P
	2. Becas de alumnado de 0 a 2 años	S	P	B	P
b) OMR	1. Composición y funciones	S	P	B	P
	2. Procedimiento para la renovación	S	P	B	P
	3. Comisiones: composición y funciones	S	P	B	P
c) Claustro	1. Composición y funciones	S	P	B	P
d) Adscripciones	1. Adscripciones en el centro	S	P	B	P
e) Matriculación	1. Trabajos antes de la apertura del plazo	S	P	B	P
	2. Periodo de matriculación	S	P	B	P
f) Fiestas	1. Organización de fiestas	S	P	B	P
g) Reuniones	1. Órganos de gestión: ED, OMR, comisiones, claustro	S	P	B	P
	2. Servicios: comedor, transporte, extraescolares	S	P	B	P
	3. Equipos didácticos: pedagog., etapa, ciclo, curso, ...	S	P	B	P
	4. Responsables: biblioteca, IKT, prevención, consult.	S	P	B	P
	5. Relaciones externas: Delegación, Ayto., Berritzeg.	S	P	B	P
h) Evaluación	1. Evaluación de programas	S	P	B	P
	2. Evaluación de alumnado	S	P	B	P
	3. Evaluación de profesorado	S	P	B	P
	4. Evaluación del centro	S	P	B	P
i) Sustituciones	1. Gestión de las sustituciones	S	P	B	P
	2. Permisos	S	P	B	P
	3. Parte de faltas	S	P	B	P
j) Alumnado	1. Acogida a alumnado fuera del periodo de matricula	S	P	B	P

6. Trabajos de final de curso

a) Memorias	1. Plan anual y memorias	S	P	B	L
b) Documentos del alumnado	1. Actas	S	P	B	L
	2. Libros de escolaridad	S	P	B	L
	3. Expedientes	S	P	B	L

7. Otros

a) ED.	1. Elección de Equipo Directivo	S	P	B	L
b) Familias	1. Asociación de Madres y Padres de alumnado (AMPA)	S	P	B	L
c) ESO	1. Coordinación con centros de ESO	S	P	B	L
d) Teléfonos	1. Teléfonos de interés	S	P	B	L

8. Notas para hacer cambios en este documento

Crear o quitar un hipervínculo
Sustituir el contenido del documento manteniendo el hipervínculo
Aumentar o crear la lista de "opciones" en un apartado
Crear una carpeta nueva

Claves:

- S: Introducción (Sarrera): Cuestiones generales sobre el trabajo a desarrollar
- P: Procedimientos: Ejemplo(s) de procedimientos sobre el tema
- B: Herramientas (Baliabideak): Posibles recursos a utilizar en el tema
- L: Legislación: Legislación sobre el tema tratado

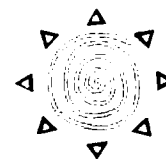
En cada uno de los temas hay cuatro apartados. Como se puede ver en el índice general, todos los temas tienen una carpeta (S), es decir, una introducción a dicho tema. Pero no ocurre así con las otras tres columnas referidas a procedimientos (P), herramientas o recursos (B) y legislación (L). Evidentemente el tema de que se tratase nos ha indicado en cada caso que apartados era necesario completar.

Cada carpeta incluida en esta Guía de Infantil y Primaria está numerada según este índice general. Por ejemplo la carpeta 4-b-1-p será una carpeta del bloque 4 referido al Plan Anual, pertenecerá al apartado b referido a los Servicios del centro; dentro de ese apartado trata del punto 1 que está dedicado a la Organización general del comedor y el suministro y la letra p del final nos indica (ver claves al final del índice general) que es un "prozedura" en euskara, procedimiento en castellano, facilitado por alguna escuela y que nos puede ser útil para este tema de organización del comedor.

2.2. Un ejemplo

Para ver algún ejemplo de cómo se desarrolla un tema tomemos el de la evaluación del alumnado del bloque 5. Sobre este tema, como podemos ver en el índice general, contamos con aportaciones en las cuatro columnas. Las cuatro carpetas correspondientes al tema son la 5-h-2-s; la 5-h-2-p; la 5-h-2-b y la 5-h-2-l.

- La carpeta 5-h-2-s ofrece la siguiente introducción sobre el tema:



EVALUACIÓN DEL ALUMNADO

5-h-2-s

Al hablar de evaluación del alumnado vamos a centrarnos en tres aspectos:

- La organización de los procesos de evaluación del alumnado
- El traspaso de información a las familias: informe y reuniones personales
- El archivo de la documentación resultante.

La organización de los procesos de evaluación del alumnado

Cada centro educativo tiene que definir el proceso a seguir para la evaluación del alumnado que quedará reflejado en el proyecto curricular de centro (PCC) en lo que se refiere a la planificación y desarrollo de la propia evaluación, y en el reglamento de organización y funcionamiento (ROF) en lo relativo al marco organizativo que la posibilita.

Lo habitual en los centros es hacer a lo largo del curso tres evaluaciones.

Independientemente de la evaluación personal que de cada alumno-a pueda hacer cada docente hay que programar, antes de realizar los informes, reuniones de evaluación, con el fin de hacer una valoración conjunta sobre el aula en general y sobre aspectos personales como la actitud, el interés, el comportamiento, el nivel de integración en el grupo, etc. del alumnado y analizar el proceso de aprendizaje individual de cada cual.

Para realizar estas reuniones es necesaria la elaboración de un calendario que posibilite la presencia en todas las reuniones que les corresponda al profesorado especialista

La comunicación con las familias: informe y reuniones personales

En la mayoría de los centros se suele optar por la combinación de dos modalidades a la hora de comunicar a las familias los resultados y valoraciones realizadas por la junta de evaluación.

- Informe escrito: el centro tendrá definido el modelo o modelos a utilizar.
- Entrevista personal: conviene preparar un guión que ayude al tutor/a desarrollar la entrevista e informar a la familia correctamente.

En el ROF tiene que constar la forma en que en el centro se va a abordar el tema de la comunicación con las familias en general y, más concretamente, en lo referido a los informes de evaluación, señalando qué informes se elaborarán y cuándo y en qué número se realizarán las entrevistas personales con los padres y madres del alumnado.

El archivo de la documentación resultante

En los centros existe la posibilidad de informatizar el modelo de informe de manera que todos ellos puedan ser guardados en soporte informático. Se dispondrá así de un archivo de evaluaciones que nos puede dar datos sobre la evolución de los resultados académicos en el centro. Estos datos serán útiles a la hora de evaluar el funcionamiento del propio centro.

- La carpeta 5-h-2-p nos ofrece un procedimiento que puede resultar útil o no, en este caso sobre la elaboración de los informes:

ELABORACIÓN DE INFORMES INDIVIDUALIZADOS
(5-h-2-p)

1.- Antes de la elaboración de los informes individualizados se habrá reunido el equipo de ciclo en las sesiones de evaluación que sean necesarias.

2.- En las sesiones de evaluación estará presente todo el profesorado que pase por el grupo de alumnos que se quiere evaluar.

3.- Una vez terminadas las reuniones de evaluación si la elaboración de informes está informatizada, cada especialista rellenará lo correspondiente a su área y el tutor-a lo correspondiente a las suyas. En caso contrario, los especialistas pasarán a los tutores lo correspondiente a su(s) área(s) para que éste lo haga constar en el informe.

4.- Terminada la elaboración, el tutor-a imprimirá los informes correspondientes a su tutoría para enviarlos a las familias, no sin antes haberlos fotocopiado para dejar constancia en la carpeta personal de cada alumno-a.

5.- En caso de que el alumno-a en cuestión haya recibido ayuda específica, aparte de reflejarlo así, para la elaboración del informe se contará con el miembro del equipo de atención a la diversidad (consultoría,, apoyo) que haya llevado el tema.

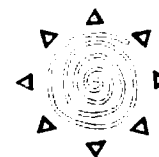
6.- En caso de tener informatizada la elaboración de informes, estos se guardarán, en una carpeta específica donde consten todos los informes de alumnado emitidos por el centro (histórico de evaluaciones)

- La carpeta 5-h-2-b ofrece algunos recursos referidos al tema de la evaluación del alumnado. En el cuadro podemos ver los cinco recursos que se ofrecen en este caso concreto.

OPCIONES
"5-h-2-b"
Boletín - informe
Criterios de evaluación mínimos (ejemplo)
Ficha de evaluación
Reuniones de evaluación. Modelo 1
Documento para la reflexión

Haciendo clic en cada uno de ellos accedemos a los recursos señalados sobre el tema de la evaluación del alumnado. No creemos que merece la pena reproducirlos, dado que el artículo se nos extendería demasiado.

- Por último la carpeta 5-h-2-l recoge la normativa legal existente sobre el tema de la evaluación. En caso de que la misma fuese muy extensa hemos procurado siempre seleccionar la norma que sea realmente útil en el día a día. En este caso tampoco hemos reproducido el contenido de ninguna de las opciones por el mismo motivo de evitar una extensión excesiva del artículo.



OPCIONES
"5-h-2-1"
Evaluación. Educación infantil
Evaluación. Educación primaria
Promoción

3. La guía de Enseñanza Secundaria

En el caso de la guía para las direcciones de Enseñanza Secundaria la organización de los temas y actividades se ha hecho solamente según el orden cronológico. Es decir se han distribuido las tareas de dirección por meses según lo que suele ser habitual en los centros de Secundaria o, si la tarea no tuviese una asignación clara, según el criterio de quienes hemos elaborado la guía.

Este orden cronológico se inicia en el mes de Julio ya que el nombramiento de las direcciones se hace con fecha de 1 de Julio y además en los centros de secundaria es un mes clave para la organización del curso siguiente.

3.1. La guía

La guía se inicia con la misma Presentación que la de Infantil y Primaria.

A continuación una Introducción en la que se incluye el agradecimiento a las personas y centros de secundaria que han colaborado en la elaboración de la guía, citándoles personalmente.

Después se incluyen unas Instrucciones para la utilización de la guía con dos apartados: Cómo utilizar la guía e Introducción de cambios. Como hemos comentado en la guía de Infantil y Primaria el objetivo es que cada director/a pueda elaborar su propia guía, de ahí que se insista en ambas sobre cómo han de realizarse los cambios.

A continuación viene una Relación de tareas por meses para facilitar la localización de las mismas. Esta relación se inicia, como hemos comentado al principio, en el mes de Julio pues suele ser el momento en el que una dirección nueva comienza su tarea en un centro de secundaria.

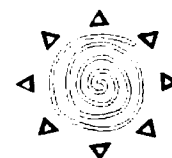
Después vendría la guía propiamente dicha, organizada por meses. Si abrimos la primera página del mes de Julio nos encontramos con lo siguiente (Ver fig.2)

JULIO				
Qué	Quién	Con quién	Cómo	Orientaciones Modelos
Constituir el Equipo Directivo y celebrar la primera reunión	El Equipo Directivo		Distribuir las tareas, responsabilidades y reducciones horarias. Completar el calendario de los primeros días. Ver Anexos: Legislación y Cronograma	Hay que distribuir las tareas, responsabilidades y las horas de reducción en el equipo liderado por el/la Director/a. Igualmente es necesario fortalecer el equipo desde el primer día. 5.Materialak\1.2. CENTRO EDUCATIVO Y FUNCIONES DIRECTIVAS. ppt
Definir los arreglos y necesidades de equipamiento y llevar a cabo las gestiones correspondientes	El/la Secretario/a	Poniéndose en contacto con la Delegación Territorial	Para concretar las necesidades de mantenimiento, es necesario revisar el centro en su totalidad	
Toma de decisiones respecto a los recursos disponibles (deshaces, refuerzos, etc.)	El Equipo Directivo	Teniendo en cuenta la opinión de la Comisión Pedagógica o un órgano similar	Para hacer frente a las necesidades detectadas durante el curso recién terminado Ver Anexos: Legislación y Cronograma	
Adjudicaciones del profesorado del primer ciclo	El/la Jefe/a de Estudios; los coordinadores del primer ciclo o de ESO; el/la Director/a.	Con el/la jefe/a de personal de la Delegación Territorial	Garantizando que se cumplen las necesidades del centro	

Fig. 2: Guía

Como puede verse en el cuadro el análisis de cada tarea se hace en cinco columnas:

- **Qué:** en esta columna se recoge en qué consiste la tarea.
- **Quién:** en esta otra, se señala, a modo orientativo, a qué miembro del Equipo Directivo corresponde la responsabilidad de dicha tarea.
- **Con quién:** en esta tercera columna se indica con qué otra persona del Instituto va a trabajar o a quién ha de tener en cuenta el responsable de la tarea a la hora de llevar a cabo dicho trabajo.
- **Cómo:** en esta columna se explican las cuestiones a tener en cuenta al ejecutar el trabajo, y también, las disposiciones legales en torno al mismo. Las disposiciones legales van en cursiva. Nos facilita la dirección a la que



podemos recurrir para consultar dicha ley o norma, mediante la numeración del Índice de Anexos. Por ejemplo: Ver A.3.1. En ese caso, hace referencia al punto 3.1. del Índice de Anexos, y en ese punto, tendremos la dirección electrónica para buscar la circular de comienzo de curso. En otros casos, la referencia a la ley se hace a través de un hipervínculo.

- **Orientaciones / modelos:** en esta última columna, en los casos en que se ha considerado necesario, se ofrecen criterios o puntos de vista que podemos utilizar para abordar la tarea. En algunos casos hemos creído oportuno reflejar, mediante hipervínculos, algunos modelos que se utilizan en los institutos para llevar a cabo la tarea de que se trate. Para poder ver dichos modelos, debemos situarnos encima del hipervínculo y hacer clic; de esa manera se abrirá el documento que nos ha parecido que puede servir de ayuda o ejemplo. Hay que destacar que dichos documentos han sido aportados por distintos institutos, y que, por lo tanto, son resultado y fruto de la trayectoria propia de cada uno. No deben copiarse mecánicamente; los ofrecemos en este apartado como modelo, para que otros centros que estén interesados puedan adecuarlos a sus propias necesidades y circunstancias.

3.2. Los anexos

Tras la guía propiamente dicha, que finaliza en el mes de Junio, hay un apartado de Anexos. En esta carpeta hemos recopilado materiales que, por distintas razones, pueden ser de interés:

1. Algunas leyes y normas que influyen en el día a día de los Institutos (en el Índice de Anexos se recogen las direcciones electrónicas para buscarlas).
2. Un listado de tareas de Secretaría ofrecido por el Instituto Karmelo-Solokoetxe.
3. Los cronogramas que emplean en el Instituto Txindoki de Beasáin para ordenar y planificar los trabajos del año según el Sistema de Gestión de Calidad, uno sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, y otro relativo a la organización del centro.
4. Algunas direcciones de páginas web relacionadas con la educación y que pueden resultar de interés.
5. Una guía de actuación elaborada por Inspección para los casos de malos tratos entre iguales.

4. La normativa

Como decíamos al principio en la carpeta que se entrega a los directores y directoras de los centros se incluyen tres CDs. Dos de ellos incluyen las dos guías que hemos descrito hasta ahora. El tercero fue preparado por la Inspección y se dedica a la normativa. Recoge tres apartados:

Uno dedicado a Legislación, otro en el que se recogen los DCBs de las distintas etapas y un tercer y último apartado en el que se ha recopilado la documentación académica de uso habitual en los centros públicos en las distintas etapas.

5. Consideraciones finales

El objetivo de estas guías es eminentemente práctico y pretendemos que cada director y directora encuentre en ellas un apoyo para organizar mejor sus tareas. Según las referencias que tenemos hasta el momento las guías han tenido una

buena acogida entre los directores y directoras. Se han utilizado en los seminarios de directores que se organizan en los Berritzegune (equivalentes a los Centros de Profesores) de cada zona y han sido un buen instrumento para dinamizar algunas sesiones de trabajo.

Por otra parte, los ejemplos y documentos de apoyo que se ofrecen deberían ser completados y puestos al día permanentemente. En este sentido nos gustaría que fuese un instrumento realmente vivo y sobre el que los directores y directoras sientan necesidad de comentar y de aportar. Esta tarea tendremos que abordarla a partir del próximo curso 2006-07 una vez que las guías hayan tenido un año de rodaje, uso y contraste en los centros.

Carmen Biain
es Maestra de Enseñanza Primaria

Felipe Urkidi
es Profesor de Enseñanza Secundaria
Dirección de Innovación Educativa del Departamento de Educación
del Gobierno Vasco
Correo electrónico: zuzenpro@elkarrekin.net