

El proyecto que presentamos a continuación es una herramienta orientativa que intenta poner sobre la mesa de las escuelas un nuevo tema(uno más), como es el de los procesos comunicativos de los centros y la promoción de la actividad de la comunidad educativa al exterior. Los planteamientos se hacen desde una óptica positiva. Desde el principio aplicaremos una de las claves de la comunicación en las organizaciones: la comunicación positiva para mejorar unos centros educativos que necesitan algunas estrategias para que se sepa qué hacen sus profesionales en la actividad diaria.

Es un proyecto abierto a la práctica diaria y a nuevas experiencias comunicativas. Seguro que aquí no aparecen todas pero existirán y funcionarán muy bien dentro de cada centro. Cualquier sugerencia en este tema ampliará el contenido de las páginas que vienen a continuación.

Introducción

El planteamiento de la comunicación en educación es un tema que necesita un acotamiento inicial. En este proyecto se trata la comunicación como parte fundamental de los centros escolares. Sin embargo, no conviene priorizar determinadas cuestiones y olvidarse de otras. Tampoco de introducir aparentes novedades para que sólo signifiquen eso o se queden ahí. En un centro escolar los temas pedagógicos, los documentos propios del centro, el alumnado y el resto de la comunidad educativa son los aspectos básicos. Sin ellos el centro como tal no existiría. El planteamiento y valoración de la comunicación pretende reflexionar sobre la importancia del tema dentro del conjunto escolar, sin gradaciones innecesarias ni modas pasajeras.

El profesorado observa con preocupación como cada centro lo convierten en edificio receptivo de multitud de experiencias y proyectos para los que la sociedad parece que busca dónde colocarlos, como señala Cardús(2000:38-39)(1) Éste no es el caso con la comunicación. Nace de una realidad: donde hay personas hay comunicación, donde existe una estructura educativa aún la comunicación es más importante: el aprendizaje se basa en la comunicación, y muchos problemas de la estructura y funcionamiento de un centro escolar se corregirían con una mejor comunicación. Aún más: en momentos en que la sociedad se fija tanto en la educación es cuando los profesionales necesitan más que revierta en ella aquello que hacen. O sea, se impone el uso de aquellas estrategias comunicativas para promocionar el trabajo real en los centros, para dignificar al profesorado y para captar alumnado.

Este proyecto no tratará sólo de las relaciones entre Medios de Comunicación de Masas(MCM) y educación, a la forma de usar e interpretación los medios en las clases, aunque todo esto forma parte del conjunto comunicativo. Tampoco se centrará exclusivamente en las actuaciones de la Administración, en la clarificación de sus relaciones con los centros. Es cierto que juega un papel básico, que podría hacer mucho más de lo que hace y difundir mejor la realidad escolar. Faltan compromisos y herramientas para no conformarse sólo con comunicados, notas de prensa y

explicación o encubrimiento de determinadas realidades. La Administración ocupará su espacio más adelante, pero nada más.

En primer lugar, la comunicación de la educación pasa por aportar recursos para observar cuáles son los procesos que se dan en las relaciones escolares y cómo mejorarlos. Al mismo tiempo los centros tienen que articular sistemas para ofrecer lo que hacen al exterior, a la sociedad que les confía la educación de la infancia. Es cuestión de hacer y de hacer saber. De dar a conocer aquello que ocurre en las aulas. La dignificación de la profesión docente mejoraría si trascendieran sus proyectos y actividades, dentro de un ambiente social que, quizá, le sería más favorable a medida que dispusiera de más información. Para ello se necesitan políticas comunicativas claras de los centros con el exterior, la contribución de la propia Administración, de los medios de comunicación y la receptividad de la sociedad.

Urge tener en cuenta que los centros son organizaciones que comunican. El profesorado no sólo se debe ocupar de los programas y actuaciones pedagógicas. En la sociedad actual se impone dar a conocer aquello que se hace, sin valorar más esto que el auténtico objetivo: la educación del alumnado. No siendo que se llegue a extremos frecuentes en algunos centros: existen aquellos que cuidan mucho más su imagen externa, mientras que otro, con muchos más recursos y con resultados mejores en proporción a su esfuerzo y alumnado, se han despreocupado de su percepción exterior. No se trata de confiar en que la comunicación sea la panacea que lo arregle todo, ni tampoco en introducir modas o proyectos en la ya apretada agenda docente. Aquí se pretende dar a conocer ideas, consejos, teorías y valoraciones para que sirvan como reflexión inicial. A partir de esto, todo es mejorable y de eso se trata. En un mundo en que la comunicación a veces es excesiva y el volumen de la información ya nos supera, la escuela no puede ni caer en el exceso ni en el defecto. . Juegan un papel muy importante los recursos que la Administración por un lado y la formación del profesorado por otro (que le toca a la Administración en gran medida) han aportado en el tema comunicativo. Hasta ahora no abunda la formación en comunicación: ni en las escuelas de profesorado, ni en cursos de reciclaje, ni en

formación de equipos directivos, ni en aspectos de organización o gestión escolar . Sólo hay esporádicos intentos, algunos seminarios, ciertos intentos de experiencias serias o escasas formulaciones sin desarrollar. Las preguntas se agolpan y las respuestas escasean: ¿cómo se articulan los procesos comunicativos internos de los centros escolares?, ¿cómo se ponen en marcha la comunicación externa de los centros?, ¿es útil disponer de una cultura corporativa en las escuelas y de planes de comunicación?

Se necesita una organización escolar con valores claros, con una cultura fuerte y con unos canales que ayuden a la circulación de todas aquellas informaciones importantes para el sistema.

No se pretende con estas líneas desbarrar con utopías, ni apuntarse al lanzamiento de propuestas salvadoras de la enseñanza pero sí hay aportaciones novedosas. Tampoco se quieren recoger supuestos elogios por una serie de ideas que nacen de la observación de otros. Más bien críticas que ayuden a mejorar. La finalidad del proyecto es un intento de ayuda al sector de la enseñanza con ciertas ideas que han salido, entre otras cosas, porque ha habido la posibilidad de desarrollar un trabajo pagado con fondos públicos. Ha de revertir, por tanto, en los/las profesionales de la docencia. A ellos/as deberían ayudar los resultados de licencias de este tipo.

Situación del tema

La comunicación es una de las herramientas que más incumbe al mundo educativo. Como apunta Isabel Infante (1986) *“cabe postular un axioma sobre la comunicación: no es posible no comunicar”*. Todo comunica. Hay autores que son tan fans que dicen que los elementos básicos del mundo actual son el aire, agua, tierra, fuego y comunicación(2). Estemos o no de acuerdo con esta apreciación, tanto las personas como las organizaciones necesitan de la comunicación para funcionar. Y también para revertir en la sociedad aquello que hacen. El profesor Sebastià Serrano(2000: 337), más realista, entiende la comunicación en un sentido muy amplio y cree que en la educación es donde se sitúa una de sus máximas prioridades, invertir en uno de los recursos de la naturaleza más importantes. Ampliando las relaciones, Bartoli(1992: 167 y 197) defiende que la cultura, la organización y la comunicación son estrechamente interdependientes. Hasta tal punto esto es básico que considera que: *“Plan de comunicación y plan de organización están íntimamente ligados y producen un impacto transversal en el conjunto”*. Dentro del esquema organizativo escolar juegan un papel básico los profesionales implicados, a los que hay que estimular y motivar. Se consigue ayudando con herramientas, no aportando ideas o teorías sin soportes prácticos, las cuales suelen recompensar a quien las dice o publica y trasladan el trabajo a quienes apenas disponen de tiempo ni formación específica para desarrollarlas.

Educación y comunicación caminan de la mano. No se entendería educar sin el factor comunicativo. Respecto a los Medios de Comunicación de Masas(MCM), cada vez más ciertos sectores de la sociedad pretenden situar la educación dentro del fenómeno comunicativo: es lo que se denomina comunicación ética, responsabilidad de los medios, políticas comunicativas públicas acordes con una ética.

No se puede pasar por alto el sistema para introducir mensajes de cambio responsable en la sociedad. Cualquier institución que pretenda conseguir un cambio de actitudes o fijar una forma de actuar recurre a la comunicación. Las cifras

dedicadas a convencer con estas técnicas son desorbitantes. Y la mayoría salen de las arcas públicas. Todo ello enmarcado dentro de un entorno comunicativo que intenta ser global. De esta manera se ha introducido un nuevo concepto: la comunicación global.

El término globalidad se ha usado con una acepción económica y política (de tintes a veces negativos), sin olvidar una de sus vertientes principales: lo global sujeto a unas políticas comunicativas también globales, y valga la redundancia. Las grandes empresas multinacionales y los países más desarrollados se han apropiado de un término lleno de matizaciones semánticas. Quedemos con lo global en su significado comunicativo, con posibilidades de aplicación educativa. Es una de las prioridades en el presente trabajo: la comunicación global en educación. Global, local, comunicación, educación, dignificación de la comunidad educativa, potenciación de la imagen que la sociedad debe tener de la labor en los centros educativos: lugares donde se forman los/las futuros/as ciudadanos/as. Al final, serán personas formadas para la sociedad también global. Pero para empezar con la labor, tratemos de centrar los ámbitos y ciñámonos al mundo educativo.

En esta tarea resulta difícil separar las múltiples aportaciones de campos tan diversos que se actualizan cada día o se retroalimentan de sus relaciones: la comunicación empresarial, la gestión del conocimiento en las empresas, la comunicación en las organizaciones, la forma de trabajar de los MCM, las políticas de imagen y de marketing; incluso las experiencias y aportaciones del profesorado con afán progresista y constructivo, las de profesionales intrépidos y con ganas de mejora continua, las críticas constructivas originadas en muchos sectores, cierta dejadez de las Administraciones, la iniciativa pública y privada, todo en su conjunto ha alimentado las líneas que vienen a continuación.

La comunicación global en educación

El enunciado del presente proyecto pretende introducir una nueva perspectiva de reflexión dentro del mundo educativo. Se trata de considerar en su justa importancia el fenómeno de la comunicación en su aspecto global/local y aplicado a la marcha de los centros educativos.

En el mundo de las empresas o de cualquier organización más o menos compleja aparece cada vez más la preocupación por el entorno comunicativo. La reflexión suele partir del estrato directivo, teniendo en cuenta la estrecha relación que hay entre los objetivos de tales organizaciones con la mejora de los procesos que conducen a conseguirlos por parte de sus trabajadores. Por eso, tanto en estudios internos, auditorías o investigaciones efectuadas por personal especializado, aparece el entorno comunicativo. Muchas conclusiones de estudios sobre empresas u organizaciones consultadas tienen en cuenta este apartado. La matización más frecuente se refiere a lo que los expertos denominan "*activos intangibles*"(3). Entre estos factores se cita "*la comunicación abierta y transparente*". En otros ámbitos educativos como el universitario ya se lo han planteado, donde también aparece el mismo tema (4).

La comunicación, de por sí básica, se acompaña hoy día en su proyección con la palabra Global. No responde a una moda en cuyas acepciones aparecen múltiples matices, negativos algunos de ellos y actuales en su vertiente de economía de mercado liberal. De hecho, la globalidad aplicada a comunicación en las organizaciones siempre ha estado presente. Pero actualmente se la han añadido matices y pretende considerarla de acuerdo a la importancia que tiene.

La comunicación global implica la organización de todos los procesos comunicativos, internos y externos, para conseguir una mayor efectividad en cuanto a funcionamiento y un mejor conocimiento de dicha organización en el exterior, que redundará en el aumento de la autoestima del personal, en un mayor reconocimiento social del trabajo y en la consecución de los objetivos planteados. (5)

Comunicación global, como concepto, ha sido acaparado por el mundo del marketing porque en realidad, en el mundo de las empresas estos profesionales pertenecen al equipo de los que se ocupan de un área abierta a la dirección de recursos humanos, de comunicación u otras. No obstante, en otras organizaciones, quienes se encargan de diseñar y seguir la comunicación global son, en primer lugar, la dirección, pero junto con un departamento o persona que se ocupa de la Dirección o Departamento de Comunicación. Más adelante veremos su importancia y cómo se debería contemplar alguna fórmula parecida en los centros educativos para aplicar los aspectos más beneficiosos.

Para Weill(1992: 183) *“la comunicación global es un buen instrumento para organizar todo el conjunto de una organización”*. Las ventajas, además de ésta, son:

- Ayuda a dar coherencia al conjunto
- Combate el desorden comunicativo.
- Ayuda a la gestión global como proyecto organizativo.
- Aporta transparencia a la organización: no consiste sólo en recibir o tener acceso. Se trata también de compartir en beneficio general. El poder que da la información en un centro escolar contribuye a un mejor funcionamiento si todos acceden a ella. La circulación de la información compete a todos y ayuda a ser un instrumento de trabajo, no de poder.

Pero también la comunicación global implica:

- Una correcta planificación: es el objetivo principal de cualquier reflexión sobre el funcionamiento de la comunicación en las organizaciones. Se pretende estudiar cuál es el funcionamiento para diseñar estrategias de mejora. Los cursos de dirección, estudios específicos, gabinetes especializados inciden en esto y demostrar el valor que tiene y cómo repercute positivamente en el funcionamiento y en los resultados. La planificación se incluye en el proyecto del centro
- Un compromiso por parte de todos. Es cierto que quien tiene el poder o la dirección accede a determinadas informaciones propias del cargo. Pero su difusión y uso

adecuado también es una obligación del puesto, y más cuando son grupos que se mueven en ámbitos tan fundamentales como las organizaciones educativas de enseñanza obligatoria.

- La asunción de responsabilidades. Se puede aplicar aquella sentencia que manifiesta: “decir obliga a hacer” siempre que haya responsabilidad por parte de quien habla.

- Coherencia y unos parámetros lógicos en la comunicación interna y externa de la organización educativa: es habitual la existencia de centros con problemas comunicativos internos pero abundante y planificada comunicación externa para la potenciación de la imagen, la captación de nuevo alumnado y la consolidación de las familias que ya están dentro. Suele venir acompañado con centros en que la realidad interna es una, pero se publicita hacia el exterior otra muy diferente a la de puertas adentro.

- Abrirse a nuevas tendencias que circulan en muchos ámbitos y que los centros deberían también propiciarlas, examinarlas y valorar sus posibilidades:

- Una nueva cultura aplicable al mundo de los centros escolares: se trata de desarrollar ideas y ponerlas al alcance de todos, compartirlas.

- Conocer qué hacen otros centros, pero, al mismo tiempo, enseñar el nuestro, darlo a conocer para que otros hagan lo mismo. Compartir las innovaciones, en suma. Es la comunicación más global porque puede ayudar a otros y, a su vez, se ve enriquecida con nuevas aportaciones de ellos. Esta visión combate el mundo cerrado del aula, el saber guardado en cuatro paredes, el inventar aquello que ya está hecho pero que por desconocimiento de lo que hay se pierde un tiempo muy válido, que serviría para otras cuestiones. Más adelante trataremos el tema dentro de la Gestión del Conocimiento.

- Cultivo de nuevas cualidades que ayudan a la mejora comunicativa: la empatía, la seducción y la capacidad de liderazgo. No se trata de la idealización de teorías inaplicables. La Comunicación global pasa por las personas y por sus cualidades. Resulta difícil la mejora si quien la ha de llevar a cabo no se conoce a sí misma y, si es

el caso, no se propone pequeñas metas que la ayuden a mejorar. La escuela es una organización comunicante basada en personas. En este apartado hemos de referirnos también a la famosa inteligencia emocional (6).

La comunicación global, en un centro educativo, ha de tener en cuenta las reflexiones anteriores, extraídas de expertos en temas organizativos y conocedores de hacia dónde van las organizaciones. Son nuevas ideas que quizá causen extrañeza, sorpresa o incredulidad entre quienes se apegan a un funcionamiento tradicional propio de la rutina de cada curso, a quienes cualquier innovación es una complicación más que les desmonta la cotidianeidad ganada a fuerza de imposición y repetición, o entre quienes dudan de las innovaciones que no hayan estado muy experimentadas, incluido este aparentemente nuevo concepto de Comunicación Global. En el fondo pretende, además de lo expuesto más arriba, unos objetivos concretos, ligados con la actividad docente, que cualquier profesional de la educación considerará importantes:

- Poner a disposición del profesorado todas aquellas informaciones necesarias para mejorar el funcionamiento del centro y la educación del alumnado.
- Establecer canales efectivos y planificados de comunicación entre profesorado, alumnado, familias y resto de sociedad.
- Mejorar la estructura de gestión y de funcionamiento del centro.
- Favorecer la creación y circulación de opiniones e ideas que enriquezcan el centro y lo mantengan más activo.
- Mejorar el conocimiento externo del trabajo que los profesionales de la enseñanza realizan con el alumnado.
- Dignificar la profesión docente ante la sociedad con la utilización de estrategias efectivas que partan del trabajo diario y de la intercomunicación.
- Contribuir al aumento del prestigio y, quizá, de la matrícula del centro a base de ese trabajo diario correctamente planificado.

1. Comunicación, organización y centros educativos

1.1. La Comunicación en las organizaciones

La C es un flujo de mensajes dentro de un proceso dinámico e interactivo. Por eso es diferente la información y la comunicación, aunque en la vida diaria tiende a confundirse. La comunicación implica el hecho de enviar y recibir mensajes. Tal como afirma Goldhaber(1975:117) considera que la comunicación *“es un proceso altamente personal gobernado por interpretaciones únicas de los mensajes humanos”*. La personalización y la interpretación provocan con frecuencia problemas en las organizaciones, por lo que se precisa una comprensión de los fenómenos comunicativos. Siguiendo con Golhaber, *“son los individuos los que determinan el significado, no las palabras. Las personas pueden asignar el significado que deseen a cualquier palabra o mensaje”*. Más adelante nos detendremos en los conflictos que provoca el hecho comunicativo.

El flujo de mensajes ocasionan disfunciones no tanto por los significados de las palabras sino por las diferencias perceptivas de lo que se dice o de interpretaciones demasiado subjetivas. Cualquier mensaje responde a una razón por la que se emite y a unas funciones específicas: es para lo que sirven. Los mensajes humanos, la forma de ser y los problemas de las personas, también forman parte de la organización. Suelen quedar a un margen, con mayor prioridad de mensajes profesionales -de aquellos propios de la estructura- respecto a los humanos. Sin embargo, éstos no se pueden dejar a un lado porque afectan directamente a los esquemas más íntimos de cada persona, especialmente al campo emocional. Así ha trascendido a la opinión pública una materia beneficiada por los mecanismos mediáticos: la inteligencia emocional (7)

Comunicación y organización van estrechamente relacionadas. *“La comunicación es la clave en cualquier aspecto relacionado con la organización de una institución – afirma Samuel Gento- ya se trate de planificación, control, solución de problemas, toma de decisiones, motivación, o cualquier otro. De hecho, un 70% de nuestro tiempo está destinado a la comunicación”* (8).

1.1.1. La información y la comunicación

Se suelen confundir estos dos conceptos. En este trabajo también contribuiremos a ello después de fijados ambos. Se considera la información cuando discurre en una sola dirección mientras que la comunicación es en las dos. La comunicación va más allá y “lleva al intercambio de información en una misma secuencia de tiempo” según Bartoli(1992: 70). En las organizaciones se produce un continuo ocurrir de información que produce comunicación, que la alimenta y que, a su vez, revierte en nuevas informaciones(9).

No obstante, ambos conceptos están presentes continuamente en los centros, por tanto, aquí se usarán de forma indistinta, si bien se deberá considerar la comunicación como fundamental para un buen proceso educativo y disponer de la información como recurso imprescindible.

Los sistemas de información aprovechan las redes o flujos ascendentes, descendentes y cruzados. Para su correcto funcionamiento necesitan:

- Utilizar el canal correcto
- Llegar al público objetivo de la forma más efectiva posible de acuerdo con los efectos que se pretende conseguir.
- Tener sistemas para recoger información sobre aquello que se hace, y sobre el entorno; conocer cómo se recibe la información que se reparte y qué produce, propiciar la retroalimentación.

Los centros tienen un nivel informativo y otro comunicativo:

- Informativo: cuando la información que se emite circula en un solo sentido, mensajes internos o externos transmitidos en soportes como publicaciones, boletines internos, hojas específicas, avisos, mensajes por correo electrónico o en el web.
- Comunicativo: cuando implican interactividad, intercambio. Se da en reuniones, canales en Internet con invitación a participar o por medio de chats o foros, charlas telefónicas, entrevistas, asambleas, grupos con objetivos comunes, mensajes con respuesta.

Un centro ha de priorizar la comunicación, de tal manera que la mayor parte de información pueda convertirse en comunicación. En la vida diaria ambas se mezclan. En una organización los sistemas comunicativos influyen en todo de forma muy significativa.

1.1.2. Importancia de la lengua y de los códigos comunes

La comunicación verbal necesita el lenguaje para su existencia. En los centros educativos la lengua, las lenguas mejor, son instrumentos de uso y de aprendizaje. Pero, respecto a lenguajes específicos, también abundan y su falta de aprendizaje o de comprensión ocasiona lagunas o deficiencias que repercuten en el proceso educativo. Por eso hay que delimitar cuáles se usan, sus características y qué se hace para que la comunidad educativa lo conozca y los entienda. Observemos clases de lenguajes en los centros:

1. El pedagógico que usan los documentos, las publicaciones educativas y profesionales de la educación. Con la actual Reforma educativa se han sumado más términos profesionales a la enseñanza. El diccionario de términos específicos no queda reducido al ámbito del profesorado. Trasciende al alumnado y a las familias mediante expresiones mencionadas en reuniones, entrevistas, informes de progreso, publicaciones escolares. Los centros han de considerar:

- Hasta qué punto se entienden las expresiones en su contexto específico.

- El grado de explicación y difusión de los términos entre alumnado y familias.
- El lugar donde pueden consultar su significado y los servicios que presta el centro para que no sean ellos quienes se interesen por el concepto, sino el centro que sea el primer facilitador de la comprensión. Un detalle interesante es que, en todas las páginas web de centros consultadas, no había ninguna que tuviera alguna sección con explicaciones de estos términos. Apuntamos humildemente este posible recurso.
- El grado de acercamiento de este vocabulario a alumnado y familias, con el uso de frases más sencillas al final de las cuales se haga referencia también al término sustituido. Es formación semántica fácil de conseguir.

2.El oficial, los términos oficiales, propio de los documentos administrativos. Más bien es una consideración para los centros oficiales, no para las escuelas, receptoras finales y ejecutoras. Las Disposiciones, Resoluciones, Leyes y cualquier otra nomenclatura de este tipo se redactan con la supervisión de equipos jurídicos que le acaban de dar forma al texto final, o lo redactan ellos mismos junto con otros técnicos. El resultado son piezas oficiales que, a veces, obligan a varias lecturas para llegar a captar el sentido último de lo expresado, la intención que tuvo quien colocó una determinada coma o el sentido crítico de determinados párrafos. Este proceso propicia confusiones, descuidos, discusiones sobre plazos de entrega de documentos, consultas personales o telefónicas a otros/as compañeros/as o funcionarios/as para solicitar aclaraciones.

2. El lenguaje administrativo, derivado del anterior. Se refiere a los documentos que usa la comunidad educativa en su actividad diaria. Aparecen las mismas dificultades que en cualquier otro sector, acostumbrados todos a enfrentarnos con unos formulismos que cuestan entender. Por ejemplo:
- Frases tan escuetas que ahorran la verdadera demanda que se ha de anotar.
 - Notas aclaratorias que producen el efecto contrario.
 - Traducciones mal hechas de términos cuando conviven dos idiomas.

- Ausencia de explicaciones previas, orales o escritas, que acerquen el documento y no favorezcan el miedo a equivocarse.
- El formal y el informal, dos variantes que se adaptan a las situaciones y que utilizan indistintamente profesorado, alumnado y familias. Los problemas surgen cuando se usa uno u otro y el interlocutor lo interpreta en el contexto en que se dijo o bien cree que es una transgresión inoportuna.
- El específico del currículum: cada materia forma al alumnado en un lenguaje concreto. Una de las funciones del profesorado es enseñarlo, con todo los conceptos y procedimientos que implica.
- El propio de las situaciones comunicativas entre los miembros de la comunidad educativa según variables como las relaciones humanas, los estados de ánimo, el grado de implicación, etc.

1.1.2.1. Planos del lenguaje

Podemos establecer varios planos del lenguaje, adaptados a las clases de comunicación del apartado anterior:

- El centro como emisor:
 - Del profesorado ante el alumnado.
 - Del profesorado entre ellos.
 - Del centro al exterior:
 - A las familias
 - Al resto del entorno
 - Ante las administraciones (en especial autoridades educativas)
- El centro como receptor:
 - De las familias
 - De las administraciones

- De servicios educativos
- Del resto de la sociedad

- El centro como colaborador:

- En intercambios, trabajos conjuntos

La lengua, como vehículo de comunicación, adquiere un rango muy importante en las organizaciones en las que hay implicados grupos de diferentes niveles. En el mundo educativo los planos de significado de las palabras están condicionados por la especificidad del lenguaje, por la implicación de las personas y por la voluntad de llegar a la situación de equiparación semántica. En el momento que todos entienden el lenguaje, la lengua estructura el mundo perceptivo de los que la hablan (10)

Los sistemas de información y el lenguaje le aportan a la persona una determinada representación de la realidad. Las conexiones entre realidad y lenguaje siempre han sido motivo de preocupación: saber si existen estructuras lingüísticas universales que configuran nuestra percepción del mundo o si es la realidad que nos rodea la que incide en la determinación de dicho lenguaje. Las relaciones entre lenguaje y cultura también son estrechas: autores como Jesús Tusón y otros estudiosos se han preocupado del tema (11). Bartoli, (1992: 135) afirma que el lenguaje contribuye a construir la cultura y la percepción de lo real. Aplicado al tema que nos ocupa, hay una estrecha relación entre lenguaje, cultura y organización: por ejemplo con la introducción de palabras propias de la organización educativa, creación de una "jerga" o códigos propios entre profesorado en su ritmo diario o entre el alumnado.

La comunidad educativa necesita un entendimiento desde el lenguaje específico. Como en otras profesiones, los planos son diferentes según el punto de referencia: el profesorado tiene unos códigos propios de la profesión, el alumnado otros y las familias se mueven en una mayor diversidad debido a condicionantes propios. En un centro convergen muchos planos del lenguaje. Todos aportan gran riqueza al conjunto y son un primer motivo para aprovecharlos en un beneficio global.

1.1.2.2 Adaptación del lenguaje a las situaciones comunicativas

La adaptación del lenguaje a cada situación comunicativa es necesaria para impulsar el máximo entendimiento. Algunas observaciones más extendidas en el centro escolar:

- Falta de adaptación del lenguaje a las condiciones del interlocutor: dificultades para entenderse debido a entornos culturales distintos.

- Deficiente explicación del lenguaje de la Reforma entre todos los sectores implicados: a menudo conceptos claros para el profesorado son confusos y propician pérdida de parte del discurso a determinadas familias. Desde los centros se intenta “traducir”, explicar o resolver dudas. Pero se necesita no dar por supuesto que todo se entiende bien, acercar al máximo este lenguaje.

- En los boletines de notas: escasas explicaciones de aspectos relevantes para las familias en los boletines y cierta burocratización en aquellos informes con pautas procedentes de la Administración: el análisis de una muestra de estos informes aporta resultados diversos. En el plano del lenguaje su inteligibilidad no siempre es manifiesta; las cuestiones están muy pautadas, con respuestas esquemáticas, con menciones a explicaciones evidentes; descripción de realidades o diagnóstico del alumnado sin la otra cara: cómo corregir; escoger frases ya hechas para la composición del informe, todo muy encasillado y cerrado a un cierto significado, muchas veces responde más a la comodidad de quien ha de completar el informe que a la traslación completa de información amplia y significativa a las familias o a otro profesorado (que puede desconocer a ese/a alumno/a por incorporarse por primera vez. Las ayudas informáticas se necesitan siempre que la herramienta no constriña el discurso. La plasmación escrita de informaciones significativas es muy amplia, y más si el alumno ha permanecido hasta finalizar la Educación Primaria en el mismo centro y se ha de trasladar a otro. Por la importancia que tiene se necesita traspasar toda aquella información necesaria y significativa. Si esto se deja para el último momento la acumulación satura a quien lo ha de hacer. Un buen método sería ir confeccionándola de forma pautada a lo largo del curso o cursos por un equipo de profesores. También

en este caso se impone una buena gestión de la información, facilitadora de conocimiento, actividad que se mueve entre la gestión y la organización del propio centro.

- Aprovechamiento de los planos del lenguaje en la actividad de clase: el discurso del profesorado dispone de ciertos recursos que están en el ambiente y que se pueden tener en cuenta para contextualizar la realidad. En un centro mejor que establecer barreras es propiciar la libertad de expresión con explicaciones educativas. Supone un esfuerzo de actualización y comprensión por parte de todos pero aporta beneficios manifiestos. En determinadas franjas de edades no se debe olvidar porque supone hacer otras lecturas que hay que ayudar al alumnado a entender. Por ejemplo:

- Lenguajes específicos de asignaturas: es una actividad básica que viene junto con la materia y que se encargan de impartir para la comprensibilidad global. Los centros escolares intentan que los alumnos conozcan los términos semánticos propios de los códigos de cada asignatura. Son muchos lenguajes específicos en un curso escolar.
- El lenguaje de las tecnologías de la información: básico, ha de ser un punto de referencia obligado. Cada vez más es un soporte imprescindible en las asignaturas. No sólo se trata de acercar significados de palabras, consiste en interpretar el mensaje global y efectuar, si se puede, dobles lecturas e interpretaciones tanto de las palabras como del conjunto de los textos. (12)
- El lenguaje de las referencias y tendencias sociales: la actualidad, la moda, la publicidad, los MCS, los cómics, la música, tendencias como el piercing.
- El lenguaje de las TIC y aparatos como telefonía móvil: junto con el alumnado se puede mejorar su comprensión y aportar planos de significado, referencias de claro y actual valor (13).
- La lengua en las relaciones profesionales y personales de la comunidad educativa: es el intento de entenderse con códigos comunes inteligibles, evitar el uso de un lenguaje no apto para la comprensión por parte de todos los que forman parte del proceso de comunicación.

- La lengua en los procesos de control del aprendizaje del alumnado: a menudo las respuestas de los controles académicos a que se someten a los/las alumnos/las se ven mediatizadas por problemas su formulación:
 - Textos incomprensibles en la explicación que introduce la cuestión.
 - Preguntas farragosas, formuladas de forma muy compleja, con varios apartados encadenados que resultan difíciles cuando el medio es el texto escrito. Ocurre lo mismo en preguntas orales.
 - Preguntas orientadas más a la constatación de que se sabe repetir el concepto tal cual, que a veces no se ha entendido bien ni siquiera en su origen, que cuestiones dirigidas hacia los procesos, hacia la exposición de opiniones que impliquen la comprensión de los temas básicos que han de ser objeto del control con una componente de reflexión personal.

1.1.2.3. Lenguaje y coeducación

Asociado al lenguaje y a la comunicación actualmente algunos expertos, profesionales de la enseñanza y grupos que estudian la influencia de los condicionantes de cada sexo en la lengua, observan cómo influye en el ambiente y en la comunicación del aula la concepción del rol de los hombres y las mujeres: entre el alumnado pero también entre el profesorado. Aspectos observables:

- Asunción de la figura del profesor o de la profesora por parte del alumnado: afortunadamente la normalidad e igualdad se ha impuesto. Sin embargo, a veces aparecen determinados condicionantes comunicativos que forman parte del imaginario individual y que denotan unos substratos culturales.
- Valor de la comunicación no verbal del profesor y de la profesora entre el alumnado, en especial en algunos cursos de ESO donde aparecen situaciones conflictivas.
- Educación en coeducación: desde la teoría pero especialmente con la práctica. De lo que se desprende la necesidad de un cambio en la comprensión y la

interiorización, imprescindible para que conduzca a situaciones comunicativas en las que trascendía cierto primitivismo sexual. En este campo es notoria y muy significativa la lucha y el trabajo de grupos feministas, a los que se les debería reconocer más su gran labor(141).

- Significado de términos lingüísticos que preocupan no tanto por la palabra en sí sino por el peso cultural que conllevan y el desprecio interno a colectivos o grupos que forman parte de la normalidad y con los que el alumnado tendrá que convivir o, quizá, podrá formar parte de ellos.

Otro fenómeno de queja en los centros es la dificultad que se observa para explicarse oralmente y por escrito. La cuestión no se particulariza sólo entre el alumnado. Directores de revistas de educación consultados apuntan esta problemática entre un amplio sector del profesorado. Observan una cierta falta de práctica para plasmar por escrito aquello que les preocupa y en lo que se piensa pero que, por razones diversas, no motiva su escritura. El escribir tiene sus aspectos positivos:

- Obliga a reflexionar y a poner en orden los pensamientos sobre un tema que preocupa o sobre el discurrir profesional.
- Exige la utilización de ese lenguaje específico del profesional.
- Incita a un posicionamiento crítico que hay que sostener con argumentaciones.
- Provoca la búsqueda de soluciones o la consulta de la opinión de compañeros/as o de expertos/as.
- Puede ayudar a otros profesionales si se envía a una revista especializada(impresa o electrónica) y se publica. Además, aporta el efecto de dar a conocer al autor/a, a su centro educativo(se positiva la imagen y se le crea valor) y la posibilidad de crear un flujo de ideas si se adjunta la dirección electrónica personal. O a participar en foros.

1.1.2.4. Lenguaje y diversidad

Los cambios sociales siempre afectan a los centros educativos. La composición del alumnado escolar refleja algunas de las nuevas tendencias sociales. La incorporación de alumnado de otras nacionalidades a las aulas está provocando un gran cambio que se valora como muy positivo en un país habituado a las mezclas. Los razonamientos a favor, en según qué grupos, esconden un subconsciente que anida entre determinadas personas y que, cuando aparece, demuestra justamente lo contrario: el racismo, la negación del otro si es pobre, la elección de centros en que la cuota seleccione y, así, evite la convivencia y contacto con quien es pobre y extranjero/a. Las leyes de inmigración, las políticas actuales que favorecen una escuela de clase, con subvenciones a centros donde se persuade al inmigrante a que las evite y se concentre en aquellas realmente de todos pero casi por todos los/as políticos/as abandonadas a su suerte, la comodidad imperante escudada en la llamada calidad de vida, todo junto abona las condiciones en que se desarrolla la educación en bastantes zonas del Estado. El hecho de recibir alumnado procedente de otros países en clase introduce en el aula cambios o adaptaciones comunicativas y lingüísticas.(14)

Los centros contemplan y se adaptan a esta nueva realidad. La valentía y preocupaciones de los profesionales de la educación contribuyen no sólo a su labor, también realizan un callado trabajo social escasamente reconocido, con la puesta en marcha de medidas para favorecer el entendimiento: traducir los carteles e informes a la lengua de la familia nueva, ponerse en contacto con embajadas para solicitar textos bilingües, pedir el apoyo de comunidades de inmigrantes que haya en la ciudad, y las actuaciones de “normalización” lingüística dentro del aula, impuestas por las leyes que definen la acepción que escogen para esta palabra, en su variante educativa. En el tema del lenguaje, los/as nuevos/as inmigrantes sorprenden en general por su enormes esfuerzos de adaptación a la nueva lengua y su facilidad para iniciarse en el habla, fruto de un gran espíritu de supervivencia en el nuevo medio en que están.

1.1.3. Elementos de todo proceso comunicativo

Entramos en el campo de la comunicación para definir los elementos básicos de un proceso informativo, útil también para aplicar en el sector docente (15):

1. Emisor: ofrece la información de una determinada manera a unas personas que se encuentran en una circunstancias concretas y que la reciben pensando en quién la dice. El emisor debe vigilar:

- La inteligibilidad de su lenguaje, la claridad y la explicación correcta y breve. El profesorado trabaja con textos escritos, los ha de corregir y leer. Aquello que no se presenta con claridad y se entienda no tendrá demasiado éxito.
- La comunicación no verbal, la cual va muy unida a la verbal.

La elección del canal adecuado y de las circunstancias en que se emite la información influyen en el mensaje del emisor.

Problemas más usuales en el emisor: se derivan de lo anterior. El profesorado trabaja para mejorar la comunicación de su alumnado pero a veces en su forma de comunicarse descuida aspectos que les pretende enseñar: orden, claridad, brevedad.

2. El mensaje: es el contenido. Para que tenga éxito debe:

- Ser claro e inteligible.
- Separar la objetividad de la subjetividad: es una cuestión habitual: quien emite un mensaje y, a la vez, forma parte de un organigrama directivo, entre más mezcle información y opinión, ésta puede incidir en la credibilidad de aquélla si quien la emite tiene mala imagen para algunas personas del colectivo. También se observa en las reuniones, cómo se transmite la información.
- El mensaje corto se agradece más que el largo.

3. El código: el sistema que permite entenderse.

4. El canal:

- La elección de canal tendrá presentes los mejores resultados y las condiciones del grupo receptor.
- El canal para comunicar el mensaje y el momento de decirlo influyen en el resultado que se espera conseguir.
- Estará siempre abierto a consultas, aclaraciones o revisiones de la información dada.

5. El receptor:

- Quien recibe los mensajes casi siempre forma parte del sistema comunicativo. Hay que tener en cuenta sus circunstancias.
- La información no debe moverse entre dos extremos típicos: o casi ninguna o excesiva.
- Corregir la carencia de información con el exceso es contraproducente, si bien es mejor mucha que no ninguna.

Informaciones más frecuentes en un centro:

- La información oficial que le incumbe a su situación administrativa es básica para el profesorado. Como trabajador, tiene derecho a que ésta le sea dada al momento.
- La información sindical también es importante, sea militante o simpatizante de un sindicato o no.
- La información producida por la organización, el centro.
- La información académica: interrelación alumnado – profesorado
- La información de las familias: también.
- La información humana: (ver el apartado “comunicación relacional”)
- La información administrativa en general

1.1.4. Las redes de comunicación en las organizaciones

Los mensajes circulan por medio de las personas. Tienen gran peso aquéllos que ocupan puestos significativos en la organización, organizadas en forma de redes según Golghaber(1975: 117). Son propias de las organizaciones. Sin ellas las personas de dentro notarían carencias informativas que dificultarían su base de funcionamiento. En los centros educativos las redes también existen, con algunas particularidades motivadas por la normativa vigente y la estructura creada al efecto. Las redes son el flujo de los mensajes entre quienes forman la organización.

Podríamos establecer una distinción inicial de la comunicación que se organiza en redes: comunicación verbal y no verbal. Nos detendremos en la primera ahora y también más adelante. La no verbal la ampliaremos en otro capítulo.

1.1.4.1. La comunicación verbal

Se mueve por los flujos de mensajes dentro de redes: pueden ser formales e informales. La concreción y delimitación del discurrir comunicativo asientan las redes y evitan disfunciones posteriores. Aplicado a la educación, cualquier equipo directivo debe tener en cuenta que, dentro de la comunicación verbal aplicada a organizaciones parecidas a las educativas, según Golhaber, existen:

1. Redes formales:

Son aquellas establecidas y que utilizan canales habituales. Se pueden distinguir:

A/. Descendentes:

Parten de las estructuras superiores y se distribuyen hacia abajo. En los centros son descendentes: las procedentes del equipo directivo o de cualquier profesional que ejerza algún cargo. Se basan en la autoridad o responsabilidades de quien ejerce ese cargo. Intentan garantizar que todos conozcan lo mismo. Este tipo de comunicaciones

jerarquizadas distribuyen las informaciones con la intención de mantener la marcha del centro y provocar una igualdad entre todos. Del funcionamiento se desprenden ciertas observaciones bastante habituales:

- Exceso del número de mensajes: si la dirección envía muchos mensajes la sobrecarga provoca rechazo, falta de interés, discriminación e ignorancia de una gran mayoría. En estos casos tendemos a establecer un sistema selectivo: sólo se lee aquello que se selecciona, se ignora el resto.
- Momento oportuno: seleccionar el mejor momento para enviarlos.
- Prever el impacto que puedan tener.
- Confiar en el sistema de transmisión.
- Conocer si hay personas en la organización que puedan obstaculizar la comprensión de los mensajes con rumores, interpretaciones subjetivas, distorsión del significado.

B/. Ascendentes:

aquellas que proceden del conjunto de profesionales y llegan a las estructuras que tienen poder de decisión o de coordinación. Son matizaciones, propuestas, quejas, sugerencias, ideas innovadoras. Importa que en el centro reine un clima de libertad para comunicarse. Los equipos directivos no pueden olvidar la articulación de mecanismos formales para conocer el entorno de los profesionales. Esto es así porque:

- Un centro escolar que tenga sistemas de recogida de información efectivos, su posterior valoración y retorno a la marcha del centro denotará entre el profesorado una alta valoración de sus propuestas. Para ello no se trata sólo de dejar hablar, de disponer de un buzón de sugerencias, de apuntar y de que conste en las actas. El siguiente paso es el que dignifica tales aportaciones. Si se olvida o se deja apartada en las notas de un papel o de un acta, la comunicación ascendente apenas sirve sino como aparente descarga de ideas y como una falsa organización que engaña a sus profesionales.

- Proporciona mecanismos de retorno para quien manda. Golhaber cree que la consideración del feedback es básica si se quiere impulsar una auténtica democratización de los sistemas de gestión, junto con todo lo que esto implica.
- Aportan ideas interesantes: en un grupo como un claustro, con profesionales formados y valiosos, cualquier idea no puede olvidar el tratamiento que le da el grupo y aquellas matizaciones que emergen de él. Cuesta a veces entrar en esta dinámica porque: ralentiza la puesta en marcha de aquello que el equipo directivo u otros dirigentes ven claro, las confusiones y las matizaciones añadidas hasta llegar a la decisión definitiva.
- Es muy importante escuchar y atender a las aportaciones del grupo: la apatía, el desinterés se consiguen entre otras razones con la falta de interés de recoger aportaciones.
- El ambiente del centro hace que la fluidez de las informaciones ascendentes sea efectiva o no y, por otra parte, que sea sincera y real: en muchos centros, aunque los canales sean claros, los miembros del claustro filtran según qué informaciones. Se tiene en cuenta el tipo de información latente en el ambiente del grupo, el juego de intereses propios o ajenos, las amistades y favores o perjuicios que traerá consigo, otras consecuencias y, también, el grado de trabajo y horas de inversión personal en que repercutirá tal mejora si se aprueba.

C/. Cruzada:

Horizontal y diagonal: intercambio de informaciones entre personas que ocupan parecida posición dentro de la organización y responsabilidades en el centro. La horizontal es la más habitual. Tiene la ventaja de que hay un estímulo entre iguales, se propicia la cohesión, surgen propuestas compartidas y se conducen por medio de las redes ascendentes. Las reuniones tienen un componente de horizontalidad. Los intercambios entre profesionales de diferentes departamentos, las comisiones con personas de diferentes ámbitos, aquellos momentos como evaluaciones o preparación de trabajos específicos propician la transmisión en diagonal. En estos intercambios

también surgen ideas pero destacan por la distribución de informaciones propias de un ámbito entre los demás. Las comunicaciones diagonales aportan riqueza de visiones a tipos de reuniones que podrían ser cerradas, o con visiones muy estructuradas de los temas; introducen matices y puntos de vista diferentes. Hay momentos para las redes informales, para los comentarios más o menos atrevidos, las críticas o matizaciones encubiertas, subliminales y para descarga de problemas-

2. Redes informales:

Muy habituales, de gran poder y con más valor de lo que aparentemente se les concede. Destacan dos: los rumores y las conversaciones informales. Su difusión se adapta al interés de quien lo hace pero suelen ser veloces, con la posibilidad de deformaciones en la transmisión porque son orales. En las organizaciones este tipo de comunicación está por debajo de la formal, y resulta más evidente de lo que se piensa en determinados momentos: erosiona a los equipos, difunde rumores más o menos falsos o fiables, parcializa las informaciones, utiliza informaciones reservadas, repercute en la imagen de los directivos. También sirven para enterarse de la realidad de pensamientos que no afloran más que de esta manera, para adelantarse a demandas que ya están presentes entre algunos sectores y aún no se han hecho públicas; contiene mucha información que no se ha de despreciar, es una red que puede servir para adelantar la difusión de determinadas informaciones que interesa conocer su impacto antes de exponerlas a todo el colectivo: adelantos para saber su repercusión en una muestra de profesorado; es una red paralela a la formal; el equipo directivo dispone de feedback para saber los sentimientos de la organización respecto a su funcionamiento. Las organizaciones usan las redes informales como válvula de escape, una forma habitual de dar salida a expresiones, emociones y puntos de vista que no llegarían a las redes formales. A menudo son más bien una terapia de grupo. Por eso importa acceder a la circulación de información de estas redes informales. Incluso, a nivel de interpretación de las órdenes o del lenguaje de forma descendente,

lo traduce a un código más popular, comprensible e informal, lleno de apreciaciones subjetivas. El principal problema de estas redes es la circulación y difusión de informaciones falsas parcialmente o en su totalidad. O, a menudo, con cierta manipulación en cuanto a su contenido e intereses.

La comunicación verbal se transmite por vía oral o escrita. A la hora de efectuar su difusión conviene tener en cuenta las ventajas e inconvenientes de cada una.

Observemos algunas:

- Comunicación escrita: queda registrada, se conserva y se consulta o relee con el mismo mensaje. Desventaja: exceso de papel, falta de explicaciones concretas o aclaraciones instantáneas ante cuestiones que salen en un momento dado. No produce retroalimentación inmediata. Hoy se decanta por la variante electrónica. Con cierto colapso en la cuenta de correo.
- Comunicación oral: puede ser cara a cara, en grupo, formal, informal, planeada o accidental. Ventajas: intercambio rápido con retroalimentación inmediata. Las dudas se consultan en el momento. Los efectos también se manifiestan luego. Desventajas: no siempre ahorra tiempo: a veces se producen confusiones por interpretaciones mal hechas, deficientes explicaciones; no dispone de un soporte escrito que deje constancia de todo y se pueda volver a consultar. También influyen otros elementos: no llegar a ningún acuerdo, silencios, falta de atrevimiento, espontaneidades que perturban el ritmo y alargan el encuentro, plantear temas que no pertenecen al orden del día.

1.2. La comunicación educativa

Los centros educativos necesitan unos valores claros, una cultura fuerte y disponer de unos canales que hagan circular aquellas informaciones que la organización necesita.

El término Comunicación aplicado a la educación, además de su sentido original, también significa compartir y participar; términos que entrañan una correcta organización.

Como sistemas que son, están sujetos a un equilibrio para funcionar. Ciemberlani y Steinberg(1999) enumeran tres principios, aplicables también a los centros:

- Homeóstasis: todo centro necesita de un equilibrio para funcionar y que ayuda a su regulación. La información juega un papel destacado porque contribuye al grado de conocimiento global del sistema y al bienestar de los profesionales.
- La entropía: un sistema tiende al desorden y al caos. Es lo que Bartoli(1992: 21) llama *“la degradación de la energía”* siempre que el conjunto luche contra esa tendencia al desorden.
- La incertidumbre: en los centros escolares, donde conviven muchas personas, es habitual que puedan darse hechos o problemas puntuales imprevistos. Ante las sorpresas de este tipo, inevitables algunas, se impone la previsión que favorece la experiencia, el intercambio con otros centros, el rodaje de la propia organización y su estructura. Las incertidumbres abundan cuando los rumores se disparan, ante la introducción de cambios, situaciones descontroladas, falta de entendimiento en general, desconfianza, apatía, tensiones internas o falta de articulación del conjunto.

Los centros educativos articulan su comunicación como consecuencia de diversos parámetros que resultan imprescindibles tener en cuenta. Veamos cuáles son:

- La autonomía del centro: es de suma importancia sobre todo en los centros públicos (17): le aporta características propias, le aumenta la eficiencia a través de la profesionalización que provoca(18) y es un elemento fundamental en el momento de elección de equipos directivos, un verdadero problema para algunos

centros públicos pues, como afirma Mariano Royo “ *no hay directores porque en realidad no hay nada que realmente se pueda dirigir*” (19)

- La clase y el modelo de centro: es decisivo para articular la organización. Como veremos en otros apartados, clasifica los centros y les confiere una imagen determinada. Las familias lo tienen muy en cuenta a la hora de elegir centro de estudios para sus hijos. La educación es un servicio público que está condicionada por la clase y el modelo de centro. De ahí que las clases de centros que existen, el entramado económico y los intereses religiosos, políticos y sociales den lugar a que ese servicio público esté acotado por fuertes sectores privados, vinculados a menudo a ideologías, clases sociales o grupos muy concretos. Sin embargo, su financiación en gran medida corre a cargo de los presupuestos estatales.(20)
- El centro como sistema organizativo: la comunicación depende de la organización. Resulta difícil comunicar aquello que no existe o difundir una imagen que no se corresponde con la realidad. En caso de hacerlo se creará una imagen tan dañina y falsa que sus consecuencias hundirán aún más la imagen del centro docente (más adelante ampliaremos este concepto fundamental). Se ha de potenciar el centro escolar como nivel privilegiado del sistema, según Royo (21), capaz de ser gestionado con eficacia, de producir eficiencia, con calidad educativa y con una alta participación en la gestión. Factores, sin duda, muy fáciles de escribir en un manual, con dificultades en su aplicación pero que reportan una potente imagen, con trascendencia social. Es el mejor marketing y el más efectivo.
- Los principios y los valores que lo definen: los principios se recogen en documentos básicos como el PEC. Posteriormente se desarrollan otros como el PCC, RRI, Plan Anual de centro, Planes estratégicos. Consta cuál es la línea del centro, a dónde se quiere llegar, qué objetivos se pretenden conseguir, cuál es el modelo de centro. Por tanto, dentro de esta estructura debería ir incluido el plan de comunicación del centro. En cuanto a los valores son los que motivan y mueven la organización del centro.

Una vez creado el modelo, a continuación se define la estructura de la organización, siguiendo la legalidad vigente primero y efectuando las adaptaciones que se consideren oportunas. Es muy habitual que la organización escolar se vea sometida a determinadas fuerzas, fruto de dinámicas internas, formas distintas de ver el centro, objetivos a largo plazo, intereses personales, grupos de presión, profesionalidad e innovación del profesorado. Las que más abundan son, por un lado, una tendencia a la rigidez y a estructuras consolidadas, probadas, que funcionan y que no hay que cambiar, entre otras cosas porque los cambios suponen una incomodidad para todos por su esfuerzo de adaptación. Por otro lado, la tendencia a la innovación, a la introducción de cambios fruto del cuestionamiento y reflexión sobre la marcha del centro. Las relaciones entre comunicación y organización son estrechas tanto que *“los procesos de comunicación y organización tienen una dimensión organizativa determinada”*, según Bartoli(1992: 114), la cual observa también que *“factores vinculados a la cultura o a los poderes por sí mismos inciden en los modos y hábitos de comunicación, que a su vez incidirán en la organización”*.

- El componente relacional, propio de organizaciones en que trabajan profesionales entre los que se establecen vínculos que dan lugar a la creación de un clima concreto.
- La cultura que arrastra el centro y que se alimenta con la actividad diaria: a lo largo de su historia ha tenido cambios organizativos, personas con estilos diferentes, rutinas que se repiten año tras año y que casi nadie cuestiona, la visión de la educación, las tradiciones, los estilos del profesorado. El conjunto no queda en el interior, se transmite y es un fuerte condicionante de la imagen del centro, tanto en el interior como en el exterior. No olvidemos que para comunicar se necesita:
 - Un compromiso global
 - Una estructura consensuada y alimentada por todo el centro: con mensajes, informaciones, sugerencias, críticas constructivas, opiniones, innovaciones.
 - Un Plan de Comunicación correctamente planificado
 - Evaluación periódica de todo el proceso y de los resultados comunicativos.

- Establecer líneas de mejora.

1.2.1. Factores que tienen gran peso en la Comunicación educativa

La comunicación en los centros escolares está sujeta a variables diversas, unas internas de la vida del centro y otras externas. A lo largo de este trabajo aparecerán tratadas en profundidad las más significativas. Los factores que tienen más peso son los siguientes:

1.2.1.1. Externos:

- La legislación educativa: incide en la definición de las estructuras de funcionamiento, en la concepción de los procesos, en la gestión. Fruto de esto, origina comportamientos y situaciones comunicativas más importantes de lo que parece.
- Las Administraciones con competencias en la educación: suelen intervenir en la legislación en mayor o menor medida. Todo depende de su poder. La gran maquinaria administrativa transmite su concepción del modelo educativo en sus actos y determinaciones. La trascendencia comunicativa, tanto de lo que dictamina como de las interpretaciones que origina, crean un caldo de cultivo de opiniones muy significativas. En muchas ocasiones las personas con alta responsabilidad (arropadas por gabinetes de prensa, de comunicación y asesores personales) transmiten sensaciones de difícil interpretación: tanto por lo que dicen o dictaminan como por el grado de control o descontrol de la posterior reacción que originan en la comunidad educativa.
- La consideración social de la educación: la educación es un tema que está en el centro del interés social: confía a sus futuros ciudadanos a unas estructuras ya creadas, dedica muchos recursos, articula políticas específicas, es tema recurrente para polémicas e interpretaciones diversas, todo configura un conjunto comunicativo de gran peso entre la comunidad educativa. Los flujos de intercambio

entre la sociedad que pide y exige y el entramado educativo que ofrece y aporta resultados, no siempre utilizan canales de entendimiento ni lenguajes que acerquen en vez de que enfrenten. Además, con el tema de la educación todos se atreven a opinar, dictaminar y juzgar.

- Los Medios de Comunicación de Masas(MCM): de indudable peso como creadores de opinión y difusores de la realidad educativa. En una sociedad que prima cada vez más la formación(que no siempre da lugar a la educación: un habitual error), los MCS articulan exigencias sociales, resultados, plantean nuevas propuestas y recogen multitud de noticias en torno al mundo educativo. Aún faltan debates clarificadores entre profesionales de comunicación y educación de dónde se sitúa cada uno ante la sociedad con la educación como tema de fondo.

1.2.1.2. Internos:

- Las relaciones entre la comunidad educativa de cada centro escolar: profesorado, familias y alumnado son tres colectivos que están condenados a entenderse. De hecho, la organización de un centro articula sistemas que favorezcan este intercambio comunicativo, básico para el entendimiento. La relaciones que se establecen están muy mediatizadas por factores como la conjunción de objetivos, el trabajo en común, el ambiente, las relaciones humanas, los retos comunes, las particularidades de sus juntas rectoras o de las personas con liderazgo. Y, por supuesto, la comunicación no sólo para ejercer la labor pedagógica sino para favorecer el funcionamiento global.
- Las relaciones entre la comunidad educativa y los factores externos: sin duda que las Administraciones y la legislación emanada de sus decisiones, los MCM, la sociedad en general condicionan a los centros educativos. Cada vez más. Es una consecuencia de una situación peculiar que, en épocas pasadas, no había sido tan evidente. De aquí surgen o adaptaciones a la realidad o disfunciones desencadenantes de problemas que afectan a la percepción de la educación en los centros. La presión social provoca desajustes entre el profesorado: la descarga

de responsabilidades familiares y sociales hacia los centros genera impotencia, desilusiones y, junto con los factores personales propios y de adaptación al medio, las llamadas enfermedades profesionales de los docentes. Todo en su conjunto es un caldo de cultivo para la huida hacia adelante, adaptarse con estrategias favorecedoras de cambios, o acogerse a la crítica fácil, a la desilusión, al tedio de la rutina y a la comparación del presente con realidades pasadas. Desde este proyecto, se transmitirán sensaciones positivas, ilusión.

- Otros como la estabilidad del profesorado, la cultura de la organización, las formas de poder dentro de la estructura organizativa del centro, la filosofía de gestión, las estrategias comunicativas por tradición, el tamaño de la organización, las rutinas y tradiciones, el peso de la aplicación de las TIC y los recursos informáticos creados para facilitar el trabajo.

1.2.2. La gestión transparente de la comunicación

La comunicación necesita ser eficaz para que pueda ayudar a la organización. Una de sus características operativas es que la gestión de la comunicación ha de ser transparente: se da cuando el centro escolar dispone de canales de comunicación cuya configuración permiten el flujo de la información que necesita dicha organización educativa, algunos ya reseñados más arriba. Existen algunos peligros que, con una gestión transparente, se evitarían (22):

- Monopolio de la información: en una organización escolar los equipos directivos, titulares o gestores son quienes utilizan la información como parte de su poder. Es lógico que sea así. Sin embargo, la falta de transparencia, la escasa distribución o bien el hecho de no responder a las demandas del profesorado erosionan la estructura. El poder que ofrece el acceso a informaciones sirve para aportar todo aquello que mejore el centro. La dirección, si quiere ganar en eficacia, tiene que adelantarse siempre a las demandas o preocupaciones. Para ello, mediante las redes o flujos habituales, tiene una visión del conjunto y da a conocer todo aquello

que la mejore o evite preocupaciones innecesarias. Como apuntan Cimberlani y Steniberg: *“si hay problemas de comunicación, hay problemas dentro de la organización”*

- La discrecionalidad de la información: se trata de seleccionar aquellas informaciones de que se dispone y que interesan. Luego distribuirlas, en el momento oportuno, mediante el canal adecuado, a los grupos de personas concretos. No se trata de evitar las acusaciones monopolistas de la información con renunciar a tenerla y distribuirla siempre. La dirección de un centro siempre sabrá más que el resto de la organización y esto no es incompatible con la transparencia.
- La distorsión de la información: cuando la información se modifica a conveniencia, se manipula, es confusa en la redacción o explicaciones, utiliza un lenguaje difícil, se distribuye con una mezcla de objetividad y subjetividad

1.2.3. La información reservada

El profesorado de los centros tiene acceso a informaciones que forman parte del entorno de su trabajo profesional. El Departamento de Comunicación (DC) establece mecanismos para saber qué circula por las vías comunicativas externas e internas, pero hay planos de la información que se le escapan. De las clasificaciones que aparecen en este trabajo se deduce que no todos acceden a toda la información, que la mayoría de éstos deben circular por las redes porque ayudan en el trabajo pero que existe un reducido conjunto de informaciones que son de un ámbito más restringido: informaciones personales o familiares del alumnado, familia o profesorado, confidencias, apreciaciones no confirmadas, informaciones profesionales que es mejor que permanezcan ocultas, entornos sociales. Podríamos acercarnos ellas:

- Según el cargo: cada puesto de responsabilidad da acceso a unos niveles de información. La gestión de este recurso obliga a saber usarlo en cada momento, sin perjudicar la transparencia ni promover la desinformación. Una vez se abandona el cargo, la privacidad de determinadas informaciones sigue presente,

heredadas de una situación anterior que impone sus obligaciones hasta después de ejercido el cargo. Los conflictos aparecen a menudo por el uso de esa información como arma de ataque o de defensa.

- Según el contacto con alumnado y familias: la labor de los tutores implica a veces un grado de confianza o acceder a la explicación de posibles causas que justifiquen determinados comportamientos del alumnado o de su familia. Algunas se dan a conocer al resto del profesorado, tal como las han relatado, o bien seleccionando determinada información o por medio de una abstracción global, sin entrar en detalles. La esfera privada influye enormemente en los procesos educativos, la dificultad estriba en no romper la barrera de la intimidad o privacidad de determinadas revelaciones (igual que pasa con las conversaciones de personajes públicos con periodistas que estos no pueden publicar: el llamado "*Off the record*"). Si hubiera transparencia informativa total, a veces facilitaría un mejor enfoque, con actuaciones bien estructuradas; pero también podría conseguir que a ese alumno, a la familia se le perjudicara bajo unos parámetros parecidos a otros casos semejantes.
- Según el modelo de centro y de su política comunicativa, le afecta sobre todo al profesorado: hay centros que contemplan la conocida frase de que la información es poder. Se cuidan de marcar los límites de acceso a ella: hasta dónde llega cada miembro de la comunidad educativa y valoran qué se les debe decir, en qué momento y qué efectos les producirá. Este tipo de planificación la larga crea malestar y lejanía entre los profesionales. Suele desencadenar el recurso de los rumores, un arma comunicativa de imprevistas consecuencias porque esconden un determinado interés que intoxica el ambiente.(16). Además erosiona las relaciones humanas y llega a ocasionar la mezcla del campo profesional con el privado de cada persona.

1.2.4. El silencio en la comunicación

El centro escolar como organización educativa se basa en la comunicación a través de la palabra. A nivel curricular, la educación contempla otros sistemas en que también han de formarse los alumnos. Prueba evidente de su importancia en clase son las técnicas que se usan para favorecer el silencio entre el alumnado. El uso del silencio en las actividades de las organizaciones es más significativo que en las conversaciones (o no conversaciones) de la vida diaria. Puede ser un arma más importante que las palabras si se usa bien. El silencio como alternativa a la palabra. La solución está en medir las palabras y adaptarse a las circunstancias comunicativas: interlocutores, tipo de reunión, mensaje, finalidad. No se ha de olvidar que el silencio a veces implica un acto de poder: la ausencia de respuesta da lugar a diversas interpretaciones. Quien puede despejarlas calla. He aquí algunos caminos del silencio. Según Ciamberlani y Steinberg(1999):

- El silencio a menudo implica un saber implícito: se evita decir aquello que no es necesario manifestar en un momento dado.
- Cuando el silencio se utiliza para no responder a algo que se dice y que no es verdadero.
- El silencio como generador de confusión: es una consecuencia de lo anterior. También se da cuando las personas de la organización esperan información, una explicación o una aclaración. La persona responsable no lo hace. Vigilar con esto sobre todo cuando hay una crisis: desata rumores y erosiona la credibilidad de las personas. Después, cuando se quieren aclarar pueden estar tan extendidos o ser tan fuertes que es difícil luchar contra ellos. La credibilidad de los rumores, incluyendo las personas que los difundieron, puede ser más fuerte que quienes intentan aclararlos más tarde desde su posición de poder en la organización.
- El silencio como mecanismo de escape: transmite un cierto grado de apatía, de desinterés o de no querer poner los problemas u opiniones encima de la mesa. Se ha de valorar este tipo de silencio en un centro escolar: quien dirige un centro y

observa estas conductas valorará a qué son debidas. Normas que se aprueban sin oposición, ninguna alegación a nada, tampoco ninguna iniciativa ni sugerencia, ni siquiera críticas. Todo se aprueba por inercia. Llegar a este punto para un directivo le lleva a extraer valoraciones y causas o bien ser continuista, pues para él o ella aparentemente le es una salida fácil. O, también, a replantearse el centro y el equipo directivo cómo cambiar esta situación, establecer sistemas comunicativos claros y reconsiderarlo todo. En cierta medida puede llegar a ser un factor más desencadenante de una posible crisis.

- El silencio como un arma más de subsistencia, actitud que se toma ante comentarios que se escuchan pero se hace ver que no se han captado. Sería improcedente una respuesta en aquel momento y vale más que cada oyente extraiga su reflexión personal.

La mejor solución al silencio, cuando es la respuesta a la organización del centro escolar, se encuentra en generar e incentivar espacios de intercambio para todos los miembros de la organización:

- El grado de pertenencia a un centro: grado de implicación personal. Trabajar la visión del centro y la misión en el centro. La dirección, si tienen espíritu de liderazgo, de formar e incentivar a los equipos humanos, ha de considerar a cada persona con sus potencialidades y aprovecharlas de forma positiva.
- El grado de fluidez comunicacional: los canales comunicativos son los pilares para la distribución de los valores organizacionales. Por eso comunicación y organización están tan unidas.
- Importa cultivar los canales ascendentes de información. Los descendentes suelen funcionar por cuestiones organizativas lógicas.

1.2.5. La introducción de cambios comunicativos

Cualquier centro escolar que analice su funcionamiento, de manera formal o informal, establecerá una lista(ojalá más pequeña que grande) de aspectos mejorables. En el momento del diseño de estrategias para el cambio, la dirección intenta introducir una innovación. Autores como Tejada(1998:41), proponen seguir una serie de fases para ello: planificación, difusión o diseminación, adopción/adaptación, desarrollo o implementación y evaluación.

En primer lugar hay que entender el centro donde se llevará a cabo tal innovación. Muchos proyectos de calidad han chocado con personas o grupos que los han rechazado por el esfuerzo que suponía ponerlos en marcha y aplicarlos a la práctica. En palabras de Gairín(citado por Tejada, 1998: 67), *“hay que comprender la organización de la institución en la que se quiere innovar para poder entender la innovación misma. Se hace preciso analizar las propiedades organizativas de la institución y su influencia sobre el comportamiento de los distintos miembros, descubriendo el conjunto de factores facilitadores u obstaculizadores del cambio pretendido y comprendiendo los aspectos estructurados y dinámicos de la institución, tanto en su dimensión interna como en su proyección y relaciones externas”*. A partir de aquí, la innovación se ha de adaptar a tales circunstancias y diseñar las oportunas estrategias para darla a conocer como algo positivo.

En el campo que nos ocupa, la comunicación, la experiencia de profesionales de la enseñanza con cargos directivos y las reflexiones de autores como Tejada(1998: 74-75) coinciden en apuntar algunos aspectos que se deberían tener en cuenta para introducir cambios a nivel comunicativo en un centro escolar:

1. Los procesos comunicativos afectan a todas las estructuras del centro y a su organización. Se necesita un convencimiento general y una implicación global. Si la comunidad educativa no está convencida de la introducción de estructuras de este tipo, no funcionará el cambio.
2. El profesorado ha de haber participado en su confección o, como mínimo, tener informaciones puntuales y claras de todo el proceso, dadas por personas con un alto nivel de credibilidad. Una estrategia que funciona es pedir la opinión de un

experto, el cual, previamente informado, ratificará la innovación. Para efectuarlo la planificación se ha de seguir una estrategia de trabajo. La persona responsable de este cometido tendrá asignado un tiempo dedicado a la realización y unos recursos. Si no se le asigna esto no se le podrán pedir responsabilidades, igual que si lo tuviera. La falta de tiempo es un recurso, real o no, para justificar retrasos o dificultades.

3. Un cambio comunicativo importante exige una estructura muy clara, de tal manera que se sepa qué hacer, cómo colaborar y a quién dirigirse en cada momento.
4. Los cambios se orientarán al centro pero también a las conductas de los profesionales. La dirección les facilitará un respuesta favorable que les refuerce su trabajo y autoestima.
5. Los cambios tendrán una visión a largo plazo. Exigen revisión-mejora-evaluación. Pero no se cuestionarán con frecuencia (trabajo del que se encargarán quienes se opusieron a la innovación, con el uso de las redes informales, de rumores y hasta de información reservada).
6. La dirección apoyará los cambios, propiciará la motivación de todos para conseguir lo propuesto y resaltará los logros, por pequeños que sean. Si la dirección no es un motor favorecedor de los cambios, poco se conseguirá. Ante cualquier problema que surja, se explicará la forma de solucionarlo en vez de recrearse con las dificultades aparecidas.
7. Los cambios exigen apoyos de todo tipo. La Administración educativa es la primera que debe ponerse al frente de los centros para ayudarles a mejorar, con el mayor número de recursos. No sólo con palabras vacías, sin comprobaciones prácticas. Sirve también para los titulares de los centros.
8. Los cambios necesitan implicación y una estructura comunicativa clara y abierta.

1.2.6. La comunicación, fuente de conflictos

Tal como apunta Marina Tomàs (23), estudiosa de este tema con publicaciones hechas y otras en fase de preparación, la comunicación, dentro de las organizaciones puede ser una fuente de conflictos en las organizaciones educativas. A medida que éstas son más complejas, los conflictos tienen tendencia a aumentar siempre que no haya una estructura adecuada como para preverlos, conducirlos o, mejor, evitarlos (24). Determinadas circunstancias pueden ayudar a llegar a este estado:

1. Los conflictos aumentan cuando la dirección del centro no está reconocida realmente por todo el profesorado. Los grupos que muestran disconformidad o que, en su momento, presentaron candidaturas a la dirección y no fueron las más votadas, pueden tender a vigilar el hecho comunicativo: en concreto la cantidad de información, el momento de darla, la calidad, el grado de objetividad o de cierta intencionalidad.
2. La dirección que no plantea y ejecuta una política comunicativa abierta da lugar a que la máquina organizativa funcione por rutina, a que la información sea un privilegio de quien manda o a continuas quejas públicas o encubiertas acerca de las carencias de información. La erosión entre el profesorado crecerá a medida que su interés por la marcha del centro aumente o cuando las circunstancias lo propicien.
3. Las organizaciones educativas dependen mucho de una correcta circulación de la información. Cuidarla es asegurarse una línea correcta de funcionamiento. Así también se evitan conflictos.
4. La comunicación incide en la participación, junto con un buen ambiente, proyectos en marcha, equipos de trabajo y un buen clima humano.
5. La comunicación agiliza el tiempo dedicado a reuniones, como se apunta en otro apartado. Muchas se alargan por carecer de información, por interpretar mal la poca que se tiene, por dedicar parte del tiempo a transmitir informaciones de forma oral (con el peligro de la distorsión, pedir aclaraciones que no puede contestar

quien informa, malas interpretaciones, falta de credibilidad de quien la transmite debido a su imagen adquirida ante el grupo, etc.)

6. El exceso de información es peligroso: ante mucha información se tiende a la lectura por encima y a descartar aquella que coincide con el momento en que está uno saturado. Se puede provocar el efecto contrario, desinformación por exceso, un conflicto
7. Los rumores ocasionados por la carencia o la desconfianza informativa de las fuentes originan mucho malestar. Ocurre lo mismo con los malentendidos. Y más en organizaciones como las educativas, en donde convive profesorado que lleva mucho tiempo en el mismo lugar y donde existe un metalenguaje entre las personas: a veces se le da más importancia a quién lo dice que a lo que dice. Uno de los peligros que se observan en equipos de profesorado muy estables, consolidados y fijos en un mismo centro es la importancia que tiene el conocimiento personal y la convivencia continuada a la hora de valorar ideas, admitir nuevas o poner en marcha nuevos proyectos. En estos casos la comunicación, incomunicación o metacomunicación en el claustro está mediatizada por todo lo que conllevan las relaciones humanas. Sin duda que las ventajas de estos equipos son muy significativas y no hace falta enumerarlas aquí. De hecho a lo que se tiende, y se dice que solucionará problemas en los centros, es a la estabilidad de equipos de profesorado.
8. Los problemas escolares, cuando salen del centro y, debido a la supuesta trascendencia de los hechos, se convierten en noticia y se difunden por los medios de comunicación generan una situación de una magnitud difícil de controlar. La repercusión en la imagen del centro dependerá de las circunstancias concretas. Siempre queda algo quedará en la mente colectiva. En otro apartado nos ocuparemos de lo que atañe a esta situación, la comunicación de crisis.

En el momento de detectar problemas de comunicación hace falta una revisión de sus causas y del sistema puesto en práctica para solucionarlos. Las disfunciones más habituales son:

1. Todos no disponen de la misma información al mismo tiempo: la parcialidad y la selección de receptores crea malestar en el conjunto. En ocasiones se debe a que en la organización del centro aparecen micropolíticas. Se llaman así a los vínculos o relaciones que existen y que ocasionan ciertos privilegios informativos a personas o grupos reducidos. Las causas son intereses, amistad, cercanía por pertenecer a un mismo equipo, por motivos de confianza; o bien esa información se adelanta para prever el impacto posterior en el gran grupo.
2. Ausencia de planificación: mensajes que brillan por su espontaneidad, dados de forma deficiente, en un momento no propicio.
3. Suposiciones confusas en los mensajes transmitidos: son aquellas informaciones que se ponen en circulación pero dan lugar a otro tipo de mensajes o hipótesis.
4. Lenguaje y expresiones poco cuidadas: crean distorsiones semánticas y dan lugar a interpretaciones diversas.
5. Pérdidas en la transmisión y en la retención: se evita con el envío de mensajes a través de más de un canal. Ocurre en aquellas informaciones que se pretende que lleguen a las familias. En ocasiones no llegan porque sólo se usa al alumnado y éste no la hace llegar.
6. Falta de atención: no hacer lo que está establecido o no escuchar aquello que se explica.
7. Evaluación de los mensajes antes de tiempo: el mensaje está sujeto a determinadas circunstancias tales como el momento en que se recibe, la persona que lo transmite, la adecuación o no a situaciones subjetivas del receptor, las tradiciones del grupo receptor, las dobles intenciones con que se interpretan determinados mensajes.
8. Comunicación impersonal: una persona que ocupa un puesto habla en nombre del centro o de instancias superiores y es creíble por las fuentes que cita. Es una

información bastante oficial, aséptica, con un alto significado de la comunicación no verbal si es oral su difusión. En determinados momentos necesita una cierta traducción informal de los mensajes, aportar cierta emoción, más humana que las normativas redactadas en textos de incierta interpretación. En algunos casos la comunicación no verbal de quien lo transmite le aporta cierto significado.

9. Desconfianza en general.

10. Exceso de información: ante observaciones o quejas de carencia de información, la reacción de ir al otro extremo y abusar por exceso no conduce más que a una sobrecarga poco efectiva: se consigue provocar en el receptor que pase por alto aquella que parece que no interesa, se filtra atendiendo a criterios de utilidad. Provoca cansancio con una ignorancia por sobrecarga. La selección sigue el criterio de utilidad.

2. El centro escolar como organización comunicativa

2.1. la comunicación verbal en un centro escolar

Los centros escolares son centros comunicativos: emiten y reciben. Un proceso que responde a necesidades propias de la organización, que la ayuda y es imprescindible para su funcionamiento pero que también provoca problemas cuando todo no se ajusta a una planificación adecuada. Como cualquier organización, el centro es un conjunto de engranajes que originan un funcionamiento. Cuando todo responde a las expectativas el sistema se beneficia y funciona bien.

2.1.1. Agentes del circuito de la comunicación en un centro:

- Administraciones/titulares
- Profesorado
- Alumnado
- Familias

- Sociedad circundante/ambiente

2.1.2. Clases de comunicación: un acercamiento a la realidad

La definición de todas las comunicaciones de todos los centros es difícil, si bien nos hemos acercado a algunas cuando tratamos las redes. Hay diversidad de centros, de distinta titularidad, con organizaciones dependientes de cada modelo, del alumnado y de los estudios que se imparten. A pesar de todo, vamos a reseñar las clases de comunicación extraídas de la observación de una muestra de centros.

Para efectuar esta clasificación se pueden considerar diversos criterios o puntos de referencia. Como hablamos de comunicación tendremos en cuenta referencias propias del mundo de la comunicación, aplicables a la educación. El centro es emisor y receptor de información. O sea, es un centro comunicativo.

2.1.2.1. Emisores en un centro

Un centro emite informaciones de forma habitual. Como tal, una de sus funciones es la de regular los flujos informativos: uno de los puntos clave en cualquier organización. Cualquier disfunción en esta actividad repercutirá en mayor o menor medida o, como mínimo, quedará en la cultura subliminal de las personas, con posibilidad de dar forma a una cierta mentalidad encubierta que se reforzará con posibles apreciaciones posteriores. También juegan un papel básico los canales: escritos(electrónicos, impresos), orales(formales para enviar o recoger informaciones, informales), establecidos o formales e informales.

Respecto a los emisores hay que considerar las seis cuestiones propias del periodismo aplicadas a la emisión: quién emite, cuándo se produce la emisión, dónde ocurre, para qué y por qué se emite, cómo se hace y un aspecto nuevo: cuál será la repercusión de la emisión y a qué dará lugar. Es la retroalimentación del sistema. La producción de informaciones ocasiona unas exigencias, tema habitual en las

reuniones donde abundan propuestas, sugerencias o compromisos que se apuntan pero que a veces se pierden o “se olvidan” en los papeles o actas donde se recogen de forma rutinaria.

Consideremos los agentes que forman el centro para tenerlos en cuenta como emisores y clasificarlos según su incidencia más o menos directa:

- El centro como tal, formado por:

- El equipo directivo
- El profesorado
- Titular, si hay

No todos se encuentran en el mismo plano comunicativo como emisores. Depende de factores clave que son comunes a los centros pero que en cada uno adoptan determinadas peculiaridades:

- Organigrama del centro y grado real de implicación de sus componentes.
- Titularidad del centro y principios comunicativos que se aplican en la actividad diaria
- Nivel de aplicación de los principios democráticos a la realidad de la organización.
- Grado de aceptación y acogida de nuevas ideas, reflexiones, sugerencias o críticas constructivas.
- El alumnado: a través de sus representantes, órganos constituidos y también a título individual.
- Las familias: por medio de muchos canales:
 - A través de sus órganos de representación y de asociación
 - En reuniones colectivas, comisiones, intercambios
 - En los canales comunicativos disponibles
 - En entrevistas personales
 - Otros: emisores externos
- el PAS

Vamos a detenernos en cada uno de ellos.

1. El centro como emisor

A/. La estructura interna de funcionamiento del centro como emisor: el organigrama

El primer emisor y con más poder informativo es el centro en sí: equipo directivo y profesorado. Otros emisores imprescindibles son el alumnado y las familias. Emisores de segundo orden son el Personal de la Administración y Servicios (PAS) del centro, con una organización propia y con gran trabajo importante. A menudo la imagen del centro, su mantenimiento, el reparto de informaciones o la forma de tratar a las visitas dependen del PAS.

B/. El equipo directivo, profesorado y especialistas como emisores de información

B.1.En el interior

Es difícil establecer límites, depende de los criterios. Aquí se considera información interna aquella que circula entre las personas(y Administraciones) que conviven permanentemente en el centro. Y externa aquella que sale al exterior. En el caso de las familias del alumnado se podría entrar en debate de qué tipo de información es. Aquí la hemos valorado como externa y el alumnado, interna. El criterio ha sido de espacio físico, de edificio: quien permanece mucho horario dentro es interna, el resto externa.

- Entre Administración, (titular si lo hay) y estructura directiva

La casuística es diversa. Se distinguen aquellos centros privados de los públicos. Por encima de ambos se encuentra la Administración, auténtica emisora de la normativa que guía la educación. El Consejo Escolar es el máximo órgano decisorio, aunque a nivel práctico es el equipo directivo y el claustro quienes determinan la marcha del centro, que antes o después se trata en el Consejo Escolar. En cuanto a los centros

privados, el mayor peso sobre decisiones proviene de las personas o entidades titulares del centro. A menudo forman parte de redes gobernadas desde estructuras centrales en sus grandes líneas, con protagonismo también de las patronales o asociaciones a las que se han unido para defender sus intereses, articular líneas de trabajo o constituirse en “lobbys” más o menos evidentes. Sus decisiones, líneas de trabajo o sugerencias tienen gran peso entre el profesorado. La comunicación del equipo directivo de un centro de titularidad pública suele estar más abierta a las aportaciones del conjunto del claustro, una ventaja que a veces entraña ciertas disfunciones con repercusión en la organización y en su imagen.

- Entre profesorado

Las formas comunicativas son diversas según la organización de cada centro escolar (redes informativas que tratábamos antes) y la interpretación de la importancia de la comunicación que hacen los titulares si hay o los órganos de gobierno del centro. Así unos son más democráticos que otros, más abiertos, o con tendencia a otorgar con el silencio aquellas propuestas o decisiones de quien rige el centro. No obstante, podríamos enumerar aquellas más frecuentes:

- El mensaje oral: dentro de un contexto aceptado por todos. En un plano formal:

1. En claustros y otros órganos colegiados (siempre que asistan todos o se creen métodos para informar después a los ausentes)
2. En reuniones diversas (más adelante trataremos el tema de la reunión de profesores de forma específica por la trascendencia que tiene en la vida de los centros)
3. En encuentros personales o en pequeño grupo

Características de este tipo de mensajes:

1. Suele ser descendente más que ascendente: quien ocupa un cargo y dirige la reunión es quien lo comunica a los asistentes.

2. La inmediatez se contempla sólo si apuran las circunstancias: por imposición de los plazos o condiciones administrativas o por necesidades de funcionamiento interno.
3. Es tan trascendente que define el funcionamiento del centro
4. Su acogida depende de aspectos como la credibilidad del emisor, la importancia del mensaje, el tratamiento subliminal que hace el receptor hacia lo que dice el emisor y otras circunstancias tales como el momento de la emisión, la duración del discurso y reunión, los problemas del día, el estado de salud y de ánimo personal, la cercanía de la hora de comer, fatiga, sueño, hambre.
5. La recogida escrita de la información emitida depende de cada centro: si bien las actas son instrumentos establecidos para tal fin, no todos conceden la misma importancia a todo.
6. La exposición a consulta y revisión de los acuerdos o informaciones también depende de las rutinas o de la política comunicativa de cada centro.

- El mensaje escrito: se adapta a cada centro. En las observaciones y consultas hechas se constata:

1. Cierta tendencia a limitar al máximo la transmisión escrita de informaciones. Esto responde a algunas causas:
 - 1.1. Falta de tiempo para escribirlas y de personal que ayude en tareas administrativas.
 - 1.2. Cierta pereza y ausencia de tradición para plasmar de forma escrita los mensajes, huyendo a veces de la responsabilidad que conlleva aquello que se entrega por escrito.
 - 1.3. Búsqueda de otros recursos informativos más cómodos.
 - 1.4. Ausencia de una política comunicativa establecida que valore la fijación y reparto de informaciones escritas.
 - 1.5. Inexistencia de una tradición informativa más práctica que rentabilice más el tiempo y ponga en circulación informaciones por canales escritos, evitando

algunas reuniones que se dedican en su mayor parte a dar o tratar informaciones.

2. Desconocimiento de una organización de la comunicación que implique a todos y que forme parte de la vida del centro. Forma parte de lo que aquí denominamos Comunicación Global.

- Respecto a los canales o sistemas comunicativos: los centros en general utilizan ya unos determinados que funcionan desde hace tiempo, en orden de más uso a menos:

1. Reuniones
2. Tablones de anuncios en salas concretas
3. Reparto de informaciones específicas a las personas afectadas
4. Edición de determinados recursos escritos que responden a informaciones puntuales y que se distribuyen cada cierto período de tiempo
5. Utilización de recursos informáticos

- Del centro al alumnado

Se distinguen varios niveles:

- La información oficial o de gestión que afecta al alumnado: centralizada en la secretaría del centro o en la administración, tiene ya unos canales establecidos y forma parte de aquello más establecido del centro. Se incluye el pago de cuotas, la matriculación, títulos, libros de notas, certificados. Este tipo de información se aprovecha para familiarizar al alumno con trámites, formularios y papeles oficiales con los que se enfrentará en su vida.

Habría que tener en cuenta algunos detalles de este tipo de informaciones:

- El grado de entendimiento de la utilidad de estos trámites
- El conocimiento del lenguaje y formulismos empleados
- La importancia que tienen determinados documentos
- El valor de cumplir los plazos para rellenarlos, recogerlos o entregarlos

En cuanto a la secretaría:

- El horario adaptado a las necesidades y períodos de tiempo

- El grado de servicio y atención: la tendencia actual es facilitar al máximo todo, que la Administración vaya al ciudadano siendo éste a quien sirve la Administración.
 - La posibilidad de consultas o de efectuar determinadas prestaciones por otras vías que no sea el horario y la ventanilla única: uso del correo electrónico y de informaciones en el espacio web del centro, actualizándose cuando corresponda.
 - El sistema de facilitar informaciones
 - La conexión entre secretaría y los habituales intermediarios, el profesorado/tutores que la facilitan al alumnado: cómo se efectúa, si no se rompe la cadena de ida y de vuelta, sistemas establecidos para dejar o recoger informaciones
- Aquella propia de la actividad docente: la más básica es la siguiente:
- Informes de valoraciones académicas
 - Informes de progreso
 - Informes disciplinarios
 - Informaciones diversas: dirigidas al alumnado o a la familia a través de sus hijos/as (citas de entrevistas, notas en la agenda, valoraciones o comunicados puntuales).
 - Informaciones que el centro hace llegar al alumnado sobre cuestiones docentes que le pueden interesar, por medio de canales diversos: tutorías, representantes del alumnado, delegados, tabloneros de anuncios para alumnado, web del centro si hay. En este caso el canal es muy importante, hasta el punto que la elección de un solo canal o del canal no adecuado puede anular las informaciones por desconocimiento. La labor que el centro debe establecer es explicar e insistir en el valor de la comunicación y en la responsabilidad que conlleva. Es una buena introducción para la vida adulta cuando el desconocimiento de normas no exime de su cumplimiento.

- La que trata temas de interés marcados por el equipo de profesorado o procedente de vías externas: si proceden de decisiones pedagógicas, el centro dispone de circuitos comunicativos que hagan llegar la información al alumnado. El problema no sólo es tenerlos establecidos sino también evaluar su efectividad y funcionamiento. A menudo se pasan por alto detalles decisivos:

- Cuándo se da, en qué momento: dar un papel a cada alumno a última hora de clase, sin leerlo o comentar en público su contenido puede no convencer a algunos alumnos a su lectura. Tampoco se debe entregar al alumnado sin que el profesorado haya tenido tiempo de conocerlo previamente.
- Si es de ida y vuelta: plazos de tiempo, qué hacer con ella, dónde guardarla.
- Dónde se coloca la información y cuál es su visibilidad: colgar una información en un tablón de anuncios en el que no cabe un papel más condena a la última información a la ignorancia. O ponerla tan alta que no se puede leer, o es una letra muy pequeña.

La información del centro al alumnado tiene más éxito cuando existe un ambiente comunicativo que responde a un auténtico esfuerzo por parte de todos, con unas características generales:

1. Saber y querer escuchar: comunicarse con educación y educar en la comunicación.
2. Tender al equilibrio y la igualdad de planos en el contacto comunicativo
3. Evitar los típicos defectos de sistemas administrativos ya superados.
4. Informar y explicar para favorecer el entendimiento
5. Receptividad a las opiniones y sugerencias
6. Afrontar las informaciones desde aspectos positivos y colaboradores
7. Evaluar los sistemas de información y cambiarlos si es conveniente.

- Del centro al PAS:

El Personal de la Administración y Servicios(PAS) ocupa un lugar en los centros importante no sólo por los servicios que efectúan, imprescindibles aunque

permanezcan en un lugar secundario. El PAS es un eje comunicativo que hay que cuidar. Su vinculación con los ámbitos del centro provoca un buen funcionamiento y desempeñan una función de distribución de comunicación desde su puesto de trabajo. Observan el entorno en el que se mueven, tienen una opinión. La dirección conviene que conozca qué piensan del centro debido a que:

Tienen formada una imagen del centro, la cual pueden comunicarla y tener un gran poder de convicción entre determinados círculos de personas (a lo mejor familias de futuros alumnos). El hecho de trabajar dentro de la organización le otorga experiencia y credibilidad.

Su implicación con la marcha del centro se sitúa en la distancia que le otorga su función. Esto no quita para que, en algunas situaciones problemáticas, adopten un papel decisivo por lo que dicen, insinúan o informan (a veces con ciertas intenciones).

En general quieren sentirse integradas en la organización: ser consideradas en su justa medida, gozar de un respeto pero también estar al tanto de aquel plano informativo que les corresponde. Incluso participar en actos lúdicos que ayudan a crear un buen ambiente y de los que no se han de olvidar de invitarlos.

Entre el PAS la figura de conserje y secretaria (los centros que dispongan de una figura específica) destacan por su situación en un plano comunicativo muy destacado: en muchas ocasiones son las personas con las que una familia entabla la primera relación en el centro. Aportan la primera impresión, sin duda para tener en cuenta a la hora del diseño de la política comunicativa del centro.

Los problemas de relación con el PAS, aparte de los efectos en la tarea sobre el centro, erosionan una parcela de la vida comunitaria. Las consecuencias llegan a repercutir en el servicio .

El nivel de relaciones informales entre profesorado y PAS puede favorecer la distribución de informaciones relevantes u opiniones personales propias de otro plano o contexto del centro.

La dirección de cada centro establecerá los sistemas comunicativos con el PAS y el tipo de informaciones formales que les distribuirá. La selección de información al PAS se moverá por criterios:

- El PAS forma parte del centro, con sus derechos y deberes.
- Las informaciones generales que incumban a la globalidad del centro
Y que signifiquen la marcha, proyectos, premios, innovaciones son de ámbito global y de su incumbencia. Los canales han de estar definidos.
- El PAS debe saber que su labor es más que la profesional, que ha de contribuir a mejorar y difundir la labor del centro.
- El trato con el PAS, las deferencias y nivel de exigencia estarán de acuerdo con lo que se hace en el centro y con su convenio laboral.

El buen clima beneficia a todos.

- Del centro a las Administraciones:

La dependencia del centro con respecto a la Administración gira en torno a unos canales comunicativos recíprocos. Según la titularidad de los centros, su nivel de relaciones con más o menos Administraciones varía. Así, los centros públicos dependen de la Administración educativa estatal, autonómica y municipal mientras que los privados se mueven en otros niveles con la municipal. Su órbita empresarial les relaciona con patronales de centros, redes y federaciones creadas para la defensa de sus intereses.

La Administración impone normas y establece documentos oficiales que obliga a su cumplimentación y retorno dentro de los plazos previstos. El centro como emisor hacia la estructura administrativa se comporta como un expedidor de aquellos papeles obligatorios creados para ser remitidos, ahora ya algunos en soporte informático:

- Documentos de funcionamiento: PEC, PCC, PAC, RRI, PL, Planes Estratégicos
- Documentos administrativos: procesos de matriculación, estadillos y otras recopilaciones de datos
- Libros de Escolaridad, actas de notas, propuestas de títulos, etc.

Además hay otros contactos con la Administración(suele ser la autonómica por ser la más cercana y con competencias educativas en Cataluña) que no son papeles:

- Entrevistas con personal responsable de secciones, áreas o inspección.
- Reuniones diversas
- Contactos debidos a demandas, quejas o solución de temas.
- Comunicaciones escritas: por correo, fax, correo electrónico.
- Contactos telefónicos
- En el caso de la Administración municipal:
 - Participación en curso, proyectos o solicitud de ayudas
 - Coordinación educativa
 - Respuestas a demandas municipales
 - Planteamiento de quejas, solución de problemas o sugerencias.
 - Convenios de mantenimiento o ayuda.

Respecto a las relaciones emisoras de centros privados con sus estamentos, es un apartado específico que responde a características propias de cada red de centros, agrupaciones, congregaciones, etc. Muchas de ellas se mueven por criterios empresariales, estructuras de mercado o por organigramas procedentes/derivados de sistemas organizativos religiosos.

B.2. Al exterior:

La estructura del centro es emisora al exterior en tres niveles si exceptuamos a la Administración, incluida en el apartado anterior:

- A las familias:

Son las principales receptoras por su papel en el centro. El hecho de confiar la educación de sus hijos las sitúa en un nivel de exigencia de información, con derecho a recibirla. La dinámica de los centros varía en función de su política comunicativa, de la clase de centro, de las presiones sociales, del equipo de profesorado. La comunicación cada vez es más prioritaria, más sistematizada y con mayor respuesta a las necesidades e inquietudes de las familias. La presión social por un mayor nivel de

información, puntual y rápida provoca paulatinos cambios en la visión que tienen los centros sobre el tema. Se dan muchas situaciones: desde aquellos que le tienen cierto miedo a dar a conocer, los que han establecido unas líneas comunicativas que funcionan muy bien, hasta aquellos que se exceden y a las familias les llegan casi cada día diferentes papeles informativos. Como emisor el centro distribuye bastantes mensajes a las familias:

1. A las familias de forma individual:

- Informaciones académicas: informes de notas o de progreso, boletines
- Actividades, orientaciones o consejos para refuerzo, ampliación o consolidación de partes del currículum del alumno.
- Informaciones disciplinarias: comentarios o valoraciones puntuales de hechos relacionados con el comportamiento.
- Informaciones que son previsiones:
 - Relacionadas con las familias: cuotas, reuniones, asambleas, encuentros puntuales, anuncio de entrevistas, consejos, orientaciones educativas, actos.
 - Relacionadas con los/as hijos/as: cuotas, excursiones, salidas, colonias, experiencias, materiales, equipamientos, normas.
- Anuncio o mención de actos diversos:
 - Previstos: proyectos de centro, actos ciudadanos, convocatorias a premios
 - Pasados: comentarios a noticias ampliadas sobre el centro ya ocurridas, hechos acaecidos no previstos
 - Presentes: aspectos o noticias interesantes de la realidad diaria.

La forma de dar a conocer lo anterior depende de cada centro. La política comunicativa se observa en la forma de confeccionar y trasladar las informaciones a las familias.

- Sistemas habituales escritos:

- Boletines o revistas de periodicidad fija
- Hojas informativas puntuales
- Tablones de anuncios situados en puntos estratégicos

- En menor medida pero en paulatino aumento: webs y boletines de correo electrónico enviados dentro de una lista de distribución.

2. A las familias a través de sus representantes: AMPA, representantes en los órganos de gobierno, representantes de familias en clases. Suelen ser:

- Informaciones oficiales
- Convocatorias a reuniones o actos diversos
- Demandas de colaboración académica o económica
- Informaciones diversas

- Al entorno:

Son aquellas informaciones emitidas a los círculos de relación más cercanos al centro o que interesan por los beneficios educativos que comportan. El tipo de información suele ser noticias del centro, convocatorias, o todo aquello que gira en torno a la proyección externa del centro, en especial campañas de imagen y de matriculación:

- Antiguos/as alumnos/as: son pocos los centros que no se olvidan de los antiguos alumnos, sector a tener en cuenta.
- Centros de los alrededores: no abundan los contactos continuados de los centros educativos entre sí, a no ser que coincidan unos intereses mutuos. En el caso de la red pública las relaciones son diversas: poco a poco se van consolidando Planes estratégicos u otras ideas que aglutinen centros de primaria y secundaria de la zona para propiciar los flujos informativos ocasionados por el contacto entre etapas educativas de primaria y secundaria (una buena idea que refuerza la imagen de coordinación). Entre centros privados se establecen vínculos propios de cada organización, o surgidos por intereses de matrícula o por proyectos educativos concretos. Es un grave problema la ignorancia entre centros, sean de la titularidad que sean. En general sus relaciones se asemejan más a empresas sujetas a feroces leyes de competitividad y rivalidad que a coordinaciones positivas y

provechosas para todos(entre profesorado y entre alumnado) sobre un tema como la educación.

- Entidades o asociaciones del barrio en que se enclava el centro o en el ámbito de influencia de la zona de matrícula: tenerlas al corriente de aquellos aspectos comunicativos que pueden ser de su interés.
- Centros de Recursos, asociaciones de profesorado
- Medios de Comunicación Social
- Colectivos cercanos que interesan tenerlos informados por las relaciones que se establecen en beneficio mutuo: grupos deportivos, culturales o lúdicos; asociaciones de vecinos; esplais.

- A otros sectores de la sociedad:

Aquí interviene la agenda comunicativa del centro y el establecimiento de categorías comunicativas establecidas de acuerdo al tipo de información, a las demandas, a las relaciones e intereses creados. Como el apartado anterior, destacan temas relacionados con la proyección externa del centro y con políticas comunicativas concretas: matriculación sobre todo o conseguir recursos.

2. El alumnado como emisor

Los centros disponen de sistemas que facilitan la difusión de la opinión del alumnado. Depende del curso, de la titularidad del centro y de su filosofía en cuanto a educación en participación, consideración de las opinión del alumnado y grado de estimulación de la estructura democrática desde edades tempranas. A medida que la edad avanza, sus opiniones están más formadas pero a la vez se dejan llevar por apreciaciones personales. En algunos ámbitos se tiende a reducir sus aportaciones a una consideración secundaria, o recibirlas de forma pasiva y casi a escucharlas sólo por obligado cumplimiento. Por regla general el alumnado se expresa por diferentes vías:
A través de los/as delegados/as de clase

En las reuniones entre delegados/as y representantes de la Asociación de Alumnos/as (en muchos centros no la hay debido a la edad del alumnado, por no figurar en la planificación del centro, por disimulado miedo al alumnado o por desidia) o con representantes en los órganos de gobierno.

En las tutorías, siempre que cada tutor/a deje un tiempo para incentivar el diálogo entre el alumnado y estimule la participación en clase y realce el valor de la figura del/de la delegado/a.

En los espacios donde se recojan sugerencias.

En las sesiones de evaluación o en comisiones en que esté establecida la admisión de la opinión de los/las representantes del alumnado.

En este apartado tienen gran peso factores como:

- Tiempo establecido en el centro para la comunicación del alumnado dentro del horario escolar.
- Importancia que el centro da a la motivación del alumnado y su participación.
- Edad del alumnado e inicio de su participación
- Valoración de la opinión del alumnado entre el profesorado
- Organigrama del alumnado como parte de la estructura organizativa general: delegados, Asociación de Alumnos, Consejo de Delegados, representantes en el Consejo Escolar.
- Reuniones y contactos entre alumnado y equipo directivo o titulares
- Espacios fijos para las reuniones
- Infraestructura de difusión: lugares para la exposición pública de sus temas, medios técnicos para las copias de papeles y su distribución, colaboración en publicaciones escolares (informativas, revistas, webs), carteleras, tablón de anuncios.
- Buzones de sugerencias en lugares visibles.
- Contactos de alumnos con antiguos alumnos

- Acceso a la emisión de sus opiniones entre las familias del centro usando los mecanismos establecidos.

3. Las familias como emisoras

Forman parte del centro con un papel que va más allá de su asistencia a esporádicas reuniones o a acudir a las convocatorias a que son citadas. La mayor parte de los centros tienen alguna AMPA legalmente constituida. Existe, por tanto, una vía formal y representativa (con una Junta fruto de unas elecciones) de hacerse notar en el centro. El problema surge de la poca participación de familias en la marcha de la AMPA. Quizá sea fruto del poco éxito que tiene hoy el movimiento asociativo, del individualismo imperante o de las escasas ganas de implicarse en causas que no traen consigo recompensas económicas. A pesar de todo, afortunadamente en muchos centros abunda un colectivo comprometido con su papel, con ganas de colaborar y de hacerse sentir. Las familias tienen sistemas para emitir informaciones:

- Por medio de sus representantes: en AMPA y en federaciones de AMPAS, órganos de gobierno del centro, representantes de clase si hay, asistentes a comisiones puntuales.
- Por medio de sus órganos de difusión: revistas impresas, comunicados puntuales, webs (propias o dentro de la del centro), revistas electrónicas, carteleras, vía oral en asambleas
- En el contacto directo con el profesorado, equipo directivo, titular, personal específico.
- En casos excepcionales, a través de los MCM

Los temas que abundan en estas emisiones suelen obedecer a la siguiente clasificación:

- Temas propios de cada familia:
 - Académicos relacionados con su hijo/a: sin duda los más importantes para cada familia: seguimiento del ritmo de aprendizaje y adaptación, disciplina, refuerzos,
 - Aspectos de la personalidad, madurez y sociabilidad del alumno

- Aspectos relacionados con el futuro de sus hijos o hijas
- Otros
- Temas de las familias como colectivo:
 - Temas relacionados con la marcha del centro: problemas puntuales, observaciones sobre el profesorado, la disciplina.
 - Temas económicos: cuotas, observaciones sobre precios y calidad de los servicios,
 - Temas emitidos como respuesta a comunicaciones del centro: rellenado de papeles oficiales, devolución de comprobantes de notas o recibos diversos
 - Observaciones puntuales, críticas constructivas (y/o destructivas)
 - Iniciativas, sugerencias y proyectos que impliquen mejoras
 - Noticias propias

3. El PAS como emisor:

Es un colectivo compuesto por pocas personas en cada centro. El nivel de comunicación se restringe al ámbito profesional. No obstante, hay centros en que el PAS tiene sus sistemas informativos propios y en otros reciben boletines donde pueden participar con sus opiniones, comunicaciones, etc.

2.1.2.2. Receptores de un centro escolar

1. El centro como receptor de información externa

El centro recibe un gran caudal informativo. Cualquier persona cercana a la dirección en algún momento lo habrá podido comprobar. La cantidad de información postal diaria, las descargas de correo electrónico, las continuas llamadas telefónicas, concertaciones de visitas personales o sin previo aviso, todo ello es prueba de la consideración informativa del centro escolar. Del análisis del conjunto se derivan algunas lecturas sobre el centro:

- Grado de apertura al exterior
 - Grado de receptividad
 - Contactos que tiene
 - Sitios que lo tienen en cuenta para enviarle informaciones
 - Intereses que tiene el centro en otros ámbitos
 - Una determinada imagen que del centro se ha creado el emisor y que no se puede descuidar: hay que mantener y actualizar si es que el contacto interesa al centro.
- Procedencia del caudal informativo:
- De informaciones por formar parte de la estructura educativa:
 - correspondencia institucional: normativas y documentos oficiales de las Administraciones respectivas
 - Publicaciones:
 - Oficiales: DOGC, Fulls de Disposicions,
 - Educativas: revistas pedagógicas, publicaciones de otros centros, de la red de centros a que pertenece, de asociaciones de profesorado, de entidades educativas
 - Sindicales: de sindicatos relacionados con la enseñanza
 - Otras: material relacionado con la enseñanza, otros materiales, revistas y libros de editoriales, ofertas, boletines de entidades diversas, revistas no pedagógicas,
 - Convocatorias educativas o relacionadas con la educación:
 - premios
 - ayudas a proyectos
 - concursos
 - cursos, masters, posgrados
 - jornadas, experiencias, simposios,
 - Material informativo relacionado con actividades complementarias o de contacto con el exterior:

- catálogos de casas de colonias y albergues
 - catálogos de viajes de fin de curso
 - muestras de créditos de síntesis ya elaborados
 - visitas culturales
 - intercambios diversos
 - salidas de todo tipo
 - conocimiento del medio
- De informaciones procedentes de su entorno interno:
- informes académicos del alumnado
 - demandas, sugerencias, críticas e ideas de mejora
 - actas y recogida de informaciones procedentes de las reuniones o sesiones de trabajo o de documentos creados para tal fin.
 - proyectos de trabajo o de funcionamiento del centro
 - memorias evaluadoras de aspectos del centro
 - propuestas diversas
 - Visitas al centro
- Considerar los sistemas de recibir las informaciones: postal, fax, teléfono, personal, web, mail, buzón de sugerencias
- Propaganda y material publicitario: de editoriales diversas, catálogos de material escolar, de empresas relacionadas o no con la educación.
- Informaciones procedentes del alumnado, las familias y resto de la sociedad
- Informaciones procedentes de su vinculación con el municipio
- Otras
- del alumnado

2. El alumnado como receptor:

El alumnado recibe informaciones procedentes de:

- la estructura del centro donde están, como emisor de contenidos dirigidos al alumnado

- las informaciones procedentes de las relaciones entre ellos
- la familia
- el grado de conexión del centro con el exterior, como receptor de contenidos que traslada al alumnado
- informaciones enviadas a sus asociaciones o representantes: de sindicatos de estudiantes, actividades de ocio o tiempo libre, culturales, musicales.
- Propuestas educativas o formadoras de otros centros o de estudios futuros
- Propuestas de empleos por parte del tejido industrial o de servicios del entorno (sólo entre alumnado grande)
- Programas de ayudas, becas
- Propuestas de solidaridad por medio de ONG o grupos de ayuda
- Intercambios o ventas de materiales propios que se ponen en el mercado

Lo mismo que ocurría en el apartado de emisor, se utilizan unos canales.

3.La familia como receptora:

De informaciones procedentes de los anteriores emisores. El principal emisor es el centro junto con sus hijos. La comunicación que efectúan ambos son dos vías de llegada de flujos informativos a la familia. A veces se convierte en dos versiones diferentes ante los mismos hechos, o interpretaciones sujetas a los criterios de cada sector, también a la propia interpretación o a fines encubiertos. La familia se enfrenta, como juez, a formarse sus criterios. Las actitudes predominantes dependen del momento y de la forma de actuar. No son pocos los casos en que se producen polémicas o malos entendidos por desconsiderar la fuente procedente del profesorado, cuando son asuntos académicos o disciplinarios. La repercusión en el alumno es significativa al observar cómo su punto de vista prevalece o es el único que desata la formación del criterio o las actuaciones de la familia. Llegados a este punto, el sistema entra en crisis, con una fácil repercusión en las relaciones comunicativas familia-escuela y a una cierta desconsideración hacia la labor e imagen del profesorado.

4.El PAS como receptor:

Hay diferentes planos según las personas. Como ya se recogió antes, el conserje es la figura que está en contacto directo con el personal del centro. Es un receptor activo de información y una figura que, a medida que pasan los cursos, tiene acceso a muchas informaciones: oficiales, formales, informales, personales. Se dan casos en que es de los pocos puestos de trabajo que se mantiene inalterable en su lugar, sin cambios motivados por renovación de puestos, rotación de personal o traslados. Con el paso del tiempo su bagaje memorístico y el grado de conocimiento global de referencias históricas hacen de él una figura de peso. Hay profesorado que marcha o se incorporan, familias y alumnado que les ocurre lo mismo, mientras el conserje permanece con todo su archivo de conocimiento del centro. Ocurre lo mismo con el personal de secretaría, ambos con un trabajo de cara al público del centro: son emisores y receptores que forman una imagen.

2.2. La Comunicación no verbal

En los centros escolares, como en las organizaciones, está presente el otro tipo de comunicación: la no verbal. No sólo expresiones, gestos, rasgos de la cara. En un centro escolar la comunicación no verbal es muy amplia, sobrepasa el ámbito de las relaciones humanas. Cada vez importa más el edificio, la imagen, el diseño, la decoración, etc. aspectos que trataremos en los apartados dedicados a la cultura corporativa, la imagen y el marketing.

Según la define Golhaber(1975: 152)l “es aquella que se refiere a los mensajes que no son hablados”. Este autor considera que son multitud los gestos y expresiones que produce el cuerpo humano y que comunican sin palabras. De acuerdo con sus datos hay autores que dicen que la cara puede producir 250.000 expresiones distintas. Otros estiman que el 65% del significado social de las comunicaciones cara a cara se encuentra en los mensajes no verbales. Pueden darse situaciones en que se

contradigan los mensajes verbales y no verbales transmitidos al mismo tiempo. En este caso, según Golhaber(1975: 154) *“cuando cualquier conducta no verbal contradice a la verbal, la primera determinará el impacto total del mensaje”*.

Tanto una como otra forman parte de la transmisión que hacemos. Normalmente la comunicación verbal aporta los contenidos básicos que se quieren dar a conocer. La no verbal la acompaña con el toque personal de los sentimientos, las emociones, los gustos. Su importancia ha trascendido aún más porque forma una parte muy importante de la llamada inteligencia emocional, divulgada por autores que han convertido un concepto conocido hace tiempo en tema actualidad a través de libros que han sido éxito de ventas (25).

En las organizaciones humanas la comunicación no verbal siempre es muy significativa. Buena parte se escapa al control personal en el momento en que se produce. En los centros escolares todo comunica. El edificio ya transmite una determinada impresión, la actividad diaria está llena de mensajes no verbales, unos emitidos, otros recibidos y muchos que se intentan enseñar en las clases al alumnado. Se puede ampliar el tema al comportamiento de las personas, de indudable interés educativo. Según Heinemann(1979): *“El comportamiento no verbal de los comunicantes transmite informaciones sobre la personalidad, el estatus y el origen social, expresa sentimientos y estados de tensión interna, y define relaciones y actitudes interpersonales”* En la enseñanza este campo de comunicación influye en la adquisición de unos códigos de conducta no verbal por parte del alumno.

Presentaremos a continuación algunos apuntes extraídos de observaciones de centros y de autores que han investigado sobre este tema. Cada profesional puede añadir muchos más de acuerdo con su experiencia. La intención es valorar la comunicación no verbal como un factor muy significativo a tener en cuenta en la educación y en la marcha de la organización educativa. También juega un papel destacado y repercute en la imagen exterior del centro.

1. Las personas en general:

- Se hacía una referencia antes a la cara. En los centros escolares conviven muchas personas, cada una de las cuales siempre está comunicando. Los mensajes, por tanto, son innumerables. Las interpretaciones, también.
- El cuerpo: su capacidad transmisora es grande. Autores citados por Parejo(1995) como Ekman y Friesen, en 1969 observaron aspectos como:
 - El movimiento corporal: nuestros movimientos o los de los demás transmiten, miradas, posturas, actitudes.
 - La cara, ya referida.
 - La voz humana, con matices que transmiten e identifican emociones
 - La características físicas: formas del rostro, manos, etc.
 - Los comportamientos táctiles: culturas de contacto y las que no lo son
- La comunicación interracial: las razas y culturas se rigen por aspectos comunicativos propios. En los centros, donde cada vez habrá más interculturalidad debido a la presencia de alumnado de otros ámbitos geográficos, culturales o raciales, se necesita tener en cuenta estas características, con un conocimiento previo para aprender a interpretar.
- La distancia entre personas que se comunican. Golhaber(1975: 174)recoge cuatro:
 - Distancia íntima(contacto físico hasta 45 cm): implica actividades sensoriales
 - Distancia personal(de 45 hasta 1,20m): destinada a amigos. Cuanto mayor es el agrado mutuo de dos personas, menor será la distancia que los separe.
 - Distancia social: 1,20 hasta 3,60m: la distancia de las transacciones comerciales.
 - Distancia pública: desde 3 hasta 7 metros: los contactos visuales disminuyen.
- Modas de vestuario, peinado, adornos.

2. Respecto al profesorado, su imagen física comunica. Algunos centros sugieren o imponen determinadas formas, sin llegar a obligaciones que entren en el campo del respeto a la persona. Otros centros obligan al alumnado a llevar un uniforme, o sea, a “uniformar” las identidades externas. O, por imperativos de la moda, todos y todas

responden a los mismos criterios en cuanto al vestuario, peinados, adornos, etc. La eterna cuestión está en interpretar estos hábitos en un público como el infantil y especialmente en la adolescencia, etapa en que hay cierta asiduidad a esa famosa frase de “soy lo que parezco”. Las características físicas, las modas, el poder de la marca y el vestuario completan un metalenguaje que debería aprovecharse para convertirlo en motivo de interpretación, de lecturas y de reflexión por parte del docente, el cual, para hacerlo, ha de estar al tanto de las tendencias actuales.

3. El entorno:

- El espacio en que se desarrolla la vida, los objetos y su distribución en el espacio, el contexto y ambiente donde estamos, según sea favorable o no. Al igual que en otros espacios, las personas crean un ambiente que les aporta organización, identidad, seguridad, control de la situación y familiaridad: cada directivo de un centro tienen su territorio en el cual impone un lenguaje que proyecta su imagen. Quienes están en un escalón inferior valoran la percepción que les transmite el superior y las líneas comunicativas que abre al exterior. La suma de todos los espacios forman el centro. Todos se juntan y conforman la idea global. Cualquier persona que recorra el edificio, si es observadora, valorará los espacios y se formará una imagen interna del conjunto. Es un detalle de gran valor que favorece el aprendizaje y para tener en cuenta en la organización de actos promocionales: jornadas de puertas abiertas, recibir visitas, enseñar el centro a interesados/as. Junto con los espacios, otro tema relacionado es la forma de moverse en ellos o como pasar de uno a otro, y la forma de estar: tono de voz que se usa, orden, respeto, ritmo, forma de organizar las entradas o salidas, conservación de elementos gráficos, señales e indicadores visuales de dirección o de identificación de espacio. No se ha de olvidar que también estará adaptado a personas con posibles discapacidades, las cuales también tienen derechos. Hay que facilitarles la estancia.

- La ausencia de espacio en un centro crea situaciones tensas que pueden ocasionar ciertos grados de agresividad y mal ambiente entre todos. Su escasez provoca que las distancias espaciales citadas por Golhaber se modifiquen, no por voluntad de los asistentes sino por imposibilidad física. Pero este cambio no implica también una adaptación al significado de la actual distancia, motivada por necesidades circunstanciales.
- El edificio, en su parte exterior e interior. El aspecto es la primera imagen que reciben profesorado, alumnado y familias.
- La estética del centro como forma de comunicación: aulas, pasillos, espacios diversos, disposición de estos elementos en clase como forma que entraña un proceso concreto de comunicación.
- El grado de conservación, mantenimiento y renovación de las instalaciones.
- El paralenguaje: el tono, la vocalización, la transmisión del discurso, cómo se dice lo que se dice.

4. La dinámica de grupos: según Parejo(1995: 65)la comunicación en los grupos tiene dos niveles: el formal, el oficial en que se transmite la información y el afectivo, el nivel de las relaciones. En el proceso de comunicación-educación son muy significativas las relaciones. Intervienen factores como las actitudes, los mensajes de tensión que transmite el cuerpo, posible objeto de incitación al enfrentamiento en determinadas y extremas ocasiones.

5.Observaciones y dinámica de las clases:

- El/la profesor/a en la clase se fija en la comunicación no verbal de sus alumnos/as: tiene tanta trascendencia que el ánimo o desánimo se inicia con determinadas actitudes: grado de atención, posturas de alumnos/as en clase, estar pendiente de que toque el timbre para salir de prisa , cerrar las carpetas, mirar el reloj a menudo, traer o no material, hacer ruido, molestar, no atender, etc.

- Detalles significativos que entrañan comunicación no verbal: regalos o detalles en determinados momentos o circunstancias personales, con una carga afectiva o sentimental; favores o ayudas; gestos solidarios en situaciones concretas, en las que tienen un gran valor añadido.

- El diseño gráfico y presentación de los trabajos o materiales que se solicita al alumnado: la tendencia es a pedir pero no siempre se les facilitan todas las pautas para entregar lo que se pide, o si se les dan no las entienden por falta de atención. A veces debían ser el resultado de una programación graduada de estos aprendizajes que no se ha dado.

En la actividad del centro:

- En las reuniones: el ambiente, el escuchar a quien habla, equilibrio entre los tiempos de cada intervención, distribución del espacio de la reunión y grado de comodidad o acogida, disponibilidad de la información previa y de recursos de escritura, entradas y salidas, grado de atención o dispersión de los/las asistentes, elementos perturbadores de la atención: sonidos como llamadas, timbres, teléfonos, conversaciones en privado, etc.
- En las entrevistas: equilibrio de tiempos de las intervenciones, importancia de los gestos, la mirada, el aspecto físico, el clima comunicativo que se crea, la disponibilidad y expectativas previas con que se acude, los detalles que relajan el ambiente y posibles tensiones, la dinámica de quien conduce la reunión.
- En sesiones de evaluación:
 - Interés y atención con que se escuchan las intervenciones.
 - La forma de discurrir de la reunión: grado de organización, agilidad, tratamiento de los temas, conversaciones o anécdotas añadidas.
- Entre el profesorado, igual que en todos los grupos humanos: hay de todo y todo comunica.
- Encuentros con las familias: de entrada ya comunica el motivo por el que se convoca. Crea una predisposición que influye en el ambiente en que discurre el encuentro. Sobre todo ocurre cuando la causa de la entrevista es un conflicto o

problema del que informar y buscar soluciones. El/la profesor/a es quien ha de conducir la conversación, ayudar en la búsqueda de soluciones, evitar hacer sólo diagnósticos de situación y conducirla hacia un estado positivo.

- El desarrollo del mundo de la imagen hace que exista cierta dependencia de signos icónicos, hasta reducir a veces la importancia del mundo verbal.

2.3. La comunicación relacional. Las reuniones

Esta clase de comunicación en realidad es el resultado de todo el conjunto de la organización educativa, de las relaciones humanas y de la comunicación verbal y no verbal. El clima de un centro está directamente relacionado con la comunicación hasta tal punto que muchos de los problemas que surgen en las organizaciones de todo tipo se deben a deficiencias en los procesos comunicativos. El equipo directivo y los titulares del centro son la primera pieza, los cuales han de tener una visión de conjunto, un alto grado de conocimiento de cada persona y observar algunas cuestiones:

- Sus relaciones con todos/as influirán en el resultado: en su grado de apoyo a su proyecto o rechazo.
- Abrir líneas de participación efectiva: alimentar su proyecto con las ideas de los otros. No sólo escucharlas, escribirlas y ya está.
- Recordar que el resultado final es de todos/as, valorar los objetivos finales
- Alentar el compañerismo y las relaciones humanas, básicas en la comunicación relacional: saber de la vida de los otros, su familia, su estado físico y mental, humanizar las relaciones en especial en los centros donde la diversidad de horarios dificulta los contactos humanos con todas las personas. Según Kreps(1995) las organizaciones tienen un tono emocional. Se basa en que se sientan cómodos los miembros. La comunicación influye y es influida por el clima de la organización.
- Importancia de que cada centro tenga una cultura propia. Vendrá dada por los documentos de centro aprobados por todos los sectores, por su historia, por la

cultura organizativa y por una buena comunicación entre los miembros de dicha organización.

Las reuniones

Las reuniones forman parte de la cultura de las organizaciones. En la enseñanza son tan habituales que llegan a priorizarse antes que otros temas que debían ser anteriores, sin los cuales las reuniones no tendrían demasiado sentido a nivel práctico (un ejemplo típico son los calendarios de reuniones durante cada curso escolar, algunos fijados antes que los contenidos de cada reunión). Se han convertido en la representación más evidente de la democracia en los centros, entendida no como votación sino como exposición, participación, discusión, negociación y consenso en los acuerdos. Sin duda que esta tradición se ha ganado con años de esfuerzo y práctica y goza de grandes ventajas que aquí no vamos a enumerar. En este momento nos interesan en su vertiente comunicativa.

Los centros tienden a considerarlas como tiempos que justifican el tratamiento de multitud de temas y la transmisión de muchas informaciones, la mayoría de forma oral. Quizá debido a un exceso de ellas, a no saber llevarlas, a la escasa planificación previa o al compromiso global para rentabilizar el tiempo invertido, sus resultados no siempre son todo lo positivos que deberían en proporción al tiempo empleado. A menudo se las observa como una actividad escolar que impone la dirección.

Distinguiremos las reuniones por grupos implicados y por ser las más habituales en los centros: entre el profesorado, de éste con las familias y con el alumnado.

Expertos en el estudio de las organizaciones como, en este caso, Bartoli(1992) propone observar las reuniones fijándose en determinados criterios. Adaptados al ámbito educativo, pueden servir para reflexionar tanto de forma individual como colectiva y extraer conclusiones que mejoren su dinámica:

- Preparación: cualquier reunión que se prepare con tiempo por parte de todos/as será más productiva, agilizará los temas, rentabilizará el tiempo, se trabajará con propuestas concretas y hasta estimulará la valoración del punto de vista ajeno.

- Participación: tener en cuenta que hay que partir de personas que habitualmente participan y las que apenas lo hacen, o nunca; tendencia, posicionamiento respecto a la dirección o ante las personas “opinólogas”, las que siempre opinan. Forma de resolver las diferencias, por parte de ellas y por quien dirige la reunión.
- Tipo de discurso de quien participa y su relación con el contenido motivo inicial: expositivo, descriptivo, de queja, de pregunta, de insinuaciones, sugerencias.
- Forma de explicar las ideas en las intervenciones para que se conviertan en un impulso positivo para la reunión y no un motivo de dispersión o de posible pérdida de tiempo.
- Dinámica de las reuniones: sólo escuchar, intervenir, partir de propuestas que ya se llevan elaboradas, forma de consensuar, aplazar o decidir; actuaciones cuando no se consiguen resultados para que los asistentes no caigan en la desilusión y la sensación de pérdida de tiempo.
- Ritmo de las reuniones: horarios más o menos estrictos, exposiciones y después participación, participación ordenada o con interrupciones, tonos usados, ausencias de personas por motivos concretos o sin explicación aparente.
- Coordinación de la reunión: responsable de anotar orden de intervenciones, temas acordes con el orden del día, polarización de temas entre pocas personas, citación de temas que abren otras posibilidades de diálogo, control de tiempos de intervención, etc.
- Trabajo en equipo: las reuniones traen consigo esta técnica que resulta fundamental para que este tiempo sea operativo.
- Factores diversos como el uso de los móviles, desarrollar otra actividad paralela durante la reunión, condiciones de la sala como temperatura, luz, ruidos, comodidad del mobiliario, interés por tomar notas y posibilidad física de hacerlo
- Grado de eficacia de la reunión: temas pendientes, valoración de llegada a acuerdos concretos, etc.

2.3.1. Reuniones entre el profesorado

Al cabo de un curso escolar ocupan mucho tiempo de entre el dedicado a actividades del centro. La clasificación de las reuniones viene impuesta por las tradiciones del centro y por el montaje organizativo. La casuística en cuanto a su valoración también es diversa, depende de factores como el interés de los asistentes, periodicidad, momento horario, grado de preparación previa, dinámica de la reunión, rentabilidad final en relación con el tiempo invertido.

Las condiciones para que una reunión sea eficaz, extraídas de acuerdo a conclusiones de profesorado con experiencia en tareas directivas y de expertos como Bartoli, provenientes del mundo de la empresa, adaptadas a los centros escolares, son:

- Toda reunión ha de tener unos objetivos claros.
- Siempre habrá un orden del día en el que figurarán los temas que se tratarán. Es más práctico cuando se ofrece un extracto o resumen previo y con antelación, para formarse una idea del contenido.
- Cuando en las reuniones haya informaciones que ofrecer, se ahorra tiempo si se ofrecen escritas en el orden del día o por otros canales ya creados. En el momento de tratarlas, todos ya las conocen, se evita su lectura y sólo se explican dudas o se tratan aspectos concretos que sean relevantes.
- El orden del día se hará llegar a los/las convocados/as por más de un canal si es posible. Así se asegura la recepción. El medio más seguro es el que le acerca más la convocatoria dentro de sus costumbres informativas habituales: por correo electrónico, copia individual en su casillero, colgado en puntos informativos como sala de profesores/as, departamentos, despachos; en secciones específicas de la web del centro, de acceso restringido, o en intranets.
- Se ha de repartir con tiempo suficiente antes de la fecha de celebración. Cuando son temas que afectan a grupos, en primer lugar debería de haber una preparación individual, después una puesta en común y discusión en grupo y conclusiones. Así, a la hora de la reunión se agilizan los temas porque ya se trabaja con conclusiones pensadas, elaboradas y decididas.

- Es importante especificar y cumplir los márgenes de tiempo, prefijados con anterioridad: hora de inicio y de conclusión. Y puntualidad máxima en ambas partes. Así cada asistente es consciente de cómo se gasta el tiempo y puede programar sus actividades de antes o de después de cada reunión.
- Quien conduce la reunión ha de controlar los discursos e intervenciones: máxima concreción, uso de opiniones elaboradas antes, interés por el consenso y por la búsqueda de soluciones. Evitar interrupciones en la intervención de cada ponente. Esto no niega la libertad de expresarse con juicios o conclusiones del momento.
- Cada asistente ha de saber el papel que representa y asumir sus responsabilidades. Los miembros de la reunión tienen que interesarse e implicarse en los temas. Aún se dan casos de profesionales que las aprovechan para hacer actividades paralelas como la corrección de controles, poner notas, leer el diario, estar pendiente del teléfono móvil o, simplemente, “desconectar” la mente de los temas que se tratan. Afortunadamente son casos aislados pero aún existen.
- Quien conduce la reunión es alguien activo:
 - Ha de presentarse con material elaborado, no sólo con el orden del día.
 - No sólo ha de escuchar, consensuar, extraer conclusiones del conjunto y darlas como definitivas. Sus propuestas también se han de escuchar y entran en la discusión general: se implica. Así se observa su capacidad, su visión de centro, la línea de centro que defiende y si es acorde con la marcada en los documentos y con los asistentes a la reunión.
 - Se elaborará un acta y se dará a conocer a cada uno/a de los/as asistentes/as sin excesiva demora.
 - Vigilar para que se aplique todo lo que consta y efectuar un seguimiento.
- Dar cuentas en la próxima reunión del estado de los temas y seguimiento de la ejecución de los acuerdos fijados. (26)

2.3.2. Reuniones del profesorado con las familias

Cualquier reunión que se pretenda efectuar con las familias contemplará, antes de nada, aquellos aspectos que desaniman cuando se producen. Expertos en comunicación como Pérez Tornero(27) apuntan los siguientes:

- No saber a qué se va, por falta de información con tiempo suficiente como para estudiarla, trabajarla y plantear cómo exponerla en público.
- Convocatorias a última hora, por canales no oficiales y sin convocatoria escrita.
- Sensación de oficialidad y burocracia, con escasas expectativas de utilidad.
- Lenguaje no adaptado al público, incomprensible, crítico.
- Temas que no se contextualizan, se tratan pero los asistentes no disponen de información básica como para entender de qué se habla.
- Trato hacia las familias: falta de sensibilidad en las formas. Discurso lleno de advertencias, con un tono paternalista, como si los interlocutores tuvieran problemas de comprensión o no fueran adultos.
- Discursos pesados, aburridos, repetidos, llenos de casos particulares explicados en público, afán de notoriedad o de quedar bien por parte de los que intervienen, los mismos argumentos dichos por las mismas personas o de formas distintas, falta de imaginación, de frescura y de ideas nuevas.
- Mezcla de informaciones importantes y secundarias, confusión en los discursos y en las ideas que apoyan o rechazan quienes intervienen.
- Informaciones o intervenciones poco claras: se mueven entre reivindicaciones, opiniones personales, apreciaciones globales, rumores, noticias no contrastadas o procedentes de fuentes de escasa credibilidad.
- Falta de cumplimiento de horario de inicio y de final.
- Acabar la reunión sin efectuar conclusiones: a qué acuerdos se ha llegado.

2.3.3. Reuniones del profesorado con el alumnado

Las reuniones más habituales se dan aprovechando momentos de clase, en el tiempo dedicado a la tutoría y por motivos organizativos con representantes de alumnado, organización de actividades, solución de problemas. Dependen también de la organización del centro, de la forma de ser del profesorado y de la edad de los/as alumnos/as. En este tipo de reuniones se repiten algunas de las observaciones apuntadas en los apartados anteriores. Quizá el tiempo de reunión más importante sea el de la tutoría que, planificada y centrada en temas marcados por el centro y, sobre todo, a otros suscitados por las inquietudes personales y sociales del alumnado, puede resultar muy provechoso para su momento evolutivo personal. En el plano comunicativo, el tiempo de tutoría (en grupo clase o en forma de entrevista personal) no se debe desperdiciar ni tampoco restarle importancia, como opinan sectores del profesorado – con alumnado adolescente- que lo creen más útil para impartir conocimientos que para la reflexión.

2.4. El centro como gestor de conocimiento

En todo centro escolar se produce y circula conocimiento, entendido como tal término y como el conjunto de informaciones derivadas de la actividad escolar. Dentro de esta estructura, cada colegio se adapta a muchos roles que, por su trascendencia, desarrollaremos en otros capítulos:

1. El centro como consultor y actualizador

El trabajo en el mundo de la educación obliga a una actualización constante en aspectos pedagógicos y en conocimientos específicos, a estar al día de las tendencias sociales y a un reciclaje continuo para adaptarse mejor al medio. Implica el tratamiento de informaciones por diversas vías, siempre que exista motivación y prevalezca el no

conformarse con seguir las tradiciones, más cómodas pero también carentes de la renovación que exige una sociedad tan cambiante como en la que estamos.

Informaciones habituales de consulta:

- Publicaciones que recogen e informan de experiencias pedagógicas, nuevas teorías, artículos específicos.
- Cursos y seminarios que recibe el profesorado o que imparte sobre temas relacionados con la profesión.
- Producción de materiales efectuadas por el profesorado, alumnado o familias del centro. Interesa contemplar cómo todo este material de consulta no queda reducido a la persona implicada o recluido en un armario o fichero. Es necesario difundirlo o colocarlo en un lugar fácil para consultar.

2. El centro como productor de contenidos y de información

Materiales, artículos, líneas de pensamiento, colaboración en diarios, libros escritos por el profesorado, materiales para cursillos impartidos por los/las docentes, habilidades y gustos en que profesorado, alumnado y familias observan dominio y que pueden ayudar al resto del centro. Programaciones de salidas, visitas, materiales curriculares adaptados a alumnos de tipología concreta.

3. El centro como gestor de información académica

Los archivos recogen y guardan informaciones de tipología diversa. Si no está al alcance de quien la necesite, si no se rentabiliza y se puede consultar en el momento oportuno y con rapidez, ese bagaje archivado no es práctico. Implica una organización, trabajosa al principio pero mecánica y fácil después. También se incluye en este apartado el centro como transmisor de información a otros centros: alumnos que van a enseñanza secundaria, que se trasladan de centro, etc.

4. El centro como lugar con recursos de consulta y de uso:

4.1. De consulta

La biblioteca: lugar que necesita rentabilizarse y estimular la lectura, el uso de los libros.

El archivo histórico del centro: muy importante disponer de él: guardar todo aquello que sea significativo y haya tenido un valor especial. Más adelante veremos cómo es un material que se puede rentabilizar en las campañas de promoción e imagen del centro. Ejemplo de documentos de archivo, excepto aquellos que obliga la ley:

- Impactos del centro en la prensa (se encargará el Departamento de Comunicación)
- Álbum fotográfico o de vídeo con momentos para recordar.
- Direcciones de antiguos alumnos
- Orlas
- Trofeos deportivos ganados (elementos de prestigio y de imagen)
- Revistas y publicaciones que se han efectuado desde el centro
- Referencias a profesorado que ha pasado por el centro
- Creaciones escritas, visuales o plásticas (original, en foto o en cualquier otro medio)
- Viajes escolares
- Materiales pedagógicos utilizados en el centro: programaciones, visitas(lugar, dirección, persona de contacto, interés de la visita, actividades efectuadas, curso a quien va dirigido, valoración). Importa recogerlo, disponer de él de forma rápida y darlo a conocer a otros profesionales: sería un posible banco de datos municipal con materiales muy poco explotados y desconocidos. Su difusión ahorraría trabajo a otros profesionales que intentan hacer algo que determinados compañeros ya han hecho.
- El espacio web escolar como recurso de gran ayuda y otros servicios informáticos.

- Campañas externas que se han hecho: carteles, materiales, etc. Sirven para analizar la línea seguida y diseñar actuaciones futuras adaptadas a las exigencias u objetivos de la situación actual, en continuo cambio.

4.2. De uso

Los conocimientos del centro e instalaciones han de trascender del edificio y del marco que fija el horario escolar. Se constituye como un lugar al servicio de la sociedad con la formación del alumnado pero también, su ánimo de servicio se completaría con la ampliación de horarios y apertura de sus instalaciones a la comunidad en que se enclava. Los recursos se aprovecharían al máximo.

Ya ha habido algún grupo político que se apuntó una baza preelectoral hace un tiempo con el lanzamiento de esta idea. Antes que él, en muchos círculos de profesorado y entre los responsables educativos de algunos ayuntamientos también se sopesaban las posibilidades de poner la experiencia en práctica. Algún intento ha trascendido pero han quedado en anécdotas pasajeras, fruto más de la idea brillante de un equipo de gestores que no de una planificación perdurable.

La realidad se observa a partir del cierre de los centros cada día, durante los fines de semana y en tiempo de vacaciones escolares. Es un lujo que tantos recursos permanezcan sin utilizar cuando muchas personas podrían aprovecharlos: ordenadores conectados a Internet, actividades y talleres nocturnos para todas las edades, material documental al alcance de un posible usuario. En el aspecto deportivo, la mayoría de los centros cuentan con instalaciones en mejor o peor estado de conservación y de mantenimiento. No es tan difícil mejorarlas y abrirlas a la cantidad de adolescentes y jóvenes que se refugian en otras actividades y podrían reconducirse hacia esto, o hacia el teatro, grupos musicales, de baile, etc.

Las dificultades aparecen cuando no hay voluntad, motivos de rentabilidad política o de presupuesto tienen más peso que una auténtica prestación de posibilidades al ciudadano. A esto se juntan pequeños detalles que se convierten en decisivos, del tipo de saber quién se responsabiliza de todo, quién paga el conserje, quién efectúa la

limpieza o el mantenimiento. Los centros educativos, como centros abiertos, se deben convertir en generadores de dinámicas sociales y en traslado del conocimiento a la sociedad. Todo ello incluye una política indirecta de promoción del centro en el exterior y de un aumento de su vinculación al barrio. Quien entra al centro en este horario accede al trabajo del centro, observa la decoración de sus pasillos, comprueba y conoce su página web, utiliza conocimientos hechos por el alumnado, aprecia la labor del profesorado y se puede convertir también en un generador de contenidos para el centro. Sus trabajos, creaciones artísticas, musicales, informáticas, bien gestionadas, se transforman en conocimiento que queda allí. No son utopías ni idealizaciones como para incluir en una irreal declaración de intenciones.

5. El centro como promotor exterior

Va unido a la política comunicativa externa del centro. Se tratará más adelante. En esta línea de actuaciones se recoge todo aquello que el centro ofrece al exterior o en que colabora, abierto desde a las familias del centro como al resto de la sociedad. Es un trabajo añadido que comporta horas de dedicación, creatividad y esfuerzo pero llega a ser muy significativo en cuanto a resultados de imagen del centro. La recompensa es social y personal, aunque a veces haya aspectos negativos que, por mínimos que sean, ensombrecen todo el esfuerzo y el éxito global. Actividades:

- Campañas de comunicación del centro en momentos clave: preinscripción y matriculación, demandas o denuncias de problemas(cuidado con esta estrategia, pues suele dejar un poso negativo para el propio centro).
- Campañas de solidaridad en colaboración con causas o movimientos concretos: ONG, desastres naturales o de guerras, colectivos con problemas, temas sociales
- Campañas de educación ambiental: está de actualidad, siempre aporta buena imagen.

- Participación en fiestas del municipio, barrio o en colectivos concretos: aporta prestigio que el centro salga al exterior, aspecto que se multiplica si encima se hace eco la prensa(el Departamento de Comunicación encargará)
- Premios conseguidos por alumnado o profesorado del centro: se ha de dar a conocer.
- Atención a causas humanitarias cercanas al entorno del centro: problemas concretos que ocurren a familias, a colectivos del barrio, etc.
- Organización de actividades culturales para el centro o abiertas al exterior: aún tiene más repercusión si asisten personajes significativos, que son conocidos o aparecen en MCM(pero con aportación de ideas, no sólo imagen mediática).
- Participación en actividades deportivas del municipio: el deporte es un elemento socializador, educativo, facilitador de contactos y con notoriedad cuando se obtienen premios.
- Propuestas y colaboración con entidades ciudadanas en la organización de fiestas, jornadas, actos, festivales, homenajes.

3. La Gestión del Conocimiento en los centros

Las organizaciones disponen de gran cantidad de información y conocimientos. Ambos son dos bienes que, si se ponen en circulación de una forma sistemática y continua, enriquecen al conjunto en sí y dan a conocer muchos recursos que, de lo contrario, podrían quedar en parcelas diseminadas. Los centros escolares poco a poco se han de enfrentar a una reflexión sobre el conocimiento, sobre la información, la renovación de ambos, la incorporación continua de nuevos saberes y la manera en que todo está disponible por todos/as y, a su vez, todos/as alimentan el conjunto.

En el campo científico y empresarial ya se tiene en cuenta la importancia de la gestión del conocimiento, definido como *“El proceso de compartir conocimientos individuales y su transformación en conocimiento de la organización”*, según Stanislav Ranguelov

En el sector educativo también existen centros que lo empiezan a tener en cuenta. Aquellos que se preocupan por sus niveles de calidad e intentan adquirir calificaciones de organismos que se rigen por normas de calidad, como la EFQM(29), ya inician un acercamiento. Según este autor, hay dos pasos que se han de dar para llevar a la práctica la definición: convertir a las personas que trabajan en la organización en colaboradores auténticos, viendo que el beneficio general es también su beneficio; en segundo lugar, *“es dar la visión de cómo pueden compartir los conocimientos de la manera más práctica para que los diferentes miembros de la organización se sientan lo más próximos unos a otros y que de verdad vean la ventaja común(...) en la solución de problemas que existen en la organización”*. A su juicio, existen una serie de razones para compartir conocimientos:

- Compartimos por el constante deseo de aprender cosas nuevas.
- Compartimos por el deseo de ayudarnos mutuamente.
- Compartimos por la existencia de algo que podemos aprovechar.
- Compartimos por la necesidad de encontrar nuevos conocimientos para dar respuestas a problemas existentes y situaciones no comunes.

Para conseguir que se compartan los conocimientos y hacer que la organización sea una Organización que aprende, en opinión de Vila Vila(1999), (según Stanislav), se debe buscar la forma para que *“se vea claramente el valor añadido de compartir conocimientos”* (30). Para ello , según Alfred Camín(31) el conocimiento ha de moverse y no estar disgregado en diversas áreas, departamentos, equipo directivo, otro personal; o en diversos soportes como disquettes, papel, web, correo electrónico, chats, grupos de usuarios. Aplicado aún más a los centros, en guías didácticas, agendas, exámenes, informes, archivadores diversos, edificios diferentes, departamentos, resúmenes de reuniones, actas; o en edificios diferentes, tutorías, salas diversas. Cada cosa por su lado.

En el campo de la enseñanza, los documentos y planes que se hacen forman parte de una visión de centro y, en consecuencia, ya pertenecen al conocimiento global de

dicha organización. También podemos añadir el resto de informaciones y conocimientos que se acumulan, permanecen en archivos, en la memoria individual o colectiva, en las reflexiones personales y que necesitan una apuesta común para su máximo aprovechamiento por parte de todos. Para ayudar a conseguirlo disponemos de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación(TIC), facilitadoras de este proceso. Expertos como Gustavo Andrés Rodríguez llevan años trabajando en esta línea: *“Es necesario descubrir, revalorizar y utilizar las TIC como un sistema de comunicación institucional, de intercambio de ideas y experiencias, en tareas colaborativas y grupales”*(32). En esta línea ya se forman y trabajan bastantes profesionales de la enseñanza, los cuales como alumnos, formadores, investigadores, creadores o pertenecientes a diversas comunidades virtuales ponen en marcha esta concepción del trabajo cooperativo. Se da un paso importante en la forma de trabajar. Algo que también incumbe a la Administración. Es lo que Gustavo Andrés denomina como *“una nueva arquitectura de información y comunicación institucional”*, dirigida más al conocimiento, a la solución de problemas comunicacionales y no solamente dedicada a los hechos burocráticos, administrativos e informativos. Ya empieza a haber experiencias, recogidas muchas de ellas en números especiales de revistas pedagógicas(33): webs de centros, herramientas como www.edu365.com, portales municipales o de la Administración central, de grupos mediáticos o editoriales, proyectos virtuales en redes como IEARN, etc.(34)

La Gestión del Conocimiento, en el presente proyecto, vamos a considerarla en un sentido amplio, con introducción de aquellos aspectos que sean significativos para el centro. El mundo de la educación está inmerso en multitud de focos informativos. Como nuevo concepto aplicado a la gestión y organización escolar, su campo está abierto a cambios, delimitaciones o parcelaciones sujetas a las necesidades y objetivos que tiene o persigue el centro en este tema.

Los objetivos que se pretenden en cada centro escolar con la Gestión del Conocimiento son los siguientes:

- Enriquecer la organización con la suma de conocimientos e informaciones individuales, grupales o colectivas.
- Sistematizar y agilizar los procesos informativos de los centros: internos y externos.
- Transformar todas las informaciones de los centros en informaciones operativas, compartidas y con posibilidad de ser consultadas en el momento necesario. Abunda en esta idea como estrategia básica Alfons Cornella: *“Hay que innovar en las formas de intercambiar información y conocimientos en las organizaciones. Y en las formas utilizadas para ‘transferir’, o mejor ‘intercambiar’, conocimientos en educación”* (35)
- Convertir el centro en productor de contenidos.
- Generar valor al profesorado y al centro.
- Ayudar a la promoción externa del centro, a la difusión de sus contenidos y a la mejora de la autoimagen del profesorado.
- Optimizar las relaciones del centro con la comunidad educativa y resto de la sociedad.
- Ayudarse de las TIC como herramienta que obliga a conocerlas, usarlas y actualizarse en su formación.
- Utilizar la gestión del conocimiento para conseguir una mejora general y para prever actuaciones.

La comunicación global en educación sería un proceso por el cual todos los contenidos que se incluyen en la Gestión del Conocimiento se relacionan, se utilizan y se retroalimentan. Nos permitiremos la libertad de ampliar el significado de Conocimiento para que englobe todo lo que gira en torno al centro educativo, primera institución que aporta precisamente conocimientos a una primera parte de la vida de las personas.

3.1. Contenidos o secciones

La Gestión del Conocimiento en un centro escolar abarcaría toda la organización, estructurada en los siguientes apartados:

1. Gestor educativo:
2. Gestor de la información del alumnado: académica, disciplinaria, orientaciones, relaciones familia-escuela.
3. Gestor de documentos de centro, de funcionamiento y de la programación pedagógica
4. La gestión de la información y comunicación. El Departamento o Dirección de Comunicación.
5. La Gestión de producción de contenidos y de conservación de archivos y fuentes documentales
6. La Gestión de la imagen y cultura corporativa de los centros. La promoción y el marketing educativo.
7. El espacio web del centro
8. Internet.

3.2. El Gestor educativo

El Gestor educativo es el sistema que utiliza el centro para gestionar toda la información relacionada directamente con el progreso del alumnado, con la estructura pedagógica y con documentos y aspectos que conforman el funcionamiento interno. Con un sistema u otro todos los centros disponen de un modelo, caracterizado por su operatividad, cualidad que depende de varios factores:

- Del sistema que se use
- Del grado de implicación por parte de todos/as tanto para consultarlo como para alimentarlo con informaciones útiles

- De las facilidades que se dan a determinados sectores para consultarlos, en especial a través de su paulatina introducción en Intranets, webs (36) u otros sistemas informáticos.

3.2.1. Gestión de la información del alumnado

La secretaría de los centros tiene, entre otras funciones, la de cuidar y actualizar todas aquellas informaciones del alumnado que sean significativas para efectuar el seguimiento de sus progresos y valoraciones académicas. El Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya ha creado herramientas de gran utilidad, a disposición del profesorado, como los programas de gestión académico-administrativa Win-Pri y WinSec, según sean para Educación Primaria como para Secundaria respectivamente. Ayudan en los procesos administrativos de fichas, historial, libros de escolaridad, listados, organización del centro, informes, organización curricular, etc. Determinados centros privados también tienen sus herramientas en la misma línea. (37). En este caso, algunos son una poderosa base de datos relacionales muy completa y bien estructurada. Está a disposición de las familias por medio de un código personal de acceso. Las razones que les condujeron a su elaboración pueden extrapolarse para cualquier centro escolar:

- Los ordenadores facilitan el trabajo de gestionar la cantidad de informaciones que se acumulan en un centro escolar.
- Una de las tareas que conlleva más tiempo en un centro es transmitir y recabar informaciones. Apuntan que en los centros hay un problema grave de información y de comunicación: se almacena en distintos sitios y no es de fácil acceso a todos porque supone un trabajo adicional de búsqueda.

Entre las ventajas de este sistema apuntan las siguientes:

- Información completa de los alumnos
- Son trabajos que ya se realizan pero que no se tiene un fácil acceso a ellos

- Es un incentivo para muchos/as profesores/as que obligan a una formación en las TIC
- Un efecto colateral es cierta exigencia indirecta a todo el personal: un compromiso de todo el centro por la transparencia total en la información.

Como inconvenientes destacan:

- La inversión inicial en la informatización del colegio
- La formación del profesorado.

La información que introducen es la habitual en un centro, relacionada con el alumnado:

1. Información académica: la que contempla la ley y los programas del Departament d'Ensenyament apuntados antes:

- Ficha personal del alumnado con la información habitual, incorporando si tienen acceso o no a un equipo informático y si poseen dirección electrónica.
- Resultados académicos: notas de evaluaciones, recuperaciones, progresos y dificultades.
- Base de datos o fichas con los resultados académicos de cursos anteriores y gráficas de la evolución del aprendizaje. Así se pueden establecer comparaciones y observar los progresos.

La información puede estar disponible en el web si se dispone de herramientas y equipos avanzados, en intranets o en formato papel.

2. Disciplinaria: es una clase de información muy valorada por aquellas familias que tienen interés en colaborar con el profesorado. A la hora de evaluar la calidad de los centros, las familias se decantan por el ambiente, el tratamiento preventivo y las soluciones que se dan. Aparece con una alta valoración las vías que tiene el centro para informar rápidamente a las familias de cualquier incidencia. Aspectos disciplinarios que se contemplan:

- Puntualidad a la hora de incorporarse al centro
- Faltas de asistencia justificadas o injustificadas
- Comportamiento
- Socialbilidad
- Realización de las actividades propuestas
- Respeto a la comunidad educativa
- Disponibilidad del material para las clases

Este tipo de informaciones exigen sistemas de seguimiento y transmisión previamente conocidos y fijados entre el profesorado, alumnado y familias. Los más habituales son:

- Informes periódicos
- Llamadas telefónicas
- agendas escolares
- correo electrónico

3. Orientaciones: acompañan a los informes académicos. A veces son dictámenes de un profesional especialista que realiza un seguimiento a un/a alumno/a por un motivo concreto. El problema que se plantea, desde el campo de la comunicación, es el lenguaje utilizado. Cuando se ofrece por escrito o en el web la terminología empleada ha de adaptarse al nivel del receptor/a. De lo contrario pasarían desapercibidas aquellas partes que no se saben interpretar.

-

4. Relaciones familia-escuela: se establecen de forma periódica por diversas vías:

- Reuniones de clase o de nivel
- Entrevistas personales con tutores/as
- Entrevistas personales con equipo directivo o con resto de profesorado que le imparte clases al alumno/a.

Este tipo de relaciones implican una sistematización y recogida de todo tipo de informaciones. Responden a un esquema con temas que se tratarán, precedentes,

intercambio de puntos de vista y conclusiones, las cuales suelen dar lugar a una planificación de actuaciones, revisables en un período de tiempo con otra reunión. La información generada se mueve entre aquella que es de interés de centro y notoria y aquella que es confidencial, que a su vez es significativa para el aprendizaje y la forma de ser del alumno/a o bien que pertenece al ámbito de la información reservada entre profesor y familia.

Cada centro se ha de preocupar del archivo escrito de los aspectos más destacables, que estén siempre a disposición para consultarlos y que se haga. Obliga a leerlos pero esta documentación despeja muchas incógnitas que se le plantean al profesorado por desconocimiento del entorno familiar o social del alumno/a.

3.2.2. Gestión de documentos de centro y de programación pedagógica

3.2.2.1. Documentos de centro

Cada centro escolar se rige por una serie de documentos que conforman el almacén a partir del cual se despliega toda su estructura. Además le aportan una profesionalización al funcionamiento de la gestión y a la organización escolar, regida por un sistema básico establecido igual para todos pero abierto a las singularidades propias. Los documentos habituales vienen definidos por las leyes educativas. Después pasan por una secuenciación de trabajo, adaptada a las características y forma de trabajar de cada centro: se confeccionan en comisiones o grupos específicos, se someten a la aprobación de los órganos del centro, son revisados por Inspección y se modifican cuando lo exigen determinadas circunstancias. Documentos habituales:

- Ideario y/o filosofía de centro: suele estar incluido en el PEC.
- Proyecto Educativo de Centro (PEC)
- Reglamento Orgánico de Centro (ROC)
- Proyecto Curricular de Centro(PCC)

- Proyecto Lingüístico de Centro (PL)
- Plan Anual de Centro: se realiza al principio de cada curso escolar(PAC)
- Memoria Anual: se confecciona al final de cada curso.
- Planes Estratégicos: propuestas de actuaciones concretas durante un período determinado que se marca el centro para trabajar. Cuando se convierten en signos distintivos o innovaciones son rasgos que hay que incluir en las campañas de promoción del centro.

Se completan con las actuaciones diarias propias de la vida del centro, especificadas en el PAC y desarrolladas en documentos propios del profesorado, como programaciones mensuales, semanales o diarias; o de la estructura directiva: calendario de reuniones, comisiones, coordinación, equipos pedagógicos y de especialistas, departamentos, equipos de trabajo específico, responsables de áreas.

En el plano comunicativo, la gestión de los documentos anteriores debe contemplar aspectos prácticos:

1. Acceso de toda la comunidad educativa a los documentos y, si son de ámbito interno, sólo el profesorado: disponibilidad impresa en lugares concretos, resúmenes o documentos completos en el web del centro (con claves de acceso si no se contemplan como públicos)
2. Lenguaje utilizado y nivel de comprensión global: posibilidad de trasladar a un equipo de personas concretas las dudas de interpretación.
3. Actualización de aquella información de la actividad de clase que sirva como orientación para circunstancias en que el profesor responsable no pueda estar. No se debe olvidar que los centros con una correcta planificación están mejor preparados para enfrentarse a las disfunciones habituales. La imagen que se transmite difiere mucho cuando el alumno/a observa que la normalidad no se ve perturbada y que todo se prevé con antelación. Las improvisaciones aparecen a menudo en cualquier organización pero se resuelven mejor si están previstas. Las ausencias de profesorado originan problemas a las personas que van a sustituirlas debidas a:

- 3.1. Falta de actualización diaria, y plasmación en algún lugar de fácil acceso del estado de la programación diaria de la clase: capítulo que se ha dado, actividades hechas, ejercicios pendientes de corregir, etc.
- 3.2. No hay documentos programados escritos en que se explique el funcionamiento de las clases, una especie de manual de clase (figura en otro apartado posterior).
- 3.3. La persona que se ausenta deja material preparado pero mal explicado o en un lugar desconocido por las personas que han de utilizarlo.

Las líneas principales de los documentos que definen el centro son un referente que necesita de una periódica mención, repetición o recuerdo en otros momentos de la vida del centro. El despliegue de actuaciones anuales que verifican su demostración práctica necesitan darse a conocer. La estrategia comunicativa las utiliza para asentar en el público las características que hacen diferente al centro pero que a menudo se olvidan, explicar actuaciones que surgen de esta filosofía y demostrar que no son principios teóricos o sólo escritos. Consiguen asentar y consolidar la imagen del centro. .

Un posible modelo de plasmación y seguimiento anual, a partir de los principios del PEC, se puede confeccionar con el cuadro 1(ver apartado Cuadros) Parten del PEC, se desarrollan en el Plan Anual y se recoge su valoración en la memoria final. En éste o en otros modelos que se puedan crear tiene gran valor contemplar un apartado específico dedicado a la comunicación. No importa sólo el hecho de programar y pensar en su desarrollo en el aula. Hay que contemplar, dentro de la comunicación global, cómo se dará a conocer y, si es posible, que de este conocimiento pueda revertir una mejor imagen del centro, una actuación complementaria en las familias y una valoración que alimente la idea inicial.

El procesamiento informático de estos datos necesitan de un desarrollo de algún tipo de herramienta específica y de un archivo de información. Su recuperación en el

momento adecuado ahorra muchos esfuerzos, en concreto cuando se ha de planificar el próximo curso y cuando se redacta la memoria del que se acaba.

En cuanto a la programación pedagógica, en el aspecto comunicativo, necesita que el claustro pueda conocer o consultar en el momento oportuno las líneas generales y contemplar también aquellos aspectos relacionales, de contacto con el exterior, de participación en proyectos que se deriven de cada actuación.

A menudo, en las reuniones con familias, se les ofrece una visión de conjunto o específica de la programación pedagógica anual en un determinado curso o ciclo. Se completa con gráficos, explicaciones con medios audiovisuales o informáticos. Agradecen en general este tipo de actuaciones siempre que el nivel de vocabulario sea comprensible, que no se prorrogue en el tiempo y que se concreten aquellos centros de interés que les preocupan. De ahí la importancia de articular un discurso ágil, tocando aquellos temas que, según la edad, curso y tipo de mentalidad, están en la mente de las familias. Adelantarse a sus posibles cuestiones o preocupaciones produce un buen efecto.

3.2.2.2.Documentos de funcionamiento

Está formado por todos aquellos documentos de funcionamiento que se han de tener presentes y conocer. Es un apartado que se coordina entre la dirección del centro y la de comunicación, o Departamento de Comunicación(DC). Consiste en trasladar al profesorado, alumnado y familias todos aquellos documentos explicados con que se tendrán que familiarizar a lo largo del curso. El sistema de distribución en papel es costoso. Ayuda y abarata el proceso la utilización de los recursos de la Red, la web del centro, Intranets y el correo electrónico, sin discriminar a quien no dispone de estas herramientas, no tiene formación o discrepa de las TIC y prefiere quedar al margen. La finalidad de su difusión es que nadie se considere desinformado y desconozca el funcionamiento de la organización. El momento de entrega o difusión es al principio de curso.

Recogemos algunos a título informativo. Cada centro modificará o añadirá aquellos que sean más idóneos para su funcionamiento o que ya los contemple curso tras curso. Estos documentos van coordinados con los Manuales del profesorado, alumnado y familias, tratados en otro apartado.

1. Documentos comunes para todos los sectores (38)

Se distribuyen al principio de cada curso:

1. Calendario escolar adaptado al centro: fiestas, vacaciones, evaluaciones, créditos, entrega de materiales, recuperaciones, preparación selectividad, salidas, visitas, colonias ya fijadas, alteración de horarios, semana cultural, actividades deportivas, actos puntuales.
2. Extracto o resumen con las líneas destacadas del centro que figuran en el PEC, RRI, PL, etc.
3. Organigrama del centro con las personas responsables: profesorado, alumnado y familias-AMPA. Horarios de visitas y formas de contacto. Breve biografía de cada persona, en web foto identificadora.
4. Datos del centro: matrícula, ratios, profesorado (y su asignación por cursos, materias y tutorías), recursos informáticos, horarios de entrevistas y de servicios como secretaría, biblioteca, etc.
5. Actividades extraescolares que se hacen
6. Servicios del centro y horarios de uso
7. Cuotas, forma de pago, plazos y normativa al respecto
8. Política comunicativa del centro: y web(explicar apartados, utilidad y actualización). Participación y sugerencias.
9. Resumen del Plan Anual y actuaciones para el curso
10. Mención o recuerdo de novedades disciplinarias
11. Derechos y deberes de profesorado, alumnado y familias

12. Diseño curricular: se puede incluir aquí algún apartado que sea fácil de entender.
Se puede adjuntar en la agenda del alumnado. (Más explicado, en el apartado del profesorado).
13. Evaluación: también conviene que todos conozcan lo mismo: fechas, criterios de evaluación, recuperación. Se amplía en profesorado
14. Normas específicas sobre convivencia del alumnado (ampliación anterior referencia RRI): datos concretos: tabaquismo, horarios, entradas y salidas, justificación de faltas, actuación del centro ante ausencias o casos de indisciplina, asistencia, puntualidad, cuidado del mobiliario e instalaciones, otras normas de comportamiento. Muchos centros también las insertan todas o algunas en las agendas del alumnado.
15. Actuación en caso de alarma en el centro, plan de evacuación
16. Atención a la diversidad
17. Modelos de calidad, si hay
18. Líneas de sugerencias y formas de colaborar

2. Documentos específicos para el profesorado

Además de lo que consta en el apartado anterior:

- Calendario de reuniones fijas:

- Claustros
- Consejos escolares
- Junta económica
- Reuniones fijas
- Reuniones evaluaciones
- Otras

- Funcionamiento interno:

- Enumeración de las funciones de cada cargo y profesorado (cada centro tendrá establecidos los que dictan las normas y otros adicionales según

características del centro): director/a, jefe/a de estudios, coordinadores/as (pedagógico/a si lo hay, de ciclos, de nivel, de tutores/as, tutorías técnicas, actividades extraescolares), comisiones, departamentos, áreas, equipos de nivel, secretario/a.(147)

- Funciones y componentes de los órganos colegiados de gobierno: claustro y Consejo Escolar
- Modelos de actas donde se recoge la información y modelos para elaborar una memoria anual. Debe incluir un apartado con: repercusiones informativas y de promoción exterior en cada reunión.
- Actuación ante la ausencia de un/a profesor/a
- Actuación en caso de imprevistos: accidentes, fuego, etc.
- Normativa de servicios que ofrece el centro: bar, comedor, fotocopias, juegos, prácticas deportivas
- Observaciones sobre trato con alumnos/as
- Actuación ante insdisciplinas y faltas
- Diseño curricular
- Evaluación
- Orientaciones sobre metodología de trabajo y técnicas de estudio: se pueden incluir aquellas cuestiones que sea necesario unificar criterios y traspasarlo al alumnado a todos por igual:
 - Técnicas de estudio
 - Cómo estudiar
 - Búsqueda de información
 - Elaboración de un CdS, trabajo de investigación(en diferentes niveles)
 - Normativa sobre la realización de actividades en casa, trabajos, deberes
 - Normativa lingüística del centro:
 - Tratamiento de las lenguas
 - Normas de uso oral
 - Observaciones para la composición de textos escritos y su corrección

- Criterios de calificación según lo anterior y según asignaturas

3. Documentos específicos para el alumnado

Además de las informaciones para todos los sectores:

- Normativa sobre la realización de actividades en casa,
- Normativa lingüística del centro:
 - Tratamiento de las lenguas
 - Normas de uso oral
 - Observaciones para la composición de textos escritos y su corrección
 - Criterios de calificación según lo anterior y según asignaturas
- Modelos de documentos: actas, memorias, entrevistas, notas, salidas y visitas
- Orientaciones para entrevistas, memorias, observaciones para las notas, salidas y visitas
- Técnicas de estudio

4. Documentos específicos para las familias

Además de las informaciones para todos los sectores:

- Respuesta a las preguntas de funcionamiento más frecuentes, con responsables concretos de cada aspecto.
- Consejos orientadores en general para ayudarles en la educación de sus hijos/as.
- Servicios de orientación familiar que tiene el centro, el distrito o ayuntamiento: para familias, ayuda a hijos, drogadicción, planificación familiar, defensa de los derechos de la mujer.
- Qué hacer cuando se pretende mostrar desacuerdo con determinadas decisiones: servicio de atención. Pasos a seguir.
- Consejos sanitarios y de alimentación para los/as hijos/as.
- Política comunicativa del centro

- Las familias como difusoras del centro en el exterior: qué pueden hacer, cómo colaborar.
- Líneas de participación familiar en el centro.
- Importancia de la AMPA
- Al final de curso: entrega de una memoria escrita evaluadora del resumen del Plan de Trabajo y de las normas entregadas a principio de curso: qué se hizo, temas pendientes, dificultades, actuaciones previstas para el próximo curso de consolidación, ampliación. Se puede entregar en una reunión global en que se hace balance. (consolida la imagen de seriedad y rigor. Verifica que la declaración de intenciones de septiembre fue cierta y se desarrolló durante el curso)

3.2.2.3. Documentos de programación pedagógica

La comunicación de la actividad pedagógica es la parte que más repercute en el auténtico fin de la estancia del alumnado en el centro, la educación. Muchos documentos se ocupan de su recogida: el PCC, planes, programaciones, reuniones diversas, traspaso de información del alumnado, memorias anuales, proyectos pendientes o para poner en marcha, observaciones disciplinarias. Para conseguir la comunicación global se crean documentos facilitadores:

- Documentos específicos de recogida de información
- Documentos de convocatorias
- Sistemas o canales para comunicar:
 - Hojas informativas
 - Tablón de anuncios
 - Intranets donde se distribuye toda la información anterior.
 - Web del centro con información abierta o mediante códigos de acceso.

La circulación de toda la información necesita de la contribución de todo el centro para que siempre esté actualizada y disponible para su uso. Junto con el resto de apartados del Gestor Educativo, definen un centro estructurado en cuanto a la comunicación interna. A pesar del esfuerzo que supone al principio poner en marcha este sistema,

las posibilidades de disponer de todo en el momento preciso y desde cualquier ordenador del centro(conectados en red), al final produce la satisfacción de la utilidad, de ayudar a decidir con muchos elementos de juicio. A su vez, el resultado de tal decisión alimentará al sistema.

3.2.2.4. Manuales informativos

Nuestra propuesta podrá interpretarse como una invitación continua a la fijación de ideas, a su escritura y a su comunicación. Pero es que las organizaciones funcionan así, y las primeras los centros educativos: la mayoría ya se preocupan de tener estructurada su actividad, normas escritas o dadas por sabidas, rutinas de funcionamiento, modelos de papeles que todos ya conocen desde hace muchos años. La propuesta es la estructuración de todo en forma de documentos escritos, donde queda constancia para su posterior control y revisión. Como afirma Weill (1992: 164): *“La comunicación dice lo que se ha hecho, pero compromete también a hacer lo que se ha dicho: constituye una exigencia”*.

A estos instrumentos comunicativos que crean un compromiso para todos los llamaremos Manuales informativos. Como siempre, son modelos adaptables a la estructura comunicativa de cualquier centro y a su organización..

El funcionamiento del centro se efectúa, respecto a la comunicación, con criterios fijados y conocidos por todos/as los/as afectados/as a la vez. Ya se contemplan documentos que recogen la forma de funcionar. A menudo se sabe que están pero no se miran, se han interiorizado tanto que forma parte de la rutina cotidiana. En estos casos sólo se recuerda su existencia cuando hay una disfunción y surgen interpretaciones diversas, en el momento en que llegan personas nuevas al centro y se les ha de explicar en poco tiempo todo, o cuando se hace una revisión colectiva del estado de aplicación.

Para ello tiene gran utilidad la marcación, fijación, escritura y edición(impresa o digital) de lo que Villafañe(1999) llama *“Manual de Procedimientos”*. Las ediciones serán

tantas como sectores haya: profesorado, alumnado y familias(el PAS lo contemplaremos aparte). No importan tanto cuestiones de apartados y de documentos como que figuren en algún lugar con un acceso fácil y que sea útil. El fruto de un esfuerzo colectivo que sirva sólo para cumplir con una demanda administrativa obligatoria y que, después, permanezca olvidado, no es operativo ni rentable en cuanto a su relación entre tiempo invertido y personas utilizadas para confeccionarlo. O tiene utilidad práctica o, mejor, no hacerlo. O recurrir a otras fórmulas para atender las reclamaciones oficiales.

1. El Manual para el profesorado

Se compone de dos apartados:

- Uno recoge documentos de centros y normas, citado en un apartado anterior. Para Cyril Poster(“Dirección y Gestión de centros educativos, Anaya 2) toda escuela necesita un manual para el profesorado donde aparezca toda la información que origina su funcionamiento. Figuran las directrices, documentos y observaciones necesarias para saber actuar en la práctica diaria, con criterios iguales para todos en aquello que deba ser así. La realización corresponde a la dirección o alguna comisión delegada, con la colaboración de todos/as.
- Otro recoge el llamado Manual de Clase: podría partir de la siguiente pregunta: ¿Hay algún documento en el centro que, si alguien ajeno a la organización – que, por ejemplo, va a dar clases por primera vez - lo leyera y se podría enterar de su ideario, funcionamiento y también de la mecánica de las clases que le toca dar?: este manual pretende contemplar y definir el trabajo de clase de cada profesor/a, útil para el centro mismo y para profesionales que han de sustituir a otros/as, ausencias imprevistas o justificadas. Recoge metodología, desarrollo de las clases, actividades pendientes, programación diaria, semanal y quincenal, colocación del alumnado, lista de alumnos de clase, encargados, calendario de reuniones, etc. La obligatoriedad de la confección de este manual ha de ir acompañada de una

estrategia pedagógica coordinada: métodos que se siguen en las clases, soportes de enseñanza, disposición del alumnado, tipos de clases que se hacen, funcionamiento de las clases, etc. Cada profesor/a se responsabiliza de hacer el manual, pero esta labor no responde sólo a sus criterios profesionales. Para tener una unidad, entre más criterios u orientaciones del centro haya, consensuadas y respetadas por todos/as, el desarrollo de las clases responderá a líneas de centro y evitará la tendencia a la disparidad de métodos, fruto más de rutinas profesionales que de comprobaciones de su efectividad pedagógica.

2. Manual para el alumnado

Las normas que se les da tienden a ser más orales que escritas. Muchos centros ya especifican en las agendas o en hojas aparte, dadas a alumnado y familias, temas concretos como un extracto del RRI, derechos y deberes, normas y faltas disciplinarias, además de informaciones sobre evaluaciones, entrega de notas, etc. A pesar de que cuesta plasmar estas informaciones por escrito, la utilidad educativa y práctica se manifiesta al conocer todos lo mismo. Es también un entrenamiento para la sociedad civil, donde hay normas y leyes y donde justificar una falta por ignorancia de la ley no exime del castigo.

3. Manual para las familias

Todos los centros ofrecen muchas informaciones a principio de curso: plan de trabajo de cada nivel, normas nuevas o recuerdo de las antiguas, calendarios diversos, cuestiones específicas de cada profesor o clase, citaciones para reuniones, calendarios de actividades extraescolares. La forma de reparto es a través del alumnado, un canal que se debería revisar. No siempre funciona. Algún alumno/a más grande, casi siempre aquel o aquella que más le preocupa al profesorado, tiende a espaciar o anular la entrega de parte de esta información por dejadez, desinterés o

para evitar que la familia se entere. El centro, como ya se comentó, debe prever la circulación de la misma información por más de un canal, y también la comprobación de que ha llegado a las familias (con la devolución de resguardos firmados o, en casos extremos, por llamadas telefónicas). Es especialmente grave cuando se convoca a reuniones o a trámites administrativos puntuales. A medida que se extiende el uso de Internet, un buen sistema es colgar esa información en el web del centro, enviarla a las familias por correo electrónico y también por medio de los/as hijos/as. Se trata de estructurar todas en forma de Manual para las familias: se recogería todo y se adjuntaría la planificación comunicativa del centro.

3.3. La gestión de la producción de contenidos en el centro

Los centros escolares tratan con recursos informativos que sirven para ayudar en el proceso de educación y formación: libros de texto, enciclopedias, documentos de archivos y bibliotecas, publicaciones diversas, recursos en Internet, material audiovisual. El fruto del uso de tanto material pasa al alumnado el cual, además de superar las pruebas que acreditan su capacitación, ha de ser un incentivo para producir contenidos. Hoy día, cuando importa tanto la producción de nuevos conocimientos, los centros docentes aprenden pero producen también contenidos, es generadora de conocimientos: La posibilidad de hacer aún más rentables las capacidades del alumnado dependen de los estímulos e iniciativas a que se les someta. Cuenta el espíritu emprendedor del profesorado y la planificación del centro para conseguirlo. Veamos con ejemplos prácticos contenidos que produce o puede producir el alumnado

1. Alumnado

- Trabajos sobre temas específicos propuestos por:
 - Profesorado para alguna asignatura o como parte de un trabajo de centro con motivo de jornadas específicas, semanas culturales, etc.
 - Convocatorias oficiales que admiten temas libres o concretos.
 - Convocatorias de entidades, asociaciones, ayuntamientos o empresas que pretenden estimular algún tema o acto con la participación con colaboraciones, premiando a algunas destacadas.
- Trabajos que forman parte del currículum:
 - Créditos de Síntesis
 - Trabajos de investigación obligatorios en cursos del actual bachillerato
 - Proyectos para asignaturas del ámbito de la formación profesional.
 - Creaciones artísticas, plásticas o físicas.
- Colaboraciones libres:
 - Composiciones literarias, gráficas o virtuales.
 - Profesorado

2. El profesorado

El profesorado de los centros escolares tiene un gran potencial productivo, no solamente como conductor educativo en el proceso de enseñanza de cara al alumnado. Es el profesional con mayor preparación del centro escolar. Prueba de ello es su biografía profesional. Resulta curioso que en la mayoría de centros no se difunda entre el alumnado -y a veces ni siquiera entre el mismo profesorado- los estudios, publicaciones, actividades, inquietudes, aficiones, proyectos del profesorado. La imagen del docente mejoraría con detalles como éste, fruto de la preparación y trabajo de toda una vida. Contribuiría también a que las familias supieran la formación de los profesores de sus hijos y valoraran qué profesionales tiene cada centro escolar.

Todo se ampliaría con la difusión de nuevos trabajos o proyectos del profesorado, por su cuenta o con los alumnos. Expuestos después en el web.

El docente goza de buenas condiciones como para generar contenidos. Pero es preciso dar a conocer lo que se hace y evitar la desconfianza que genera. Antúnez(1993:217) apunta algunas razones que lo producen: *“Los profesionales de la enseñanza somos muy celosos de nuestros ‘descubrimientos’, porque somos un colectivo profesional que suele leer poco en relación a su propia profesión”*

Sin embargo, no priman los casos, entre otros motivos porque la dedicación que impone el trabajo diario de la enseñanza y los compromisos personales apenas le dejan tiempo para descansar. Las enfermedades profesionales acechan y cada vez afectan a un mayor número.

A pesar de todo, la actividad docente les obliga a una continua producción de contenidos para la impartición de las clases. Todo este material es fruto de un trabajo creador que merece más consideración que la aplicación práctica en clase. Se necesitan sistemas de archivo, recogida y gestión de estos materiales. Así se conseguiría poner en circulación tanto conocimiento que facilitaría el trabajo común.

Entre los docentes es habitual que se intenten elaborar materiales, programar excursiones, adaptar contenidos cuando otros centros ya lo tienen hecho. Sólo es cuestión de darlo a conocer y no ser propietario de aquello que puede ayudar a los demás. La capacidad de crear conocimiento entre el profesorado es enorme, sólo hace falta *“tener en cuenta lo que cada uno es capaz de hacer, por la capacidad de introducir una mejora, por la capacidad de aprender de las innovaciones de otros, por la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones”*, opina Josep M. Vilà(142)

Observemos la posible generación de contenidos globalmente:

- De forma individual:
 - Materiales para la clase
 - Unidades didácticas
 - Diseño de experiencias o experimentos de laboratorio o de campo

- Creación de composiciones literarias, musicales, artísticas o cualquier otro lenguaje que incentive o muestre el objetivo de aprendizaje.
- Adaptaciones de materiales ya dados
- Elaboración de materiales decorativos para fiestas, aula, celebraciones, portadas de álbums, exposición gráfica de explicaciones.
- Estudios y trabajos
- Determinados profesores realizan investigaciones o trabajos sobre temas interesantes. Algunos salen a la luz, otros se presentan a alguna convocatoria, premio o concurso. En muchas ocasiones la modestia, la desconsideración hacia su trabajo, la ausencia de incentivos o la dejadez provocan que no se conozcan ni siquiera por los compañeros del centro. En esto influye a menudo el temor a que sea acogido con recelos por sus compañeros, símbolo de supuesta vanagloria, prepotencia o superioridad. Algo que no debería suceder pues a menudo una misma idea, dicha por alguien que se considera un experto goza de mejor acogida que la misma si la manifiesta alguien del entorno cercano.
- Artículos y colaboraciones
- Cada vez abundan más las colaboraciones en revistas especializadas en pedagogía. La importancia de experiencias que se explican, reflexiones sobre temas cuando los escribe profesorado en activo reside en que parten de la práctica educativa. Quizá sus ideas sean discutibles, como le pasa a casi todo, pero lo que no se puede negar es que quien las escribe es alguien que toca la realidad del aula. Merecen gran consideración, aunque su curriculum no sea tan extenso como el de las supuestas autoridades en la materia. En gran medida ocurre por lo que trataremos en otro capítulo: la autoimagen del profesorado
- En grupos reducidos, equipos o el centro escolar en general:
 - Proyectos

- Proyectos en torno al tratamiento de un tema: académico, didáctico, informático.
- Puesta en marcha de experiencias
- Publicación de experiencias a partir de proyectos.
- Creación de nuevos materiales.
- Elaboración de nuevos créditos variables o de síntesis
- Materiales específicos para favorecer determinados aprendizajes.
- Diseño de objetos, mecanismos, máquinas o materiales informáticos.
- Puesta en marcha de medios de comunicación en el centro.
- Reflexiones sobre temas que han tratado y conocen, como centro o de forma compartida con otros centros.
- Colaboraciones con el exterior:
 - Proyectos con la sociedad civil
 - Programas europeos

La producción de contenidos se acompaña con el paso siguiente: su difusión. El Departamento de Comunicación y el profesorado en general son quienes han de estar atentos a las posibilidades que se les brindan. Determinados profesionales consideran que su labor dista mucho de esta línea de trabajo, que su función es pedagógica, de atención directa al alumnado. Sin desconsiderar ninguna opinión, no significa mucho más trabajo añadido el diseño de una estrategia para exteriorizar aquello que se hace. Los beneficios son evidentes, en concreto en apertura del centro, en dignificación de la imagen por su conocimiento y en compartir lo que se hace. Posibilidades de difusión:

- Red de contactos propios del profesorado y del Departamento de Comunicación
- Revistas impresas especializadas de educación.
- Revistas electrónicas de educación.
- Redes(listas) de distribución y portales educativos.
- Editoriales educativas
- Concursos, convocatorias premios

- Webs que brinden la posibilidad de difusión
- Recursos oficiales que ofrecen las autoridades educativas o municipales.

3. Las familias

En los centros hay familias que también producen o pueden producir contenidos. Una vez detectadas se trata de ver si el centro se puede beneficiar.

3.4. Gestor de información y comunicación. El Departamento o Dirección de Comunicación

3.4.1. Gestor de información y comunicación

La comunidad educativa es la primera que tiene obligación de conocer su propio centro. En general, el interés por saber lo que se hace utilizando los canales adecuados es bastante alto. A veces las rutinas y los sistemas de funcionamiento apegados a costumbres y tradiciones provocan cierta apatía hacia la organización. Si ocurre esto basta con una reflexión inicial para analizar la realidad. Después hay que descubrir qué interesa saber del centro y por qué medios. De este modo se inicia un proceso de mejora, que se completará con la aplicación de un modelo de calidad (trataremos de esto más adelante). Ya hay experiencias de centros educativos con un gran número de alumnado que han empezado con un acercamiento a las inquietudes comunicativas del profesorado, alumnado y familias; a conocer cómo les agradaría recibir la información. Los resultados demuestran que es necesario canalizar los máximos esfuerzos para mejorar la calidad comunicativa de los centros, un factor muy valorado por todos en el centro que forma parte de la calidad global(39)

La Gestión de la información y comunicación de un centro escolar parte de todas las producciones orales y escritas y desemboca en la Planificación de la Comunicación, la cual responde a las necesidades comunicativas del centro, bien sean temporales o temáticas. Las primeras son aquellas que están ya estructuradas en el tiempo. Hay un

calendario comunicativo establecido: entre el profesorado, que suele ser de trabajo en reuniones; entre el alumnado, en sesiones con representantes o algunas específicas; con familias, básicamente informativas a lo largo del curso escolar. Se pueden agrupar en diversas categorías según su grado de conocimiento previo:

Según el cuadro I, cada año aparecen bastantes actuaciones comunicativas planificadas a lo largo de cada curso escolar, cuyo cometido es dar a conocer lo que se prevé hacer o informar de la actualidad presente y, si es posible, recoger las observaciones que el público objetivo haga o las que se vean por los efectos producidos. Al final, alimentan el archivo comunicativo del centro y se convierten en recursos para otras ocasiones.

Hay otras que proceden de la tradición comunicativa del centro. Son fijas, se han considerado importantes por su funcionalidad y efectividad y han quedado instituidas. Ya forman parte del historial comunicativo del centro, sólo es cuestión de actualizarlas e introducirles aquellas modificaciones puntuales de contenidos.

Por último, están aquéllas que aparecen a lo largo del curso escolar, motivadas por actuaciones puntuales que no se contaba con ellas, por hechos imprevistos o proyectos extraordinarios.

La planificación, por tanto, está sujeta también a las circunstancias. El centro escolar, como estructura organizativa abierta, ha de adaptarse y conducir las situaciones que surjan en un momento dado. Resultado de todo ello puede ser la creación de alguna herramienta que ayude a la gestión de toda la información.

Como ayuda para centros que se plantean el tema, al final de cada curso escolar, con la suma de las fuentes anteriores, se puede crear una base de datos que recoja todos los hechos comunicativos y que ayude para montar la planificación al principio del próximo curso escolar.

Determinados centros contemplan ya este tipo de materiales de gestión. Algunos aplican los recursos informáticos (en su mayoría herramientas creadas por empresas externas para centros privados) y otros, más modestos aún, guardan todo en archivos con carpetas clasificadas. Apartados que puede tener este tipo de gestión:

- Listado de comunicaciones internas(entre profesorado, a la Administración y al alumnado) y externas(a las familias y resto de contactos). Excepto las demandas administrativas, sujetas a una mecánica más burocratizada, el resto de comunicaciones (escritas, orales) observan los siguientes apartados, de forma muy resumida:

- Objetivos que perseguían
- A quién iban dirigidas
- Contenidos resumidos
- Tiempo en que se realizan
- Persona/s encargada/s de:
 - Su recogida
 - Redacción
 - Distribución(oral: decirla, escrita)
 - Actuaciones que se derivan o que se esperan obtener
 - Repercusiones en la proyección externa del centro: actos que se derivan en el presente o en el futuro.

Un nivel superior que completaría la herramienta anterior sería especificar cada una de las comunicaciones de arriba con otra herramienta más concreta, confeccionada por quienes asumen su responsabilidad por el uso que le van a dar. Apartados posibles para cada actuación: ampliar los apartados anteriores de forma más extensa y añadirle otros, sobre todo si se trata de reuniones: circunstancias que han obligado a su convocatoria, actuaciones anteriores, objetivos específicos, público objetivo, sistemas para comunicar, material de apoyo, actuaciones que se derivan, responsables de efectuarlas y sistema para darlas a conocer o analizarlas.

Con todo se puede confeccionar una especie de Plan de Comunicación del centro escolar, coordinada por el Departamento de Comunicación. Mejor en soporte informático, completado con el archivo de todo material escrito significativo: actas, resúmenes, material repartido, recogida de propuestas, etc.

Facilitamos en el Cuadro 2 (ver apartado Cuadros) una herramienta para detectar los actos comunicativos del centro con sus receptores

3.4.1.1. Informaciones que se reciben:

1. Profesorado en general

- Es muy significativa por el efecto sorpresa la entrega de algún tipo de detalle el primer día de curso, tanto al profesorado nuevo como antiguo: carpeta donde aparecen los documentos y que sirve para el trabajo diario, algún tipo de agenda útil adaptada al centro, objetos de escritura, detalles-sorpresa funcionales, horarios, listas alumnado. Se añade la documentación necesaria para arrancar de nuevo en un momento desprovisto de las típicas tensiones que ocasiona la actividad del curso.
- calendario de actividades de los primeros días de curso
- líneas nuevas o nuevos proyectos para iniciar
- documentación sobre temas que serán actualidad en el centro durante el curso.

2. Profesorado nuevo en el centro

- Inicio de curso (o cuando vengan por bajas u otras incidencias):
 - Documento informativo sobre el centro: puede ser uno específico para profesorado o bien uno igual que el que se le entrega a familias nuevas pero con apartados concretos para profesorado en forma de ampliación o en un encarte. Aportará:
 - Historia del centro
 - Datos geográficos
 - Información práctica (recogida de la web del centro en forma escrita, menciona la web para que se amplíe la información allí y se estimule la

navegación), resumen de los puntos más destacados de documentos de centro, también en web, aspectos de funcionamiento, etc.

- Documento de funcionamiento (ver apartado siguiente)
- Presentación de la documentación escrita en una sesión específica con su adaptación para mostrarla al mismo tiempo con el Power Point en una pantalla. Es necesario que en el Power Point no se recoja más información que unas ideas o resumen de la que tienen escrita para evitar despistes al tomar notas y no atender. Sí se deberían anotar consideraciones concretas o ampliar aspectos fruto de preguntas de los asistentes, se estimula la fijación con la escritura de lo más destacado.
- Visita guiada a las instalaciones del centro, presentación del personal, entrega de llaves, etc.
- Resto del curso: como los demás

3. Profesorado antiguo en el centro

Información puntual, a ser posible escrita y que llegue por diferentes medios.

4. Familias y alumnado

A. Nuevas en el centro:

Habría que distinguir entre dos posibilidades:

- las que forman parte de un grupo de alumnos que vienen nuevos, como por ejemplo al principio de la escolaridad o cuando es un centro público de secundaria,
- aquella que se incorporan de forma aislada a un curso en el que caben más alumnos.
- Si son nuevas y forman parte de un curso inicial:

La estrategia se centra en la continuación del proceso iniciado en el período de preinscripción y matriculación. Como veremos en el apartado dedicado a la imagen y

promoción del centro, las expectativas creadas durante aquel período de captación de alumnado se verifican ahora. Por lo tanto, las familias estarán a la expectativa de las actuaciones del centro con ellas y con sus hijos/as. En este momento ya han dado el paso de la matrícula, se han comprometido, están vinculadas al centro y es cuestión de poner en marcha la estrategia comunicativa con los/as alumnos/as y sus familias, ya conocidos/as en junio.

Los centros convocan reuniones antes de las clases. La primera cuestión es avisar puntualmente de las convocatorias y asegurarse que se han enterado. El sistema más repetido suele ser el postal. No siempre es fiable del todo. Por ello, es un gesto significativo sorprender el primer día de septiembre a la familia con una llamada telefónica a su domicilio para saludarles y verificar que recibieron la carta, enviada días antes (puesta en circulación a mediados de agosto por alguien del centro que está en la ciudad y no le importa llevar las cartas a la oficina de Correos). O enviarles también un correo electrónico de saludo, recuerdo y comprobación (en caso de que dispongan de este recurso y lo abran a menudo).

Cuando los/as alumnos/as son pequeños/as y se incorporan por primera vez, la receptividad del profesorado ha de ser total. Importa mucho plantearles a cada familia en una entrevista personal una serie de cuestiones, anotarlas y hacer un seguimiento a lo largo de los cursos. Se ha de convertir a cada familia desde el primer momento en protagonista de la educación, que se la escuche pero que también piense en la realidad educativa y aporten ideas. Algunas cuestiones para este contacto:

- Razones por las que escogió el centro
- Qué espera del centro
- Cuál es el modelo de maestro/a que le gustaría para su hijo/a
- Cómo actuaría en caso de fallos en la actividad diaria educativa
- Qué le gustaría que le aportara el centro:
- Cómo cree que se debe plantear la educación de su hijo/a
- Qué hábitos cree que se han de favorecer, valores, métodos
- Cómo cree que se ha de corregir a un/a niño/a cuando hace algo mal

- Si debe hacer actividades en casa o no
- Qué opina sobre los libros, TV y juegos dirigidos a los niños, modas, marcas,
- Canales de comunicación que prefiere para enviarle información

El centro iniciará su política informativa del curso que empieza por separado, familias por un lado y alumnado por otro, o juntos, depende de los criterios. En estas sesiones se ofrece todo tipo de información, escrita, presentada en Power-Point, se muestra el web del centro, se explica, se enseña el centro, con las aulas ya asignadas. Y, sobre todo, se les presentará al equipo directivo y al profesorado que le impartirá clases. Todo ello en un ambiente acogedor, con detalles si se quiere y cercano dentro de un respeto. Desde el primer día. Ante dudas puntuales han de saber la predisposición de todos/as para su solución pero en especial el servicio de tutoría de cada curso, que son los/las profesionales más cercanos/as.

B. Familias y alumnado antiguos en el centro

Las actuaciones serán aquellas a las que están acostumbrados y que, después de las correspondientes valoraciones anuales, se observa que funcionan. No obstante, la tradición comunicativa puesta en marcha la primera vez que entraron en el centro tendrá una gradación, no se repetirá siempre lo mismo pero tampoco se abandonará en intensidad. En caso contrario el comentario más habitual es la rutina, falta de interés y confianza en que ya están dentro del sistema y ya se informarán.

3.4.1.2. Planificación comunicativa de cada sector

1. Planificación comunicativa de las familias

Cuadro que se le entrega a las familias, nuevas o no, para que sepan la estrategia comunicativa del centro para con ellos(cuadro 3, apartado Cuadros).

2. Planificación comunicativa del profesorado

Ver cuadro 4 (apartado Cuadros): Planificación comunicativa del profesorado

3. Planificación comunicativa del alumnado

Ver cuadro 5 (apartado Cuadros): Planificación comunicativa del alumnado

3.4.1.3. Actos comunicativos

Para ayudar al seguimiento de los actos comunicativos, sugerimos alguna herramienta específica. Proponemos un cuadro que incluye a profesorado, familias y alumnado pero que se puede hacer uno para cada sector. Sirven para control y valoración de todo lo que se comunica en el centro. Cada cuadro puede ser mensual, trimestral, cuatrimestral (ver cuadro 7, apartado Cuadros)

3.4.2. El Departamento/ Dirección de Comunicación(DC) en los centros docentes no universitarios

Ya hemos demostrado la importancia de los procesos comunicativos en un centro escolar. Cualquier profesional dispondrá de argumentos para convencerse del valor que tiene, aunque en su centro no se haya desarrollado del todo. Una reflexión más profunda le hará establecer relaciones entre la actividad pedagógica y la comunicativa: hasta qué punto se ha de considerar tan importante la comunicación de la educación, si se debe comunicar lo que se hace o si se hace sólo para comunicarlo, buscando el reconocimiento de un supuesto prestigio sin bases sólidas. Son cuestiones que deben quedar claras a nivel de claustro, desde una visión global del hecho educativo:

primero es la educación, después la comunicación: la educación que se comunica; ver los centros educativos – apunta Maribel Reyes (40) -, como lugares donde se establecen relaciones entre las personas que están allí y como centro productor de valor, disponen de mucha información. La producen y sale del centro aunque no quiera éste. En un centro comunica todo. Educación y comunicación se complementan.

Una vez sistematizado el campo de la comunicación escolar, campo que está abierto a las peculiaridades organizativas de cada centro, a la hora de poner toda la maquinaria en marcha surgen problemas de tipo formativo y operativo: quién está formado para llevarlo a cabo, quién se encarga de la coordinación e impulso, quién efectúa un seguimiento de todo y quién podrá disponer de una parcela de tiempo, dentro de los apretados horarios escolares.

El personal del centro es quien se ha preocupado hasta ahora de ser emisores en las tareas informativas. Equipo directivo y resto de profesionales con cargos de responsabilidad llevan el peso y lo resuelven con el máximo empeño y con la dedicación que sus saberes y el escaso tiempo de que disponen les permiten. No se trata de pedir más personal a los centros, embarcar a los equipos directivos en más formación con el mismo tiempo, funciones y sueldo ni agobiar con nuevas ideas, aparte de las que aún tienen reservadas en la lista de espera y no encuentran la forma de ponerlas en marcha.

Nuestro propósito es ofrecer propuestas que mejoren la comunicación global. Una de ellas es la coordinación comunicativa por parte de una o varias personas. Lo ideal sería que en cada centro hubiera algún/a profesor/a con formación en comunicación, y mejor aún si domina la informática, que forme parte del equipo directivo o goce de su confianza y quiera transmitir más ilusión por lo que todos hacen si se gestiona mejor la comunicación del centro.

Mientras estas variables se dan, los equipos directivos interesados han de asumir la función o delegar en aquellas personas de su confianza que puedan disponer de algún tiempo específico para esta labor.

3.4.2.1. Razones para la creación de un Departamento de Comunicación

El modelo comunicativo que planteamos a continuación se apoya en una idea básica: todas las informaciones que se mueven dentro del centro o hacia el exterior han de estar de acuerdo con sus principios básicos, recogidos en los documentos correspondientes. Esto no implica una censura encubierta ni una libertad de expresión recortada. Se trata de coordinación, de responder a una estrategia que incumbe al centro. Y quien es el máximo responsable del funcionamiento, incluyendo los flujos informativos, es la dirección. Por tanto, cualquier tema relacionado con la comunicación dependerá de él/ella, de forma directa o indirecta por delegación. La cuestión está en coordinar todo, con el acuerdo de los órganos del gobierno y equipo directivo. Proponemos un Departamento de Comunicación o Dirección de Comunicación(DC), formado por una o varias personas, sean o no del equipo directivo. Como idea puede parecer utópica pero, desde la realidad educativa, creemos que se necesitan contemplar las funciones que tendría y hacerlas operativas. En último extremo, hay modelos de supervivencia, en que todo se hace a medida que aparece, con la mejor voluntad, con los medios disponibles y con gran ilusión.

En esta estrategia debe prevalecer un principio básico: no se puede comunicar lo que no existe y decir mentiras revierte en contra de la organización. Lo importante en un centro es la profesionalidad con que se trabaja, con que se organiza el centro, cómo responde la comunidad educativa. A partir de aquí el DC podrá ser más efectivo. Lo que no pasará es que un centro mal estructurado, con apatía y dejadez, sin espíritu renovador ni preocupado por su adaptación a las demandas educativas de la sociedad, espere encontrar la solución a su situación con un buen DC. No se ha de olvidar, como dice Reyes, que cualquier organización es la suma de cómo es(identidad), de lo que hace(realidad), de cómo es percibida(imagen) y de lo que dice de sí misma(comunicación).

El Departamento de Comunicación apareció hace tiempo en algunas organizaciones empresariales y económicas, entendido en un sentido amplio y con múltiples funciones. Actualmente la mayoría de organismos, organizaciones, instituciones, entidades también lo tienen en su estructura. Se dan situaciones en que es de lo primero que se constituye, lo que mejor funciona pero, detrás, la realidad difiere mucho de lo que comunica. En la mayoría de casos se centran más en el control de la imagen que se pretende ofrecer de la organización y de sus directivos al exterior, del mundo de las relaciones con los medios de comunicación social y de la política de marketing, promoción y publicidad. El DC debe *“poner en funcionamiento y coordinar todo tipo de acciones que permiten crear y mantener una imagen positiva de las personas u organizaciones para las que trabaja”*(Tomás Álvarez y Mercedes Caballero, 1998: 85).

Los centros escolares no universitarios consultados sobre el tema muestran un gran interés en un momento en que existe competencia entre centros, se ven desorientados por falta de preparación y desbordados por la cantidad de temas que la sociedad reconduce hacia ellos, como si fueran la panacea que soluciona todo aquello que nadie se atreve ni a mirar. Hay algunas experiencias interesantes y muy acertadas que han ayudado para el presente capítulo, en algunos centros públicos y privados. Contemplan la comunicación de forma casi profesional por determinadas circunstancias en que se han visto implicados: competencia entre centros cercanos, descenso de matrícula y necesidad de aplicación de estrategias, un centro con varios edificios separados, intento de posicionamiento de un centro que dependía de otro pero que ahora quiere crear una identidad propia, y, también, algún centro que cuenta con algún profesor con estudios de comunicación y con el total apoyo de la estructura directiva. Esta casuística demuestra que las iniciativas en comunicación están latentes entre el profesorado, o bien que saben buscarlas o consultarlas en casos necesarios. La valoración que hacen de los recursos comunicativos es muy positiva. En los cursos de formación en gestión de centros en que se ha incluido el tema también ha tenido una excelente apreciación.

3.4.2.2. Funciones del Departamento de Comunicación en un centro escolar

Enumeraremos aquellas que resulten más prácticas para la dinámica externa e interna del centro, y que sean posibles de llevar a cabo. Después nos centraremos en cada una de ellas. La aplicación final queda a criterio del centro y de sus posibilidades. Se puede establecer una paulatina incorporación, adaptarlas a la realidad del centro, introducir cambios. A título orientativo:

- Asistir y ayudar al equipo directivo en todo lo relacionado con la comunicación del centro.
- Centralizar la comunicación del centro, proponer y efectuar el seguimiento del Plan de Comunicación. Con ello se consigue crear y mantener una filosofía de centro fuerte y dar a conocer las actuaciones y los resultados para que reviertan en toda la comunidad educativa.
- Coordinar y mejorar los canales de comunicación del centro, internos y externos, que figuran en la planificación comunicativa. Editar los materiales informativos o renovarlos con la periodicidad prevista y controlar su efectividad para continuar con ellos o proceder a modificaciones.
- Definir un libro de estilo propio del centro y cuidar para que se ponga en práctica.
- Tener actualizada la agenda comunicativa del centro.
- Establecer contactos con los MCS y facilitarles el trabajo, teniendo en cuenta determinadas características del periodismo, y centralizar la difusión de las noticias del centro.
- Ofrecer normas y recursos comunicativos al profesorado cuando lo solicite o cuando se plantee como actuación de centro.
- Preparar estrategias para situaciones imprevistas: la comunicación de crisis.
- Diseñar, coordinar y vigilar la estrategia de promoción del centro en período de matriculación, imagen, cultura corporativa y herramientas para un mejor conocimiento del centro en el exterior y captación de nuevo alumnado

- Buscar y establecer contactos en el exterior para dar a conocer el centro y buscar recursos que ayuden a la actividad pedagógica.

Veremos por separado cada una de estas funciones.

3.4.2.3. Departamento de Comunicación y Equipo directivo

En los centros escolares, para mejorar su funcionamiento, la planificación comunicativa contribuye a consolidar la estructura general. La tendencia actual es a que vaya aumentando la información procedente de muchos ámbitos. Cualquier centro con interés en gestionar bien sus recursos, abierto al exterior, percibirá cómo aumentan los flujos informativos. Expertos como Alfons Cornella(41) llevan tiempo dándose cuenta y facilitando recursos y reflexiones acerca de este fenómeno. *“Se produce más información que tiempo para leerla, no digamos que para digerirla. Ésta es una era de exceso de información”*, apunta Cornella al tiempo que se decanta por la planificación y da tres consejos:

- Los textos, entre más agradables sean, más cautivarán la atención del receptor.
- Es importante buscar el mejor momento para que reciba los mensajes el receptor. Expertos en información electrónica ya consideran la posibilidad de tener en cuenta cuál es la mejor hora para recibir información. Trasladado a los centros, no estaría mal empezar a conocer las preferencias informativas de profesores/as, alumnos/as y familias. Si bien es un trabajo difícil de momento, cada vez que se difunda más la informática se convertirá en una realidad. Mientras, se puede empezar.
- Si el mensaje que se transmite es interesante (y circula por Internet) le debería crear un valor a transmitir a otras personas que le pudiera interesar. Así se da a conocer el mensaje, el colegio y su espacio web. La Red es un buen recurso que se ha de potenciar, con la posibilidad de facilitar el reenvío de los mensajes: adjuntarle abajo herramientas para imprimir o enviarlos a otra persona (ampliaremos esta idea en el apartado del marketing viral).

- La planificación comunicativa es más eficiente con la aplicación de éstas y otras consideraciones extraídas de los expertos, de la experiencia y de la observación de la realidad. También cuenta el factor de los responsables de la gestión de la comunicación.

Ya lo reflejamos antes. La situación ideal en un centro escolar, teniendo en cuenta sus características, es que coincidieran los responsables de la comunicación con personas del equipo directivo. Las razones son evidentes:

- La comunicación ha de estar en consonancia con los principios del centro y con las líneas marcadas y aprobadas por todos/as, coordinadas por la dirección.
- La veracidad de la comunicación que se distribuye afecta a todos/as, tanto si es correcta como en caso contrario. Quien mejor evita la transmisión de informaciones no acordes con las líneas marcadas es quien se preocupa por la coordinación global.
- A nivel práctico, es más funcional que en el proceso comunicativo intervengan directamente personas de la dirección. Se ahorra tiempo de consultas, de reuniones, de modificaciones y de reordenación de ediciones ya perfiladas.
- Muchas informaciones producen alimentación de ideas, algo a lo que se tendría que aspirar. La dirección ha de tener en cuenta estos flujos para introducir cambios o no.

Cuando la organización considera oportuno separar la función comunicativa de la dirección quedarán claras algunas cuestiones:

- Quien se responsabiliza de la comunicación y la dirección del centro han de entenderse bien, tener ideas afines en este tema y disponer de estrategias de intercambio de información o de consulta.
- El responsable tiene que poder acceder a los centros informativos del centro que considere prioritarios. En aquellos con los que no contacte, se cubrirá con alguien que se responsabilice de la recogida y traspaso de información siguiendo una pauta escrita. Después todo se centralizará.

- Las disfunciones o problemas comunicativos que surjan afectarán no sólo al responsable de comunicación, también a la dirección y a la fuente informativa; tanto sobre lo difundido como aquello que ha ocurrido pero no se ha considerado oportuno dar a conocer. Por eso es importante la definición de qué es lo que el centro quiere que circule por las vías comunicativas externas e internas y qué no(***)nota: ver capítulo anterior dedicado a la información reservada). Se concretará entre todos, a propuesta del Departamento de Comunicación y la dirección. Los sistemas de difusión se adaptarán a los contenidos fijados. Los problemas surgen a menudo cuando hay disparidad de criterios en temas mal explicados para unos/as, con poco espacio, difundidos en un momento o por un canal inapropiado. O se hacen dobles lecturas que acaban circulando por vías alternativas: los rumores.

Relacionado con la comunicación, con el trabajo del profesorado y con las organizaciones, hay centros en que se dan mecanismos de impulso a actividades que desarrolla determinado profesorado y, al mismo tiempo, existe un desconocimiento de los resultados de la constancia y el esfuerzo de otro grupo, que no se atreve o no le interesa darlo a conocer. El DC y equipo directivo deben estar atentos a este fenómeno, para hacer aflorar y poner en conocimiento de todos la realidad del centro, el fruto de los esfuerzos de cada profesional. A menudo las innovaciones surgen en lo que Cornella denomina "*El Espacio blanco*" (42). la zona más informal, donde se prescinde de la autoridad, funcionan líderes y es un espacio en el que se innova: maestros/as muy eficaces en la práctica del aula, innovadores/as, sin peso en la organización escolar, con trabajos o colaboraciones externas al centro que se pueden aprovechar, difundir y resaltar ante los demás pero que no entran dentro de los circuitos comunicativos del centro. Son un valor en alza. Por el contrario, llama "*El Espacio negro*" a aquello que se produce en las actividades profesionales, formales y estructuradas, producto de una planificación acorde con los documentos del centro.

3.4.2.4. Comunicación interpersonal y Departamento de Comunicación

El Departamento de Comunicación es quien centraliza las informaciones. En algunas organizaciones las informaciones internas no pasan por él, circulan por canales propios derivados de los cargos o encargados que la poseen y quieren transmitirla. Pero aún en estos casos, el canal y la forma de realizar la difusión lo revisa el DC. La comunicación externa sí que le incumbe y la gestiona.

Un tema preocupante que abunda cada vez más es la incomunicación que existe entre los/as profesionales de la enseñanza respecto a cuestiones que, siendo personales, pueden darse a conocer y no son ningún atentado a la intimidad. En centros de gran tamaño o en aquellos en que, debido a la cantidad de alumnado y profesorado hay horarios distintos, turnos diferentes, muchos componentes del claustro apenas se conocen. En ocasiones se justifica por estas circunstancias pero también por dejadez comunicativa de todos, por cierto abandono de detalles muy importantes que pertenecen al espíritu de grupo. Se puede funcionar así, pero produce un efecto de organización que se desconoce, que descuida el factor humano, las circunstancias personales que repercuten en estados de ánimo, en enfoques de ver o juzgar un tema. Ante un accidente o una enfermedad, el paciente agradece que lo tengan en cuenta más allá de su estado de baja o por su repercusión administrativa. Para favorecer la comunicación humana entre el profesorado todos han de estar convencidos y abrirse, con un gran respeto a la intimidad y forma de ser. Respecto al alumnado y familias, el toque humano ante la desgracia también les transmite más el espíritu de centro que muchas campañas de imagen.

El centro tiene favorecer la comunicación interpersonal. Desde el DC se puede impulsar. Las propuestas están ahí y, en una sesión de lluvia de ideas, aparecerían. A modo de ejemplo: distribución de datos como domicilio, teléfono, correo electrónico, biografías reales del profesorado, con datos profesionales, lugares de trabajo, aficiones, proyectos, grupos en que colabora, estudios que ha efectuado o le gustaría

hacer; información sobre celebraciones de santos o aniversarios (siempre que no importe la desmitificación de la fecha de nacimiento), dar a conocer otros datos como nacimiento de un hijo/a, ser abuelo/a, cambio de estado civil, ser padre o madre, tiempo que queda para la jubilación, estudios concluidos ahora, últimas publicaciones hechas, recomendaciones de restaurantes, lugares de ocio, visitas, recetas gastronómicas, intercambios de música o material informático, películas. Sería la faceta más humana de la actividad profesional diaria. Un apartado que, con el consentimiento de todos, puede organizar el DC y establecer cómo se hace, quién lo hace, etc.

Como apunta José María Gutiérrez González(43) respecto a la comunicación: *“La comunicación entre los profesores contribuye a compartir experiencias e ideas, al enriquecimiento mutuo, a una disminución de la angustia e inseguridad al compartir problemas y, en definitiva, a un mayor desarrollo profesional. Para ello es muy importante que los equipos directivos propicien el clima escolar comunicativo a través de situaciones formales (por ejemplo, reuniones) e informales (el intercambio de experiencias en un ambiente más relajado como un almuerzo o comida); en caso contrario los escasos encuentros entre los profesores pueden convertirse en meras lamentaciones que redundan en el sentimiento de desánimo y desinterés en la tarea educativa. La comunicación del profesorado en los centros no se logra imponiendo un tiempo o espacio determinados (por ejemplo, la hora exclusiva en los centros públicos de primaria), sino a través de situaciones que rebasan el ámbito de lo estrictamente formal o normativo”*

3.4.2.5. Fuentes productoras de información

- Elaborar una previsión de hechos noticiables al principio de curso. En la planificación del curso, Plan Anual, cada departamento, ciclo o profesor/a aporta aquellas actuaciones que considera podrían interesar y convertirse en noticia. No se trata de tener en cuenta temas noticiosos y después planificar; al revés siempre.

El DC valora su importancia y pasan a figurar en su agenda de previsiones informativas. Entre el DC y el profesor/a implicado/a, o ambos, tendrán en cuenta la noticia, con la antelación necesaria para trasladarla a los medios.

- Estar atentos a cualquier incidencia positiva que aparezca y que pueda interesar: premios recibidos, mejoras, proyectos que se ponen en marcha, intercambios europeos o con otros lugares, trabajos de investigación, publicaciones, fiestas con algún interés externo, charlas en el centro, muestras artísticas, semanas culturales.
- Materiales producidos originales, innovadores o informativos: revistas, artículos.
- El alumnado genera noticias, demandas, sugerencias o informaciones interesantes para los/as compañeros/as y resto del centro. Conviene enterarse y extraer conclusiones o dobles lecturas de lo que narran. El DC establecerá y coordinará los canales comunicativos del alumnado.
- Las familias, y la AMPA como órgano máximo, contarán con el máximo soporte del DC para articular la forma de difundir sus informaciones.

3.4.2.6. Información externa e interna y Departamento de Comunicación

También el DC puede intervenir en la difusión interna de lo que se hace en el centro. Abundan casos de profesores/as que se enteran por alumnos o por encuentros fortuitos de aquello que ya se hizo, se hace o ya ocurrió. O dejar un espacio para que cada profesor o alumno puedan colgar aquellos artículos o informaciones que sean interesantes para determinados sectores. Con ello se promueve el conocimiento.

El centro ha de definir qué informaciones centraliza, cuál es el sistema o redes para que la libertad de expresión propicie la difusión de materiales en el centro. Para ello se realiza una propuesta. Se puede tener en cuenta la lista comunicativa que ya se recogió en un apartado anterior.

Información interna: definición de estrategias para que todo el profesorado sepa la mecánica de la Planificación comunicativa desde el principio de curso: ver cuadro 6:

Sistematización de la información del profesorado. Según su temporalidad, pueden ser pasadas, presentes o futuras.

Otra de las funciones de los DC es la unificación de las informaciones que se distribuyen en las reuniones del profesorado con las familias. Suele haber un tiempo en el que se ofrecen informaciones generales y, después, específicas. Las primeras son las que se concretarán desde el DC para todos, con la suma de todas aquellas cuestiones procedentes del mayor número de fuentes y que se consideren de interés general: del equipo directivo, coordinaciones, tutores, profesorado.

3.4.2.7. Canales comunicativos

Las vías para dar a conocer estas informaciones dependen de la tradición del centro y de las costumbres generales. Los hay que tienen ya sistemas que funcionan y a los que se ha acostumbrado la comunidad de profesionales. Apuntaremos algunos:

- Hojas informativas internas: con información clasificada y periódica. Se hace un resumen de lo más destacable y se ponen los datos básicos y el lugar donde se encuentra para consulta. El contenido cambia si estas hojas se destinan a todo el personal del centro, al profesorado o a las personas del organigrama de cargos. Estas hojas agilizan el tiempo que se dedica en algunas reuniones a informar a la asistencia de temas que, por esta vía, se explican mejor con más datos. Origina un trabajo porque obliga a escribir pero rentabiliza tiempo y fija las informaciones.
- Boletines periódicos, internos o externos: de fácil lectura, pequeñas ediciones con bloques de noticias: su finalidad también es dar a conocer lo más destacado de lo que se hace en clase, visitas que se han hecho, proyectos futuros, convocatorias diversas, artículos que se han recibido, etc. En los internos se puede incluir un apartado con toque humano: curiosidades del profesorado, notas sociales, actividades lúdicas previstas, celebraciones. Los externos basan sus contenidos en información útil.

- Boletines electrónicos distribuidos a una lista de profesorado, con los apartados anteriores y alguna sección que se pueda completar online. Los centros que han
- Tablón de anuncios o puntos de información en lugares concretos: sala de profesorado, salas de reuniones, departamentos. La información estará agrupada por secciones y tendrá que conseguir la claridad de visión, la renovación puntual y una fácil identificación.
- Revistas o publicaciones para todo el centro

3.4.2.8. La gestión de las Informaciones procedentes del exterior

El centro, como receptor de muchas informaciones del exterior, necesita una clasificación, selección y canalización de todas hacia su objetivo. En un primer momento la primera diferenciación se puede hacer desde conserjería o cualquier persona encargada de esta función. La secretaría es un lugar donde se agolpan los envíos. Después de la observación de aquella correspondencia oficial o dirigida a alguien en concreto, el resto puede gestionarse desde aquí o traspasarla al DC, que tratará de aprovecharla según su utilidad, si es que la tiene, o desecharla y pasar a engrosar el contenedor de reciclaje de papel.

Tipo de información que se recibe de manera habitual:

- Revistas: pedagógicas, informativas, revistas electrónicas y webs interesantes.
- Boletines y publicaciones que se reciben, en especial todo lo relacionado con el campo sindical, de gran interés para los/as trabajadores/as de la enseñanza.
- Información procedente de la Administración, procesada en colaboración con la secretaría del centro.
- Otras publicaciones

Su actividad se centraría en:

- Extraer aquellas informaciones de interés, agruparlas y darlas a conocer por medio de un boletín, apartado en una publicación, ficha para los departamentos, etc. Con

especial incidencia en aquellos temas que se relacionen con algún proyecto en marcha en el centro.

- Cuidar de las publicaciones, archivarlas y agrupar sus temas para facilitar la búsqueda en un momento dado. La informática facilita este trabajo.
- Estudiar la adquisición de otras publicaciones que puedan interesar, siempre que haya presupuesto para ello y se rentabilicen con el uso.
- Informar de aquellos programas de radio, TV, webs interesantes por algún motivo relacionado con actividades del centro.
- Las informaciones que llegan también pueden interesar a alumnado o a sus familias. De ahí la necesidad de establecer canales para que cada sector esté informado: en un tablón de anuncios específico, en un espacio en el web, en la biblioteca, en puntos informativos repartidos estratégicamente por el centro, con menciones en las revistas o publicaciones del centro.

A su vez hay que facilitar que se den a conocer en el centro informaciones que selecciona el alumnado o profesorado y que consideran interesante hacerlas públicas en el centro. En los puntos de información se contemplará la reserva de espacios para esta finalidad. Es una contribución al intercambio de ideas aunque sean ajenas, que podrán animar la actividad diaria y darán lugar a debates, comentarios, referencias en clase o estimulará sólo su lectura.

3.4.2.9. El libro de estilo del centro

La propuesta, adaptada de los medios de comunicación al centro escolar, intenta fijar una forma de comunicación común para todo el centro. Como todo en este proyecto, está sujeto a la utilidad que le encuentre cada organización y a las modificaciones oportunas. Pretende ser un instrumento para unificar la circulación de la información del centro con una serie de normas. El alumnado de cursos superiores ha estudiado qué es un libro de estilo dentro de las asignaturas de lengua castellana y catalana, en los capítulos dedicados a los medios de comunicación social. En los apartados sobre

imagen y cultura corporativa también se especifican normas para unificar el estilo del centro en algo que influye mucho en el exterior y que cada vez más hay que cuidar.

El DC sería el encargado de definir las características de estilo, formato y caracteres de cualquier documento comunicativo. Cuenta con un recurso importante: la ayuda del profesorado de los departamentos de lenguas. Al igual que ocurre o debería pasar ante trabajos que se mandan al alumnado, en los que el profesor le entrega al alumno una pauta de estilo, el DC prepara, consulta y entre todos se aprueba este documento de trabajo. Con este se pretenden los siguientes objetivos:

- Introducir costumbres propias del trabajo de organizaciones que tienen que usar la comunicación como medio de difusión.
- Unificar criterios que aporten al centro una imagen de cohesión, de trabajo en equipo de acuerdo a unos criterios comunes.
- Traspasar esta dinámica también a otros campos, por ejemplo al alumnado cuando reciben encargos de actividades curriculares.
- Contribuir a la creación o consolidación de una línea de centro.
- Acercarse a la importancia de los libros de estilo de los MCS.
- Algunos apartados que aparecen en el Libro de Estilo:
 - Estructura creada para la difusión de las informaciones en el centro.
 - Normativa específica de escritura en el centro, coordinada con el Proyecto Lingüístico y resto de departamentos, sobre todo el de lenguas:
 - Normas ortográficas y gramaticales: gradación según cursos y objetivos propuestos.
 - Tratamiento de las lenguas y sus interferencias.
 - Formas de corrección de las faltas y cómo repercuten en las notas de las pruebas de control de conocimientos de todas las asignaturas. Unificación de criterios.
 - Normas básicas de escritura periodística.
 - La escritura adaptada a la comunicación electrónica.
- Criterios específicos para las colaboraciones en las publicaciones del centro:

- Plazos de entrega
- Lugar de entrega
- Estilo: tipos de letra, de composición, titulares y normas de escritura específicas.
- Creación de plantillas o ayudas informáticas: especificar su funcionamiento.
- Grafismo de las composiciones: normas para insertar dibujos, fotografías, mapas.
- El diseño gráfico de carteles e instrumentos de señalización del centro.

3.4.2.10. La agenda comunicativa del centro

Es, junto con el libro de estilo, otra herramienta adaptada de los MCS y conocida por los centros, pues todos usan esta herramienta, sea impresa o electrónica. Se trata de tener una agenda actualizada con todas aquellas direcciones y contactos útiles. Su amplitud depende de los criterios fijados. Abarca desde instituciones, personal, profesorado, editoriales, recursos puntuales, expertos, otros centros, etc. Existe en todos los centros, además de las direcciones y datos del alumnado, que siempre estarán en un lugar accesible y conocido por todos, con soporte impreso e informático. Aparece colocada en una zona cercana al teléfono para facilitar la búsqueda. La agenda se confecciona con la colaboración de todos/as, responde a las necesidades colectivas y forma parte del patrimonio del centro. El DC también se preocupará de tener a punto otro apartado con direcciones electrónicas de interés. Son enlaces útiles que aporta la comunidad educativa, en permanente actualización. Interesa que, además de figurar en el web del centro, en listas de favoritos y en Intranets, haya un soporte escrito de todas las direcciones y correos electrónicos seleccionados. Al lado de cada uno debería constar un pequeño resumen orientativo: utilidad, contenidos, rapidez de descarga, aspecto para el que sirve, otras observaciones.

Normalmente, aparte de esta agenda, puede haber tantas como departamentos, ciclos, seminarios o áreas haya. Dejamos a un lado las personales. Todas ellas se convierten en centros de recursos que, con las ayudas de la informática, pueden estar disponibles, bien clasificadas y prestando servicios a la comunidad. Estos archivos, si

son de interés general, estarán coordinados por el DC y clasificado con especial atención a su fácil localización y a información práctica que se necesite. Cada profesor/a también puede contribuir a la agenda general si presta aquellos contactos que no son del ámbito privado y que, en un momento u otro, solucionan un tema o consulta. Cuando se trate de recursos conocidos, las notas valorativas y las observaciones útiles ayudan a tomar una decisión, si se trata de eso. Por ejemplo en archivos de visitas culturales, casas de colonias, invitados/as a impartir charlas, editoriales. Ante el cúmulo de ofertas que llegan a los centros, el conocimiento previo de alguien es información directa que ayuda a tomar decisiones. En tal caso se recoge, además de la información que envían como información, persona de contacto, valoración general y específica del lugar y de las actividades, atención, cursos para quien mejor se adecua, otras observaciones.

Para hacerla útil sería interesante tener en cuenta estos apartados:

- Ha de estar disponible para uso de todos/as.
- Las direcciones se han de agrupar de diversas maneras, conocidas por todos/as: por temas, por apellidos, por recursos, editoriales, entidades, medios de comunicación social, sindicatos, organismos oficiales.
- Merecen una atención prioritaria las direcciones que son más útiles al profesorado: centros educativos cercanos, contactos sindicales, centros oficiales y de salud, recursos educativos.
- Todos/as pueden añadir más direcciones.
- Los contactos tendrán el máximo de información posible: nombre completo, dirección, teléfonos, fax, web, correo electrónico, organismo, empresa o institución.
- Habrá un apartado para añadir, si es el caso, referencias informativas facilitadoras. Por ejemplo, día de actualización, horario de contacto, cambios. Si son recursos o servicios, orientan los comentarios personales de quien los ha usado (amabilidad, instalaciones, valoración), constando el nombre de quien lo puso. Es el caso de casas de colonias, visitas escolares, atenciones de editoriales, librerías, se

agradecen cuantas más referencias mejor. En el caso de personas expertas en algún tema importa saber el tema, el precio de su charla, su disponibilidad, Puede tener una versión en papel para consulta rápida y otra electrónica, abierta a nuevas direcciones.

3.4.2.11. El Departamento de Comunicación y su relación con los Medios de Comunicación de Masas(MCM)

1. El Departamento de Comunicación y los Medios de Comunicación de Masas

La difusión pública de información en los MCM es fundamental para que se conozca la realidad del centro. La educación, como servicio público, interesa a la sociedad. Prueba de ello es el espacio que le dedican los medios escritos y la repercusión que provocan determinados temas. Los centros han de colaborar con una política comunicativa de servicio a la sociedad a través de los MCM. No se ha de huir de una petición de colaboración para difundir el centro.

Una de las funciones tradicionales del DC es el contacto con los MCM. El mejor sistema es el contacto personal, conocer a los encargados de la sección de educación, saludarles en actos, mostrarles amabilidad y ofrecerles colaboración o ayuda. Los centros educativos en general no están acostumbrados a tener un trato cercano con los MCS. Existen ciertas reticencias a un acercamiento mutuo pero a la vez desde los centros se les critica porque no se ocupan de determinados hechos de actualidad, o porque los enfocan mal, anulan aspectos o declaraciones significativas, sólo publican temas negativos, no responden a las llamadas o bien siempre aparecen noticias de los mismos centros.

Son muy significativos los comentarios que algunos periodistas encargados de temas de educación o responsables de revistas educativas nos han expresado, bien mediante entrevistas personales o por correo electrónico. Al lado evitaremos poner

aquellas opiniones del profesorado sobre los MCM. No se pretende entrar en un intercambio de agravios.

Apuntaremos las opiniones más repetidas – sin ánimo de representar a todos/as los/las periodistas- para que puedan servir como reflexión al profesorado:

- Los centros no tienen costumbre de establecer contactos con la prensa, no se han planteado hasta ahora su importancia y ayuda.
- El colectivo de directores/as de centros de enseñanza se reúnen y, cuando tratan temas-noticia o de posible interés general, no hacen llegar comunicados a la prensa ni hacen declaraciones cuando se les pide. Interesa sobre todo en núcleos urbanos en que estos temas sean más cercanos.
- Los diarios reciben presión informativa de los centros cuando se acerca la campaña de preinscripción y matriculación.
- Se recurre a la prensa cuando hay problemas, sin darse cuenta que los diarios pueden influir en la agilización de la solución pero también, si no se tiene cuidado, trasladan cierta imagen negativa a la opinión pública.
- Hay diferencias en general respecto a la preocupación por la imagen del centro: la cuidan más los centros privados y los concertados, sostenidos con fondos públicos, que los públicos.
- Hay poca tradición de hacer llegar de forma escrita a los MCM anuncios de trabajos, experiencias, proyectos, actividades que están en marcha. Entre los centros privados y los concertados, sostenidos con fondos públicos, avisan para actos sociales: actos de entrega de placas, partida o vuelta de viaje de fin de curso, premios, inauguraciones. A menudo estos centros recurren a empresas de comunicación para difundir sus informaciones.
- Aquellos centros que tienen una política comunicativa bien estructurada, abierta y continua con los medios aparecen más y por temas positivos. Por otra parte, conocen recursos para conducir situaciones en que trascienden noticias negativas.
- Se nota un cierto cambio en la visión que muchos centros tienen de la importancia de la comunicación exterior, motivada por el descenso de matriculación, el

traspaso de alumnos/as de unos centros a otros, la política de conciertos educativos y la amenaza de cierre de algunos.

La labor previsorora del DC ayuda bastante a corregir los comentarios anteriores. “La información se empieza a controlar antes de que sea noticia”, según Villafaña(1999: 242). Y quien la gestiona y centraliza en el centro tiene que conocer el mayor número de recursos.

2. Fuentes productoras de información

- Elaborar una previsión de hechos noticiables al principio de curso. En la planificación del curso, Plan Anual, cada departamento, ciclo o profesor/a aporta aquellas actuaciones que considera podrían interesar y convertirse en noticia. No se trata de tener en cuenta temas noticiosos y después planificar; al revés siempre. El DC valora su importancia y pasan a figurar en su agenda de previsiones informativas. Entre el DC y el profesor/a implicado/a, o ambos, tendrán en cuenta la noticia, con la antelación necesaria para trasladarla a los medios.
- Estar atentos a cualquier incidencia positiva que aparezca y que pueda interesar: premios recibidos, mejoras, proyectos que se ponen en marcha, intercambios europeos o con otros lugares, trabajos de investigación, publicaciones, fiestas con algún interés externo, charlas en el centro, muestras artísticas, semanas culturales.
- Materiales producidos originales, innovadores o informativos: revistas, artículos.
- El alumnado genera noticias, demandas, sugerencias o informaciones interesantes para los/as compañeros/as y resto del centro. Conviene enterarse y extraer conclusiones o dobles lecturas de lo que narran. El DC establecerá y coordinará los canales comunicativos del alumnado.
- Las familias, y la AMPA como órgano máximo, contarán con el máximo soporte del DC para articular la forma de difundir sus informaciones.

3. Elaboración de la información para los Medios de Comunicación

La profesión periodística es rápida a la hora de enterarse de los hechos y redactar el texto. Todo lo que sea facilitarles el trabajo elaborado es mejor para el/la periodista y para quien lo envía: será más fiable. En las redacciones han de escribir sobre un tema de la forma más exacta y objetiva en un tiempo reducido, con opiniones de todas las partes implicadas. A veces la rapidez y los límites de espacio perjudican los resultados. Por eso conviene ayudarles.

Para escribir con cierto estilo periodístico también existen algunas orientaciones básicas a tener en cuenta. Proceden del campo de la comunicación periodística (44):

- Seleccionar aquella información que se le piensa enviar.
- Cada mensaje estará bien identificado con los datos del emisor: logotipo del centro, nombre, dirección, correo electrónico, persona que lo envía, su horario y teléfono de contacto, fecha del envío
- Comunicar aquello que se crea que interesa a los MCM, o sea, a la opinión pública. Si no es así habrá escasas posibilidades para su publicación.
- Enviarla en el momento clave: antes de que ocurra si es el caso, con tiempo suficiente. O inmediatamente después si con ello se pretende informar al periodista de aquello que le puede interesar y que no asistió.
- Redactarla según los criterios periodísticos:
 - Titular: voluntario en textos que informan a un medio. No es imprescindible porque, en caso ser noticia y publicarlo, quien lo pondrá será el/la periodista.
 - Lead o entradilla: tampoco es necesario en textos que informan de primera mano a un/a profesional de la comunicación.
 - Cuerpo de noticia: se explicará el contenido siguiendo la pauta periodística de responder a las seis preguntas que pretende contestar cualquier noticia: quién, qué, cómo, dónde, cuándo, por qué.

- Redacción: clara, palabras sencillas, concretas. Quien va a leer el mensaje no es un profesional de la enseñanza. Por tanto, el lenguaje tendrá en cuenta esto, con un vocabulario adaptado a su cultura y conocimiento del tema.
- Aportar documentos u otras informaciones que ayuden a entender y ampliar la noticia del comunicado.
- Vigilar con el volumen de información que se envía a los MCM cada vez . El exceso produce rechazo o se ignora. La mesa y el ordenador del periodista destacar por la superabundancia de materiales, cercana al colapso. Es mejor enviar poca información y en intervalos espaciados.
- Tener siempre disponible, como documentación, un dossier actualizado del centro para entregar a aquellos MCM que lo desconozcan, muestren interés o soliciten información. A título indicativo, se hará con una impresión correcta, detalles cuidados si es en papel(también en versión electrónica para enviar o para tener actualizado e imprimir sólo cuando convenga), con los siguientes apartados y temas:
 - Portada: referente al centro, lema si tiene, logotipo, fotos que comuniquen aspectos educativos.
 - Información práctica: acceso, dirección, correo electrónico, web, horario de contacto.
 - Sumario: historial del centro, resumen de los aspectos más importantes de la línea del centro, recogida en sus documentos: PEC, PCC, PL; RRI, instalaciones, frases promocionales explicadas que interesen por ser ciertas y actuales: idioma, informática, currículum, premios, detalles que lo hacen diferente...
 - Documentación adjunta...
- Conclusiones o frases resumen

4. Presentación de la información a los Medios de Comunicación(45)

Nota de prensa: es un texto breve que informa de un hecho, acto o tema novedoso. Se puede usar en un centro cuando se quiera anunciar algo que, por sus características, no necesita hacerlo ofreciendo mucha información.

Comunicado de prensa: texto más largo que la nota de prensa. Ofrece amplia información sobre un tema concreto. Lo más importante se coloca arriba. A medida que se descende en su lectura la importancia es menor. Esta técnica periodística se llama escritura en forma de pirámide invertida. Se usa en casos en que se quiere aportar al periodista una información más completa de hechos que van a suceder o que sucedieron ahora pero que el informador no pudo asistir. En esta situación ya hay un pacto de colaboración previo. El DC se convierte en una especie de corresponsal del medio.

Dossier de prensa: es un conjunto de documentos o informes que le ayudan al periodista a confeccionar noticias amplias o documentos extensos, en una o varias entregas.

5. Sistema de transmisión

El teléfono es el canal más rápido: usado para anunciar el envío de otras informaciones, confirmar la recepción, dar a conocer hechos noticiables que surgen en un momento no previsto. En el periodismo las nuevas tecnologías han aumentado la rapidez de los envíos y la comunicación constante, no sólo con la telefonía móvil.

La transmisión escrita de la información le aporta muchas ventajas al periodista: puede consultarla cuando quiera, la transcripción es fidedigna, le ayuda material complementario, es fiable. En los contactos con cada periodista se ha de saber cuál es el sistema que le interesa más para enviarle la información: correo electrónico, fax, correo postal o un sobre entregado en la redacción a su nombre. En el caso de correo

postal resulta útil confirmar por teléfono que lo ha recibido. De todas formas, este método es lento y a veces da sorpresas.

6. Ante una entrevista con los Medios de Comunicación

Cualquier profesional del centro puede ser requerido por un/a periodista: para responder ante un premio, una actividad, experiencia, intercambio, innovación. En estos casos el medio se dirige al responsable, no buscan al DC o a la dirección. O, en otras ocasiones, alguien del centro experto en un tema lo solicitan para un debate, una entrevista o para contar con su opinión. En caso que quiera intervenir, según Villafaña(1999:115), tendrá en cuenta algunos consejos que dominan muy bien personajes de la vida pública con experiencia en las relaciones con los medios:

- Vigilar con las palabras que se dicen: el/la periodista suele buscar la frase que impacte y dé lugar al titular. O bien, manejar esta técnica a nuestro favor: insistir, resaltar y repetir aquello que queremos que se valore más.
- Pensar en posibles preguntas no agradables sobre el tema. Llevar la respuesta pensada, por si acaso.
- Tener al alcance documentación sobre los temas. Ofrecerle una copia de aquéllos que se le puedan dar y que le interesen. Cuidado con ofrecer exceso de papeles: el/la periodista no dispone de mucho tiempo. Mejor entregar temas muy seleccionados, breves y significativos, y a ser posible noticiables.
- Evitar las respuestas que no ofrezcan claridad o certeza. Dejar a un lado la formulación de posibles interpretaciones a actos o hechos.
- Respetar el trabajo del/de la periodista: no meterse con su profesión o hacer desconsideraciones, y menos a otro personal de su medio informativo. Evitar comentarios críticos con su diario o con la línea informativa o interpretativa.
- Ser positivo y colaborador con el medio
- Ser amable, atento y abierto.

- En centros educativos, ofrecerle aquella información de interés sobre el centro, al final de la charla. Insistir en proyectos, etc. y aportar folletos. Sin agobiar ni transmitir presiones para su publicación. Adelantarle posibles temas y dirección del contacto en el colegio.

7. La información sobre las actuaciones del Departamento de Comunicación con los Medios de Comunicación

Las informaciones que el DC transmite a los MCS debe darlas a conocer al mismo tiempo al profesorado del centro, expuestas en un espacio específico del tablón de anuncios, de la sala de profesores, en boletines internos, etc. Con ello también el DC demuestra el trabajo que hace y, si se publica, quien lo desee puede contrastar aquello que se envió desde el centro con lo que aparece en los medios.

A menudo hay centros en que parte del profesorado se entera de una actividad de su entorno al hojear el diario, una situación que demuestra que la política comunicativa interna no funciona en este aspecto. También cuenta el deseo de estar informados, pues hay profesionales que no muestran demasiado interés por profundizar en la vida del centro, se conforman con una visión superficial. Normalmente las organizaciones educativas son más activas de lo que creen hasta los mismos profesores y familias. El cambio vendría de una mejora de los sistemas de información y de un interés continuo, el cual se podría motivar demostrando que la realidad es mejor y más rica que las suposiciones conformistas.

Si se publica en los MCM, el impacto mediático mostrado revierte en la imagen del centro, confirma la difusión de las actividades a la opinión pública y ratifica la importancia de la comunicación. Cuando la noticia aparece en la radio, en la televisión local o en un canal de mayor ámbito, se puede grabar para el archivo del centro o para campañas específicas. En caso de saber con antelación el día, espacio y hora de emisión, el DC lo difundirá a todos en los puntos de información o por informaciones electrónicas, cada profesor/a a su clase, distribuyendo alguna nota, etc.

3.4.2.12. Otras observaciones

- Los periodistas deben tener siempre una persona - a ser posible conocida antes y siempre la misma - referente en los centros. Estará predispuesta para cualquier consulta, dentro de un horario establecido y en la medida que se pueda.
- El DC controlará el grado de rigurosidad de las noticias publicadas sobre el centro. En caso que haya diferentes puntos de vista entre lo dicho o enviado y el texto definitivo, se aprovechará una ocasión propicia para intercambiar opiniones con el/la periodista, deducir los posibles problemas comunicativos e intentar subsanarlos con informaciones más claras, mejor explicadas. Nunca culpabilizar al periodista, y menos con modales inadecuados, ni llegar a extremos en que se pretenda imponer una opinión sobre la de él/ella.
- El profesorado y sociedad en general desconocen el ritmo de trabajo y las presiones estructurales a que están sometidos los profesionales de los MCM. Las interpretaciones en su contra o sobre la objetividad descubren la ignorancia sobre los medios, dicho sin exculpar a la profesión periodística de sus fallos, que los tienen como todos. Un tema para trabajar en los centros educativos con el alumnado es el de la supuesta objetividad periodística.
- El DC ha de tener en cuenta e intuir cuál es el mejor momento para transmitirles las noticias a los periodistas. Las tardes es el momento en que las redacciones preparan las ediciones que se imprimirán horas más tarde. Son horas de concentración, de tensión y de estrés. Si en este momento se envían informaciones serán breves, previsiones o avances que se completarán con una ampliación posterior. Las mañanas son más tranquilas, sobre todo a primera hora. Todo ello, claro está, contando con el horario de trabajo del periodista, las características del medio, su agenda y las exigencias de la actualidad. La TV, por ejemplo, es más complicada por la necesidad de disponer de imágenes y texto.

- Invitar a los/las periodistas también a actos lúdicos o informales que se celebren en el centro, sin otro interés que mostrarles el fruto de esfuerzos de la comunidad educativa. .
- Los obsequios y atenciones hacia los MCM no son correctas, aunque se hagan. Pero, en ocasiones, se les puede dar o enviar detalles sin valor económico que han hecho los alumnos: puntos de libro, postales. Demuestran un trabajo del centro y llevan implícito un valor añadido que redundará en un beneficio a la imagen del centro.

3.4.2.13. El archivo del Departamento de Comunicación

Como dijimos más arriba, el DC se encarga de tener un archivo con las noticias publicadas en cualquier MCM. Acompañará cada una con los envíos que le haya hecho con motivo de la noticia, documentación interesante para otras ocasiones siempre que conste en algún archivo temático con índice o en una base de datos. También le interesa al centro ampliar este archivo con aquellos recortes o noticias - traídas por alumnos/as, profesores/as, recogidas en cualquier MCM- que se crea puedan servir más adelante para iniciar un tema, completarlo o preparar algún tipo de acto cultural.

Además de las noticias sobre el centro, hay otras actuaciones que han de guardarse porque lo dan a conocer y también aportan información elaborada. Es el material generado en lo que se denomina como la Gestión de Producción de Contenidos: trabajos que se presentan a concursos, artículos que escriben alumnos/as, familias o profesores/as, entrevistas que hacen a alguien del centro, álbum de fotos de actos culturales o exposiciones, fotos de cada curso escolar, grabaciones en vídeo de salidas, colonias, viajes, teatros, actuaciones musicales o colaboraciones en fiestas, homenajes a personas del centro, encuentros de antiguos alumnos, aniversarios del centro, etc.

El uso de todo este material no sólo es de consulta en algún momento concreto. Los archivos han de ser activos siempre que el acceso a sus contenidos sea fácil. Un medio que puede ayudar a su difusión y que contribuye a la imagen es la página web del centro. Un apartado que generaría tráfico de consulta y que agradece la comunidad educativa y los antiguos alumnos es una sección dedicada a archivo. En él se podrían recoger, mostrar y contemplar todas estas actividades que atraen por su curiosidad. Con el paso del tiempo estos archivos forman parte de la historia personal de los/as alumnos/as que han pasado, se convierten en punto de referencia que se enseña, se tiene en cuenta el web del centro, se lo da a conocer. En el fondo, se le da utilidad al archivo, se contribuye a consolidar la imagen del centro y se genera una página activa. Todo esto implica medios informáticos, memoria suficiente, espacio en el web y la dedicación de mucho tiempo del personal encargado, con una actualización constante de la formación: esfuerzos, y preocupaciones que no siempre se reconocen en los centros, adornado a veces con críticas, recortes de horarios o fiscalización del tiempo invertido.

El DC se encontrará en algunos momentos desbordado por la cantidad de información acumulada a lo largo del tiempo. Mucha se desviará hacia otros departamentos del centro: biblioteca, archivo de recursos pedagógicos o de recursos informativos, o secretaría. Los centros ya empiezan a verse desbordados por la información. *“Uno de los grandes desafíos de la sociedad de la información es el almacenamiento y su tratamiento eficiente mediante la creación de unidades cada vez más capaces y de menor tamaño”, dice Primo González (150)*. No queda más remedio que adaptarse a las soluciones actuales como es la informática: *“dar sentido a toda esta información, a su almacenamiento y a su manejo, es una de las tareas que más demanda está generando en el mundo de la informática”* apunta González. E ir un poco más allá con esta ayuda: *“hay que innovar en las formas de intercambiar información y conocimientos en las organizaciones. Y en las formas utilizadas para ‘transferir’, o mejor ‘intercambiar’ conocimientos en educación”,* cree Cornella (46) y se inclina por

pasar del aforismo de Bacon que decía que el conocimiento es poder al de compartir lo que se sabe

3.4.2.14. El Departamento de Comunicación y el estudio de la comunicación en el currículum

El DC, especialista o preocupado por todo lo relacionado con la comunicación, está al servicio del centro en aquellos apartados del currículum que se ocupen de la enseñanza de los procesos comunicativos. Una buena oportunidad de aplicar los contenidos de las asignaturas de lenguas sobre redacción periodística es escribir en el DC.

Las programaciones en los libros contemplan los conceptos de las noticias, su composición, análisis de las partes de los diarios, funcionamiento de los MCM. Según la editorial el tratamiento es diferente, con lagunas en el análisis e interpretación de la comunicación, el planteamiento de conceptos polémicos en periodismo como la objetividad, las fuentes informativas, la información reservada.

El DC, junto con el profesorado de lenguas, tiene conocimientos como para establecer y fijar una programación del estudio de la comunicación en todo el centro. Es una buena oportunidad para formar al alumnado en los MCM, sin ánimo de críticas, más bien demostrar su importancia, sus aspectos positivos y negativos, los medios como reflejo de la sociedad, el valor de seguir la actualidad y los criterios para su interpretación.

Dentro de esta programación, el DC organiza visitas a los medios y aprovecha todo el trabajo para trasladarlo a los canales comunicativos del centro, con la posibilidad de iniciar experiencias muy beneficiosas, canalizadoras de ideas comunicativas y aglutinadoras: poner en marcha una radio hertziana o digital, una televisión escolar, una revista digital dentro del web del centro.

3.4.2.15. La comunicación de crisis en los centros

Es aquel tipo de comunicación o de actuaciones comunicativas que sirven para dar a conocer o afrontar una crisis en la organización. Los centros educativos también están a expensas de circunstancias e imprevistos para los que el DC debe estar preparado y el resto del centro. En este apartado contemplamos los siguientes casos:

- Problemas internos motivados por crisis en la dirección del centro
- Incidentes dentro del centro o fuera relacionados con él: disciplina, peleas, objetos punzantes, drogas, escaparse
- Accidentes de alumnos/as en jornada escolar
- Denuncias de familias al centro
- Alumnos/as que son noticia por problemas fuera del centro y estos hechos repercuten en la imagen de la institución escolar.
- Publicación de noticias negativas sobre el centro(sin saberlas previamente o conociéndolas)

La casuística es diversa. Como recomendaciones generales válidas para cualquier organización, he aquí algunas:

- Diseño de estrategias preventivas para evitar situaciones imprevistas que afecten a todos y puedan desencadenar una crisis.
- Detección e identificación del problema.
- Respuesta rápida con una comunicación reflexiva, prudente y creíble.
- Seguimiento del problema hasta el final.
- Valoración y conclusiones que ayuden a mejorar el funcionamiento de la organización.

En casos de crisis internas del centro motivadas por grupos de profesionales con puntos de vista distintos debe prevalecer el sentido común propio de quien tiene la labor profesional de educar. El DC forma parte del organigrama interno y, por tanto, sus actuaciones pueden aumentar más la supuesta tensión de la situación.

El potencial de dominio de las situaciones y de recursos que tienen los/las docentes por su formación y experiencia es elevado. Además de los especialistas en cada materia, la mayoría de los centros cuentan con psicólogos/as, psicopedagogos/as y otro personal con estudios específicos o con cursos de formación muy válidos para poner en práctica ante eventos de este tipo.

Ante la publicación de noticias negativas del centro conviene ponerse en contacto con el redactor/a que la escribió, manifestarle nuestro punto de vista y nuestra predisposición total a facilitarle lo que le interese. Se completa con el envío de algún dossier escrito en el que aparezca una selección de actuaciones para corregir ese aspecto negativo. También, dentro de una línea de información positiva compensatoria, aprovechar la oportunidad para adjuntar proyectos futuros, actuaciones que se realizan o se han completado.

En casos graves de indisciplina, ocasionales, que trascienden al exterior el tratamiento de la situación se completará con una información correcta a todo el alumnado, con las conclusiones educativas de los hechos, informar a las familias con una nota oficial e invitarles a comprobar, si lo desean, que el centro cuida la disciplina. Se demuestra con visitas para los que lo deseen, a cualquier momento de la jornada y con un detallado informe con las medidas que aplica el centro, con las adaptaciones extraordinarias a causa de los hechos recientes e invitándoles a su comprensión y confianza. Pedirles también colaboración y sugerencias.

Las administraciones educativas son las primeras que tienen la obligación de informar a los equipos directivos de qué pasos se han de seguir cuando concurren algunas circunstancias como las señaladas arriba: accidentes, denuncias, incidentes. La realidad muestra la ausencia de cualquier indicación, excepto la rápida comunicación a la Inspección y a los servicios jurídicos. Situaciones de este tipo entrañan muchas dificultades como para dar normas globales por parte de las autoridades educativas. Se dan muchas circunstancias, cada equipo directivo las afronta de la mejor manera posible, ponen la mejor voluntad pero aún con todo, la situación se impone. Una vez resuelta, quienes han pasado por alguna experiencia de éstas no siempre han visto la

ayuda que esperaban en la Administración. Al final queda la experiencia(mala), las conclusiones personales y, quizá, la promesa de no presentarse o aceptar nunca más cargos de este tipo.

No hay recetas mágicas para resolver situaciones de crisis y menos afrontar la problemática comunicativa que se genera a su alrededor. La mejor solución es la prevención con actuaciones ante quien corresponda y con las medidas de prudencia propias de cada situación. Desde el punto de vista de la gestión, los hechos se conducen atendiendo a valoraciones individuales o colectivas fruto del sentido común, de la experiencia y del conocimiento de otros casos parecidos. Es fundamental que la dirección se vea arropada por la Administración y por el equipo de profesorado cuando son circunstancias en que hay implicados alumnos/as, familiares y no se incluye al profesorado de por medio.

Desde el punto de vista de la comunicación, y del DC en concreto, tampoco hay ningún manual de uso que lo resuelva todo. Existen experiencias que se han seguido y estudiado en todo tipo de organizaciones, hay reflexiones sacadas de casos reales y expertos en comunicación que se han fijado en cómo afrontar las crisis.

Aportamos aquí algunas orientaciones(47):

- Hay que centrar el problema, buscar la mayor cantidad de información de testigos, de afectados/as. Después analizarla y, con todo, valorar la situación. Mejor en grupo o en equipo que no una persona sola, pues el intercambio de puntos de vista evita el centrarse en una sola idea o interpretación.
- Centralizar las comunicaciones del centro en una persona. Puede ser el DC, pero en estos casos la dirección es más adecuada por ser la máxima representante del centro. Ha de permanecer siempre ante los hechos hasta que se resuelvan. Así conoce todo el proceso y nadie podrá acusarle de dejación de responsabilidades o de falta de atención ante circunstancias adversas.
- Se ha de responder a las demandas de información de forma rápida pero reflexiva y sin alarmas innecesarias. La situación de por sí ya es atípica como para incrementar el nivel.

- No se han de dar versiones que hagan sospechar que no se ajustan del todo a la verdad. Al paso del tiempo los receptores las pueden interpretar como mentiras. Erosionan la credibilidad del centro y es un precedente para otras situaciones que puedan ocurrir. Las sospechas de engaño cuesta mucho tiempo y trabajo desterrar y cambiar.
- Tener en cuenta las versiones y opiniones de los testigos a la hora de ofrecer la versión oficial. Cuando ésta es muy diferente a la que circula por el ambiente, los testigos crean rumores y sus puntos de vista gozan de la supuesta credibilidad de quien dice haberlo visto. Vale más reorientar la versión oficial dando una explicación a lo que manifiestan los testigos, si es que difiere mucho. También conviene tener preparadas respuestas a posibles preguntas de quienes sigan la situación, autoridades o MCM.
- Si los hechos son noticiables, el DC estará en permanente contacto con los MCM para ayudarles en lo que pidan y ofrecerles el máximo de información. En estos casos hay testigos que pueden adelantarse y, por medio de un teléfono móvil, ser los primeros cronistas.
- La dirección informará a la Administración de todo lo que ha ocurrido y de su actuación. Atenderá a sus sugerencias.

A medida que pasan los hechos, hay que considerar los aspectos que ayuden a extraer conclusiones no demasiado negativas y reconducir la situación. Se trata de ofrecer un discurso que considere más aquello que ayude a quitar angustia, a buscar soluciones y a recuperar la calma que no a aumentar la preocupación de la gente.

3.4.2.16. Reglas para comunicar en público

Tanto el responsable del DC como el resto del profesorado acostumbrar a intervenir en reuniones ante un público. En los centros predominan las de familias convocadas por motivos escolares, aquellas internas entre el profesorado o los órganos de gobierno y las que surgen por motivos extraordinarios. Además cada profesor/a está habituado a

conducir esa intervención diaria llamada clase, una forma comunicativa establecida con la finalidad de actuar en la educación y formación del alumnado.

Técnicas y consejos hay muchos desde el momento que se ha comprobado su importancia, frecuencia y el valor que tiene saber conducirlos. Diversas ciencias han contribuido con sus aportaciones pero destacan aquellas que provienen del campo social y del marketing. Autores como Álvarez y Caballero, junto con otros y las conclusiones fruto de la experiencia de profesionales de la enseñanza han ayudado a aportar algunas reglas, a las que se pueden añadir más que esté comprobado que funcionan desde el punto de vista de la comunicación educativa (Álvarez y Caballero, 1998:92-93):

- Conocer a fondo lo que se pretende comunicar, haberlo leído antes.
- Mostrar credibilidad, creer en lo que se dice. La inseguridad, las dudas de quien habla transmiten este sentido al mensaje.
- Hablar con claridad: entre profesores/as a veces no se da uno cuenta que los padres y madres no lo entienden: por deficiente vocalización, por un tono de voz bajo, por el uso de un vocabulario que desconocen. Ponerse en lugar del otro, con su bagaje cultural. No tienen la obligación de ser expertos en el lenguaje de la pedagogía.
- Una técnica usada por algunos/as: lo más importante que se pretende fijar en el público se dice al principio y, a medida que se explica o se tratan otros temas, se va repitiendo. Sin cansar
- Evitar mensajes de comprensión difícil. Partirlo en trozos, explicarlo poco a poco, etc.
- Utilizar recursos gráficos, visuales, informáticos para facilitar la inteligibilidad del mensaje. Ayuda en el discurso la entrega a cada asistente de un guión o resumen que les ayude para seguir los temas. El texto será breve, pues de lo contrario leerán y no escucharán.
- Llevar un ritmo de habla normal, tranquilo. Si son más de uno/a quienes llevan la reunión, repartirse los papeles.

- Tener previstos los imprevistos: cuando hay una asamblea de padres y madres siempre existen temas que se cree pueden salir, preguntas difíciles. Tenerlas previstas y también las respuestas, incluso cuando no se quiere decir la realidad tal como es (actuación incorrecta pero a veces necesaria por sus posibles consecuencias). Son aquellas respuestas que se muestran corteses pero no aportan nada nuevo.
- Comunicar siempre en positivo, nunca con referencias negativas. Si las hay, mostrarlas como recurso que el centro usará para provocar un aprendizaje correcto.
- Aprovechar para recordar las líneas principales del centro, la importancia de la participación, de la colaboración y, si tiene, mostrarles el espacio web, donde hallarán el resumen de la reunión al día siguiente.
- Controlar el discurso, evitar datos densos, párrafos muy largos.
- Invitar al público a entrar en diálogo, a participar sobre los temas. Dependiendo del público, conviene facilitarles que pregunten en intervalos cortos de tiempo para evitarles el olvido de la pregunta. Crear dinámicas de intercambio.
- Cuidar los detalles de la sala, la comodidad, iluminación, frío o calor. Si existen medios económicos, es gratificante ofrecer al final algún pequeño detalle de beber o comer. En estos momentos se produce la comunicación informal. Quienes no se atrevían a preguntar o a hacer comentarios se animan. No olvidar tener en cuenta las informaciones que se producen en este tiempo, donde se pierden la inhibición y la formalidad propia del acto. Son muy valiosas y aportan otras caras de la realidad.

En determinadas reuniones del centro interesa conocer quiénes han asistido. Se les puede invitarles a que apunten su nombre y el del alumno/a con quien se relacionan familiarmente. Los/las ausentes deberían disponer del resumen de la reunión, bien en web, por correo electrónico o por documento escrito, con una indicación para que asistan en persona otra vez.

En la convocatoria anunciar la hora de inicio y la de final del tiempo establecido. Respetarla para el orden del día, con un control de tiempo e intervenciones. Si se alarga, solicitar la aceptación de los asistentes. Las charlas formales o informales posteriores no cuentan en este tiempo.

3.5. Gestión de la imagen y cultura corporativa de los centros.

Promoción y marketing educativo

El primer acercamiento a un apartado con este nombre suscita sospechas de cierta mercantilización de la educación. El paso siguiente sería la comparación de la educación con cualquier otro producto que se encuentre en el mercado, sujeto a sus leyes, a procesos de promoción y marketing, con anuncios para convencernos de su consumo. Se asocia también con la técnica de mostrar los aspectos positivos de un producto por medio del engaño o de refinadas técnicas de persuasión, con el hecho de propiciar una competencia o con el uso de técnicas supuestamente manipuladoras. Entre el mundo educativo deducciones de este tipo son lógicas pues se considera la educación un derecho ciudadano del más alto rango, una preocupación prioritaria para los Estados y una exigencia de la sociedad y se desconoce un posible uso de esas técnicas para mejorar la promoción educativa.

El dilema surge en el momento en que, aparentemente, se somete a la educación a algunos procesos típicos de las leyes del mercado. Mientras las quejas o sospechas aparecen entre quienes piensan que la educación es algo más, que responde a otras normas porque forma ciudadanos/as y no vende productos, la realidad demuestra que un concepto no es incompatible con otro. Se está demostrando que la educación debe adaptarse a la sociedad, en la línea de mantener sus objetivos por encima de todo y luchar para que se tome como algo de más repercusión social que la que tiene entre determinados sectores.

El aprovechamiento de recursos de otros campos es normal en cualquier disciplina. Hemos intentado aclarar en los capítulos anteriores la importancia de la comunicación

en y de la educación. El proceso se cierra con el análisis y la aportación de recursos para ayudar a darla a conocer al exterior, a la sociedad. Promocionarla como corresponde porque, si es un motivo de gran preocupación y hay profesionales muy preparados/as que efectúan una gran labor, conviene que revierta en la sociedad qué se hace cuáles son los resultados.

Una hipótesis predomina entre bastantes docentes: una parte de la sociedad los desconsidera (48), el 86% de los profesores se siente infravalorado socialmente, los niveles de participación en la educación son bajos, se les exige mucho pero no se reconoce su labor. Todo esto en un momento en que se atiborra a los centros de contenidos como si ellos fueran el remedio para todo.

Quizá tal suposición parta de una realidad que también influye en esa supuesta desconsideración hacia el mundo de la enseñanza: los centros no se promocionan en el exterior, no se abren y comunican lo que hacen. Las razones que alega el profesorado cuando se le plantea el tema son diversas: la promoción no es el factor más importante para solucionar el problema, nadie les ha enseñado a hacerlo, el profesorado ha de dedicarse a su función y no a otras que no son de su competencia, la Administración no se ocupa del tema, no hay tiempo. Tampoco se trata de centralizar la solución sólo en la promoción ni que con una estrategia para darse a conocer se arreglaría todo. El problema es muy complejo, tanto que desarrollar todas las argumentaciones que observa el profesorado nos ocuparía mucho espacio y nos apartaría del objetivo de este proyecto.(49).

En el presente capítulo aportaremos recursos y reflexiones para ayudar a aportarle prestigio a la educación y al profesorado desde el campo de la comunicación externa. Pedimos disculpas a aquellos/as profesionales que crean que estamos degradando la educación con la aplicación de términos del campo de la promoción, la imagen y el marketing. Jamas creeremos que el hecho educativo es un producto, siempre lo consideraremos como lo más importante que puede recibir una persona. Pero permítasenos tomar prestados estos términos por una vez. Quizá, de vez en cuando, la educación también necesite bajarse del pedestal, considerarla dentro de la sociedad

y jugar a someterla a “las leyes del mercado”. Nos guste o no, son las que rigen esta sociedad en que vivimos aunque muchos creamos y luchemos por cambiarlas, empezando por la labor educativa en las aulas.

La primera cuestión que consideramos clave es conocer cuáles son los criterios para la elección de centro escolar por parte de las familias. Esta decisión es como si fuera un primer acto de compra de un servicio. No quiere decir que la elección vaya a ser acertada, ni que los centros que tienen menos matrícula tengan menor calidad. Pero los criterios sociales ayudan a conocer formas de actuar para, posteriormente, buscar estrategias de mejora. A continuación nos fijaremos en los criterios de calidad, qué se tiene en cuenta para decidir la calidad de un centro educativo. Después servirán para compararlos con los de cada centro escolar, observar qué aspectos de los seleccionados también se pueden promocionar porque están en el centro y cuáles debían ser las líneas preferente de actuación.

3.5.1. La elección de centro por parte de las familias

Es una de las grandes preocupaciones de las familias cuando tienen un/a hijo/a que empieza la escolaridad, se produce un cambio de domicilio, hay una nueva situación familiar, por desacuerdo con el funcionamiento del centro actual o por problemas de adaptación. Las razones para efectuar la elección son muy diversas. La mejor forma de acercarse sería con un amplio trabajo de campo. Ya hay estudios e investigaciones que ofrecen resultados.

En este capítulo vamos a dar a conocer determinadas líneas extraídas de estudios publicados en España en los últimos tiempos, hechos por encargo de medios de comunicación, ayuntamientos o llevados a cabo por profesionales de la enseñanza que han hecho estudios de seguimiento.

3.5.1.1. Criterios fruto de las políticas educativas

Las Administraciones, central y autonómica con competencias en educación, articulan leyes y presupuestos educativos que ofrecen varias lecturas. Los grupos políticos dan respuesta al ideario ofrecido a los electores en su programa electoral o a pactos ocasionales entre partidos con la adopción de estrategias concretas que se acompañan con tales presupuestos. De sus decisiones se derivan los criterios que habrá que aplicar para:

- La matriculación del alumnado
- La financiación de los centros
- Las políticas de concertos de centros privados sostenidos con fondos públicos
- El mantenimiento y mobiliario
- El profesorado y servicios de apoyo
- La distribución de alumnos de otras etnias, países o de atención especial
- Las ayudas a alumnos: becas, comedor, etc.
- El espíritu de mejora con la atención a las demandas sindicales

La sociedad interpreta el conjunto de estas decisiones, a través de las lecturas que hacen los MCS, por la comprobación de la realidad, con la comparación entre centros. Los MCS se convierten en un referente importante entre sus lectores. Crean una conciencia hacia el mundo educativo por las noticias que dan a conocer y por la forma de exponerlas. Así la normativa inicial, su posterior ejecución y las lecturas finales pueden ser de magnitudes tan diferentes que aquello que queda es la parte final, la conclusión. Qué se desprende de la política de concertos educativos (hasta a escuelas de élite), de la asignación de centros educativos a los inmigrantes, del estado de la autonomía de los centros, de la educación como factor de fragmentación social.

Como consecuencia de las políticas de la Administración sobre la educación, las redes de centros escolares son el eslabón en que se ve su repercusión. Así, conviven redes de centros (50) agrupadas en tres modalidades:

- Centros públicos

- Centros privados sostenidos con fondos públicos
- Centros privados que no reciben ninguna subvención pública

La competencia entre estas tres modalidades actualmente no existe en igualdad de condiciones a nivel práctico. En determinadas zonas del Estado la red pública es la más abundante, la mayoritaria. Pero en las zonas urbanas predomina cada vez más la competencia desigual entre la red pública y la privada sostenida con fondos públicos. A pesar de que la mayor parte del dinero para su existencia procede del mismo sitio, las políticas educativas se decantan por una llamada libertad de elección de las familias que, en la realidad, muchos profesores/as observan que provoca una fractura social y un problema de clase muy grave: preferencias de determinadas clases sociales o mentalidades por un modelo concreto, evitar el alumnado inmigrante y con problemas de disciplina o aprendizaje, formación de guetos. Incluso bastantes profesores de la escuela pública apoyan y confirman esta imagen que critican y, con la libertad de elección de centros, envían a sus hijos al modelo de centro que compite con donde él/ella trabaja. Una de las lecturas habituales de la población es que, si quienes trabajan dentro no llevan a sus hijos/as, cuestionan qué credibilidad y niveles de calidad tiene esta red para que no les merezca confianza. La repercusión sobre la imagen escolar es evidente.

Junto a estos modelos existen también personas que están de acuerdo con un modelo de centro por principios, ideología, tradición, luchas históricas, ambiciones sociales de mejora para todos, reivindicaciones sindicales o coherencia personal. Tenderán a escoger siempre un modelo determinado y le serán fieles.

3.5.1.2.Consideraciones sociales

La sociedad en que se mueve cada familia tiene en cuenta ciertas consideraciones y criterios a la hora de elegir centro. Hagamos una aproximación a los más habituales:

A/. Aspectos sociales, económicos y culturales

- Delegación: muchas familias sienten necesidad de satisfacer su propio rol de padres y madres delegando esta función a determinado centro que cree que les suplantarán con parecidos criterios a los suyos. El centro será aquel que se parezca a sus ideas y que funcione de acuerdo a como él/ella piensa que se debe actuar.
- Estatus económico: se escoge centro según la clase social que más abunda en él y el nivel económico predominante. La cuota mensual, de entrada, es una barrera selectiva que no deja pasar a determinadas personas (entre otras a las que se pretenden evitar). La cuota es un factor más que, a veces, contribuye a incitar la endogamia en que se mueven determinados grupos de personas.
- Proyección familiar: se escoge un centro que se encuentre en un nivel superior a la clase actual que la familia tiene. A su vez este centro se sitúa en un nivel superior al de los centros donde ha ido a estudiar la citada familia. Pretende que el hijo/a ascienda en nivel ya desde la escuela, aunque la familia vea que el hijo/a o ella misma se han situado en un plano al que ni se adaptan ni les corresponde o bien no les aceptan los demás. “ *La elección de colegios es una proyección de la imagen simbólica de la familia*”, apuntan los responsables del informe publicado en el portal INICIA, (51). Y también lo que Mariano F. Enguita llama “*un deseo de distinción*”: “*Las familias desean una educación mejor, o que parezca mejor, o que se dé en un contexto social mejor (mejores ‘compañías’, es decir, mejores relaciones sociales)*”(52)
- Cultural: este factor gira en torno a centros con colectivos de familias de parecidas ideas, con el uso de la misma lengua (en zonas donde conviven más de un con factores culturales comunes. También influye la decantación por ideología hacia una u otra red de centros escolares.
- Ideología religiosa: tiene un gran peso la formación religiosa que ofrece, unida a la que profesan sus familias y unida a la tradición de los antepasados. Según la revista “Valores y educación”, editada por la FERE, lo que hace decantarse a los padres por un colegio religioso es el ideario del centro, citado por www.inicia.es mayo 01 en un especial para escoger centro educativo.

- Formación en valores: cada vez determinadas familias piden o tienen en cuenta una mayor formación en valores. Consideran que ante la situación social y ante el hueco dejado por la religión, si no profesan ninguna o aunque sean creyentes, la escuela tiene que formar a las personas en unos principios éticos básicos para su vida y para la convivencia social.
- Selección de alumnado: según el tipo de alumnado, se escoge uno u otro centro para huir de etnias diversas, evitar culturas diferentes, personas con minusvalías o discapacidades. Estar con lo que la familia entiende por normalidad. Se buscan las características homogeneizadoras del entorno social en el que se pretende estar.

B/. Valor social a los centros:

- Tanto en las grandes ciudades como en los núcleos más pequeños existe un imaginario colectivo sobre las redes de centros en general y sobre cada centro que interesa en particular. La formación de dichas representaciones mentales de los centros surgen por la conjunción de juicios procedentes de varias vías: el poso cultural sobre centros que circula por el consciente o inconsciente personal y social en que uno se mueve, la experiencia de las personas a las que se pide opinión, la propia experiencia personal, el impacto social y mediático de ese centro, su imagen, la red educativa a la que pertenece (en este caso un centro con prestigio suele amparar al resto del grupo cuando son pocos y de parecidas características), la calidad educativa, el tipo de alumnado que tiene, la zona urbana en que está enclavado, su funcionamiento.
- Otra consideración social son los valores añadidos del centro: la responsabilidad de los profesionales ante los problemas que surjan, la seguridad para dejar al alumnado allí, una imagen pública que verifique los puntos anteriores y una cierta "imagen de marca" del centro en los ambientes en que se mueve o pretende moverse la familia.
- La experiencia de otras familias que gozan de credibilidad aportan información fiable que se puede convertir en decisiva. En otras ocasiones influye la orientación

de alguna persona conocida que trabaja en la enseñanza, en el propio centro o en otros.

- Otro valor social es la integración del alumno/a en el barrio y en el ambiente en que vive: se pretende ofrecerle unos referentes culturales y sociales que le ayuden a integrarse en la zona donde vive. Esta forma de pensar está en contra de los centros de los extrarradios a los que hay que desplazarse en una red de autocares escolares o en vehículo familiar. Le achacan pérdida de tiempo, riesgos en la carretera y desvinculación del alumno del entorno en que vive.

C/. Modelos de centros

Los modelos de centros tratados más arriba no siempre retienen al alumnado que cursa estudios en ellos. La fidelidad se asienta en determinadas características (las enumeraremos en el apartado dedicado a criterios de elección de centro) sujetas a una respuesta favorable de la escuela y a una satisfacción del alumno/a y de la familia. El hecho de tener una matrícula es el inicio de una serie de obligaciones que forman parte de una especie de “contrato”. Existe en la mente de las familias. El centro ha de conocerlo y responder favorablemente: desde el trato y actividad diaria en el centro y con la comunicación de lo que hace a las familias, las cuales buscarán la ratificación en el hijo/a. Las disfunciones centro-familia-alumno/a se han de evitar. De lo contrario el “contrato” se va erosionando, puede acabar rompiéndose y, encima, repercutir en otras familias.

D/. Tradiciones

Existen familias que están unidas a un centro por una historia académica que pasa de padres y madres a hijos e hijas. El centro que llega a esta situación, ya cuenta con un público fiel y satisfecho. Situaciones así las aprovechan para contribuir aún más a fidelizarlas con la potenciación de asociaciones de antiguos alumnos, actos sociales, entrega de diplomas a promociones, encuentros, jornadas, publicaciones, etc.

E/. Línea pedagógica

Es un criterio técnico de gran valor para aquellas familias que entienden de educación o que se preocupan por la enseñanza de sus hijos y dejan en segundo término otro tipo de criterios en la elección de centro escolar. De acuerdo con un estudio efectuado por el Ayuntamiento de Sabadell en 1988 entre una muestra representativa de la población, lo primero que valoran los ciudadanos es que el niño aprenda y, después, que le enseñen a aprender. Ambas demandas implican dos condiciones: claridad en la línea pedagógica, qué se puede esperar del centro; y medios técnicos de apoyo como informática, laboratorio, talleres, etc. Además, en dicho estudio consideran que tienen necesidad de satisfacer el propio rol de padres, de sentir que han delegado responsablemente una parte de las atribuciones al centro escolar: el centro ha de garantizar seguridad y control de los niños, disponer ellos de información completa sobre el centro y tener un buen acceso a los profesores y tutores, como señala el estudio del Ayuntamiento de Sabadell(104).

Muchas familias de centros de primaria se preocupan por conocer aquellos detalles de funcionamiento que más repercusión tienen en la educación de sus familias. Antúnez (1993: 26) apunta las siguientes:

- los resultados es un parámetro muy valorado: pero no siempre los resultados se relacionan con buenas notas. Para este experto mejor que la calidad desde el punto de vista de la competitividad académica de las notas, es tener en cuenta el respeto a una serie de valores, que el centro sea coherente con ellos, como el respeto, la equidad, la justicia(53)
- Coherencia de planteamientos educativos en el centro.
- Continuidad de esos planteamientos y de la línea de gestión
- Los logros en el campo de las actitudes, de las conductas sociales
- La capacidad para atender las diferencias individuales

3.5.1.3. Criterios según estudios publicados en Medios de Comunicación

Los criterios que enumeraremos aquí provienen de diferentes fuentes: un estudio de un inspector en Mataró, un estudio publicado en el portal INICIA(54), criterios publicados por la revista de consumo CONSUMER, (55) y los criterios que siguieron para seleccionar los cien mejores colegios privados de España(excluían de entrada a los públicos por su diversidad), publicados por el diario EL MUNDO,(56)

Optaremos como base por la división por apartados que considera EL MUNDO porque es muy completa. Iremos incluyendo el resto de variables y comentarios extraídos de los otros informes:

Las variables las distribuyen en tres grupos:

- **Primer grupo: según el modelo de enseñanza**

- Modelo educativo: se refiere al modelo de enseñanza que se imparte y a la metodología que se sigue en el centro.
- Ideario: las claves que mueven el centro, que después se recogen en los documentos y se llevan a la práctica. Valores que establece el centro, cómo se llevan a la práctica y cómo se transmiten a las familias para su implicación.
- Cobertura educativa: se valora que un centro contemple todos los ciclos educativos: las programaciones son a más largo plazo, las familias tienen más seguridad, pero también tiene sus inconvenientes.
- Precio: cantidad que el alumnado paga en concepto de servicios, actividades complementarias. La educación, con antecedentes históricos reivindicativos para que se convirtiera en un servicio gratuito, entre determinadas familias parece obligatorio pagarla. Se transforma en un servicio mejor, como si ascendiera de categoría en comparación a aquello que para ellas “no tiene precio” y parece gratuito.
- Normas internas y convivencia: es el RRI, el conjunto de normas que favorecen la educación y tratan los casos de indisciplina. Se valora mucho la existencia de un

buen ambiente y la existencia y aplicación de estrategias para disuadir todo aquello que perturbe la disciplina.

- Segundo grupo: oferta educativa

- Idiomas: cada vez se les da más importancia. Las familias valoran más que los idiomas se introduzcan desde los cursos más bajos, recursos para enseñarlos como laboratorios de idiomas, la preparación del profesorado y los intercambios con otros centros. Es una de las palabras clave en la promoción exterior del centro, la enseñanza de idiomas.
- Exámenes internacionales: convalidación de estudios en otros sistemas educativos por convenios existentes entre centros.
- Programas de intercambio: programación de intercambios entre alumnos/as de otros lugares o países, participación en programas europeos tipo Sócrates, organización de actividades de verano como refuerzo del idioma. Aportan prestigio los contactos exteriores.
- Profesorado: titulación y grado de preparación, profesores de refuerzo, de educación especial, especialistas diversos, de apoyo, gabinete psicopedagógico. *“También importa su carácter, (...) que tengan una base cultural sólida,(...) que trabajen en equipo con cauces para promover la comunicación frecuente con los padres”*, según se escribe en www.inicia.es .
- Atención a los ritmos de aprendizaje del alumnado: enseñanza personalizada, seguimiento, intervención de especialistas con un trabajo sistemático, comunicación de los progresos a las familias.
- Selectividad y éxitos del centro: cifras de presentados y aprobados, alumnado que obtiene graduado escolar
- Actividades extraescolares: qué se enseña en estas actividades, cuáles son los criterios para ponerlas teniendo en cuenta el currículum, precio y horarios.
- Actividades deportivas del centro: deportes que ofrece el centro e infraestructura. Participación en campeonatos o actividades externas.

- Tercer grupo: medios materiales

- Ratio de alumnos por aula:
- Número de alumnos/as por profesor:
- Espacios del centro: espacios dedicados a la enseñanza, laboratorios, instalaciones deportivas y otras actividades educativas
- Recursos informáticos: otro aspecto que responde a las demandas de familias y a necesidades del momento presente. Equipamiento informático, uso que se le da, trabajo con recursos de Internet, trabajo en comunidades virtuales.
- Servicios que presta: comedor, transporte, biblioteca, salas multimedia, laboratorios.

La realidad descubre que no siempre se tienen en cuenta ni tantas variables ni se sopesa tanto la decisión final de elección de centro. Entre otras cosas, por desconocimiento real de su funcionamiento interno, por las imposiciones y problemas de la vida diaria y porque siempre se contempla la posibilidad de un cambio si la elección no responde a las expectativas creadas. Algunos estudios hechos con un determinado número de familias para conocer las razones de la elección de centro aportan datos interesantes, como un estudio efectuado por Ramon José Albareda, inspector de enseñanza, en la zona del Maresme con una muestra de familias (57). Ante la pregunta que quería saber qué valoran a la hora de elegir centro, la mayoría desconocían indicadores básicos de la “calidad del trabajo” de los centros donde matriculan a sus hijos, sean centros públicos o privados. Respecto al grado de conocimiento de los padres del centro solicitado, antes de escoger el centro, la mayoría no lo visitan. La información la recogen de comentarios y datos de otras personas, las cuales no tienen relación directa con los centros

3.5.1.4. Factores para que el alumnado se identifique con el centro

La elección de centro escolar cuenta con otro factor decisivo para que se consolide dicha elección, contar con el alumnado. Si no se encuentra cómodo y adaptado al ambiente y características del centro aparecen disfunciones que repercuten en la familia. Algunos de los factores de gran peso son los siguientes:

- El ambiente que tiene, el que crea y los círculos de relaciones que estimula el centro a crear, que deja a los alumnos que creen o que estos alumnos inducen a crear desde fuera del centro
- Del grado de implicación del alumnado en el centro: cómo estimula su participación, canales para que colabore en la organización del centro, grado de escucha, estímulo del movimiento asociativo, el centro como escaparate de las preocupaciones del alumnado y receptividad hacia convocatorias o iniciativas que provengan del exterior y hayan sido traídas pro ellos.
- De la política de proyección exterior que lleva a cabo el centro: imagen positiva que es un referente de identificación del alumnado.
- Del grado de entendimiento y clima con el equipo de profesorado: ambiente, trato, forma de entender al alumnado, forma de conducir actuaciones difíciles.
- De la calidad de las clases.
- De medios de comunicación propios en los que el alumnado participe(58)

Todas estas variables sirven para extraer reflexiones sobre el propio centro, en el tiempo dedicado a la elaboración de la memoria anual, en la preparación del próximo curso, en campañas de matriculación y en el intento de relanzamiento o potenciación de centros con políticas comunicativas basadas en un buen funcionamiento interno.

Las categorías y criterios anteriores, referidos al propio centro, se pueden utilizar como material para someterlo a una “radiografía” centrada en las siguientes observaciones:

- Aspectos que se contemplan o no
- Grado de importancia que se les da
- Cómo se comunican a la comunidad educativa para transmitir profesionalidad y seriedad

- Aspectos diferenciadores del centro respecto a los de los alrededores y que se deberían destacar
- Aspectos que se podrían trabajar más
- Repercusiones de todos los aspectos anteriores en los documentos y comunicaciones del centro para potenciar la imagen y resaltarlos.

3.5.2.Criterios de calidad

La calidad es el objetivo más perseguido por los centros, que más prestigio les aporta a la hora de difundir su imagen pero que resulta más difícil de conseguir y de definir qué se entiende por calidad aplicado a la enseñanza obligatoria. Muchos expertos en educación han dedicado muchas e interesantes páginas a profundizar en este tema, el cual se convierte en el mejor recurso para diseñar estrategias comunicativas y el mejor argumento para captar nuevas familias. Antúnez (1993: 249) cita cuatro elementos que, según Davis son indicadores de un buen centro escolar: *“cultura, creatividad, compromiso y cliente”*.

Pero, al mismo tiempo, también es una de las clásicas reivindicaciones de las familias: el reto está en conjugar ambas cosas. (59). Desde el punto de vista de las familias FAPAES, en las conclusiones del Congreso, considera que la calidad de los centros (en este caso de secundaria) pasa por una serie de propuestas, algunas relacionadas con la comunicación:

- Es fundamental la mayor participación de todos en los temas educativos.
- Se necesita mejorar el aprendizaje del alumnado
- Las familias creen que se ha de conocer mejor la labor del profesorado: existe un desconocimiento de la actividad cotidiana del profesorado por parte de la familia. "Nos encontramos con unos centros docentes cerrados, herméticos, inflexibles. Son unos centros donde parece que nuestros hijos y nosotros mismos seamos servidores. Unos centros donde nosotros, que somos los usuarios, no tenemos ninguna posibilidad de valoración"(60). Se debería explicar mejor, informar mejor

qué hace el profesorado en el centro, aclarar funciones, acercar su figura a las familias. Todo con un lenguaje adecuado, pues muchas familias no tienen conocimientos técnicos educativos.

- Que los canales de información sea abiertos: las familias pueden manifestar su opinión y ser invitadas a participar. Las informaciones muchas veces son en una sola dirección. no se produce una auténtica comunicación con un intercambio. No se les suele invitar a dar su opinión.
- Favorecer la autoestima y las relaciones entre el alumnado
- Aplicar criterios establecidos de calidad en todos los centros.
- Obligar a la formación permanente del profesorado

En el mismo congreso de FAPAES Jaume Sarramona, (61) apuntó algunas reflexiones sobre qué se entiende hoy por calidad en la educación:

- Potenciación de un modelo cultural
- Facilidad de vinculación con el mundo laboral
- Establecimiento de unos valores morales
- Consecución de estándares instructivos
- Gestión gerencial (algo que se impone, importante en el mundo de la empresa. Instituciones que aprenden)
- Optimización de recursos

Sarramona acabó la conferencia con una propuesta de calidad dirigida a las familias:

- Transparencia e información son la base de la colaboración familia-escuela.
- Padres/madres y docentes han de aprender los unos de los otros
- Se necesita devolver la confianza al sector docente para que afronten nuevos retos
- Sin renunciar a los derechos de participación, el diálogo ha de favorecer la búsqueda de la calidad permanente en la escuela.

Los criterios de calidad cuentan para aquellas familias preocupadas por la educación a la hora de elegir un centro u otro. Cualquier profesor/a también podría apuntar sus prioridades educativas que acrecentarían la calidad. Recogemos algunos factores prácticos, lejos de teorías, que se repiten entre un gran número de docentes:

- La línea pedagógica del centro
- La atención al alumnado en toda su vida académica.
- Las actividades relacionadas con la educación
- Servicios de atención al alumnado: pedagogos/as, psicopedagogos/as, psicólogos/as.
- Atención a la disciplina
- Seriedad y profesionalidad en la organización en general y entre el profesorado en particular.
- Adaptación del centro a las nuevas realidades y expectativas sociales
- Mejora de los sistemas de comunicación en todo el conjunto
- Recursos para favorecer la educación, convivencia y ayuda al alumno/a

Trasladado lo anterior a la práctica diaria de los centros, la cuestión es saber de quién depende que se puedan poner en marcha medidas para aumentar la calidad y con qué medios se puede contar. En este punto, según el profesorado, suele aparecer la Administración o los/as titulares del centro como responsables de que no se puedan aplicar criterios de calidad por falta de medios materiales, de recursos diversos, de tiempo, de personal, de formación cualificada o por desconocimiento de sistemas para medir la calidad.

Ya hay algunos centros que han aplicado programas de calidad, parecido a como existen normas de calidad en el mundo empresarial. Son experiencias muy positivas que pretenden partir de una valoración de la situación actual. Luego aplicarán las fases que contempla la herramienta. En concreto, el Departament d'Ensenyament, (62) explica el trabajo que se hace. En la gestión de la calidad acerca el concepto de qualitat total y la define como: *“La cultura, estratègia o estil de funcionament d'una organització segons el qual totes les persones de l'organització estudien, practiquen, participen i fomenten la consecució, el manteniment i la millora continuada de la qualitat i, per tant, de la satisfacció dels seus clients”*. Un dels objectius dels equips de millora, dins la fase 2, anomenada “Desenvolupament del pla de millora. Constitució

d'equis de millora de la qualitat", en el número deu es diu: *"Establir circuits de comunicació amb tot el personal del centre"*. Por tanto, la comunicación es un referente importante en cualquier proceso de calidad.

El Ministerio de Educación y Cultura puso en marcha el Congreso "En clave de calidad" en abril de 2001 en Madrid. Para Rafael Abajo Merino,(63) el enfoque de gestión que conduce a una excelencia sostenida para cualquier tipo de organización, aplicable también al mundo educativo, se basa en ocho conceptos fundamentales:

- Orientarse hacia los resultados: satisfacer las necesidades de la comunidad educativa. Se consigue añadir valor a los grupos implicados ya en el centro.
- Orientarse al alumno y familia: son el árbitro de la calidad del servicio. Mejora del servicio, confianza en el centro y difusión de buena imagen
- Liderazgo y coherencia de objetivos. Se consigue compromiso de las personas. Los líderes suscitan claridad y unidad en los objetivos.
- Gestión por procesos y hechos: cuando todo se gestiona y se comprende de manera sistemática. A partir de información fiable procedente de toda la comunidad educativa. Se optimizan los recursos.
- Aprendizaje e implicación de todos: porque hay objetivos comunes, valores compartidos, confianza y participación. Se consigue participación, una actitud positiva y gran motivación.
- Innovación y mejora continuas: se consigue mejor si se comparten los conocimientos y la gestión mejora.
- Desarrollo de alianzas: se establecen relaciones beneficiosas basadas en la confianza, compartir conocimiento e integración.
- Responsabilidad social: adoptar un enfoque ético. Se consigue aumento de credibilidad, rendimiento y valor del centro educativo.

3.5.2.1. Modelos de calidad

Existen varios modelos de calidad:

- Uno es la norma ISO 9004, adaptación de esta norma a los servicios educativos y de formación, hecha por la Sección de la Calidad en la Educación de la Asociación Española para la Calidad (AEC) (64). Entre los principios que valora y recomienda está el de la comunicación (1998: 31): *“El personal de la organización de los servicios educativos y de formación, especialmente aquél directamente relacionado con los usuarios de tales servicios, conviene que tenga una preparación específica desde el punto de vista de la comunicación”* (65).
- Otra es el modelo que se experimenta en algunos centros, el llamado EFQM. En Cataluña, dentro de la red pública, la experiencia acoge un grupo reducido de colegios. La mayoría están en las primeras fases. Supone una considerable dedicación de recursos del centro en el trabajo en sí, de tiempo invertido y sujeto a una coordinación global. La valoración es muy positiva porque con ello se conoce la organización y se fijan elementos de mejora de su calidad. (66). La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) puso en marcha en 1991 su Modelo de Excelencia. El propósito era que esta herramienta sirviera a los centros a mejorar su rendimiento. A grandes rasgos, se basa, en primer lugar, en la realización de una autoevaluación de la organización educativa. A partir del diagnóstico de su funcionamiento se deciden qué planes de mejora convienen más para todo el centro. Según Rafael Abajo, *“Uno de los aspectos fundamentales que aporta el modelo es la visión integral del centro educativo, esto es, que todas las personas piensen en el conjunto, tanto el jefe de estudios como el coordinador de área, profesor, administrativo o el personal de mantenimiento. Además, el avance de los planes de mejora es objeto de un seguimiento sistemático, evaluándose y revisándose las acciones y sus resultados de manera repetida para alcanzar una mejora verdadera y sostenida que se traduzca en resultados para todos los grupos de interés”* (67)

Llegados a este punto, qué se puede hacer para mejorar la imagen y la comunicación;: cultura corporativa, etc.

En primer lugar se ha de partir del análisis de la situación actual en que se encuentra el centro, del interés por mejorar y por utilizar recursos procedentes de otros campos como son técnicas de comunicación exterior, imagen, cultura corporativa y marketing.

3.5.3. Claves para conocer la identidad e imagen de los centros

La detección de todos los procesos comunicativos del centro conducen a un conocimiento inicial de la realidad comunicativa en la organización escolar, más abundante de lo que a primera vista parece. El profesorado se centra en su labor profesional y, mientras esto ocurre, la organización desarrolla redes comunicativas básicas para su existencia. El beneficio de su sistematización y de su orden correcto de funcionamiento repercute en el mismo centro pero también en los agentes externos, en el entorno más cercano y en una imagen social formada con muchas informaciones que se acumulan a lo largo del tiempo, mediatizadas por opiniones, experiencias, rumores, noticias. No olvidar que, en la sociedad actual, la escuela se ha de valer de aquellas estrategias que la beneficien. Hoy importa mucho la imagen que uno se forma de las organizaciones a la hora de preparara estrategias para alcanzar los objetivos marcados. Y más cuando hay competencia y se precisa buscar sistemas para ganar al público objetivo. Tiene gran peso la transmisión de información sobre la organización. Así se llega a la *“formación de una actitud favorable de los públicos hacia la organización”* según Capriotti (1999). En los centros ocurre como en las empresas: todo comunica y, como en ellas, también cuenta esa frase tópica: *“Si usted no dice lo que es su empresa otros se adelantarán a decir lo que no es”*. La consecuencia es una imagen que determina la actitud de la sociedad hacia el centro.

En este apartado intentaremos acercar el mundo de la imagen y de la cultura corporativa al campo de la enseñanza. Las cuestiones iniciales que se planean

exceden el campo pedagógico. Cualquier docente se cuestionará hasta qué punto su formación y labor profesional, en permanente estado de alerta por las continuas ampliaciones de sus programas de enseñanza y renovación de conocimientos, ha de abrirse también a un campo sujeto a prejuicios por su hipotético sentido mercantilista y por desconocimiento de sus principios básicos. Una actitud inicial de este tipo se compensa o se puede reconducir pronto contando con el espíritu de apertura a nuevas ideas y la curiosidad ante nuevas propuestas que cada vez más acompañan al profesorado. Un artículo, una charla, una exposición de algún experto aclara los interrogantes iniciales más básicos. Hasta la realidad educativa en una ciudad realiza una callada pero constante labor: los centros educativos están sujetos a la competencia y el profesorado, como trabajador de la enseñanza, tendrá algún papel que jugar. Se agudiza aún más la situación si se observa que la natalidad sufre altibajos y que un número concreto de centros ha de “luchar” por esos/as alumnos/as. Detrás están puestos de trabajo, conciertos, continuidad o no de colegios, prestigio, etc.

La imagen de los centros escolares, ¿de quién depende? ¿Quién la ha de cuidar y difundir? Ante éstas y otras preguntas, una vez pasada la sorpresa inicial que puede producir en quien nunca había pensado en esta cuestión, la primera mirada se dirige a los responsables máximos de los centros: la Administración educativa para todos y también los titulares o propietarios, en el caso de los centros privados.

La Administración, en el fondo, es un ente abstracto. Tiene la máxima responsabilidad legal de todo pero se difumina a medida que se concretan las responsabilidades en personas y se reparten entre quienes ocupan cargos inferiores, hasta llegar a la parte más baja y operativa del escalafón, los equipos directivos y profesorado de los centros. En medio de tal estructura, el cuidado de la imagen también se somete a este proceso, con lo que la realidad muestra los resultados. Altas instancias administrativas encargadas de la educación, afirman que la imagen es cosa de los centros. Que se la han de ganar día a día, con el trabajo y la atención a los clientes. Una apreciación

cargada de razón pero, como estrategia comunicativa, muy simple e incompleta si sólo se utiliza ésta.

En la red pública ha habido intentos de formación de directores de centros en el campo de la imagen y la comunicación. El impulso para introducir el tema parece que dependía más de objetivos puntuales ligados a personas con cargos en la alta dirección educativa, creyentes en la instauración de estas técnicas en los centros, que a políticas consolidadas de formación que llegarían a todos los equipos directivos y que pasarían a ser estrategias fijas. El tratamiento de los temas comunicativos se reducía a apartados dentro de cursos de formación o como seminarios específicos. Como resultado, algún equipo directivo ha tenido en cuenta los contenidos para su aplicación, siempre que la dirección no haya sufrido cambios y quien estaba formado ocupe otro lugar, con la escasa rentabilidad de la inversión hecha en conocimientos y formación.

Entre la red privada, a grandes rasgos, la situación es diferente porque intervienen factores decisivos para tener más en cuenta la imagen y la promoción externa del centro: hay alguien responsable directo de los centros (una de las carencias básicas en la pública: ¿quién es el amo?), hay una fuerte inversión económica detrás, existe un personal y unos gastos fijos como en cualquier empresa, existe una cultura más de cara a dar a conocer lo que se hace (sea cierto lo que se dice, a medias o nada) y, entre algunas redes de centros, aparece un tratamiento profesional de la gestión, copiada del mundo de la empresa: la imagen cuenta, es decisiva y se la ha de tratar con técnicas empresariales. Ya aparecen cursos para directivos de escuelas privadas en que ocupa una parte significativa la cultura corporativa de los centros y la promoción, impartidos por profesionales de prestigio, algunos procedentes de universidades públicas.

La variedad de centros, en la pública como en la privada, obliga a no generalizar. Ya hay experiencias de promoción, cada vez más. Los equipos directivos y claustros se lo han tomado como un reto, creen en lo que hacen y lo hacen con aquellos recursos que su formación y actualización les permite. En primer lugar, con la dedicación de parte

de su tiempo a la defensa y difusión de lo que se hace en el centro . En segundo lugar, rellenan el hueco de la preparación de la que carecen con la imaginación, la experiencia y la búsqueda de recursos de los campos que sean para adaptarlos luego al centro ()

3.5.3.1. La identidad

Hay que hacer un análisis interno. Aspectos en que fijarse y que nos ayudarán a efectuarlo:

Los rasgos de identidad del centro, dados por la historia, costumbres, tradiciones, rutinas las ideas básicas el centro(ideario), PEC, valores y principios, línea de escuela, objetivos que se pretenden. Dan lugar a la cultura corporativa: es la cultura propia de un centro. Antúnez la define como (1993:19):*“el conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidos por los miembros de la organización que le dan una identidad propia y determinan y explican la conducta peculiar de los individuos que la forman y de la propia institución”*. Ocupan un papel destacado en el análisis interno de un centro escolar porque consiguen la integración de sus miembros. Capriotti considera que son todos aquellos principios básicos que la mayoría de personas aceptan y comparten. Considera tres clases de aspectos que definen la cultura de un centro:

- Factores sociológicos: los valores, las normas, actos formales, prohibiciones.
- Factores de dirección: todo lo relacionado con la estructura de la organización, el estilo de la dirección y la forma de evaluar y recompensar a las personas que han conseguido los objetivos. En educación la Administración no contempla el tema de las recompensas por haber conseguido determinados objetivos. La educación no es un proceso industrial. Pero se podrían producir cambios si, con mecanismos evaluadores consensuados, se incentivara el trabajo bien hecho. Un tema muy serio y polémico que suscita muchas opiniones. Royo sugiere estimular la “rentabilidad”, con la ayuda de la Administración, de los equipos de profesorado de

los centros; considerar que no todo el profesorado es igual a nivel profesional (en dignidad sí), valorar el trabajo individual bien hecho y establecer mecanismos de control y reflexión sobre la deontología profesional en casos puntuales. Las evaluaciones de centro son un paso adelante, dentro de esta línea, siempre que sirvan para ayudar en los procesos de mejora.

- Factores comunicativos: interviene la imagen del centro y la forma de efectuar las comunicaciones internas y externas (ya tratadas en los primeros capítulos)

3.5.3.2. La imagen

Los centros necesitan tener en cuenta que sus actuaciones repercuten dentro y fuera y que le van conformando una imagen propia. Todo contribuye a crear esta imagen, especialmente la labor del día a día. Los centros, según Antúnez (1993:244), cuentan con dos tipos de clientes: los clientes externos: la familia y alumnado, y los internos, el profesorado. (70) Analizaremos todos los factores que influyen para que ambos clientes proyecten una buena imagen y aportaremos estrategias. Para ello se han de tener en cuenta sus características y la satisfacción de sus necesidades. Cuando ambos factores están cubiertos de manera positiva la imagen sale reforzada.

El cliente interno, el profesorado, es el agente de quien depende más la imagen del centro. A modo de introducción al tema, podemos recordar algunos conceptos recogidos más arriba y, de acuerdo también con Antúnez, que sirvan como elementos de reflexión para observar cómo repercuten en la imagen: la profesionalidad, no faltar a clase, la atención a las familias y al alumnado, la creatividad e innovación, la adaptación a las demandas sociales y el reciclaje de conocimientos. Respecto al centro en general: línea pedagógica, atención al alumnado, servicios de profesionales, atención a la disciplina, control de faltas de asistencia del alumnado, política comunicativa con las familias, orientaciones puntuales. (71) (Para mejorar la imagen de los centros hay que saber cuáles son las características de la que tienen. Haremos un análisis interno. Para aproximarnos he aquí orientaciones para analizarla)

El conjunto de observaciones nos acerca al valor de la profesionalidad docente, a partir de la cual la imagen sale fortalecida. La comunicación se basará en la realidad comprobable porque, en el campo educativo, cualquier actuación no acorde con el concepto de educación que tienen las familias y con las esperanzas depositadas en el centro, puede conducir a un desprestigio paulatino que se expande entre la comunidad. Eso no implica que ese concepto educativo de los clientes externos sea el imperante. Es el centro quien ha de consensuar con las familias cuáles son los principios educativos que marcarán la educación. Y, en este caso, los profesionales son el equipo de profesores que marcan las líneas definitivas.

A continuación distinguiremos y analizaremos distintos tipos de imagen de una organización. Entre otros nos guiaremos de autores de prestigio en el campo de la cultura corporativa, de la imagen y del marketing y realizaremos una adaptación de sus proposiciones a los centros educativos. Las propuestas quedan abiertas a la experiencia de cada docente y a su adaptación al entorno en que trabaja. Las peculiaridades y sinergias de cada zona, de cada centro, de los objetivos marcados en los documentos podrán reconducir las propuestas y completarlas con otras estrategias más significativas y efectivas en el ambiente del centro.

A/. Tipos de imágenes

Otro tema para reflexionar sobre la imagen de los centros y para efectuar un acercamiento que establezca su importancia y repercusión son los tipos de imagen de un centro. Según qué se considere así surgen unas clases u otras. Joan Costa(1977:125-129) considera cuatro tipos de imagen que crean relaciones entre ellas y que, aunque proceden del mundo de la empresa, sirven para su aplicación en los centros, cosa que hemos hecho aquí. Mariano Royo también lo ha contemplado (72):

1. Imagen objetiva: responde a la realidad del centro: lo que la escuela es y hace. Se incluye:

- Edificio y aspecto exterior del entorno.
- Profesorado.
- Historia del centro
- Rutinas y tradiciones

2. Imagen subjetiva o autoimagen, está en la mente de la comunidad educativa, formada por:

- Valoraciones.
- Vivencias
- Suposiciones
- Impresiones personales

3. Imagen pública o externa: es aquella imagen que tiene del centro la sociedad que lo rodea. Se contemplan tanto los aspectos positivos como los negativos. El conocimiento de este tipo ayuda a dirigir las actuaciones promocionales o comunicativas hacia esa sociedad.

4. Imagen prospectiva: lo que la escuela ha de ser, las líneas y objetivos que recogen los documentos de centro, las intenciones, los proyectos. Está formada por:

- Posibilidades.
- Oportunidades.
- Deseos.

Los cuatro tipos de imagen se relacionan entre ellos, interactúan y originan una imagen coherente o no. El centro que analiza a fondo su imagen descubrirá los rasgos diferenciadores en los que incidir. A partir de aquí establecerá líneas de mejora y actuaciones cuya comunicación potenciarán la imagen del centro. Puede ocurrir que:

- La imagen que se transmite no se adapte a la visión real del centro. Que haya interferencias motivadas por circunstancias concretas que no se ha sabido conducir, o percepciones mediatizadas por opiniones de personas representativas, o por conclusiones ante hechos concretos.
- Se hayan previsto cambios y éstos repercutan en la imagen subjetiva o pública.
- Pueda haber una crisis (73)

- Se pretenda mejorar el clima

B/. La autoimagen

Las organizaciones dependen no sólo de la imagen que proyectan sino también de cómo se ven a sí mismas. El análisis del interior conduce a un profundo conocimiento de matices o preocupaciones válidos para formular correcciones antes que trasciendan o repercutan en la imagen externa. Aventurarse a campañas de comunicación exterior cuando el interior es inseguro se puede convertir en un paso en falso o en un éxito exterior que, después, se encontrará con las dificultades internas. Proponemos mirar hacia el interior.

En los centros docentes predominan casuísticas diversas. La costumbre de analizar el funcionamiento interno por los mismos docentes es un método muy válido siempre que prime el sentido constructivo, la sinceridad y la unión de miras hacia un objetivo común de mejora. Ciertamente este tipo de reflexiones cuesta efectuarlas. Pero aún más si también se amplía al alumnado y a las familias. Muchas veces, en el sector del profesorado, estas dinámicas chocan con un cierto orgullo profesional de quien pretende defender su posición sin tener en cuenta la posibilidad de equivocación. O consideran como cierta inferioridad dar rienda suelta al ejercicio de sinceridad que conlleva mirar hacia el interior con intenciones de mejora. También influye el miedo a que el trabajo y los esfuerzos queden supuestamente desconsiderados por la realización de ejercicios de autorreflexión. La imagen de una organización saldrá reforzada siempre que se programen autoanálisis con una finalidad positiva.

Distinguiremos dos planos: uno que afecta al centro en su conjunto y otro que contempla la visión personal de los miembros sobre ellos mismos.

1. Desde el punto de vista global:

- Imagen subjetiva o autoimagen: mencionábamos a Joan Costa y a Mariano Royo cuando se caracterizaba como un tipo de imagen de la comunidad educativa que está en la mente de todos. Se compone de valoraciones, vivencias, enfoques

propios de cada persona respecto a la organización. A veces aparece en un momento formal, siempre que el grupo tenga tradición de hacerlo y de aceptarlo. O en momentos informales como reuniones espontáneas, ocasiones en los que se relajan los mecanismos de control del pensamiento y de filtrado de información, en conversaciones, celebraciones, actos lúdicos..

- Personalidad corporativa: término definido ya como la cultura de la organización, el estilo, la imagen propia, la forma de verse el centro a sí mismo. Tiende a contemplar información formal pero, en otro plano, tiene gran fuerza la informal. Se puede tener una muy alta imagen de una escuela y no valorar excesivamente cada uno de sus rasgos o de sus miembros, ya que esta imagen no es una suma de percepciones parciales sino una sola imagen global.
- Autoimagen Institucional del Centro(AIC): quien más ha estudiado el tema es Mariano Royo(74). En un principio se puede considerar como la imagen que los componentes de la comunidad educativa tienen de sí mismos. En un sentido más amplio, para Royo es *“una resultant de molts missatges entre directius, els membres i el medi d’una institució, present a la percepció individual com una forma global, construïda i transmesa a través del temps, comportaments i sentiments individuals”*.

La AIC es un factor a tener en cuenta a la hora de preguntarse, entre otras cuestiones, por algunas razones que determinen que un centro tenga prestigio y otro no. Está en el imaginario de determinados sectores sociales de su entorno y se ha forjado a lo largo del tiempo. Es una construcción hecha de materia comunicativa que cala en la mente de las personas y se asienta como un poso institucional consolidado. Forma parte de la cultura de la escuela, pues un centro es una sociedad en tamaño reducido. Entre las variables que Royo considera decisivas para que la AIC sea favorable o no para el centro destacaríamos las siguientes:

- El nivel de desarrollo moral del profesorado
- El compromiso, la responsabilidad: los valores que predominan en su formación y en la práctica diaria.

- El papel de la dirección (o de la Administración y titulares) respecto al control del absentismo de alumnos y profesores/as (de gran repercusión en la imagen de los centros. Una de las demandas prioritarias de las familias es la sensación de control y seguridad que ofrece el centro en su funcionamiento).
- La formación bien hecha entre el alumnado aspirante a profesorado, en las universidades.
- Las imposiciones desde instancias directivas que deciden las leyes, normas.
- La institucionalización del profesorado: estabilidad de las plantillas de los centros y un buen ambiente de trabajo (la estabilidad sin control ni profesionalidad puede desembocar en rutinas producidas por las características del profesorado y por su forma de encarar la enseñanza: si se instaura una dinámica y queda fija, repercutirá en la imagen y se encasillará a ese centro)

La AIC está compuesta por los elementos emitidos por cada miembro y por los elementos retornados del medio, el cual retorna (y deforma) la imagen que le llega.

2. Desde el punto de vista personal del profesorado:

- Autoestima hacia el trabajo personal relacionado con la profesión: el interés y esfuerzos puestos en la preparación de las clases, correcciones, informes, contactos con compañeros/as, familias y alumnos/as. El tener un cargo de responsabilidad lleva implícito la transmisión de una forma de entender el papel que se juega en la comunidad, algo de lo que también participa el resto de la comunidad. Forma uno de los núcleos básicos que impulsan y forman la imagen global del centro. Casos de apatía, falta de motivación y desinterés erosionan el ambiente y pueden animar a otras personas dudosas o en crisis a comulgar con la misma sensación.
- Las circunstancias actuales influyen mucho en la autoestima y en cómo el profesorado se puede enfrentar a los conflictos cuando la sociedad le encomienda atender a multitud de actividades. Tienden a desbordarle y a provocar insatisfacciones e impotencia para dar abasto a todo: “¿Cómo podemos pedirle a

un profesor o a una profesora que sea, al mismo tiempo, controlador del grifo de los conocimientos, gestor de la programación, animador de la clase, garante de la disciplina y mantenedor del orden, que además está luchando encima por su propia estabilidad laboral, con unos estatutos que a menudo sitúan su nivel de autoestima bajo mínimos?”, opina Sebastià Serrano(2000: 397).

- Todo da lugar a preocupaciones que influyen en la capacidad de implicarse en innovaciones educativas que, a su vez, también mejoren la imagen. En este sentido Tejada(1998:134) no está de acuerdo con ese supuesto bajo reconocimiento social de la profesión docente y se decanta por innovar: *“Lo más preocupante es, a nuestro entender, la autoimagen negativa como profesionales de la educación que se desprende de los estudios, y que no es coincidente con la imagen que tiene la población (otros profesionales, padres, alumnos) convirtiéndose la misma en muchas ocasiones en una justificación de la propia resistencia al cambio”.*
- Autoestima hacia la profesión: es básico para la contribución personal a la dignificación docente. Es difícil querer conseguir una mejor imagen y un mayor reconocimiento social si los profesionales no son los primeros que se lo creen. Y no consiste sólo en ampararse en la Administración, los titulares, la competencia o la sociedad. *“Hasta que el profesorado no crea que su profesión es muy importante no se cambiará en este sector. Esto repercutirá en la imagen propia y en la que proyectan”,* en palabras de M. Royo. Urge creer en la profesión y darlo a conocer con demostraciones palpables, pidiéndole en primer lugar a la Administración que lo tenga siempre presente, que con la práctica lo estimule y lo contagie. Será un paso más, muy significativo, para incidir en ese lamento común: *“Los maestros se quejan de la falta de reconocimiento social. Piden que se empiece por convertir la diplomatura de maestro en licenciatura”(75).* Quizá en este caso resulta muy significativo el papel de los sindicatos de la enseñanza. Además de ocuparse de su actividad, en ocasiones son como una inyección de moral para el sector. Transmiten la lucha por una imagen de autoestima creíble, mientras que las

administraciones la envuelven en tal elocuencia burocrática que queda muy diluida y lejana.

El tema de la autoestima se ha convertido, para muchos profesionales de la educación, en un motivo más que influye en las llamadas enfermedades profesionales.

Cl. La Imagen Corporativa(IC)

El concepto de Imagen corporativa(IC) es una aportación válida para el mundo educativo. Capriotti (1999:29) la define como *“la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”*. Podemos considerarla también como esa imagen mental que se forman profesorado, alumnado y familias. Son los públicos del centros escolar, independientemente de su grado de responsabilidad. Cada uno desempeña un papel en el que influyen sus intereses, papel en la organización escolar, formación, visión del centro, grado de implicación, expectativas. De ahí se deduce que tiene gran peso la consideración y definición de los públicos que componen el centro. La adaptación a ellos no es incompatible con el respeto de la normativa educativa ni con las consideraciones de las peculiaridades de cada sector.

Los centros han de definir sus estrategias comunicativas con el objetivo de estar en la mente de cada sector educativo, hacerse notar de manera constante. No se trata de adoptar estrategias de bombardeo propagandístico, continua edición de información que provoca un colapso por su exceso y anulación de la atención. Importa más las actuaciones planificadas que reflejen la realidad. Se trata de demostrar que el centro existe, está activo, trabaja y que responde a las expectativas de las familias pero con toques diferenciadores. Comunica introduciendo detalles que resaltan las peculiaridades y se incita a que colaboren todos sus miembros en este proceso. Con ello se consigue el efecto multiplicador: todos, desde su visión particular, difunden el centro escolar, la imagen se fortalece siempre que vaya por derroteros positivos. De

ahí la importancia de la profesionalidad en la actividad escolar y la definición de las políticas comunicativas, con especial atención a cuál es el papel de cada sector en la difusión de la imagen del centro.

La imagen se erosiona gravemente cuando el centro no controla aquello que dice que va a hacer y lo que en realidad hace. El proceso se inicia al principio de curso en:

- Las reuniones del profesorado en que, movidos por la ilusión profesional puesta en varios proyectos, se fijan objetivos amplios para el curso escolar. En el caso de no controlar todas las variables que pueden intervenir y, después provocar modificaciones en la práctica, la memoria de final de curso ratificará tal descompensación. Los problemas de imagen surgen en el momento en que se escribe y comunica la declaración de objetivos.
- Las tutorías del alumnado, donde escuchan las declaraciones de intenciones. Después comprobarán la constatación en la práctica y, como buenos observadores, exigirán explicaciones en caso de haberlo anunciado pero no efectuarlo durante el curso.
- La actividad de cada profesor/a, con la exposición también de líneas de trabajo programadas desde los primeros días de curso.
- Las familias, en reuniones iniciales y en la entrega de documentos escritos que recojan el resumen del Plan Anual contemplado para aquel curso. Importa mucho plasmarlo por escrito y distribuirles periódicamente informaciones de su interés. Hacerlo por los canales comunicativos establecidos, con especial cuidado en la repercusión para la imagen del centro si lo que se dice que se va a hacer no se hace. En este caso, las aclaraciones, rectificaciones o explicaciones puntuales que modifican los programas son admitidas pero denotan circunstancias especiales motivadoras de tales cambios. Si no va unido el decir al hacer, predomina el decir. La imagen resultante puede sentirse afectada.

Dificultades de este tipo se pueden prever y controlar. Variables que ayudan a evitar situaciones como lo anterior:

- Estar seguro/a de lo que se va a hacer antes de escribirlo y transformarlo en objetivo de centro.
- Dar a conocer de forma fija aquello que está seguro.
- Crear expectativas de actuaciones posibles cuando se puede confirmar del todo. El efecto positivo llega con una correcta planificación del fenómeno sorpresa: difundir nuevos proyectos o actividades a medida que pasa el curso, en momentos concretos o para reforzar una situación de incipiente crisis. Así se van generando noticias de centro, siempre está de actualidad y se le transmite a la comunidad educativa. Da una sensación de actividad constante, actividad comunicada.
- Ser prudente, fijar objetivos en grupo y dejarse llevar por la experiencia.

1. Formación de la Imagen Corporativa

La imagen mental de un centro escolar responde a un proceso parecido a lo que sucede en otras organizaciones. Enrico Cheli (citado por Capriotti, 1999:24) dice que la formación de una imagen se hace en dos niveles:

- Nivel subjetivo: la imagen que una persona se crea de una organización por los contactos, intercambios y experiencias que ha tenido con ella. Tiene gran importancia a la hora de decidirse porque las vivencias personales son las que más cuentan. En consecuencia, hace falta arbitrar mecanismos de control del proceso de formación y mantenimiento de esa imagen durante la escolaridad. En los contactos personales como entrevistas o reuniones es donde surgen indicios o evidencias de cómo las personas forman dicha imagen mediante su experiencia con el centro. El conjunto de observaciones efectuadas necesita un instrumento donde queden anotadas y un organigrama receptor final. Puede ser el equipo directivo o el DC si lo hay. El diseño de posteriores actuaciones irán encaminadas a conducir las circunstancias que provocan tales vivencias o apreciaciones, si no son favorables para el centro.

- Nivel social: toda aquella información indirecta que alguien busca a través de diversas fuentes para ampliar su grado de conocimiento del centro, especialmente la que le transmiten personas que le ofrecen credibilidad. No toda esta información se sitúa en el mismo grado de importancia. Prevalece más aquella en que las fuentes tengan o hayan tenido más contacto con el centro y que le resulte más creíble al receptor. Por ejemplo, la opinión de un profesor/a que haya trabajado o trabajado en el centro es fiable para una familia indecisa que quiere escolarizar ahí a su hijo/a. O la de un trabajador del PAS. Por eso la imagen depende de todos y el centro ha de cuidar cuál transmite cada sector: cuando está en activo o cuando ya ha marchado pero aún puede ser objeto de consulta.

La estructura interna de la IC, como estructura mental, interesa conocerla para influir en ella. Según Capriotti(1999:56), tiene dos elementos que van unidos:

- Cognitivos: toda la información que se conoce del centro, procedente de vías directas o por fuentes fidedignas.
- Afectivos: tienen gran fuerza decisoria porque se mueven en el campo de las emociones, determinantes en caso de duda. Son impresiones que, una vez captadas, se han procesado; tendencias, presentimientos, inclinaciones

Aplicado a las familias, la información con que cuentan para formarse una imagen del centro – que le servirá al DC para establecer actuaciones comunicativas- está mediatizada por los siguientes parámetros:

- Experiencia directa:
- Hijos/as anteriores en el centro
- Hijos/as actuales
- Comentarios o referencias informativas personales.
- Buscadas por un interés evidente entre:
- Vecinos/as
- Profesorado conocido de centros a los que puede optar
- Amigos/as o conocidos/as

- Casuales
- imagen corporativa del centro en el barrio/ciudad
- percepción global
- aspectos destacables
- características propias que marcan distinción
- información ambiental sobre la red de centros en general: el ruido social:
- imagen global que transmite
- medios de comunicación
- campañas institucionales
- incidencia de guarderías
- la tónica de las familias que acuden a los centros

2. Factores que intervienen en la Imagen Corporativa

Enrico Cheli aporta algunos factores que dan lugar a la formación de la imagen.

Adaptados a los centros escolares serían:

- La historia del centro: cada centro que lleve algunos años funcionando se ha fabricado su historia, la cual es fruto de las personas que por allí han pasado, los proyectos y las circunstancias. La historia se confecciona cada día, se transmite y se acumula. Cualquier persona que venga al centro o se interese por él, debe tener una resumida visión de lo que ha sido del centro, lo que hace y las proyecciones de cara al futuro. Para ello cuenta con documentos escritos que la recojan y la publiciten, webs en que aparezca y el testimonio de las personas. El entorno urbano donde se ubica el centro también se ha hecho eco de su historia, con una imagen formada que es necesario tener en cuenta e incidir en su modificación si no es ventajosa para el centro.
- Las comunicaciones intencionadas del centro: ya resumimos en otro apartado aquellas comunicaciones del centro como emisor. La filosofía que lo mueve es la que pervivirá debajo de cualquier emisión. La ausencia de coordinación

informativa, la unificación de criterios en general o la canalización de las diferencias se dejarán notar y trascenderán del recinto al exterior. Por eso las actuaciones, comentarios y decisiones de cada miembro de la comunidad educativa llevan implícito al centro en sí. Un tema que se desconsidera o pasa desapercibido en centros en que la libertad profesional no va acorde con criterios comunes y los criterios personales no van acompañados con políticas globales

- Las comunicaciones del centro sin intencionalidad: forman parte de este factor aquellas informaciones espontáneas, mal planificadas, información reservada o personal que trasciende de su círculo, la comunicación no verbal (de gran impacto como vimos en otro apartado) y aquella que fluye de forma inconsciente, producto de las rutinas de funcionamiento o debido a solución de conflictos. Incluso la información sin intencionalidad aparente puede caer en un contexto tal que alimente especulaciones fundadas en premisas discutibles.
- Lo que las otras personas dicen del centro: interesa delimitar las opiniones ajenas para reconducir las actuaciones e intentar el cambio de opiniones si no es positivo. El público externo, además de los alumnos y las familias actuales, suelen formarlos antiguos alumnos, profesores que estuvieron y que permanecen en la ciudad, el entorno del barrio con entidades y asociaciones, familias que han quedado descontentas y han trasladado a su hijo de centro, familias que no han tenido plaza en el centro. Las fuentes de captación de información exterior sobre el centro son muchas. Nunca se pueden menospreciar aquellas razonadas que circulan. Al contrario, tenerlas en cuenta en su contexto: saber quién es el autor, cuál ha sido su relación con el centro, qué grado de influencia puede tener si las difunde y cómo repercuten en el centro.
- Lo que dicen del centro personas con influencia: si, de acuerdo con el apartado anterior, quien expande las opiniones es un personaje notorio que goza de credibilidad e influencia, su impacto es mayor. Entre las personas con influencia habría que efectuar una clasificación teniendo en cuenta su situación y nivel de

autoridad: autoridades administrativas relacionadas o no con la educación, entorno municipal, otros centros del entorno, líderes del barrio, MCS.

El Departamento de Comunicación(DC) y el equipo directivo se ocuparán de articular y considerar todas las observaciones de cada uno de los factores, los cuales se han de seguir y controlar para que repercutan en la imagen del centro. Los cinco factores, al depender directa o indirectamente del centro, responden a un diseño comunicativo que parte de él o en el que es el protagonista. Por tanto, también son en un principio controlables por el centro.

Desde un punto de vista más concreto y funcional, apuntaremos otros rasgos deducidos de factores anteriores que determinan esta imagen (76):

- la calidad del conjunto, pero en especial de su programación de enseñanza.
- La seriedad y profesionalidad que transmiten y que se puede observar en la práctica.
- La estructura organizativa del centro
- Los símbolos de identificación del centro, que contribuyan a su proyección externa.
- La atención a todos los sectores del alumnado, en especial cuando aparecen problemas.
- Los servicios que presta a las familias: actividades extraescolares, comedor, posibilidades de adaptación al horario de trabajo de familias.
- El clima que se observa entre el profesorado
- Las instalaciones, su modernización y mantenimiento
- Las relaciones con el entorno.

Por el contrario, hay otros factores que, según Tornero, potencian la desidentificación con el centro y redundan en una imagen negativa:

- Todo aquello que se deduce del mal funcionamiento de lo anterior.
- Mal ambiente en las relaciones entre todos los sectores de la comunidad educativa.
- Mala calidad en la atención por masificación y falta de individualización.
- Falta de símbolos de identificación

- Ausencia de actividades de servicio: extraescolares, comedor escolar, deporte escolar, biblioteca, salas multimedia, servicios para adecuación al horario laboral de las familias, charlas sobre temas de interés educativo o por la actualidad.

3. Características de la imagen corporativa

La imagen mental necesita un alto grado de abstracción: con todo lo que le llega abstrae aquello que le es significativo y elimina lo que no le interesa. Los centros prestarán atención a aquellos aspectos que susciten más interés, los convertirán en significativos y potenciarán su valor con un aporte de información concreta e importante. Por eso el conocimiento constante y actualizado de los intereses de alumnos y familias, junto con la planificación educativa del centro, han de converger y mantener siempre la atención hacia sus actividades. Se consigue con contacto personal, detección de las demandas y comunicación constante.

Siempre hay una imagen previa, según Capriotti, aunque no se disponga de casi ninguna información. ¿Cómo se forma esta imagen? ¿De qué depende? Antes de entrar una familia a un centro por primera vez, ya se ha hecho una primera construcción de la imagen (excepto casos de inmigrantes que desconocen todo o cambios de población), completado este primer contacto con el estado físico del edificio y contornos, trato de conserjes o secretaria y las atenciones informativas que le preste la dirección o personal encargado(atención humana, trato, solución de dudas, comunicación no verbal e información escrita). El centro ha de prestar atención a este primer momento:

- Conocer qué imagen se lleva la familia del colegio, cuáles son las estructuras previas de la imagen, cómo la construyó(válido para cuidar e influir en estas fuentes posteriormente)
- Poner en práctica la estrategia inicial de captación de nuevo alumnado, si interesa y hay matrícula disponible.
- Poner en práctica estrategias comunicativas concretas:

- Campañas de conocimiento: difundir información en los centros de origen para que la tengan en cuenta a la hora de formarse la imagen previa. Sólo en casos de traslados ya conocidos con antelación.
 - invitación a actos del centro, si son alumnos que podrán venir y el centro de origen acepta estos contactos. A jornadas deportivas, teatros, actos culturales, fiestas antes de la preinscripción, visitas dirigidas al centro.
 - Solicitar a las familias la dirección para enviarles información postal o bien por medio de los tutores/as. Este tipo de estrategias están bastante establecidas cuando hay unos centros vinculados a otros. En este caso, el alumnado suele ir al centro de destino. Cuando hay libertad real de elección, si el centro respeta la posibilidad de que cada alumno/a vea las posibilidades de centros y esté informado, también se le puede enviar.
- Ninguna imagen es definitiva: tanto en su vertiente negativa como positiva, la percepción de la imagen evoluciona a medida que las vivencias y circunstancias cambian. Por eso ciertos centros sometidos a determinados condicionantes han producido variaciones muy significativas, visibles en:
- Movimientos de matrícula: este factor está sometido, además de a la imagen, a los movimientos de población, leyes de matriculación, determinación de zonas de matrícula, estrategias de captación de los centros de la zona, incidencia demográfica de los nacimientos, construcción de nuevos barrios o residencias. .
 - Cambios en el tipo de población que acude al centro.
 - Percepción del centro por parte de las familias.
 - Movimiento entre el profesorado, con cambios continuos e inestabilidad de las plantillas no fijas o bien equipos compactos unidos por un proyecto común.
 - Crisis o cambios periódicos del equipo directivo motivados por problemas.
 - Ambiente general y profesionalidad, que trascienden al entorno más próximo.

D/. La comunicación corporativa

La comunicación corporativa es un concepto que se aplica a otras organizaciones pero, poco a poco, se introduce en España también en las organizaciones educativas. Los autores que se han ocupado de escribir manuales nos han manifestado que la filosofía de los conceptos se puede adaptar a la organización y gestión escolar. En otros países llevan tiempo haciéndolo. Aquí algunas redes privadas, con muchos centros o con públicos concretos, también lo contemplan.

Paul Capriotti y Villafañe son los dos expertos que tienen más obra publicada en castellano sobre el tema, muy atentos a las tendencias de otros países y con amplia experiencia en el ámbito universitario y empresarial.

Capriotti(1999:72) define la Comunicación Corporativa como *“la totalidad de recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos”*. Está formada por todo lo que, referido a lo que nos ocupa, el centro escolar utiliza para comunicar, con una serie de mensajes implícitos, un conjunto continuo de informaciones que se fijan en el público interno(profesorado, alumnado y PAS) y en el externo(familias y resto de la sociedad).

La comunicación corporativa se realiza, según Capriotti(1999:73) por medio de:

- “El saber hacer”: todo lo que hace el centro escolar, su planificación, actividad diaria, plasmación de su profesionalidad en la práctica, el comportamiento ante sus públicos. De la calidad de estas actividades depende que tenga un tipo u otro de trascendencia y asentamiento en la formación de la imagen del centro.
- “El hacer saber”: todas las acciones comunicativas del centro para dar a conocer aquello que hace.

El conjunto de saber hacer y hacer saber repercute en la Imagen Corporativa del centro. Una imagen que el centro no ha de esperar que el público se forme sin más ni más. Tiene que influir positivamente en esa formación de la imagen por medio de una planificación comunicativa que incluya las técnicas y recursos adecuados.

Dentro de la comunicación corporativa un elemento clave es la imagen del centro.

3.5.3.3. Análisis de las comunicaciones del centro

Se trata de analizar cómo se han hecho (apartado anterior) y qué rasgos de la identidad del centro ha transmitido. Incluiría:

- herramientas o sistemas de comunicación
- mensajes que se han transmitido a la comunidad educativa
- cómo se ha emitido la identidad del centro a través de esos mensajes

Ya hemos hablado de este tema en capítulos anteriores.

3.5.3.4. Análisis de los públicos del centro

A/. Respecto a los públicos:

Son los que se mueven en el entorno del centro y los interesados en que sus hijos/as acudan a iniciar o completar el proceso educativo. Ya apuntábamos la clasificación que hacía Antúnez entre clientes externos: familias y alumnado, y clientes internos: profesorado. Unos y otros ya están dentro de la órbita del centro. Forman la comunidad educativa.

Capriotti, cree que se ha de conocer también los públicos que establecen una interacción con el centro, aquellos que influyen sobre la imagen que se tiene de una organización educativa. Los clasifica en dos tipos:

- De información, para obtener la información.
- De influencia: aquellos que con su opinión ejercen una influencia directa sobre otros.

También importa conocer los públicos-clave, aquellos que interesan más como clientes. La delimitación de estos grupos de personas es un trabajo de campo muy valioso para la preparación de campañas de preinscripción y conseguir una más alta efectividad. Para influir en los públicos importa conocerlos y amoldarse a sus peculiaridades: sus datos personales, intereses, sistemas informativos que mejor

prefieren para ponerse en contacto, actitud que tienen hacia la educación, cultura, creencias y hábitos. La efectividad de los envíos es proporcional a la cantidad de características que se les conoce y a la adaptación de los comunicados a sus particularidades.. Entre más personalizado sea cada envío más efectividad tendrá. Hay que cautivar y satisfacer su interés.

Por otra parte, cada público relacionado con el centro se formará su propia imagen. Así tendremos tantas imágenes como grupos humanos del entorno del colegio:

- Las familias con alumnado en el centro.
- El alumnado
- Los antiguos alumnos
- Los docentes
- El equipo directivo (casi siempre docente también)
- El barrio
- El entorno social del centro
- La competencia, definida por los centros de los alrededores
- Las administraciones educativas: estatales, autonómicas y municipales

Una vez conocidos los públicos interesa definir qué imagen tienen del entorno escolar y qué grado de conocimiento: si lo conocen o no, ideas que se le han quedado, cambios en su visión respecto a ideas anteriores, confusión.

El equipo directivo y el DC han de ser detectores, administradores y conductores de estas sinergias de los públicos. Unos alimentan a los otros. De la captación de las características de la imagen que cada grupo se ha formado del centro se deducirán actuaciones para dirigirlas mejoradas hacia el público-clave. Y, al mismo tiempo, servirán como reflexión y comparación con lo que se hace en la organización escolar: comprobar si los objetivos propuestos y las observaciones hechas en la comunidad educativa coinciden con la imagen que trasciende hacia los públicos relacionados con el centro.

B/. Fuentes de información de los públicos

Como ya explicamos, la información que reciben las familias(y éstas a través de sus hijos/as) da lugar a la creación de la imagen. En principio, la búsqueda de información trae consigo un interés por el centro escolar. Les llega procedente de diversas fuentes, ordenadas por la credibilidad habitual que se les otorga:

- Experiencias propias: es la más importante y significativa porque hay un contacto de por medio, es la más creíble. De ahí que muchos antiguos alumnos lleven a sus hijos al mismo centro o red de centros (se tratará en el apartado del marketing). Los/as hijos/as juegan un papel de mediadores directos entre el centro y las familias. Según su edad y forma de enfocar o interpretar la información, se convierten en una fuente de gran valor.
- Experiencias de otros: su credibilidad depende de si es un grupo de referencia o no, del grado de contacto con el centro que haya tenido y de la opinión formada sobre esa persona. Los líderes de opinión, aquellas personas con capacidad para elaborar juicios y ofrecerlos acompañados con una carga de confianza y magnetismo, influyen mucho. Se convierten en fuentes de información con gran credibilidad.
- Otras fuentes:
 - Informaciones informales
 - Informaciones institucionales
 - Procedentes de las campañas de promoción y publicidad
 - MCS: imagen construida por las noticias que leen sobre ese centro, sobre la red a la que pertenece o sobre centros en general.

El paso siguiente es el procesamiento de esa información. Dependerá de la motivación que muestre hacia el conjunto y de la habilidad personal para llevarlo a cabo. Es una dificultad en determinados grupos, encuentran impedimentos para efectuar este paso. Se debe, además de las características personales, al nivel cultural, a la madurez y a la capacidad de relacionar datos. Ante dificultades o dudas se tiende a consultar con

otros o a refugiarse en la seguridad que ofrecen decisiones de los demás y utilizarlas para corregir o convencerse uno/a mismo/a de su inseguridad. Capriotti(1999: 116 y 117) destaca algunas variables que influyen en la motivación y en la capacidad de procesar la información por parte de los públicos:

- El conocimiento previo: si ya se conoce un centro y el recuerdo o la percepción es positiva hay tendencia a ser más receptivo a esa información. Algunas estrategias de la promoción tendrán en cuenta este tipo de conocimiento y cómo incidir para que, antes de decidirse, haya más y mejor conocimiento previo, bien dosificado.
- La implicación personal: cuanto más implicada esté una familia en el centro será más receptiva a las informaciones. La incógnita que acompaña a esta variable sería cómo aumentar la implicación (77)
- La repetición: se dan más posibilidades para recibir y asegurar mensajes. Es eficaz cuando existen dudas o la motivación es baja. En caso de haber ya decisiones, la repetición cansa (o cuando una familia tiene más de un hijo/a en el centro y le llega la misma información repetida). Ocurre el mismo efecto en centros que pretenden ofrecer la máxima información de manera continua, sin una planificación previa. El principal peligro que acecha a esta forma de actuar es el rechazo, la selección y el cansancio. Los esfuerzos pierden eficacia y el nivel de impacto es menor del esperado.
- Las advertencias previas: es un sistema eficaz para despertar interés, una estrategia útil basada en anunciar información que llegará en próximos días. Existen muchos recursos eficaces: incluir previsiones en el sistema de información de centros, breves mensajes anticipadores, avances de información con mensajes orales al alumnado, sistemas que ofrecen webs y correo electrónico.

3.5.3.5. Los centros y la competencia

Los centros, todos, según Antúnez están en el “*mercado*” de la educación, quitándole al término parte de su acepción económica. La competencia cada vez es más fuerte,

incluso entre los pertenecientes a la misma red escolar. Las familias, ante la decisión de uno u otro, se orientan también por la imagen que tienen de cada uno, ya que los observan con sus diferencias, más abundantes de lo que a veces piensa el profesorado.

Dentro del mercado, la familia es la cliente de la educación (valga el uso de esta terminología para muchos incompatible con la educación). Aplicando leyes que cuestan de aceptar entre bastantes docentes, como cliente externa *“es alguien a convencer, seducir y fidelizar. También es alguien con quien cooperar, aprender, ayudar y resolver”*, de acuerdo con José Herrador Alonso (69). Como consejo preconizador de éxito cree que conviene ponerse a la escucha del cliente, ir a su encuentro, esforzarse y anticiparse a sus expectativas o deseos. De lo contrario, en el mundo educativo puede ocurrir lo que Herrador dice que pasa en la realidad diaria de la calle: *“Un cliente descontento comunica su insatisfacción a veinticuatro personas, mientras que un cliente contento sólo a ocho”*. Actuaciones de este tipo tienen un gran peso en la formación de la imagen de un centro escolar. La despreocupación por la imagen de un centro puede dar lugar a que se haga realidad la ya famosa frase presente en el mundo de la publicidad que citan Álvarez y Caballero (1998): *“Si no fabricas tu imagen, otros lo harán por ti”*.

A/. Respecto a la competencia

Los centros, lo quieran o no, establecen una competencia entre ellos. No se trata de trasladar la idea del mundo económico a la educación, pero ya hemos tratado de acercarnos a criterios de elección o de decisión de un centro. Por tanto, la comparación se efectúa entre varios.

El profesorado sabe que convive con otros centros pero, a veces, no es consciente del grado de importancia que tiene. Tiende a encasillar a la competencia por características que no van más allá del estereotipo: tienen mejor alumnado porque lo seleccionan, reciben más dinero, el profesorado tiene mejor horario, trabajan sólo para

la imagen, son más o menos estrictos, etc. O puede ocurrir que se ignore a la competencia.

Con frecuencia existe una despreocupación por lo que hacen los centros del entorno, que son los que pueden influir en la matriculación. Situaremos el tema:

- La existencia de otros centros es un estímulo de mejora siempre que haya consciencia de la realidad, conocimiento de los rasgos específicos de esos centros y ganas de mejorar o de distinguirse con otros rasgos diferenciadores.
- La competencia no es incompatible con el mantenimiento de relaciones entre todos: colaborar en proyectos, compartir información y alumnado, participar juntos en actividades del barrio.
- Las redes educativas son una realidad que enriquece la ofertas hacia las familias y debería estimular la mejora continua.
- Las administraciones deberían incentivar las relaciones entre todos los centros de una ciudad, por encima de estereotipos y concepciones globales.

Capriotti ve el tema de la competencia, desde el campo de la planificación para el mundo empresarial, como una de las causas de retroceso si no se le presta la debida atención. Para evitarlo propone tres normas que tienen también su importancia en el campo de la enseñanza(1999: 175):

- Conocer a los competidores: tener la máxima información de los centros de los alrededores. Las fuentes informativas son diversas: por profesorado conocido, familias con hijos/as allí, web del centro, contactos diversos, antiguos alumnos, AMPA. No se trata de espionaje sino de interés por saber de esos centros.
- Pensar como los competidores: con la información anterior y con su posición dentro de la educación, cambiar de lugar e imaginar cómo actuaría la competencia y cuál sería su comportamiento.
- Respetar a los competidores: merecen un gran respeto por su trabajo. A medida que comprendamos sus actuaciones se extenderá el respeto y se buscarán explicaciones a las consecuencias de sus decisiones.

Con este análisis sabremos mejor con quién competimos (en el mejor sentido de un término cuestionado por algunos sectores educativos pero cierto), qué capacidades tienen y cómo difunden su imagen. Con ello dispondremos de abundante información para analizar y modificar si es preciso nuestros planteamientos.

3.5.3.6. Resultados académicos e imagen

Uno de los criterios que se considera representante de calidad es aquello cuantificable en un centro escolar. Son los resultados académicos globales. Su poder comunicativo es innegable pero, a diferencia del mundo empresarial, no representan la cuenta de resultados del ejercicio anual ni son números fríos de los que se extraen lecturas de rentabilidad.

Los resultados académicos comunican:

- Perfiles globales: las estadísticas y gráficas orientan sobre los progresos y aportan informaciones útiles para la búsqueda de estrategias de mejora. Comunican al profesorado y resto de la comunidad porque ofrecen lecturas de rendimientos.
- Orientaciones académicas individuales a las familias: no cabe duda de la importancia valorativa para las familias. Sin embargo, todo depende de qué apartados recojan los boletines, cómo se hayan confeccionado y cuál es la lectura interpretativa que el docente le hace al alumnado y a las familias. La tendencia actual que se impone es la funcionalidad para el profesorado: los criterios calificadores de la Reforma, la elección de frases entre un extenso banco de frases y algún espacio para observaciones. La tendencia a primar las frases por encima de las observaciones personalizadas provoca que se quiera primar valoraciones encorsetadas a explicaciones acordes con las características individuales de aquel alumno, diferentes al resto. El peligro comunicativo es el de estandarizar la información en beneficio de la rapidez de confección de los informes.
- Valoraciones de grupos

- Progreso individual del alumnado
- El trabajo del centro.

Para ajustarse a la realidad, cualquier resultado en educación necesita cierta contextualización. La interpretación comunicativa de las notas van más allá de cifras neutras, de resultados globales sin considerar que la educación no es un ránking donde quien vende más tiene más éxito. Comunicar resultados o leer cifras implica atender a otras variables muy significativas:

- Condiciones en que se ejerce la actividad docente.
- El ámbito geográfico y social del alumnado.
- Grado de implicación familiar.
- Grado de esfuerzo del docente para trabajar en condiciones concretas.
- Nivel de éxitos entre alumnado con problemáticas concretas que le exigen al docente muchos recursos de tiempo, de preparación y de actualización de sus conocimientos.
- Trabajo en equipo de los profesionales.

Las estadísticas comparativas entre centros o con cifras globales en selectividad, graduados escolares, cifras de repetidores de curso están sujetas a observaciones sin las cuales pueden no considerarse en su justa medida. La imagen que se extrae de las valoraciones numéricas necesitan una explicación complementaria.

3.5.4. Acercamiento a la imagen de la escuela pública: procesos de mejora y propuestas

El tratamiento de la imagen de las escuelas de la red pública merece una consideración especial. Haremos una excepción en las observaciones iniciales referidas a prescindir al máximo de bipolarizar los centros en este proyecto. Los profesionales de la red pública manifiestan cierta preocupación por la proyección exterior de sus centros en la actualidad. Los de la red privada apenas se manifiestan, no por ausencia de problemas sino por dinámicas distintas motivadas por situaciones

diferentes. Los sindicatos consultados conocen muy bien sus problemas, que no son pocos, pero la estructura empresarial privada ejerce su poder de mando para atajar los temas laborales de sus trabajadores con las leyes del mercado. Si surgieran al exterior estos y otros de tipo organizativo y de funcionamiento, afectarían a la imagen de los centros. El factor patronal, la lucha por el empleo y el silencio en público de aquello que perjudique se imponen casi siempre.

En la enumeración de razones que causan el estado de ánimo actual en el sector público, aparece la Administración como responsable máxima, culpable de cierta dejadez hacia la escuela pública y de arbitrar medidas favorecedoras de otros centros. Caer en el victimismo y en la acumulación de quejas no es tarea difícil cuando las circunstancias parecen propicias, según los/las docentes afectados.

Las siguientes líneas se harán eco sólo de comentarios y opiniones publicadas en los MCS por personas relacionadas con la educación o por medio de entrevistas. Prescindiremos casi del todo de la opinión de docentes concretos en activo. Podrían responder a preguntas parecidas a las efectuadas a personas con un nombre o cargo más conocido en el campo educativo. Eso no quiere decir que una opinión sea más relevante que otra. Para evitar la mediación en las transcripciones, interpretaciones o matices subjetivos, haremos una breve revista de prensa con las opiniones dichas y recogidas por otros. El propósito es propiciar una reflexión que conduzca a la búsqueda de estrategias de cambio, partiendo de comentarios sobre situaciones mejorables. Aún será más provechoso si se suscita la polémica y los desacuerdos a causa de la interpretación de dichas opiniones.

3.5.4. 1. Sobre percepción social

En opinión de la Federació de Moviments de Renovació Pedagògica(MRP) de Catalunya (78) , l'escola pública té una percepció social diversa i contradictòria. En alguns centres es veu un funcionament burocràtic que devalua la seva imatge, la qual es veu condicionada també per la relació de l'escola pública amb l'Administració. Segons els MRP, observen una tendència entre alguns sectors a no valorar els serveis

públics gratuïts. El dret es transforma en un servei assistencial per a persones que no poden pagar. També hi ha centres de gran prestigi en el sector públic. En opinió de Mariano Royo l'Administració els hauria de fer servir per endegar polítiques comunicatives favorables a l'escola pública. Es podria anar explicant el que fan que pot donar prestigi a tota la xarxa. Jaume Micola y Albert Tierraseca (79) coinciden en lanzar sus críticas a la Administración porque no se esfuerza en que aparezca la real calidad de la escuela pública.

3.5.4. 2. Valores de la enseñanza pública

Son aspectos para concretar desde cada centro y desde puestas en común de personas comprometidas con un servicio público como es el de la educación. Podrían servir como un punto de partida para la creación de la “marca educativa”(80) a la que se añadirían las peculiaridades de cada centro.

Aportamos una serie de valores, extraídos del Gabinete de Comunicación y Educación (81):

- Asegura los derechos de todos/as.
- Dispone de un profesorado preparado y acreditado
- La estructura global está consolidada, es muy potente. Su articulación es fruto de la experiencia de muchos años y de la corrección de aquello que no funciona bien.
- Posee una larga experiencia de gestión y de organización.
- Se dan experiencias innovadoras: sus frutos alimentan prácticas diarias.
- Se gobierna de forma democrática y participativa: las cuentas claras y públicas, participación de familias.
- Tiene fallos pero existe un mayoritario espíritu de solución. Para ello cuenta con la participación efectiva de las familias.

Podríamos añadir otros aspectos que hemos observado y que apenas trascienden fuera del ámbito profesional y que no debía ser así:

- El profesorado se recicla en multitud de cursos, muchos de ellos fuera del horario escolar o en período atribuido por la sociedad al período de vacaciones. Sería interesante demostrar a la sociedad a qué se dedica el profesorado durante el mes de julio: impartir cursos, reciclarse, recibir formación, (algunos a no hacer nada: quizá les sirva para recuperarse y evitar las llamadas enfermedades profesionales, tan abundantes).
- Su horario es más reducido para atender mejor al alumnado (hace falta ser conscientes de responder a esta expectativa)
- En general los centros cuentan con buenas instalaciones.
- Concepción progresista de la enseñanza, en general.
- El nivel de publicaciones del profesorado y de creación de materiales profesionales es alto: en revistas, creaciones web, elaboración de materiales, participación en escuelas de maestros, etc.
- La enseñanza pública es el referente de la mayor parte de estudios que se hacen sobre aspectos de enseñanza y que se difunden a la sociedad. Se abren sus aulas a la presencia de expertos, profesorado en prácticas, observadores internacionales. Existe, por tanto, una predisposición a compartir, a mostrar, a dar a conocer. En un sistema democrático, actuar así puede revertir en contra de los centros, ya que se da a conocer lo que hay, sin falsas imágenes. La señal de transparencia es un valor positivo en centros pagados con fondos públicos, pues enseñan a la sociedad sus resultados, tal como son.
- Los rendimientos de la enseñanza pública son comparables a cualquier otra forma de enseñanza, en las estadísticas que se publican. .
- Atiende a aquel alumnado con problemas mediante equipos profesionales cualificados.

3.5.4. 3. Valores cuya imagen debe reforzarse:

- Preocupación de las Administraciones por la enseñanza

- Mantenimiento de instalaciones
- El control de todo: asistencia del alumnado en secundaria, aprovechamiento y gestión del tiempo, efectividad de las clases, atención efectiva a alumnos/as cuando faltan profesores, control de profesorado,
- Atención personal a alumnado y familias
- La comunicación: en todos los sentidos.
- Mayor contacto con el entorno
- Eficacia en la gestión
- El trabajo en equipo
- La participación de las familias y de todos en actividades comunes que den proyección al centro.
- Mayor coherencia entre las informaciones que se ofrecen y cómo se trasladan a la práctica.

3.5.4. 4. Sobre estratègies per millorar

Els MRP (82) apunten algunes formes de millora que caldria tenir en compte:

- Arribar a acords amb l'administració
- *“No propiciar conflictes gratuïts entre pares i professorat en els centres per accions reivindicatives que suposin una interrupció de les classes, sense haver esgotat els marcs de negociació i altres propostes de mivilització”*
- *“Evitar la confrontació amb l'escola privada concertada, especialment amb els pares i mares i professorat. Treballar conjuntament amb ells”*
- *“Treballar perquè la imatge de l'ensenyament públic, tant a nivell global o social, com a nivell de cada centre educatiu, millori a partir del treball conjunt de la Comunitat Educativa”*
- *“Evitar les desqualificacions globals i els enfrontaments indiscriminats amb les administracions, perquè afavoreixin el desànim i la inoperància de la mateixa Comunitat Educativa”*
- *“Explicitar les millores que l'ensenyament públic ha tingut en els darrers anys”*

- Donar importància a l'autonomia dels centres: *“L'autonomia portarà com a conseqüència la possibilitat d'elegir centre i Projectes diferents”*
- Tenir en compte la importància de la sisena hora a la xarxa pública (plantejat també per la FAPAC): s'ha convertit en senyal de distinció però també de confusió entre les famílies i amb un preu. Sovint deriva en una hora curricular, en contra del que diu la llei.
- Importància que s'instauri l'avaluació i l'autoavaluació. Sembla que hi ha reticències a entrar en aquesta dinàmica, segons els MRP.

Mariano Royo (83) apunta també otras estrategias en un plano más funcional. En primer lugar parte de una realidad de la que está convencido: *“la enseñanza pública es mejor, con profesores mejor preparados pero plantea un problema grave (ya reflejado en el capítulo de la autoestima): Hasta que el profesorado no crea que su profesión es muy importante no se cambiará en este sector. Esto repercutirá en la imagen propia y en la que proyectan:*

- *En la escuela pública se ha de explicar lo que se hace, darlo a conocer al exterior.*
- *Cuidar la atención a las clases en las que falta el profesor.*
- *Cuidar las entradas y salidas de alumnos al centro y el entorno en que éste se enclava, pues transmite una determinada imagen a los padres que esperan a sus hijos o a aquellos que pueden ser potenciales clientes.*
- *Estabilidad de plantillas para acometer proyectos también estables.*
- *Hacer que la realidad del centro funcione. De lo contrario, la imagen vale bien poco.*
- *Deontología profesional: responsabilidad del profesorado ante lo que tienen que hacer.*
- *Pedir rentabilidad a los centros: cumplir los objetivos que se proponen para cada curso.*
- *Tener en cuenta que no todo el profesorado trabaja igual: observar los méritos, rentabilidad, profesionalidad, actualización de conocimientos y sobre todo de técnicas; capacidad de trabajo, disponibilidad, ganas de reciclarse e investigar”.*

M^a Àngels González(79) considera que se ha de hacer más por la escuela pública y por su imagen: *“Son necesarias más actuaciones para prestigiarla: parece ser que la etiqueta de “público”, juega en contra de su valoración”*. Incide también en el papel de la Administración y los centros: *“Desde la Administración tenemos posibilidades de impulsar el prestigio de la escuela pública, pero éste es básicamente, un atributo propio del centro educativo”*. Aporta como ejemplo el de muchas escuelas públicas que tienen prestigio, simplemente porque trabajan bien. Si además tienen un buen edificio, una buena política de comunicación exterior y saben vender su imagen, el resultado, según su opinión, mejora en progresión geométrica. Otro factor que considera importante es el entorno: cuando la escuela está enclavada en un entorno favorable entonces es más fácil generar prestigio.

Cree que hay dos momentos clave en los que cuidar la imagen de la escuela es decisivo: el momento de la matriculación y el principio de curso.

En cuanto a recursos y consejos para mejorar la imagen, aporta los siguientes: folletos informativos, presencia en la escuela de los medios de comunicación, resaltar las ventajas de cada centro, atender con esmero a los que llegan y generar seguridad. Considera que una de las tradiciones negativas de los centros públicos es resaltar aquello que no funciona. En los privados, aunque haya problemas, no se impacta con ellos al cliente. Y da un consejo para enfrentarse a estos problemas: se tiene que desterrar la moral de la derrota.

3.5.4. 5. Más respecto al profesorado:

Tuvo gran repercusión entre el mundo de la docencia no universitaria el artículo de Mariano Fernández Enguita (84). Se cuestionó por su fuerza crítica y por la generalización hacia toda la clase docente. Muchos de ellos, que se esfuerzan en mejorar su profesionalidad, se vieron injustamente aludidos. Detrás de la denuncia se intuía un espíritu de provocación para corregir y mejorar. He aquí un resumen:

- Señala el problema del corporativismo del profesorado de la enseñanza pública. Realiza un duro ataque a determinado profesorado que convierte intereses y objetivos públicos en objetivos e intereses privados y corporativos.
- Señala factores que hace que las familias se lleven a sus hijos a la enseñanza privada: *“Numerosas familias acuden a la privada en busca de horarios menos concentrados, servicios más eficientes, actividades más diversas y mecanismos de recuperación veraniegos”*
- Resistencia a introducir innovaciones de las Administraciones, por parte del profesorado.
- Se evita formar parte de los órganos de más peso como la dirección y el Consejo Escolar.
- Se reacciona corporativamente ante cualquier crítica.
- Falta de información entre el profesorado: *“nadie sabe nada del vecino ni tiene por qué informarle, ni tampoco a la dirección, lo cual es lo más parecido al caos”*.
- Nadie quiere ser director: *“los centros son a menudo organizaciones ineficaces, a veces una mera suma de profesores, y para el alumno todo depende de la suerte, de quién le toque en el aula, sobre todo como profesor-tutor en la escuela primaria”*.
- El profesor que trabaja sin entusiasmo, los que han conseguido más por menos *“son ellos los que provocan que numerosas familias escapen despavoridas hacia la escuela privada(...) sin embargo, eso no les impide, una y otra vez, manifestarse en defensa de lo público, pues, después de todo, lo público es suyo, y cada vez lo es más”*.

En otro artículo (85) Fernández Enguita continuó con su tono incisivo. Se refería a las causas por las que las familias eligen centros privados, *“como un deseo de distinción”*: *“Digamos que elegir público es optar por el menú del día y elegir privado es comer a la carta” afirma, para continuar diciendo que “los centros públicos son, en general, impenetrables para el público”*.

Por su parte M^a Àngels González (79) cree que hay que acabar con los profesores que son funcionarios y dicen tener su plaza en propiedad, que se muestran insolidarios con la realidad de la escuela pública. Perjudican el prestigio de la enseñanza pública.

3.5.4. 6. Sobre las razones para elegir escuela privada y no pública

En uno de los artículos de la revista “Organización y Gestión educativa”(79) apuntaremos las razones por las que, según los consultados para la mesa redonda, determinadas familias prefieren la escuela privada (sirven para conocer por qué prefieren el modelo de la competencia y deducir actuaciones):

- Prestigio de dinero: la familia denota el dinero que tiene si lo lleva allí.
- Aurreproducción: está allí una determinada clase social.
- Papanatismo de nuevo rico.
- Homogeneización de grupos
- Evitar los más indisciplinados
- Posibilidad de influir y ser reconocido: quien paga manda
- Evitar inmigrantes y clases desfavorecidas
- Porque desde el momento que se cobra una cuota hay una selección natural.
- Creer en sus principios morales, religiosos, tradición educativa.
- El profesorado de la escuela privada cuida detalles más apreciados socialmente como:
 - Control del alumnado
 - Información más cuidada a la familia

Juan José Albericio (79) es de los docentes y directivos de una red privada que se ha atrevido a que su opinión sobre el tema aparezca en revistas educativas de difusión general, no corporativas. Duda entre si se trata de una mala imagen de la escuela pública o de una mala autoimagen y le achaca a la pública un cierto complejo de inferioridad competitiva respecto a la privada. Afirma: *“En la pública se da poco la*

cultura de la solución de problemas, quizás por falta de autonomía". Considera que, entre las familias, se evita la escuela pública por una serie de razones:

- Cierta falta de seriedad colectiva e institucional a la hora de plantearse el hecho educativo vinculado a la realidad de los alumnos.
- Falta de unidad y coherencia a lo largo de la escolaridad.
- Cierta impotencia para exigir responsabilidades personalizadas ante eventuales dificultades.
- Otros pagan por una *"marca educativa"*
- Respecto al tema del cuidado de la imagen de la escuela privada, cree que esto es una consecuencia del hecho de ser una institución social que vive inmersa en una sociedad plural con amplia oferta educativa. Además, considera que hacen publicidad no para competir con la pública sino con otras privadas.

El actual Conseller de Cultura de la Generalitat de Catalunya, pronunció en abril de 1996 una conferencia a la Junta de Directores (86). En aquel tiempo ocupaba el cargo de Director de la Corporació de Radio i Televisió de Catalunya. Como experto en publicidad, procede del campo de la dirección de importantes empresas publicitarias. Sus aportaciones contemplaron un apartado para reflexionar sobre la elección de centros privados:

- Aparentemente es más barata la pública que la privada. En nuestra sociedad, le damos valor a las cosas muy a menudo por el precio. Lo que hemos pagado lo publicitamos, nos convencemos que está bien e intentamos convencer a los demás.
- Es un inconveniente éste que en determinadas sociedades crea un poso mental. En este caso va contra la escuela pública. No sabemos apreciar aquello que es barato o gratis. Además intervienen variables de precio como capacidad económica, signo de distinción, selección de personas, diferenciación social e inconvenientes de acceso a determinado tipo de población. La repercusión de estas características acrecientan y marcan características de la sociedad

capitalista y liberal: distinción de clases sociales desde pequeños, homogeneización de grupos, poca preparación para convivir con los diferentes, apreciar a quien tiene problemas, aprende a otro ritmo, es de otro nivel económico, fragmenta la sociedad, puede inducir en algunos casos a la no preparación para aceptar la diversidad racial y social que. En la construcción de la imagen de un centro, según Vilajoana, intervienen factores racionales y emocionales y determinados valores:

- Instrumentales: cómo el público satisface una necesidad con ese servicio; ese servicio qué hace por la persona.
- Expresivos: qué expresa, cómo difunde lo que hace y qué dice del usuario.
- Centrales: es el factor emocional. Se refiere a los sentimientos que provoca la utilización del servicio.

Una alta puntuación en todos hace que se desee. Esto se ha de aplicar a la enseñanza. Las familias quieren satisfacción y tener seguridad en ese servicio.

Consecuencias que considera que se han de tener en cuenta:

- Se ha de explicar a las familias, alumnos y sociedad qué hace el centro por el alumnado: resaltar los aspectos positivos, valorar el producto, dejar a un lado aspectos negativos que le hace perder valor al centro, aporta inseguridad al público.
- No sacar siempre los problemas. *“Entre tots, administració, professorat, pares i mares i alumnat, hem de construir valors positius per a l'escola pública”*
- Fomentar el orgullo de pertenecer al centro.

En el resumen de su charla, Jordi Vilajoana sugiere algunos medios para crear imagen positiva de la escuela pública:

- El boca-oreja: (quienes mejor pueden difundir la imagen del centro son los usuarios. Es el sistema más barato y efectivo. Hay que fomentar que entre todos se transmita una imagen positiva)
- Mantener la estrategia de comunicación en el tiempo: es mejor sobrecomunicar que comunicar poco. *“Cal mantenir i repetir el missatge però en una mateixa línia”*.

No decir un día algo positivo y después introducir elementos que distorsionan esta imagen por pruebas concretas. Provocan dudas y perjudican la imagen.

- Emitir siempre mensajes positivos: aquello negativo está siempre y se irá arreglando. Además, crean una sensación de inseguridad e intranquilidad entre los usuarios.
- *“A l’escola pública se li demanen resultats positius però també seguretats emocionals. Cal també, tenir molt clar que així com a les empreses el més important és la gent que hi treballa a l’escola la clau per aconseguir l’èxit són els mestres i les mestres. Cal potenciar la seva feina davant de la societat”,* concluye.

También aportaremos las conclusiones de un trabajo que se hizo en el curso 1995-1996 (87). Los directores hicieron una aproximación a cómo perciben y valoran los padres y madres los centros públicos en comparación con los privados. Las cuestiones se agruparon a apartados, resultados:

- Conclusiones más destacadas:
- Prestigio: la privada creen que tiene el triple de prestigio que la pública
- Continuidad de la oferta educativa: la privada supera en el doble con respecto a la pública.
- Control del alumnado y disciplina: el doble de mejor en la pública que en la privada
- Actitud y control del profesorado: mucho mejor en la privada(puntuación10 a 6)
- Rendimiento y éxito escolar: mejor en la privada(8 a 6)
- Cumplimiento de horarios(sustituciones de profesores, horas vacías, especialmente en secundaria): el doble mejor en la privada(de 8 a 4)
- Aspectos positivos para apoyarse y para proyectar: edificios e instalaciones, nivel de conocimientos y aprendizaje, la ratio, la acción tutorial, coordinación entre primaria y secundaria de pública. Los directores resaltaron la importancia de mantener y fomentar el trabajo conjunto de primaria y secundaria

Se inclinaban por la conveniencia de que coincidan en el calendario las jornadas de puertas abiertas, visitas y difusión de las informaciones de los centros públicos.

Decían que la administración debía velar por la incentivación de la autoestima del profesorado.

3.5.5. El Marketing y la promoción en los centros educativos

Después del acercamiento al mundo de la identidad, la imagen y a su importancia en los centros educativos, el siguiente paso se centrará en el Marketing. Se asocia a una serie de técnicas de imagen y publicidad que se proponen vender un producto. Desde un principio, al igual que con la imagen, invitará a suspicacias propiciadas por la procedencia y vinculación de esta terminología con el mundo de la empresa. ¿Qué sentido tiene tratar a los colegios como si fueran centros de producción industrial y promocionarlos con parecidas técnicas? La desconfianza hacia su uso es razonable porque es un campo nuevo al que no se ha recurrido hasta ahora para su aplicación en la educación. Como técnica ajena a la enseñanza, se desconocen sus principios y el/la docente tiende a un evidente recelo amparado en varias razones:

- Se asocia con una técnica que muestra los aspectos positivos de un producto por medio del engaño. Una técnica usada para embaucar, para montar campañas de publicidad que sólo persiguen la compra de un producto que, al final, no concuerda con las expectativas creadas (88)
- El marketing implica competir, una técnica de ganar clientes a veces desleal, sujeta a recursos no siempre claros.
- Existe la creencia de que en el fondo manipula a la gente.

Una definición del Marketing (89) lo considera como *“El proceso empresarial responsable de la identificación, previsión y satisfacción de las necesidades del cliente, realizado con beneficio”*. El gran dilema que les plantea el Marketing a alguna parte del profesorado (90) se centra en polos opuestos:

- Es bueno y beneficioso porque ayuda a los futuros clientes a decidirse mejor con las informaciones que se les envían.

- Es un sistema más para ejercer una cierta manipulación y convencer de los supuestos beneficios de la oferta que se les hace.

Como casi siempre pasa, la polaridad de extremos necesita un nuevo replanteamiento que centre más tanto los beneficios como los perjuicios. Como servicio básico que es, la educación no puede estar a expensas de la promoción para darse a conocer. Pero sí que dispone de técnicas que la acerquen al cliente, técnicas que deben responder a una ética propia del tema que toca: es un derecho fundamental sujeto a unas leyes.

También el Marketing puede interpretarse como una *“filosofía”* (89) en el sentido de descubrir las necesidades del centro, las demandas del público cliente y la utilización de unas técnicas de acercamiento. A modo de resumen, educar supone la búsqueda de *“un valor en sí”*, mientras que el marketing se refiere a *“un valor para otros”* (90).

La realidad es que las técnicas de promoción hace tiempo que se utilizan. Para comprobarlo basta observar los métodos que usan los centros de enseñanza a distancia, los centros virtuales, de idiomas, de formación en multitud de áreas que existen en las ciudades y que se rigen por una continua difusión de sus ofertas en momentos determinados: a principio del curso escolar, a principio de año o cuando observan una demanda social de formación que piensan que no está del todo cubierta por la enseñanza reglada, o que creen que pueden mejorar: informática, aficiones, preparación para entrar en la universidad, formación alternativa a la universidad, reciclaje de conocimientos dentro de un proceso de formación continua.

Los centros privados también se sirven de recursos que no responden a intuiciones ni a pruebas. La competencia en el sector de alto nivel, con servicios específicos, situados en zonas de alto poder adquisitivo o cercanas a los núcleos urbanos, es elevada. En el sector medio, centros privados que han de competir entre ellos mismos o con la escuela pública también suelen recurrir a la promoción en MCM, por buzoneo o de manera selectiva dirigida a sectores que les interesan.

Con esta realidad, una de las posibilidades consiste en adaptarse a lo que hacen otros, con una planificación acorde con la comunidad educativa del centro.

3.5.5.1. El Marketing social y Marketing Educativo

El marketing social es una aplicación del marketing al mundo de las organizaciones sociales, entre las que se incluye la educación. Hay varias definiciones, aportaremos dos que se complementan. Para Quintanilla (90) *“ es el diseño, implantación y cuidado de programas fundamentados en estudios sobre las necesidades de los ciudadanos y de su calidad de vida”*. Para José María Suárez (91) consistirá en *“el diseño, implantación y control de programas con vistas a incrementar la aceptación de una idea o causa social entre los miembros de una comunidad o de un grupo humano”*(92) El marketing social, aplicado a educación, promocionará la bondad de la educación y su papel al servicio de la sociedad.

El marketing educativo, dentro del marketing social, se basa en las ideas de éste pero aplicadas a la educación. Manes(1997:99) lo define *“como el proceso de investigación de las necesidades sociales, para desarrollar servicios educativos tendentes a satisfacerlos, acordes a su valor percibido, distribuidos en tiempo y lugar, y éticamente promocionados para generar bienestar entre individuos y organizaciones”*. Los conceptos expresados en esta definición ayudan a despejar las sospechas e incógnitas de la adaptación del concepto marketing aplicado a educación.

La educación, desde el punto de vista de servicio impartido en un centro, tiene una serie de características que hay que conocer para tener en cuenta después en el diseño de estrategias comunicativas y promocionales:

- El servicio educativo se juzga cuando ha habido una aproximación directa por la experiencia propia o motivadas por la responsabilidad de los hijos/as. Las opiniones de los demás tienen gran importancia pero se corroboran, se matizan o se desechan cuando hay una comprobación personal. La experiencia hace que un centro pueda responder a las expectativas de una familia, mientras que otra no está tan satisfecha con él.

- Es difícil saber cómo las familias en general miden la calidad del servicio educativo (tratado en otro plano en un capítulo) y qué parámetros utiliza. Entre más interés y conocimiento del mundo educativo tenga, más criterios contemplará: resultados académicos, proporción entre resultados conseguidos y esfuerzo hecho y capacidades, servicios que ofrece el centro, satisfacción del alumnado, ambiente, atenciones del profesorado.(93)
- La opinión sobre el servicio educativo está sujeta a modificaciones. Por eso hay que estar atentos al discurrir de las circunstancias y observar siempre los estados de opinión para poner en marcha las correspondientes actuaciones comunicativas .

Las condiciones actuales provocan que los centros necesiten de recursos para promocionarse. La realidad aporta evidencias que animan a la consideración de estas técnicas, habituales en otros campos:

- La natalidad está sometida a altibajos, pero más propensa al descenso aunque las cifras de nuevo alumnado suben por la llegada de población inmigrante (personas que, si la familia tiene un buen nivel económico y pertenecen al mundo empresarial, ya tienden a ir a una serie de centros entre los que también la competencia es fuerte. Cuando son pobres las leyes intentan repartir al alumnado entre todos los centros sostenidos con fondos público, si bien una gran mayoría se matricularán en los centros realmente públicos).
- El valor que le da la sociedad a la educación y a la formación como preparación del alumnado para el futuro: el bombardeo de futuras necesidades de formación produce inquietud y desorientación entre las familias. Ocurre lo mismo entre el profesorado, el cual pretende responder con su propio reciclaje y actualización constante de conocimientos y métodos de enseñanza. Después repercutirá en los programas educativos, base de calidad para satisfacer a las familias y situarse en el mercado educativo.
- Las mejoras de los centros en general es constante, con lo que la calidad aumenta y la decisión a la hora de elegir se rige por muchas variables(tratadas en el apartado “criterios para elegir centro”). Se pretende responder a las expectativas

sociales y que no haya desajustes entre la oferta del centro y las expectativas de la sociedad en que se inserta.

- La idea de escuela única desaparece, hay competencia entre redes o modelos de centros: existe y se usan técnicas diversas de promoción, relaciones públicas para captar clientes. Las familias, cada vez más mentalizadas y preparadas, se preocupan por enterarse de la máxima información.

Las familias, como clientes, tienen unas expectativas puestas en el centro. Como ya vimos en los criterios para la elección de uno u otro, confluyen necesidades subjetivas y el procesamiento de las múltiples informaciones de que disponen. Durante toda la etapa educativa se irá evaluando todo, en especial aquello que se anunció que se haría y que influyó en el convencimiento inicial. Después, la forma de discurrir del proceso educativo, el trato que se ofrece, las actividades, el rendimiento.

Tiene gran valor no sólo basarse en los aspectos promocionales sino adoptar una continua política informativa y que ésta refuerce esa promoción del centro, basada en la realidad de la organización. No debería guiarse por la demanda, por modas ocasionales ni deseos puntuales. Tendrá en cuenta tres factores: lo que ofrece el sistema educativo del centro, las expectativas de las familias y entorno, y el proceso educativo resultante.

3.5.5.2. El Marketing institucional

En la promoción de los centros educativos las Administraciones con competencias en educación son las que deben tener muy presente la explicación y concienciación de la sociedad sobre la importancia de la educación. El profesorado tiene unas funciones que cumplir pero no suplantar o tomar prestadas aquéllas que son competencia de quien está por encima de ellos, tiene medios y la obligación de hacerlo. La importancia de la educación es evidente, nadie negaría el valor que tiene en la sociedad actual. Pero es un valor con una fuerte carga comunicativa, en manos de las Administraciones

responsables de dirigirla. Al lado de las políticas educativas se necesitan políticas comunicativas de la educación que conciencien a la sociedad de cómo se forma a los futuros ciudadanos y del papel que realiza el profesorado.

Muchas veces las administraciones no saben llegar a los públicos con credibilidad en sus informaciones (94). La herramienta más usada son las campañas puntuales de publicidad institucional dedicadas a concienciar a la población sobre un tema concreto: necesidad de que vayan a votar en las elecciones de Consejos Escolares, difusión de campañas de preinscripción y matriculación, actuaciones puntuales de diversos departamentos referentes a temas de salud, tráfico, prevenciones diversas, etc. Se desconoce el efecto de los ingentes gastos dedicados a dar trabajo a las agencias de publicidad a costa del erario público. El Marketing Institucional no sólo es esto.

El mundo educativo es noticia habitual por conflictos, declaraciones, subvenciones a centros de élite, carencias, accidentes, planes de estudios, polémicas, etc. Se supone que está sometido a las mismas leyes informativas que el resto de secciones de la sociedad. No se trata de culpar al mensajero por los mensajes que publica: los MCM juegan un papel cada vez más responsable (95), con secciones dedicadas a la enseñanza, abiertos a problemas pero también más a menudo a nuevas ideas.

Las Administraciones disponen de muchos recursos para transmitir el valor de la educación y de lo que se hace dentro de los edificios escolares, edificios que, por ejemplo, en tiempo de elecciones se usan para ejercer el derecho al voto y pasan sin pena ni gloria. Ante la ausencia de políticas comunicativas concretas, a menudo los dirigentes educativos acusan a los sindicatos, colectivos de enseñantes y centros educativos de hacerle un flaco favor a la enseñanza cuando informan a través de los MCS de la problemática de los centros.

El Marketing institucional parece que se resume en las citadas campañas, en un Departamento de Prensa en la Administración y en algún otro servicio oficial del tipo: "El Departamento informa", junto con intentos de revistas oficialistas con cierto regusto político como trasfondo, de escasa duración.

Las Administraciones municipales, más cercanas al ciudadano, son las que poco a poco se conciencian de la importancia de la educación y ponen en marcha una mayor atención al ciudadano. Además de proyectos como las Ciudades Educadoras, los Proyectos Educativos de Ciudad, existe una mayor articulación de todo lo relacionado con la educación y sistemas comunicativos más eficaces: portales con información práctica, noticias sobre educación, campañas concretas, experiencias de centros. Se tiende a una información más global entre todos los entornos ciudadanos, a la intercomunicación de todo, incluida la educación. Aún quedan algunas asignaturas pendientes que necesitan de la colaboración ayuntamientos - centros:

- Unificación comunicativa de todos los centros de enseñanza: crear instrumentos para la comunicación entre centros y de los centros al ciudadano: incluir en los portales municipales continua información sobre enseñanza.
- Creación de herramientas o recursos informáticos divulgadores de la actividad de la enseñanza.
- Uso de los recursos de cada centro por parte de otros de la ciudad.

3.5.5.3. Plan de Marketing aplicado a la educación: aspectos básicos

El Plan de Marketing es la planificación estratégica. Según Kotler(96) es el *“proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto que vinculen las metas y habilidades institucionales, con las oportunidades cambiantes del mercado”*. La línea de partida son el conjunto de propuestas que se planifican en el centro y que se quieren dar a conocer para que el entorno las conozca y repercutan en la imagen del centro.

La adecuación de la metodología del Plan de M al mundo de la educación, de forma básica, contemplaría los siguientes pasos:

1. Introducción

En primer lugar toda la comunidad educativa ha de estar convencida de la importancia que tiene. Como veremos más adelante, profesorado, alumnado, familias y el PAS se convierten en “vendedores” del centro. Para ello, hay que abandonar la tendencia a

recordar más los aspectos negativos y centrarse en sus cualidades a la hora de embarcarse en una acción de este tipo, cuyas ventajas son:

- Se da a conocer el centro: todos participan en esta actividad porque creen en el centro y quieren contribuir a su uso por más personas. Es básico el refuerzo de la calidad del centro, de su labor y de su línea educativa que conecta con la realidad.
- Se ganan nuevos miembros: alumnado y familias.
- Se favorece el reconocimiento social de la labor del centro en su entorno y en el resto de la ciudad.
- Se aumenta el reconocimiento del trabajo del profesorado: desde una labor profesional bien hecha los mayores implicados en el hecho educativo son los que personalizarán las satisfacciones sociales. Como consecuencia se dignificará su trabajo.
- Se acrecienta la confianza en la labor educativa del centro por su ya citada *"imagen de marca"*, signos distintivos que lo diferencian del resto y lo hacen deseable. (97)

2. Conocer la realidad del centro

Consiste en efectuar una radiografía y diagnóstico para partir de la realidad a la hora de planificar el plan de marketing(98). De lo contrario el fracaso vendrá por plantearse utopías que desconocen la realidad.

- Imagen: deducciones de apartados anteriores: imagen corporativa que recibe la sociedad sobre el centro, imagen mental, etc.
- Oferta educativa y grado de satisfacción
- Tipo de alumnado que viene y sus familias
- A nivel organizativo:
 - Problemas organizativos que repercuten en la calidad del servicio y en al imagen del centro.
 - Medios: materiales y humanos

- Profesorado: calidad de su trabajo, ausencias, seriedad, cumplimiento: profesionalidad. Grado de compromiso para poner en marcha cambios y mejoras.
- Política comunicativa
- Presupuesto disponible
- Servicios que se ofrecen
- Actividades extras
- Aspectos positivos y negativos(fortalezas y debilidades)
- Recursos de que se dispone y su potencial de imagen y servicio: personal, instalaciones, facilidades minusválidos, de mejora del aprendizaje.
- Visión del centro por parte del profesorado, alumnado y familias. Grado de satisfacción y expectativas de:
 - Alumnado: se detecta en tutorías, por sus representantes, consejos de delegados, entrevistas, encuestas anónimas, reuniones equipo directivo con ello.
 - Familias: con entrevistas personales, comentarios en las reuniones, encuestas a lo largo de la escolaridad, representantes AMPA, asambleas(comentarios a la dirección del centro si va) o a través de dirección de AMPA.
- Rasgos diferenciadores que resaltan profesores, alumnos y familias
- Demandas y sugerencias de profesorado, familias y alumnado.

3. Conocer la competencia:

- Centros que compiten y su oferta educativa
- Rasgos diferenciadores respecto al nuestro
- Imagen que ofrecen: en qué se fundamenta, cómo se percibe y cuál es el sistema para mantenerla.
- Estrategias que utilizan para captar alumnado

4. Público objetivo:

- Saber las tendencias demográficas: alumnado de la zona (padrón municipal)
- Conocer la forma de ver la educación y las expectativas del público de la zona donde se ubica el centro: deducciones a partir de las familias del centro vinculadas con la zona, de tradiciones y de expectativas que se crean.
- Posibles movimientos de alumnado de la zona por zonas de matriculación, cambios por ofertas nuevas de centros, de programas nuevos o estudios, innovaciones, de posibles repetidores.
- Conocer la oferta de los estudios del centro, comparándolos con los de la zona: efectuar encuestas de evaluación de la calidad de nuestros estudios entre: profesorado, alumnado y familias. Conocer el grado de satisfacción del público de la competencia y saber qué mejoras se pueden introducir.
- Alumnos/as potenciales y sus características, segmentarlos:
 - Por rendimiento y resultados académicos
 - Por expectativas de ellos en el centro
 - Por dificultades de aprendizaje

5. Establecer metas y objetivos

Se harán con una previsión de resultados que después se evaluarán si se han conseguido o no. Se efectuarán teniendo en cuenta:

- Hacer lista de aspectos mejorables e innovaciones del centro que se puedan conseguir y que haya determinación de hacerlo: contar con los análisis anteriores, con las demandas de las familias y con las perspectivas de cara al futuro.
- Tener en cuenta aquellos aspectos de la competencia que se podrían poner también en el centro.
- Fijar metas y objetivos concretos:
 - En cuanto a estudios

- En servicios educativos
- En imagen y posicionamiento

Ya hemos apuntado en otros capítulos qué actividades educativas están más en auge hoy. Conviene tenerlas en cuenta, no por el hecho de complacencia sino por responder a expectativas sociales, correctas en su mayor parte. Todas, además de la formación, aportan el valor añadido de la imagen, calidad, seriedad y preocupación del centro por sus alumnos: actividades deportivas, idiomas complementarios, intercambios culturales, grupos de ocio, informática. Se unen a los servicios como disponibilidad de horario para que el alumnado trabaje en el centro, consulte o utilice los recursos informáticos, Internet.

6. Definir las estrategias y acciones de promoción

Una de las estrategias más convincentes es la de llegar a compromisos asumibles y ejecutables.

7. Planificación

Planificarlas, distribuirlas en el tiempo, contar con medios y presupuesto

9. Valoración, control y retroalimentación

Al acabar el curso se valoran los resultados obtenidos después de todo el proceso anterior. Igual que ocurre con cualquier memoria, los juicios de valor y el análisis de todas las actuaciones servirán para alimentar el sistema, para tenerlos en cuenta en el momento de efectuar otra planificación.

3.5.5.4. La promoción continua del centro. Recursos

1. La Promoción

La promoción, aplicada a los centros, da a conocer aquellos aspectos fijados en el plan de comunicación. De entrada, conviene tener en cuenta que, en la educación, la promoción es un medio, nunca un fin. Se trata de seducir al público objetivo con argumentos convincentes para obtener su aprobación. La profesionalidad aplicada a la actividad pedagógica con el alumnado es lo que más cuenta.

Cualquier promoción ha de basarse en el trabajo diario. Las técnicas de comunicación funciona de forma coherente cuando detrás hay una realidad, un interés, una calidad de trabajo (99). Quien se encarga es el Departamento de Comunicación que, para este cometido, podrá formar una comisión especial y contar con la colaboración de representantes del alumnado y familias, quienes aportarán ya una selección y una planificación de posibles hechos o temas noticiosos. Si es que el DC centraliza toda la actividad de promoción. Sería conveniente que el DC centralizara toda la actividad de promoción. Se ganaría en operatividad, habría un mayor control de los momento comunicativos.

AI. Resaltar las diferencias

Las diferencias es aquello que distingue un centro de otro, contribuye a la formación de la imagen corporativa, a ocupar un espacio en la mente de los públicos y a que sea elegido o aconsejado en un momento concreto. Prueba de ello es que, en el lugar donde hay varios centros, el público tiene formada una imagen y se decantaría en un primero momento por aconsejar unos más que otros. O, buscaría información en caso de interesarle por no estar al tanto de la actualidad de dichos centros.

Antúnez (1993: 244) propone algunos consejos para resaltar las diferencias:

- Reafirmar la identidad de cada centro dando a conocer sus características de PEC.
- Adoptando una política comunicativa abierta y de servicio
- Mostrar la realidad del centro, la transparencia como valor.
- Establecer mecanismos de análisis de la calidad del centro. Dar a conocer el proceso y los resultados. Ofrecer una interpretación positiva.

- Incidir en actividades, líneas de trabajo y proyectos que se deben dar a conocer.
- Tener iniciativas e implicarse en nuevos retos que trascenderán al público.

B/. Referencias básicas para promocionar el centro

Las ideas que más promocionan aquellos centros que se preocupan por difundir su imagen, con una impresión favorable entre el público, son las siguientes:

- Ideario: difusión de aquellos conceptos propios del centro que más espera oír el público objetivo (no se refiere a recurrir a engaños o crear falsas esperanzas como estrategia de captación). A veces se condensan en un lema del centro, acompañado de escudo o logotipo y breves frases de impacto que insisten en ideas-gancho.
- Atención al alumnado: demostrar en el plan de comunicación que los/as alumnos/as están bien, que se forman en un centro al que las familias les dejan sus hijos/as y que les aportan seguridad como para confiar y dejárselos. Satisfacción del alumnado y familias.
- Orden y disciplina: muy importante que las familias se convenzan que el centro tiene un control de la disciplina, que controla la asistencia del alumno y lo comunica luego a las familias, que sabe crear un buen ambiente de trabajo.
- Relaciones humanas: buen ambiente en general.
- Resultados: perseguir buenos resultados y dar a conocer los éxitos entre la comunidad del centro.
- Servicios: ofrecer a las familias servicios que complementen la formación y que, en segundo término, resuelvan problemas organizativos a las familias: comedor, deportes, actividades extraescolares, ampliación horarios por la mañana y tarde(para ocuparse de los alumnos cuyas familias tengan un horario de trabajo que no coincida con el del centro), actos culturales. Y servicios de prestigio como intercambios europeos, visitas seleccionadas por motivo de programas de estudios.

- Profesorado: que aporte prestigio al centro por su formación, actividad académica y profesional, atención al alumnado, disponibilidad para tratar con las familias.
- Política comunicativa constante que refuerce las expectativas puestas en el centro y que les demuestre que la programación del centro se cumple.
- Atención al alumnado con problemas para seguir el aprendizaje
- Atención a los detalles que comunican: grafismos del centro, limpieza, presentación del personal...

C/. Cómo dar a conocer el centro: planificación estratégica básica

1. Implicación de toda la comunidad educativa:

- Darlo a conocer a los profesionales de la educación que trabajan en él: depende de todos el fijar las líneas de comunicación, bajo la responsabilidad del equipo directivo y DC si hay. También, difundir el centro al resto de la comunidad educativa. El proceso de formación de opinión sobre el centro se inicia con una correcta y continua información. Después se han de resaltar los aspectos positivos, reconducir los negativos dentro del campo de mejoras previstas y aportar una visión esperanzadora, de optimismo. Se consigue con la gestión y planificación de la comunicación interna y externa y el uso de los canales adecuados.
- Colaboración de todos en la difusión del centro
- Quienes mejor pueden difundir el centro al exterior son los propios usuarios. Cuentan, además, con el factor credibilidad por formar parte de la comunidad del centro y acceder a informaciones de primera mano. Además es el sistema más barato. Si encima se transmite una imagen positiva el grado de penetración en el público objetivo será elevado.

La implicación en la promoción del centro afecta a:

- Profesorado(fijo, eventual, especialistas ocasionales),
- Autoridades educativas: inspección, ayuntamiento, Departamento de Enseñanza.

- Alumnado: actuales, antiguos alumnos (si se les informa de su labor y se establecen vías comunicativas periódicas)
- Familias(actuales y antiguas)
- Personal de la Administración y Servicios(su opinión es de gran valor, pues tienen una visión particular del centro desde otro punto de vista). Destaca en especial:
 - La figura de conserje: a menudo es la primera persona con que se encuentra alguien que acude por primera vez a un centro. Transmite la primera imagen mental. También suele encargarse del servicio telefónico, con lo que se convierte en practicante del telemarketing(hablaremos de este recurso más adelante) y en persona clave en la formación de una imagen en el receptor: de amabilidad, atención, preocupado por conducir al público a la persona adecuada, en atender o llamarle cuando sea necesario. También su puesto tiene gran valor a la hora de atender a profesorado, alumnado y familias.
 - La secretaria o personal de atención administrativa: es quien facilita información sobre procesos administrativos u oficiales. Una actitud receptiva, de servicio favorece la promoción el centro.

2. Promoción del centro al exterior (comunicación externa):

- Definir qué aspectos del centro se dan a conocer y se resaltan
- Despertar el máximo interés por el centro hasta desear beneficiarse de sus servicios.
- Para facilitar esta labor prestará gran ayuda el conocimiento de las estrategias para saber de la existencia del centro y, al final, preferirlo(Capriotti,1999: 136):
 - Identificación: la comunidad ha de conocer al centro, con las características más destacadas, historial, objetivos prioritarios. Así la comunidad sabrá que existe (cuando tratemos de las webs de los centros veremos cómo, hasta ahora, sirven sobre todo para esto)

- Diferenciación: una vez demostrado que el colegio existe, ha de buscar los rasgos distintivos que le son propios, que marcan diferencias con el resto. La sociedad verá al centro como que ofrece algo distinto: de ahí que las campañas globales de publicidad en épocas de matrícula posiblemente se han de hacer pero, al no diferenciar centros, sólo se basan en la imagen global. Adoptan conceptos abstractos que quedan en eso. Su efectividad es mínima (100)
- Referencia: es el resultado de las dos estrategias anteriores. Para ello se ha de posicionar ante la competencia. Puede llevar tiempo conseguirlo pero es una finalidad que hay que perseguir. También tendrá en cuenta aquellas potencialidades del centro que existen pero que aún no se han desarrollado. Es lo que en un proceso industrial correspondería al departamento llamado "I+D"(Investigación más Desarrollo). También se debería tener en cuenta las capacidades latentes de los centros, que existen pero que, si aparecen, es fruto de un esfuerzo e interés común. O no salen a la luz.
- Preferencia: la suma de las tres anteriores. No sólo se ha de conocer la escuela, se ha de preferir entre las familias a otras. (*).
- Saber cuál es el público objetivo:
 - Características
 - Hábitos
 - Sistemas para contactar (101).
 - Finalidades que se pretenden conseguir:
 - Ganar matrícula (nos ocuparemos en un apartado específico)
 - Mejorar el posicionamiento e imagen: se contemplará siempre
 - Mayor notoriedad: deriva de los procesos de mejora y se acompaña de actuaciones comunicativas que realcen la imagen del centro.
 - Sistemas, recursos que se usarán: a lo largo de este capítulo se formulan algunos
 - Tiempo en que se hará: período de tiempo en el que se planificará su ejecución.
 - Evaluación final del proceso y de los resultados.

- Alimentación del sistema.

3. Difusión de la actualidad del centro

La actividad de un centro emprendedor es constante. El DC tendrá en cuenta que aquello que se hace se ha de dar a conocer. Consideramos noticias a todos aquellos hechos que se producen con el centro como protagonista, que interesan a la comunidad educativa y, en algunas ocasiones, también a la sociedad. La mejor promoción de un centro dentro del Plan de Marketing es mostrar lo que hace a través de unos canales comunicativos fijos y planificados. La tendencia actual es a recoger todos en el web del centro, además de seguir con los canales impresos para ir poco a poco derivando hacia las ventajas de Internet.

La actualidad diaria sirve también para generar noticias por parte del Departamento de Comunicación que trasciendan al exterior. Se crearán más cuantas más propuestas creativas. Las posibles fuentes de generación de noticias son:

- El profesorado: planificación hecha al principio de curso: selección de aquellos aspectos noticiables, contemplados en la programación.
- El alumnado: recogen noticias propias, las centraliza el DC, quien las dará a conocer. Conviene que haya algún/a alumno/a que colabore y se implique.
- Las familias: en permanente contacto con el DC, podrán centralizar los momentos de difusión más oportunos y los contenidos.
- Fuente de noticias de la actualidad, imprevista
- Qué interesa o se considera noticia:
- Propuestas creativas
- Actos del centro que destaquen y puedan interesar a la sociedad.
- Premios
- Actos culturales o de ocio
- Programas pedagógicos o de intercambios con diferencias e innovaciones.

- Tratamiento de temas procedentes de las noticias de actualidad: los MCS les prestan atención porque enlazan con temas presentes conocidos por los lectores y, al mismo tiempo, demuestran a la sociedad cómo se pueden trabajar desde las aulas.
- Colaboraciones con entidades, asociaciones, etc.
- La sociedad es muy receptiva a temas y programas ambientales, de solidaridad, de ayuda al Tercer Mundo, colaboración con ONGs, proyectos o programas europeos, temas relacionados con el pacifismo.
- Actos con una fuerte carga simbólica: recogida de donativos, minutos de silencio, participación en marchas o manifestaciones, o reivindicaciones.
- Imprevistos positivos.

El calendario de acontecimientos o agenda de noticias del DC tendrá en cuenta tres marcos temporales a la hora de pensar en su difusión: hechos pasados cercanos en el tiempo, la actualidad mientras ocurre y previsiones. Todos, al final, alimentan el apartado de hechos pasados (cercanos y lejanos). Un mismo acontecimiento, por tanto, podrá ser noticia en estas tres franjas de tiempo pero de forma diferente.

Hechos pasados cercanos en el tiempo: son aquellas noticias del centro que ya ocurrieron no hace mucho. Interesa explicarlas, abundar en detalles que completen la información y que demuestren su profundidad e interés general. Estas noticias pudieron ser anunciadas con antelación o bien son fruto de imprevistos propios del currículum diario. En caso de haber sido anunciadas, se ha de partir de las explicaciones de aquel momento y ampliarlas. Si es nueva del todo, se muestra en sus detalles más significativos que despierten y satisfagan la curiosidad e interés general.

La actualidad mientras ocurre: el ritmo de los centros implica que muchas actividades tengan una programación temporal a corto, medio o largo plazo. Una vez anunciadas en las previsiones, interesa recordarlas y situarlas en el momento evolutivo del espacio temporal en que se difunden. Por tanto, un tema que dura todo el curso tendrá más impactos como actualidad que otro de menor periodicidad. El peligro está en cómo

dosificar la información para que no sea repetitiva de lo mismo, agote el tema en un primer momento y canse al público. Se evita si, recordando siempre el estado del tema, se explica la evolución hasta el momento presente y se introducen datos o detalles nuevos. Pero sólo aquellos aspectos de interés que quepan dentro del espacio fijado para el texto.

Previsiones: son el anuncio de aquellos temas que, según una planificación basada en confirmaciones aseguradas, serán noticia. Se avanzan los temas en unas breves líneas que destaquen su importancia y respondan a las seis preguntas típicas de la información periodística. La continua publicación de previsiones dinamiza el centro, demuestra su constante actividad. Además, hay hechos que no se pueden prever por falta de confirmación, por dudas de última hora o porque no se esperaban. Forman parte del factor sorpresa. Cuando es positiva, acrecienta aún más la imagen activa del centro. En caso de ser negativa, el texto con que se da a conocer contemplará el tratamiento de aquellos aspectos no agradables desde un punto de vista mejorable, esperanzador y, si es posible, con explicaciones de actuaciones para convertirlo en positivo. Se deben evitar las frases negativas en las noticias que pretendan promocionar al centro.

El DC decidirá, según el contenido, interés e importancia de la noticia, a quién se difunde y por qué canales.

Público objetivo:

- El profesorado en general: dispondrá de la máxima información de todo el centro, con atención prioritaria y completa. Cualquier noticia que se distribuya a otros públicos también se la dará a conocer. Nunca un profesor/a puede enterarse de lo que pasa en el centro por lo que le digan los otros públicos. Serán valoraciones, opiniones y comentarios muy válidos para alimentar la visión que se tiene desde el exterior y considerarlos en su justa medida, pero no comparables con la información de primera mano. Siempre contará con una versión oficial, a la que ha podido contribuir a hacerla, si le afecta de cerca o tiene conocimiento del tema.

- Alumnado: dispondrá de aquella información que se relacione con el centro, con ofertas educativas o de ocio, con premios y con todo aquello que le estimule y le potencie su autoimagen. Vigilar con discriminar información propia para ellos y aquella que les llegará por la vía indirecta de los canales a sus familias.
- Familias(AMPA): las familias deben estar siempre informadas de manera continua pero por medio de canales periódicos establecidos. Responderán a la planificación comunicativa que se les entregó al principio de curso. Les interesa conocer la actualidad, noticias potenciadoras de la notoriedad del centro, actividades de sus hijos en general, informaciones de la organización del centro útiles que satisfagan sus necesidades y que les produzcan satisfacción por formar parte de él. Así comprobarán que son importante del centro y, también, se les invitará a difundir el centro en otros ámbitos.
- MCM: el DC es quien valora las noticias y se encarga de su difusión, seguimiento, impacto y archivo.
- Antiguos/as alumnos/as: fueron clientes, conservan una imagen del centro y pueden prestar una gran ayuda. Los archivos y bancos o bases de datos conservan información muy valiosa. Suele no estar actualizada por cambios de domicilio o situación personal. Conviene renovarla al máximo. Los antiguos alumnos interesan por varios motivos:
 - Guardan en su memoria recuerdos del centro: hay posibilidades de que algunos sean negativos, pero la memoria tiende a seleccionar y a tener más presentes aquellos momentos agradables vividos, uno de los primeros lugares de socialización y aprendizaje de las personas. Es una selección positiva.
 - Es una sorpresa agradable conocer qué pasa en el centro donde estuvieron una parte de su vida.
 - Según la edad y situación, pueden tener hijos/as y, si están en edad escolar, pueden convertirse en nuevos/as alumnos/as.
 - Son un buen medio para extender la imagen entre más gente: amigos/as, vecinos/as, familiares, conocidos. Pueden funcionar como relaciones públicas.

- En determinadas situaciones se pueden convertir en ayuda para actividades o momentos del centro: establecer contactos para visitas pedagógicas, aprovechar su experiencia profesional para impartir charlas en el centro, etc.
- Hay centros que, cuando los antiguos alumnos tienen un/a hijo/a, ya les felicitan y les sugieren la posibilidad de que cuenten con el centro para más adelante, cuando entre en edad escolar. Ya se incluye en una base de datos y se le va recordando a las familias su existencia: con las publicaciones, felicitaciones por su santo o aniversario(hasta con detalles gráficos confeccionados por alumnado del centro), enviando folletos informativos diversos y en fechas planificadas(143).
- Estructura educativa de la ciudad: centros del entorno o de la ciudad, Centros de Recursos, Ayuntamiento, Delegación de Enseñanza: depende de las vías de comunicación que existan entre este entorno. La comunicación de cada centro ha de circular entre los sectores profesionales. Las ventajas son múltiples: se crea actividad, inquietud, espíritu de mejora, cierta competitividad que ha de ser lógica pero calculada; se da a conocer la actualidad del centro, con la posibilidad de compartir conocimientos, recursos, programas, experiencias y ayudas mutuas; se informa a la Administración y al ciudadano de la actualidad educativa surgida en los mismos centros.
- Entidades del barrio: la conexión entre entidades, movimiento asociativo, grupos juveniles y centros escolares debe ser constante. Se conseguirá un impulso y conocimiento mutuos. Además se estimulará el movimiento asociativo con el intercambio de estas informaciones.
- Otros: noticias seleccionadas que se envían a empresas, editoriales, administraciones, con fines diversos: informarles de un tema que le puede interesar, hacer posibles publicaciones, buscar recursos para el centro, preparar temas, etc. O constar en su base de datos para recibir informaciones que interesen.

- Canales:

Cada público objetivo, debido a su papel, tendrá un interés distinto por la actualidad de los centros y le irá mejor un canal u otro. El DC planificará qué le interesa a cada sector a la hora de distribuir la información. Uno de los consejos repetitivos es que se deben usar todos aquellos canales a la vez que ayuden a que la información llegue a su destino, asegurarse al máximo.

Las estrategias comunicativas actuales, con las TIC como protagonistas, tienden a adaptarse al máximo al usuario a la hora de emitir información. Él es quien decide cuándo quiere que le llegue la información y por qué canal o canales. Es un adelanto para el que hay que estar preparados. Por otra parte, los canales han de ser líneas de participación, de intercambio de información, activos, que alimenten al sistema. Se trata de invitar siempre a participar, a efectuar sugerencias, colaboraciones, líneas de mejora. Este sistema impone sus obligaciones: quien participa ha de notar que le reciben la información, saber qué ocurre con ella y, a su vez, difundir el conjunto para demostrar a los demás que se tiene en cuenta la colaboración. Con esta estrategia se invita a participar porque se ve que es real, útil y aporta notoriedad a quien colabora.

- **Canales de comunicación más habituales:**

- Impresos:
 - Revistas:
 - Boletines:
 - Hojas informativas
 - Agendas:
- Fax:
- Electrónicos:
 - Correo electrónico(listas de distribución)
 - Revistas electrónicas:
 - Página web
- Orales:
 - Teléfono

- Entrevistas, reuniones,
- Otros:
 - Tablones de anuncios
 - Puntos informativos

Remarquemos algunas observaciones de cada uno a modo de orientación. Se puede ampliar con la experiencia de cada centro en su uso:

- Revistas:

Pueden ser impresas o electrónicas. Se suele dirigir a las familias con una periodicidad concreta y fija. A veces se distribuye a otros colectivos: MCS, centros del entorno, asociaciones del barrio, centros de recursos, inspección. Interesa darla a conocer a personas o entidades en las que se realce la labor del centro, se mantenga presente su existencia. Los contenidos de una revista escolar alimentan también otras publicaciones dirigidas a públicos concretos. Las revistas dirigidas a familias tienen una periodicidad de entre uno y tres meses. Para su confección cada centro utiliza sistemas diferentes. La colaboración del mayor número de personas y sectores le aporta riqueza informativa y cohesiona a los centros. Tiene mucha importancia el equipo coordinador, de edición y de redacción, además de otros elementos como el diseño, formato, estructura, claridad. Funciones más destacadas de las revistas en un centro:

- Pedagógica: da a conocer aquello que se hace en el centro relacionado con actividades de aprendizaje, progresos, proyectos.
- Informativa: recoge la actualidad del centro: la que ha ocurrido, la que pasa ahora y previsiones futuras. Se convierte en la fuente de información que pone en contacto a la comunidad educativa.
- Relaciones Públicas y consolidación de la imagen del centro:
 - Recoge y muestra aquellos éxitos del centro que benefician su imagen.

- Mejora la imagen del centro, pues difunde aspectos del centro que le aportan un valor añadido de prestigio.
- Repercute en el reconocimiento y consideración del profesorado.
- Es un buen medio para publicitar el centro
- Las revistas “crean escuela”, son un referente impulsor y transmisor de la imagen corporativa. Consolidan la “*imagen de marca*” del centro
- Ofrece información que alimenta y aporta un mensaje positivo de potenciación de los valores del centro, recogidos en el PEC. Transmite optimismo, insiste en recordar el ideario del centro, crea seguridad, fideliza a alumnado y familias. Para conseguirlo es básico que lo que se publique corresponda con lo que se hace.
- Se hace eco de los impactos en los MCS del centro: publica una copia de la noticia si es impreso y frece un resumen de lo que emitió si es audiovisual.
- Estimula la colaboración y la participación en las actividades del centro
- Las secciones de esta revista junto con otros temas alimentan otras revistas específicas para los sectores reseñados arriba.

- Boletines informativos:

Suelen ser publicaciones de menor tamaño que la revista, con informaciones más puntuales, prácticas y centradas en puntos de interés concretos como ciclos, actividades, etc. A veces se transforman en hojas informativas o sólo se usa éstas. Prima la utilidad de las informaciones. Hay centros que antes de que se acabe un mes, editan un boletín con la previsión de información práctica para las familias y alumnado: salidas del mes que viene, fiestas, materiales que han de traer los/as alumnos/as en fechas concretas, actividades que se inician y que se acaban, pequeñas noticias que después alimentan la revista del centro, consejos según época del curso. Pueden ser impresos o electrónicos.

También hay boletines u hojas informativas de circulación interna y periodicidad mensual, sólo entre el profesorado o también abiertas al PAS: se componen de secciones: convocatorias de premios, actos, publicaciones, impactos del centro en la

prensa o en otros medios; proyectos que se hacen en el centro, que se han acabado o se iniciarán; noticias sociales o personales del profesorado, cursillos dirigidos al profesorado, noticias en general con el centro como referente. Son muy útiles porque mantienen informados a todos de lo mismo y al mismo tiempo. Los toques humorísticos o de broma rompen el clima de determinados ambientes e introducen la informalidad. En centros grandes aún dan más servicios.

- Hojas informativas:

Son hojas de periodicidad no establecida y de uso interno, que dependen de las circunstancias informativas del centro. Su formato puede ser impreso o electrónico. Sirven para distribuir informaciones de interés general que responden a las situaciones de un momento concreto y que no se pueden dejar para final de mes o para incluir en otra publicación más espaciada. La información también anuncia hechos del momento, pasados o futuros: convocatorias de claustros, resúmenes de información operativa del claustro pasado que se han de recordar (aparte del Acta), calendarios de reuniones, información administrativa puntual, información sindical, normas para recordar o cumplir. Se acompaña con paneles situados en determinados lugares o salas de acceso interno en donde se puede completar la información. Admiten ser impresos o electrónicos.

Las hojas informativas dirigidas a las familias recogen los contenidos especificados para los boletines.

- Agendas

Los centros acostumbra al alumnado a ordenar su trabajo por medio de agendas, con un valor educativo y organizativo incuestionable. Junto con las hojas para cada día se incluyen informaciones prácticas útiles y válidas para todo el curso: resumen del ideario de centro, normas disciplinarias del RRI, horarios de visitas, teléfonos útiles, distribución de asignaturas, CV o CdS, distribución curricular, etc.

- Fax

Se usa como sistema de comunicación puntual, útil para enviar o recibir información escrita administrativa o de otro ámbito formal. Ha quedado relegado a un papel secundario con la llegada del correo electrónico y con el tradicional correo postal.

- Correo electrónico(listas de distribución)

Es el medio que se impone y que, a medida que los equipos informáticos conectados a Internet entran en los domicilios y se cree la costumbre de un uso periódico, ayudará a una mayor intercomunicación, puntual y continua. Las comunidades virtuales ya están presentes en determinados centros pero más como experiencia de trabajo cooperativo con el alumnado que como instrumento de gestión y de información entre toda la comunidad educativa. Las ventajas son innumerables, siempre que los virus, las líneas, la velocidad de conexión, las tarifas y otros problemas puntuales fruto de esta tecnología permitan su uso.

- Revistas electrónicas

Tienden a unificarse con las impresas en cuanto a características generales. También se introducen cambios motivados por las condiciones de la edición electrónica de información.

- Espacio web

Le dedicaremos un amplio apartado más adelante.

- Teléfono

Es un medio del que trasciende no sólo el mensaje que se emite sino una imagen mental del centro. Dejaremos a un lado la telefonía móvil y su uso por parte de todos en momentos concretos: como transmisor y receptor de datos y voz. Este recurso, a medida que se extiende entre el alumnado, abre el centro a más posibilidades de comunicación y modifica lo que representa la línea de telefonía fija del centro, que es

la referencia que aparece en la dirección. Tampoco nos referiremos a la necesidad de más de una línea para facilitar el trabajo con Internet, algo evidente.

Tienen una importancia enorme como instrumento de conexión entre el exterior y el interior del centro:

- Es la línea que permite conectar las familias y el centro de forma instantánea.
- Mantiene al centro abierto al exterior y facilita la penetración de información.
- Aporta seguridad a la comunidad educativa.
- Es un instrumento que comunica también determinados rasgos de la imagen del centro.
- Ofrece una serie de recursos a los que nos referiremos en el apartado llamado Telemarketing

El teléfono, como medio llamado “caliente”, impone ciertas exigencias:

- Satisfacer las demandas del emisor/a que se relacionen con la misión que es propia del colegio.
- Estar atentos a su llamada, coger sus mensajes siempre y hacerlos llegar al receptor/a.
- Un trato especial hacia todos/as los/las interlocutores/as. Y en especial, a aquellos/as que se interesan por su labor educativa en períodos de matriculación.
- Dejar al receptor/a satisfecho/a en sus consultas o problemas.
- Tener en cuenta cuestiones que no son secundarias:
 - Quién accede a él
 - Qué información se facilita
 - Cuánto se tarda en responder a los toques iniciales
 - Si se pasa de una persona a otra.
 - Tipo de música que se pone de fondo (si hay) y qué efecto produce.(Se puede aprovechar el tiempo de espera para colocar información grabada sobre el centro, cambiándola cada cierto tiempo. Puede anunciar datos del centro, matrícula, etc. Calcular el tiempo y provocar la escucha del mensaje por parte de quien llama).

- Dejar que el teléfono quede en espera, con un sonido de fondo molesto: niños chillando, conversaciones particulares que se sienten, etc. También transmite una imagen.

- Entrevistas, reuniones

El tono de las entrevistas y de las reuniones junto con los temas tratados y la dinámica que conlleva transmiten una visión del centro que provoca en los interlocutores una idea de aproximación, indiferencia o rechazo. Intervienen aspectos como el lugar, la predisposición, la idea previa con que se afronta, la duración, el estado de ánimo, las condiciones de la sala, la duración y otros más profundos como los contenidos, la amenidad y la receptividad: la posibilidad de participación, importante para que quien conduce la reunión. (Tratamos de la reunión en otro apartado anterior)

Consejos para organizar una reunión con padres y madres (102):

- Hacer una convocatoria clara y con objetivos precisos: provocar interés por los temas para que vengan.
- Determinar un día y hora que les vaya bien. Tener en cuenta aspectos secundarios que pueden ser muy decisivos: programación televisiva de aquella hora, no ponerla con fútbol u otros deportes o temas de gran interés, etc.
- Fijar un tiempo de inicio y de fin: decirlo ya en la convocatoria: así se facilita la planificación del tiempo y las obligaciones familiares.
- Estructurar bien el contenido.
- Tener en cuenta cómo se hace llegar la convocatoria a las familias: asegurarse que los papeles lleguen, pues hay alumnos/as que no reparten los papeles. Usar más de un canal: web, @, carteles a la entrada del centro o clases, hojas impresas.
- Aportar a la entrada algún resumen u hoja guía para no depender siempre de la información verbal de quienes llevan la reunión.
- Utilizar soportes visuales como pizarra, recursos informáticos, ordenador y pantalla.

- Control del turno de palabra: concreción y rapidez.
- Adelantar informaciones positivas o noticias relevantes
- Establecer un sitio o lugar donde conste un resumen de la reunión: web por ejemplo. Distribuir el resumen entre quien vino y quien no, con invitaciones a la asistencia en persona (una cuestión difícil de saber su efectividad)
- Disponer a la entrada de una hoja para controlar los/las asistentes/as: para posteriores estudios de seguimiento.

- Tablones de anuncios y puntos informativos

Son los lugares fijos donde figuran informaciones clasificadas que puedan interesar a determinados públicos. Depende de su ubicación y de a quién se dirigen, estos puntos adoptarán características concretas:

- Informaciones pensando en el receptor.
- Renovación y actualización puntual de las informaciones.
- Colocación de tal manera que las resalte y facilite la lectura. A ser posible con un orden o distribución del espacio por apartados o secciones.
- Preservar al máximo estos espacios del posible maltrato a los papeles u otras actuaciones que fomenten la confusión.
- Dejar sitios para colocar información libre de quien quiera y que pueda interesar a alguien del centro. Ha de respetar determinadas normas y principios básicos del centro, acorde con sus valores.
- Colocar en algún punto las continuas informaciones que se envían para que se puedan consultar, así como aquella información práctica: horarios, grupos de clase, aulas, equipos deportivos, resultados de competiciones, etc. Los ordenadores de consulta ayudan así como monitores situados en zonas de paso con titulares de informaciones que interesen a una mayoría.
- Los centros que poseen tablones de anuncios o puntos de información a los que se accede desde el exterior del edificio merecen un trato especial:

- Protección máxima para evitar roturas, circunstancias meteorológicas, vandalismo.
- Colocar información seleccionada y muy visual para que facilite la lectura desde donde se pueda leer o ver.
- Vigilar que esté iluminado o con suficiente visibilidad.
- Anunciar sólo las informaciones, con poco texto, sólo el básico para enterarse y suscitar interés para saber más. Informar de dónde pueden ampliarla: web, secretaría, horarios concretos.
- Cuidar del diseño para que estimule su consulta: buscar motivos concretos y renovables.

2. La captación de matrícula

Es una pretensión fundamental para la subsistencia de los centros escolares. No sólo preocupa a aquellos centros con inestabilidad numérica de alumnado. Las circunstancias sociales no ofrecen seguridad como para llenar siempre las aulas. Por eso se necesita una planificación para que la captación pase por la demostración y comunicación del trabajo bien hecho en todo momento.

Desde hace unos años la mayoría de los centros se han lanzado al uso de estrategias de marketing en períodos de preinscripción del alumnado, e incluso algunos bastante antes. Para quienes muestran recelos a las técnicas de promoción, si miran su entorno se darán cuenta de pequeños cambios en la forma de actuar, provocados a veces por mecanismos de imitación de su entorno.

La captación del alumnado parte de la historia y tradiciones del centro dentro de un marco social concreto y sigue con la política comunicativa del centro hacia su entorno.

Después importan otros aspectos, algunos ya analizados en capítulos anteriores:

- Análisis interno del centro
- Conocer la competencia

- Conocer los públicos que forman parte de la zona de influencia del centro y que tienen hijos en edad escolar.
- Planificar cómo se puede acceder a sus familias de la forma más informativa posible, sin intromisiones en su capacidad de decisión ni en su vida personal.
- Fijar qué aspectos diferenciales del centro se han de promocionar e interesan a los públicos. Convierten al centro en referente y, mejor, en preferente.

A/. Estrategias promocionales para captar matrícula

Las actuaciones durante la época de preinscripción y matriculación vienen dadas por las normas que reservan esta franja de tiempo para la promoción. Sin embargo, una auténtica promoción dura todo el curso escolar. Se ganan o se pierden alumnos y familias en cada momento. Todas las actuaciones dejan un referente del centro en el imaginario del usuario/a. Es necesario distinguirse siempre, respecto a la forma de encarar la promoción, del resto de los centros y anticiparse en todo, dirigirse con otra forma de hacer para mantenerse siempre presente en la mente de los públicos. Algunas estrategias:

1. Estrategias del centro:

- Durante todo el curso:

Difusión constante de información del centro:

- un centro escolar tendrá una red de contactos informativos lo más extensa posible en su zona de influencia. Se primará toda la red de guarderías, centros docentes de la competencia (con intercambios y difusión de información mutua, si es posible), asociaciones diversas, clubs deportivos, centros cívicos y de ocio, centros de esplai, centros de reunión de las diversas religiones. Para conseguir una mejor difusión se puede llegar a pactos de intercambio y difusión de información con

enlaces en el web, paneles exclusivos para esta finalidad, expositores de revistas, hojas, boletines, folletos de información del centro.

- Difusión de la actualidad del centro por vías que lo conviertan en referente: en portales educativos del ayuntamiento, en MCS, en Centros Cívicos, Centros de Recursos, Bibliotecas.
- Uso del padrón municipal para saber la población que estará en edad escolar. Dirigirse a ellos por carta: enviarles folletos de captación, de prestigio, con cierta incitación a la respuesta (por ejemplo, por medio de sobres ya franqueados de respuesta a una pequeña encuesta fácil de rellenar; o que se pongan en contacto por teléfono o correo electrónico. Avisarles del contenido del web del centro, pedirles permiso para recibir revistas electrónicas o impresas).
- Creación de líneas de colaboración con las guarderías de la zona: distribución de información, invitar a las familias de guardería a actos de centro, a visitas, ofrecerles charlas, invitar a los niños de guardería a fiestas infantiles y a conocer las aulas. La formación de redes de centros, agrupados por intereses, por zonas, por titularidad o por Planes Estratégicos conjuntos, ayuda a entrar en una dinámica que favorezca los procesos comunicativos de todos los centros. Además, aporta seguridad a las familias.
- Hacerse notar en las entidades y asociaciones del barrio con actos que demuestren la actividad del centro: participación de equipos deportivos en sus actividades, grupos de música, colaboración en el montaje de fiestas u otro tipo de actos. Convertirse en un continuo referente con una presencia directa o indirecta.
- Paneles informativos sobre el centro que se puedan usar para exposiciones, con buen diseño y tratamiento gráfico y visual: historia del centro, plasmación de las diferencias con los demás, impactos del centro en los MCS, proyectos futuros. Paneles en continua actualización.
- Posibilidad de recomendar el web del centro en el web de estas entidades: poner enlaces, incluir noticias propias en alguna sección concreta.

- Contacto con antiguos alumnos y familias del centro: incluir, en las líneas informativas con ellos, incitaciones a colaborar para difundir la imagen del centro y estimular a quien tenga hijos en edad escolar a tenerlo en cuenta.
- Importancia del espacio web del centro para captar alumnado, convencer a las familias. Interesa darlo a conocer de manera continua: además de su diseño, contenidos y actualización, hay que difundir su dirección y generar tráfico. Hablaremos más adelante en un apartado específico para el web.
- Retención del alumnado actual: aquellos dudosos o descontentos pueden sentirse atraídos por mejores ofertas de la competencia.
- Realización de exposiciones y muestra de trabajos que son el resultado de un proceso llevado a cabo en el centro.
- Organización de actos para las familias durante la jornada escolar: tertulias con café e invitados (por la tarde, y al acabar pueden recoger a sus hijos/as; o a otra hora que le vaya mejor a más público), debates, charlas para acercarse a otras culturas que hay en el centro, a temas de actualidad, etc.

Dos meses antes del período oficial de preinscripción: introducir cambios en la información: a medida que se acerca la campaña de preinscripción convertirla en más incisiva en promocionar aquello que hace diferente al centro. Siempre se respetarán los plazos de inicio del período, para evitar mala imagen ante el resto de centros e incumplir la normativa vigente.

- Durante la campaña de preinscripción y matriculación:

Este tipo de campañas están sujetas a unas normas marcadas por las autoridades educativas. Se refieren al proceso administrativo, fijan las fechas de inicio que dan lugar al uso de sistemas más directos de captación, centrados en atraer a las familias y alumnado. Las campañas de captación de alumnado exigen los máximos esfuerzos

de las personas implicadas en esa promoción y contar con los recursos adecuados. Nos ocuparemos ahora de algunas estrategias útiles para este momento:

- Jornada de puertas abiertas durante un día

Consiste abrir las puertas del centro, un día o momento en que no hay clases, y organizar actos para enseñarlo y convencer a los posibles visitantes de la conveniencia de matricular a sus hijos/as. Para muchos centros representa un gran esfuerzo en cuanto a organización y disponibilidad de tiempo, pues suelen celebrarse en un día no laboral, sábados sobre todo o un día por la tarde. Las jornadas de puertas abiertas son un símbolo de apertura: se muestran actividades, trabajos, instalaciones, se ofrecen explicaciones, respuestas a preguntas, folletos explicativos y hasta aperitivos finales. El esfuerzo del profesorado se completa con el uso de canales comunicativos diversos: vídeos promocionales del centro que muestran parte de la vida diaria y éxitos conseguidos, materiales informáticos elaborados, presentaciones del centro en Power-Point, edición especial de revistas y otros materiales, repercusión posterior en los MCS de la localidad.

Añadiremos algunas observaciones sobre estos eventos:

- las jornadas de puertas abiertas son un gran recurso promocional que ha de formar parte de un conjunto de estrategias encaminadas al mismo fin.
- Las fechas en que se realizan no deben coincidir el mismo día y hora con los centros de la zona. De lo contrario, las familias no pueden asistir a más de un centro si lo desean. La competencia selecciona los públicos por culpa de la convocatoria, al no dejar la posibilidad de observar otras realidades.
- Se ha de contar con otros factores aparentemente secundarios pero que no lo son: posibles circunstancias que confluyen ese día, mejor horario para posibles asistentes y profesorado, circunstancias meteorológicas según las previsiones, torneos deportivos escolares.

- La creatividad es importante tanto a la hora de anunciarlas como en cuanto al contenido.
- Interesa conocer de dónde vienen todas las familias que asistan a jornadas de puertas abiertas, si tienen hijos/as en algún centro y los/as quieren cambiar, si inician la escolaridad, cómo se enteraron del centro(si ha sido por la prensa en caso de haber puesto anuncios del acto), qué imagen previa tienen del centro, expectativas, y pedirles su dirección y permiso para enviarles información. Para ello cada profesor/a debería tener grupos reducidos. Se han de personalizar al máximo los contactos: dirigirse personalmente a los que vienen y darles una carpeta con informaciones, explicaciones y un detalle como un bolígrafo(con el nombre y detalle identificativo del centro si hay presupuesto) y papel para escribir. Días después se efectuará un seguimiento de la posibilidad de elegir el centro en caso de que, días antes de acabar el período de preinscripción, no hayan vuelto presentar la solicitud. En caso de que hayan elegido otro, interesa saber los motivos.
- Las jornadas de puertas abiertas ganan en credibilidad si quien explica y muestra el centro también es alumnado y familias, junto con el profesorado. Las familias los verán como personas que hablan con experiencia por el uso del centro, más cercanas a su nivel. Y el alumnado porque ofrecerán una visión directa fruto de su actividad diaria. Además, los futuros alumnos les verán más cercanos.
- Estas jornadas también se trasladarán al web del centro: dedicar un apartado a visitas virtuales, resumen de contenidos de las actividades organizadas y abrir líneas de opinión, hacer consultas a preguntas o dudas.
- Todo aquello que se presente en estas jornadas ha de ser verdad, formar parte de la realidad. Hay que evitar caer en un montaje promocional al uso en otros sectores de la sociedad. A las familias no se les debe mentir ni negarles una explicación a cuestiones o comentarios relativos a la fama del centro o a problemas puntuales que se dicen por la calle.

- Se valora atreverse a dar datos concretos y explicar actuaciones del centro. En caso de hacerlo, hay que valorar que los datos que se incluyen tiendan a aportar una imagen global positiva: evolución de matrícula, atención a la diversidad y a alumnado con problemas de cualquier tipo, horas que se dedican a actuaciones que ratifiquen los aspectos innovadores del centro, gráficas de resultados académicos, nivel de aprobados en selectividad o módulos profesionales, tipo de población del centro, graduados escolares, nivel de bajas de matrículas y nuevas incorporaciones, impactos en los MCS, datos de formación del profesorado(carreras, estudios posteriores, publicaciones, investigaciones, formación, reciclaje)

- El centro, siempre con las puertas abiertas

Las jornadas de puertas abiertas deben dar un paso adelante: invitar a las familias interesadas a que vengan a visitar el centro cualquier día y a cualquier hora de una jornada normal, a lo largo de todo el curso escolar. Como actuación de centro, se ha de contar con la aprobación de sus órganos de gobierno y la colaboración de todo el profesorado. También el alumnado debe mentalizarse de la importancia de esta apuesta. Para eso se contará con una estructura organizativa concreta: quien le interese ha de pedir hora, agrupar un número, charla introductoria, visita, explicación contextual posterior, con aclaraciones. Se llevarán folletos del centro.

Esta modalidad de apertura significa un gran reto para los centros. Se basa en la transparencia con la observación de la realidad. Es un hecho diferencial del centro que se pueda ver durante todo el curso, aunque se supone que en época de matriculación se concentrarán más demandas. El planteamiento es arriesgado por las implicaciones que conlleva que las familias asistan a cualquier manifestación de la vida diaria del centro. Por eso este tipo de visitas cuenta con una explicación

contextual antes y una reflexión posterior. Algunos centros que han pretendido posicionarse en el barrio con esta técnica la han valorado muy bien.

- Contratación de anuncios en prensa y vallas

Si bien dedicaremos un espacio al tema de contemplar la posibilidad de poner anuncios en prensa, durante la campaña de preinscripción hay cierta tendencia a anunciar por lo menos la fecha de la jornada de puertas abiertas. Antes de tal decisión se valorará la relación precio y efecto del anuncio. Posiblemente la inversión en el anuncio no es proporcional al impacto en el público. Quizá sería mayor si ese presupuesto se usara para reforzar otro tipo de promociones. A veces los centros se dejan influenciar por la imagen que crea el hecho de igualarse a otro centro de parecido rango o de la competencia y querer hacer lo mismo. En caso de contratar el anuncio, interesa saber después de haberse publicado qué personas vendrán a interesarse por el centro o visitarlo por haber sido inducidas por esa publicidad. Será una de las cuestiones a plantearle al público que viene a interesarse por el centro, en el momento de pedirles su dirección y otros datos. .

- Contactos motivados por los impresos de preinscripción

Las familias que ya se han decidido por un centro buscan los impresos oficiales para rellenarlos. Después, vuelven con ellos. Internet pronto suplantará estos desplazamientos. Los colegios tienen una oportunidad para contactar con los interesados en estos dos momentos. Además, también consultarán las dudas por teléfono, por lo que obligará a alguien a conocer la mecánica administrativa y ayudarles. Valoremos la importancia de estos momentos por separado:

1. Entrega de hojas de preinscripción

Quien viene a buscarlas ha tomado una decisión inicial más o menos firme. En principio le interesa la oferta educativa. Ante este acto voluntario, el centro responderá

con un trato personalizado por parte de alguien que cuide todos los detalles y que, a ser posible, forme parte del equipo directivo (tiene el valor añadido de la credibilidad y representatividad por el cargo). Desaprovechar este momento, repartir los impresos de forma despersonalizada o con malos modales es un mal inicio. Interesa ofrecer la mejor imagen, el mayor interés y apuntar unos datos iniciales para efectuar un seguimiento de ese impreso. Realmente es una tarea que exige mucho tiempo y la dedicación de varias personas. En la medida de lo posible, entre más atenciones se preste más posibilidades hay de que la hoja vuelva al centro de donde salió.

2. Puntos de información

Son las personas que centralizan las consultas, por teléfono (dedicaremos un apartado a las posibilidades del telemarketing), correo electrónico o en persona. Las respuestas se convertirán en una ayuda. No acabará el proceso hasta que la persona que consulta tenga la duda aclarada.

3. Recogida de las hojas

Otro momento clave. La personalización incluye el interesarse por si han tenido problemas, si han dudado, si les ha resultado complicado el trámite. También es un buen momento para ofrecer algún folleto de prestigio, un calendario de fechas en que aparecerá la baremación, listas, etc. y facilitarles la forma más cómoda para enterarse. Es una buena oportunidad para difundir la página web del centro y generar tráfico: colgar las listas en Internet, y también en el centro.

- Después de la matriculación

Una vez concluido el proceso de matriculación, conviene efectuar un análisis y valoración de todo el proceso y de los resultados conseguidos. Interesa evaluar el grado de efectividad, compromiso y respuesta a cada una de las estrategias aplicadas. También importa mucho compararlo con la competencia más cercana y con aquellos centros que se dirigen a los mismos sectores de públicos que el nuestro. Las

conclusiones finales servirán para el proceso del curso que viene. Los órganos de gobierno del centro valoran y controlan todo.

En caso que las redes de centros educativos consideren que las Administraciones no se han implicado lo suficiente en los procesos, una herramienta impactante es convencer con hechos consumados. Se trata que cada centro haga una memoria de todo aquello que hizo para promocionar el centro durante esta campaña y enviárselo. Al mismo tiempo se acompaña con ideas para que el próximo curso ponga en marcha. Se resaltan aquellas actuaciones en las que se considera que la Administración no ha hecho lo que esperábamos que hiciera. De esta manera se presiona no sólo con críticas, sino con actos concretos. Quizá al ver los esfuerzos de las bases se convenza de la talla de sus profesionales e introduzca modificaciones más positivas en sus futuras actuaciones.

- La matriculación, noticia

Es noticia antes, durante y después del proceso. El DC se encargará de difundirlo por todos los medios hacia el profesorado, alumnado y familias. No es novedad exclusiva porque afecta a todos los centros. No obstante, existen sistemas indirectos de incidir en el proceso y transformarlo en noticia si se hace coincidir con otros temas que sí son de interés general. Una estrategia habitual es la organización de actividades de repercusión externa durante el proceso: jornadas culturales en la que se invita a destacados profesionales de un campo que suscite interés. Entre más abiertos sean a públicos externos, más repercusión tendrán. Otra estrategia es montar actos de tipo lúdico o cultural: jornadas literarias abiertas a otros centros, exposiciones diversas abiertas al público, torneos deportivos con repercusión en el exterior, presentación de libros en el centro, etc.

.Los MCS locales recibirán oportuna información antes, durante y después de los actos. Si el presupuesto lo permite y es una conferencia o acto con una personalidad

relevante, se puede anunciar en la prensa. Hay que tener en cuenta la página en que se pone, las veces que aparece y el día de la semana. Pero, como recurso caro, es mejor transformar el anuncio en una información que se le ofrece al periodista y que él/ella la publica, facilitarle una entrevista con el invitado, sus datos, resumen de la conferencia.

Se acompañará con el uso de una parte del tiempo para dar a conocer el centro, referirse a él, invitar a visitarlo y poner a disposición del público asistente folletos informativos. En caso de que sea público posible objetivo de matriculación, resulta oportuno pedirles su dirección y permiso para mantenerles informados de las actividades del centro por el medio que deseen. Se aumenta la base de datos con estas personas que ya muestran un interés con su asistencia. Al introducir este sistema de información, conviene controlar el interés por las informaciones enviadas con hojas o @ de respuesta: sugieren valorar los actos, comunicar sugerencias, confirmar la dirección y añadir alguna otra de personas que les pudiera interesar también recibir estos envíos. Siempre en un tono de agradecimiento y de amabilidad, al servicio del usuario.

- Atención a las familias nuevas

Una vez que ya se ha efectuado el proceso administrativo y se ha asegurado la matriculación, las familias deberían recibir una carta de agradecimiento por su elección junto con algún folleto en que explique el proceso hasta el inicio del nuevo curso en septiembre: documentos que traerán (informes del alumnado, papeles diversos), reuniones previas, material necesario, sistemas de comunicación que se usarán, libros, etc. También se puede adjuntar un formulario con todas aquellas dudas habituales y, al lado, la respuesta. El centro ha de continuar con una línea comunicativa constante con la familia: le recordará la importancia de su decisión, le

proporcionará informaciones planificadas para no agobiar y le dará siempre seguridad en su elección.

2. Estrategias de las Administraciones

Cada Administración entiende el concepto de la promoción de centros de forma diferente si observamos la realidad. La maquinaria administrativa y los grupos políticos que marcan las directrices responden a sus dinámicas. La introducción de cambios parece que resulta difícil, a tenor de cómo año tras año se repiten las formas y las innovaciones son mínimas.

La Administración municipal, por su cercanía al lugar donde vive el/la ciudadano/a, es la que más ha intentado promocionar los servicios educativos(dicho sea sin generalizar) y difundir el mundo de la educación. Hay iniciativas que así lo evidencian y que ponen también al descubierto carencias en urbes más retrasadas en este empeño.

Como siempre decimos en este proyecto, es difícil generalizar y mucho menos conocer todo lo que se hace en cada municipio. En nuestro empeño por recoger actuaciones, abarcaremos muchas menos de las que hay en marcha. Pero aportaremos aquellas que hemos observado que más se repiten cuando se ponen en marcha campañas de preinscripción y matriculación:

- El alumnado que se incorpora por primera vez a los centros suele recibir información directa de la alcaldía. Es una carta de saludo y bienvenida, acompañada con el listado de los centros que se hallan en su zona de influencia(una queja de los centros privados sostenidos con fondos públicos es que sólo se informa de los públicos y a ellos se les ignora)
- Se instalan oficinas de información al ciudadano y líneas de teléfono para la ocasión. Hay folletos de divulgación de los centros, información de los trámites y de la red de centros en general, de cursos, vinculación de centros, etc.
- Se editan publicaciones que recogen las características de todos los centros.

- Se difunde la información en el portal municipal o en el web, si se ha creado.
- La Oficina de Prensa municipal se encarga de difundir informaciones relacionadas con el tema en la prensa local, en las publicaciones del ayuntamiento y a través de sus redes informáticas internas. En algunos ayuntamientos (103), existen acuerdos para saber qué emiten los equipos directivos de centros y aquello que efectúa el gabinete de Prensa municipal, sobre todo en cuanto a noticias de centro.
- Se contratan espacios publicitarios en diarios locales, vallas y postes de la calle, prensa gratuita, etc.
- No se le realizan actuaciones especiales por falta de competencia, pues sólo hay un centro, o por decisiones políticas.

En general las estrategias anteriores llaman la atención sobre el tema y muestran la importancia que le da a la educación el equipo municipal. En una línea de mejora y de aportación de estrategias, he aquí algunas observaciones:

- La preocupación por la educación y la difusión de la actividad en las aulas es tan importante que merecería una política comunicativa municipal fija y organizada. El ciudadano ha de saber dónde y cómo puede encontrar información continua de la educación que se trabaja en los centros de su ciudad, sean públicos, privados, confesionales, no confesionales, etc. Rompería también las barreras comunicativas que existen entre los profesionales de la educación, con necesidad de que su trabajo sea conocido por compañeros/as de otros centros. Un recurso que favorece el traslado a la práctica es un portal educativo municipal o un espacio dentro del web municipal: conocido por los ciudadanos, actualizado y alimentado desde los centros según una estrategia y organización concretas.
- En general, las campañas publicitarias institucionales tienen escaso efecto entre los ciudadanos. Sólo sirven para recordar el período de matriculación.(104)
- Los ayuntamientos de cierto tamaño creen que hay que hacerlas porque forman parte de una estrategia puntual. Las campañas institucionales forman parte de la rutina mediática en determinadas poblaciones, amparadas por los sectores dirigentes acostumbrados a verlas.

- La centralización del proceso de matriculación en un espacio web municipal, con enlaces con los centros, aporta agilidad al proceso. (105)
- La informática cambia el concepto, ayuda a la elección y facilita los trámites en el momento en que se puedan hacer por medio de recursos de Internet.
- Las campañas institucionales son generalistas. Por tanto, no parecen potenciar a ningún centro en concreto. Sólo aportan un lema e información práctica de ciertas redes de centros. Aquellos que quedan fuera, a veces responden con otra campaña publicitaria de parecidas características y resultados.

3. Otros recursos promocionales

Trataremos ahora de otros recursos que sirven para la matriculación y para otros usos promocionales:

1. Identidad visual del centro: logotipo, escudo, lema, colores, uniforme(alumnado, profesorado)

Forman parte de la imagen que se recibe, a la cual nos referíamos en el tema de la imagen corporativa. Son signos identificadores del centro que obedecen a una filosofía de centro y que comunican una determinada imagen. Todo ello se concentra en un manual de identidad corporativa: en él figura todo el tratamiento del grafismo e imagen del centro, a disposición de todo el profesorado pero controlado por el DC.

Las empresas especializadas en comunicación integral y diseño gráfico contemplan muchos parámetros para llegar a ofrecerle al clientes diversas posibilidades. Como profesionales que son, el producto final intenta corresponderse con las ideas del centro y proyectar una imagen que también pretende el centro responder a ella. Contribuyen a identificar mejor la imagen de marca del centro y a disponer de señales de reconocimiento. Tanto el escudo, logotipo y lema (no siempre todos son obligatorios en la identificación, si bien hay centros de élite que los contemplan)

estarán presentes en aquellos elementos que sean propios de la actividad del centro y que difundan al exterior lo que se hace. Nos referimos a:

- Ropa deportiva de equipos del centro: el diseño y colores elegidos ya aportan una identidad visual que se completa con el escudo, logotipo, lema.
- Material de escritura: papeles administrativos, carpetas del alumnado (de gran poder identificador y difusor del centro donde estudia el alumno, pues es un material muy visible y usado cada día), papel de exámenes, folletos, revistas, carteles.
- Web del centro, correo electrónico.
- Informaciones escritas a las familias: siempre irán con estas características.
- Cartel anunciador del centro: obligatorio que responda a esta política visual.
- Señalización urbana que indique la dirección de todos los colegios y equipamientos educativos de la ciudad. Actuaciones de este tipo influyen también en la imagen global de la educación.
- El logotipo debían tenerlo todos los centros. En ocasiones las administraciones educativas aconsejan que adopte determinados signos que pretenden uniformizar los centros. Como máximo identificador visual del centro, tendrá en cuenta algunas condiciones:
 - Dará a conocer y transmitirá la identidad del centro.
 - Será original y único: se evitarán parecidos o confusiones con otros.
 - Irá insertado en todo lo que utiliza el centro para comunicar: sellos administrativos, ropa deportiva, uniformes y batas si hay, documentos, carpetas del alumnado, etc.
 - Fácil de recordar y de identificar.
 - Con duración en el tiempo: con el fin de facilitar su conocimiento y memorización, no puede cambiar cada poco. A medida que se conoce sí se le pueden introducir ligeras variaciones o darle movimiento para sorprender y que no sea estático. Siempre dentro de unas características gráficas invariables.

2. Folletos difusores del centro

Son publicaciones que dan a conocer el centro al exterior. La extensión depende de la información que se quiera poner, del presupuesto y de la política comunicativa: a veces un folleto es un primer paso que da lugar a otros posteriores. Distinguiremos dos clases de folletos: folletos de presentación y folletos de prestigio del centro.

- Folletos de presentación o captación

Son aquéllos que dan a conocer el centro en sus líneas básicas. No abundan en información, se componen de un diseño gráfico que realce el centro con fotos, titulares, y una breve descripción de las líneas básicas que le hacen destacar y ser diferente. El folleto de captación es un paso inicial para enviar a aquellas personas que se interesan por el centro pero que no están seguras, para acompañar en envíos de cartas a entidades, asociaciones, o para que repartan aquellas familias ya del centro que conozcan a alguien interesado/a y quieran colaborar. Por tanto, hay que intentar cautivar. Hacer que se interesen y pidan ampliación de información. O sólo darlo a conocer cuando se envía otra información a receptores que no influirán en la matrícula pero sí en la imagen que se forman del centro. Cuando pidan más, entra en juego el folleto de prestigio. Tanto uno como otro, con soporte escrito, pueden constar en Internet por dos vías:

- En una página web, con el máximo de información bien estructurada, con poco tiempo de descarga para evitar abandonos.
- En caso que lo pida, se puede hacerle llegar vía correo electrónico, como si fuera un modelo de revista electrónica. Incluso si no lo pide pero facilita su correo electrónico se le puede enviar, siempre que cuando lo ha dado haya manifestado aceptar el envío.

En el momento de hacerlo se tendrá en cuenta:

- Hay que cuidar lo que se pone, pues es una proyección hacia el exterior
- Atractivo

- De fácil impacto
- Uso de frases y términos sencillos, claros
- Ha de constar la forma de responder o de ampliar información: dirección, correo electrónico, horas de visita, etc.
- Se debe describir los aspectos educativos más interesantes.

Tornero aporta algunos otros consejos:

- Debe tener dignidad formal y de contenido
- Lenguaje comprensible, directo.
- Seleccionar la información, sólo consta aquella que se ha de poner
- Contener instrucciones prácticas
- Se debe retener fácilmente aquellos datos o impresión global que interesa
- Contener datos del centro como dirección de contacto, persona, correo electrónico, web.

- Folleto de ampliación o prestigio

Es una ampliación del folleto de presentación. Hay centros que unifican ambos: la información llega de una sola vez, sin necesidad de tener que esforzarse en pedir ampliaciones. Hay dos modalidades:

- General: cuando en un folleto aparecen tanto características del centro como especificación de todos los estudios.
- Por tipos de estudios: en primer lugar aparece un resumen de las características generales. Después se confecciona un folleto para cada tipo de estudios que se imparten: educación infantil, ESO, bachillerato, módulos. La información amplía y contesta las demandas habituales de quien pretende informarse de unos estudios específicos. Estos folletos mencionan al final el resto de los estudios del centro. Se pretende mantener la visión global de conjunto.

El público objetivo es quien lo solicite. Interesa efectuar un seguimiento telefónico de estas personas, ya que han mostrado un interés concreto por unos estudios. Cumple

la función de devolver el interés que han tenido, ayudar en lo que se necesite y, en caso de no matricularse en el centro, saber las causas.

3. Vídeo sobre el centro

Amplía las informaciones de los folletos anteriores. Según la edad, estudios y posibilidades técnicas, lo pueden hacer alumnos, coordinado por profesorado especialista. Favorece el resultado final si en el centro se imparten asignaturas especializadas (por ejemplo en bachillerato artístico o en módulos profesionales) o se llevan a cabo talleres, créditos variables, experiencias. Es un vídeo sobre el centro: explicativo, aunque lleve una parte promocional. En caso de hacerlo se debe actualizar cada curso con muestras de trabajos y actos recientes. Contribuye a comunicar aquellas manifestaciones más cercanas en el tiempo. El vídeo se nutre de imágenes captadas en diferentes momentos de la vida del centro. Responde a unos guiones previos y a una planificación cuidada.

4. Presentación en Power Point

El contenido son las líneas básicas, acompañado de material escrito que se repartirá antes entre familias. Este material recogerá lo mismo que el Power y, si se quiere, ampliación de información.

5. Espacio de atención a las familias

Es sin duda una forma de comunicación directa que se rige por la funcionalidad y por las connotaciones de la comunicación no verbal(106). El cuidado de detalles que parecen secundarios tienen gran peso en la promoción del centro por medio de la imagen global. Ocurre lo mismo si los directivos del centro tienden a recibir personas en su despacho o zona de trabajo. O, por ampliarlo más, toda la rotulación gráfica de las estancias del centro y las indicaciones de dirección.

Algunas sugerencias:

- El espacio cuidará el orden, la decoración, la ausencia de ruidos y la distribución de los objetos.
- Habrá folletos de captación y de prestigio. Otras posibilidades son exposición de trabajos representativos del alumnado, materiales que atraigan la atención y que denoten creatividad y el trabajo bien hecho.
- Un elemento cada vez más importante es la existencia de un terminal de ordenador(mejor, conectado a Internet), mediante el cual se acceda a toda la información actualizada del alumno/a, que circula por la red interna del centro. La familia comprobará el control y seriedad del trabajo que se hace. Por otra parte, también sirve para mostrar recursos en la web del centro. Cuando haya que tomar notas, durante la entrevista, es mejor hacerlo en un papel que no directamente al ordenador. Se introduce un elemento que corta el ambiente que se crea en una conversación interpersonal. Después habrá tiempo de hacerlo.
- En caso de no disponer de recursos informáticos en la sala, siempre hay que ofrecer una impresión activa: tener el historial del alumno delante, el guión de la entrevista, bloc de notas y material de escritura, también a disposición del interlocutor.
- Hay detalles que sobran por la filosofía del centro: ceniceros. Otros que mejoran: plantas y recursos informativos.
- En esta sala mejora la imagen algunos de los elementos de prestigio del centro: enmarcación de premios ganados, diplomas, orlas, trofeos, archivo de copias de los impactos del centro en la prensa. También pueden colocarse en otras zonas en que sean visibles por visitas y alumnado.

6. Anuncios en prensa

Se mencionaron como un recurso para su utilización durante la campaña de preinscripción y matriculación. Es un medio caro de dar a conocer el centro. Antes de

decidirse conviene conocer y tener en cuenta las características propias de este recurso que nos afecten:

- Reflexionar sobre las razones por las que se quiere poner el anuncio, compararlas con el efecto que se pretende conseguir. Tener en cuenta también el presupuesto.
- Planificar bien el mensaje que se transmite, el trasfondo que se deriva de ese mensaje y que alimentará la imagen que tiene el público del centro.
- Una vez decidido, valorar el tamaño, la sección en que irá, la página y el día de la semana. Una sección de sociedad, de educación o local será mejor que insertarlo en una de sucesos o de deportes. Si es un colegio con familias de clases altas, en la sección de economía también tendrá repercusión. Respeto a las páginas, las impares siguen más la dirección del ojo al pasarlas, pues quedan a la derecha. En la primera página impactará más pero será más caro. En cuanto al día de la semana, se verá más los días en que se venden más diarios: fines de semana y después de las jornadas deportivas o cuando se producen acontecimientos excepcionales.
- El impacto de un anuncio a veces se ve alterado porque en esa página se publican noticias negativas o desagradables. Esto no se puede prever.
- No se desestimaré la llamada prensa gratuita, tanto para enviarles informaciones como para publicar anuncios (aunque aquí sí pierden efecto por la acumulación). Son publicaciones que no cuesta esfuerzo ni dinero acceder a ellas y que mucha gente lee u hojea porque les llega al buzón.
- En las revistas educativas hay secciones en que se pueden anunciar actos, premios, concursos, todo de forma gratuita. Cualquier acto de este tipo se puede difundir por este medio a público especializado. Ocurre lo mismo en revistas electrónicas y en algunos portales y webs. En estos casos interesa incluir siempre la dirección y el correo electrónico para posibles intercambios.
- Los centros suelen contratar espacios publicitarios cuando se producen hechos luctuosos en la comunidad escolar y quieren dar a conocer su testimonio de

recuerdo o de condolencia. En este caso la creatividad de los centros se nota por la forma de demostrar sus sentimientos en ese espacio de papel.

- Respecto a otros medios como radio, TV, vallas, encartes en diarios, no tienen repercusión como medios publicitarios en centros docentes de enseñanza reglada. Quizá las vallas, marquesinas y postes han tenido algún uso entre enseñanza no reglada y campañas institucionales.

7. El “boca-oreja”

Es el mejor sistema de difusión de un centro, el más eficaz y el más barato. Los usuarios son los que se convierten en agentes que convencen a posibles usuarios de los servicios educativos, siempre que éstos no tengan ya una idea formada y fija de a dónde quieren llevar a su hijo/a.

8. El telemarketing

Ya mencionamos el teléfono fijo en otro apartado dedicado a la promoción del centro. La importancia que tiene en un centro y el servicio que presta va unido a ciertas exigencias para aprovecharlo al máximo. También presta un gran servicio en la promoción del centro, en general siempre y en especial cuando son los momentos de captar alumnado. El marketing telefónico o telemarketing es el uso planificado y sistemático de las ventajas del teléfono dentro de una estrategia global de marketing. No entraremos aquí en metodologías concretas de empresas que se han especializado en esta actividad. Aportaremos observaciones que hagan más efectivo el uso de este aparato, que es interactivo, un sistema rápido de comunicación que da seguridad a las familias.

En primer lugar, partamos del centro. Los archivos de profesorado, alumnado y familias han de estar siempre actualizados, recurso imprescindibles ante una emergencia:

- Números posibles de localización de familiares, hijos y móviles.

- Si se dispone o no de contestador automático y si se mira.
- Servicio de mensajes a móviles.
- Horario en que los familiares están localizables en cada teléfono.
- Si el alumno/a dispone de móvil y si lo usa habitualmente (importante de cara a su localización fuera del centro y a otras posibilidades de envío de información no tardando mucho).

Observaciones a tener en cuenta respecto al teléfono fijo del centro:

- Número de líneas que hay, dónde están y qué comunicaciones se derivan por cada una.
- Lugar de ubicación y acceso de las personas.
- Identificar el centro al descolgar el teléfono.
- Disposición de un bloc y bolígrafo para tomar notas, que recogerán datos fundamentales: quién llamó, su número de teléfono si importa para ponerse en contacto con él, institución o entidad, motivo de la llamada, implicaciones que comporta, etc. Una actividad que comparten conserjes, secretarios/as, ayudantes.
- Aislamiento de ruidos exteriores para responder: los rumores o sonidos de fondo pueden perturbar no sólo la escucha sino transmitir sensación de jaleo y descontrol.
- Tiempo que se tarda en cogerlo: parece un detalle sin importancia pero, cuando se acumulan muchas veces y no hay una normalidad, e insistir con varias llamadas, para determinado público denota poca disponibilidad en el servicio (en muchas empresas de telemarketing el teléfono se ha de descolgar como máximo al tercer pitido).
- Tiempo que se tarda en avisar a la persona interesada y qué se escucha mientras tanto: música repetitiva, un contestador publicitario sobre el centro y sus ventajas, etc.
- Amabilidad de trato por teléfono. Detalles como adaptación o no a la lengua del interlocutor, tono de voz, empatía, respuestas con precisión, espíritu de ayuda en

caso de dudas, cuentan. Y más aún si quien coge el teléfono en el centro es hábil y obtiene información útil.

- En período de matriculación, las cuestiones que plantea quien llama se pueden aprovechar para introducir razones convincentes. Hay casos en que se han preparado tanto las respuestas a posibles dudas - que casi siempre son parecidas - , que quien responde observa gran seguridad.
- Si se ha de llamar a casa del interesado/a, hacerlo a la hora que mejor le vaya.
- La línea telefónica saturada por el funcionamiento del fax o por Internet indica pobreza de líneas y aporta inseguridad. Las administraciones y titulares vigilarán por tener más de una. Una llamada perdida es una información con la que no se cuenta.
- En el intercambio de información evitar un discurso negativo, frases que no respondan las preguntas o que sean evasivas. Manifiestar que ya la ampliaremos si no tenemos posibilidades de responder ahora, o bien efectuar orientaciones aproximadas, transmitir soluciones o explicar el proceso para llegar a ellas.
- Evitar siempre discusiones y la sensación de desilusión en el interlocutor. Siempre se ha de sentir satisfecho por la consulta y reforzada su confianza en el centro.
- El ambiente que rodea a la conservación será agradable, sin caer en tensiones provocadas por posibles discrepancias o quejas.
- El conocimiento del tema nos hará situarnos, conocer sus dudas y respuesta mientras el interlocutor habla. En este caso, dejarle hablar, evitar siempre las interrupciones y después responder en un tono amable, con incisos en que se mencionen sus opiniones, las cuales sirven de referente a nuestra respuesta.
- El discurso será breve, directo, con el uso de un lenguaje claro y comprensible.
- Si la consulta de una persona se ha de traspasar para que responda otra, evitar al máximo que el interlocutor/a haya de volver a repetir sus demandas de nuevo. Quien ha cogido el teléfono se encargará de informar a quien va a responder. Se prescinde de incidir de nuevo en lo mismo y se transmite una imagen de preocupación y de coordinación informativa en el centro.

- La despedida de la conversación agradecerá al interlocutor su amabilidad y le reafirmará en su confianza en el centro, siempre a su disposición.

9. El correo electrónico

Es un sistema de comunicación muy rápido y efectivo. Cada vez aumenta su nivel de penetración y uso. Depende de medios técnicos como el ordenador y la conexión a Internet, calidad de la línea, rapidez, y de la costumbre de su consulta y uso. Como pasa con cualquier innovación, el correo electrónico aún no llega a todos/as. La política comunicativa de los centros ha de impulsar su uso pero siempre ha de buscar también otro canal que asegure la correcta distribución. Tener un canal fundamental y otros de apoyo. Las administraciones municipales y los centros escolares forman a alumnado y familias en las TIC, base muy sólida para crear la costumbre y la necesidad de disponer de recursos informáticos en casa, o poder acceder a ellos en centros cívicos, bibliotecas o en aulas del colegio.

Aplicado a la promoción del centro, el correo electrónico dispone de muchas posibilidades. Todos los recursos promocionales escritos deben tener su versión electrónica y adjuntarla en los envíos. Importa mucho que el receptor tenga la seguridad de que en estos ficheros adjuntos que se envían no haya virus. De lo contrario, los eliminará antes de abrirlos. En la presentación inicial del envío se necesita crear seguridad e interés por los adjuntos: describir qué contienen y cómo su lectura le puede ayudar a enterarse del centro.

Tal como decíamos a las familias, una persona del centro se responsabilizará de abrirlo más de una vez al día. El remitente agradece que se le asegure que su envío tiene respuesta y que se hace de manera rápida. Por tanto, actuar así denota efectividad. Junto con el texto hay muchos recursos para adjuntar que amplían información, dan a conocer el centro o suscitan la curiosidad: revistas electrónicas del centro, referencia a la consulta del web, folletos, informaciones de actos o de enlaces a webs de interés, próximos proyectos, impactos en prensa, fechas a recordar,

anuncio de próximos trámites administrativos. El peligro de una dinámica muy activa es no contar con la complicidad del receptor, saturarlo con nuestras informaciones (junto con tantas como le llegarán por otras vías) y provocar que se canse y no las abra. La ventaja es que el receptor puede colaborar con el centro si reenvía el mensaje a otras personas, aspiración promocional ideal a la que se llega con complicidades mutuas y compromisos. (107)

Como pasa con otros canales de información, la receptividad se fundamenta en que la familia esté predispuesta a recibir este flujo. Para ello se han de cumplir ciertas condiciones, más evidentes aún con la avalancha informativa propia del correo electrónico:

- El centro tenderá a adaptarse a sus costumbres: qué días le agrada recibir la información, en qué dirección electrónica, etc. De momento es complicado pero se impondrá, una vez que se conozcan los perfiles de cada familia, se creen listas de distribución adecuadas a sus características.
- La información que se le envíe será atractiva, interesante y útil.
- Los envíos se han de dosificar.
- El receptor ha de encontrar una recompensa en aquello que se le envía.

10. El marketing directo

Es un recurso poco usado en los centros como instrumento para darse a conocer pero útil en algunos momentos. Son comunicaciones escritas dirigidas a un público previamente segmentado, con interés para el centro y del que se espera una respuesta. El telemarketing entraría en este apartado así como el Mailing, del que nos ocuparemos ahora.

Según la Direct Marketing Association, Marketing Directo “es un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios publicitarios para producir una respuesta medible y/o una transacción en cualquier sitio”(108). El Mailing es el correo directo,

envío de cartas a una población que ofrece un interés por algún motivo, en este caso para captar matrícula. En los centros se usa cuando se conoce la población escolar que ofrece el padrón municipal, a personas que han dejado su dirección y muestran interés y a cualquier público que sea receptivo. Aplicado a otros envíos, es útil en las comunicaciones a las familias, avisos, notas, envíos a antiguos alumnos, a asociaciones y entidades del barrio, etc. El Mailing se puede hacer en forma de cartas o folletos y por correo electrónico con listas de distribución.

Sugerencias a tener en cuenta:

- Es muy conveniente tener una base de datos con las direcciones a quien se envía, frecuencia, posibles respuestas, sugerencias.
- Interesa considerar a cada público según sus características, conviene segmentar el público a quien se envía las cartas: familias nuevas, las que han mostrado interés, antiguos alumnos, entidades. Cada envío no es igual, pues cada destinatario/a responde a unas características a las que se atenderá la información que vaya dentro.
- Siempre que se pueda, las cartas irán personalizadas. La informática permite hacerlo.
- Los contenidos que se anuncian condicionan, también cuentan: depende de si son informaciones generales del centro, de un ciclo o curso, de tutoría, de la AMPA, de las autoridades educativas, etc.
- Vigilar el tipo de redacción:
 - Proponer beneficios que se obtendrán.
 - Texto positivo
 - Obligarle a pensar, a tomar decisiones
- Recordar a menudo aspectos de imagen que interesan reforzar: palabras clave del ideario del centro, lema del centro, recordar su calidad, premios obtenidos, proyectos futuros, líneas de trabajo que se están llevando a cabo o que se pondrán en marcha.
- Anunciar posibles noticias: crear expectación posterior.

- Provocar la participación y la respuesta. Una hoja informativa debe ser activa.
- Importancia del tiempo de envío de cartas y comunicados a las familias y otros detalles como:
 - Calcular los envíos según lo que se pretenda conseguir.
 - Enviarlos en el momento adecuado.
 - Enviarlos con tiempo como para conseguir una información eficaz y tiempo para una respuesta reflexionada.
 - Adelantarse en el tiempo a la competencia, dentro de la legalidad.
 - Cuando la información es importante se puede enviar toda, por apartados o bien con recuerdo a informaciones anteriores cuando se introduce una nueva.
- Titulares: importantes, igual que en un diario.
- El texto llevará los signos identificativos del centro: logotipo, escudo, lema.

11. Servicio de atención a la comunidad educativa

Los centros escolares, como organizaciones al servicio de personas, no han de descuidar la atención a las dudas, consultas, sugerencias, críticas que haya. El funcionamiento diario programado es activo, continuamente se producen flujos de respuesta. Una correcta promoción del centro pasa por la atención a las demandas de quienes se relacionan con él y de quienes lo forman.

La falta de canales y de respuestas a dudas o a demandas de información puede derivar en rumores y en suposiciones que tenderán a buscar confirmación. De hecho, una de las finalidades de este proyecto es estructurar y sistematizar la circulación de la información en los centros, es decir, atender al público en un aspecto tan fundamental. Ahora se trata de actuar de receptores de sus informaciones y devolverlas con la respuesta oportuna.

La atención y el conocimiento de la opinión y sugerencias de la comunidad educativa necesitan de indicadores de control, cuyas finalidades son varias:

- Saber en todo momento el grado de satisfacción de alumnos/as y familias
-

- Conocer qué opinión tienen de su marcha también los alumnos/as con problemas de aprendizaje y sus familias: atenderlos correctamente provoca una mejora del ambiente general, da satisfacciones que se convierten en un éxito social del centro hacia los/las desfavorecidos/as.
- Atender sus sugerencias y críticas para mejorar. *“Cuando se ve que el centro está preparado a escuchar, el público en general empieza a mostrarse dispuesto a corresponder”*, según Poster(109) . Las familias ha de recibir información del procedimiento para tramitar sus sugerencias, quejas, etc.
- Grado de cumplimiento de los objetivos que esperaban del centro y lo que reciben. Posibilidades de mejora. Efectuar sondeos de opinión.
- Informar sobre los resultados obtenidos, aquellos sobre los que se ha de actuar.
- Demostrar que sirve para algo y repercute en la vida académica el hecho de que alumnos y padres colaboren con sus valoraciones y sugerencias.

El servicio de atención al público se articula por medio de las entrevistas con las personas responsables, las respuestas a consultas puntuales (o, en el peor de los casos, derivación y cierto olvido voluntario de los temas). Cuando tratábamos de la calidad de los centros como factor comunicativo, también incluíamos la satisfacción por las respuestas y las consideraciones hacia todo aquello que mejore la organización educativa.

1. Líneas de atención al público en un centro:

- Diseño de sistemas de recogida de información procedente de la participación de las familias:
 - En las entrevistas, reuniones y contactos motivados por actividades educativas: una parte del tiempo se dedica a despejar dudas y, sería muy interesante, a escuchar los juicios y opiniones de las personas, dentro de un clima de sinceridad, respeto y crítica constructiva.
 - Por medio de los envíos que se le hacen llegar, siempre con la invitación a participar.
-

- Por el web del centro: una de sus bases es la invitación a la participación.
- Por correo electrónico.
- Por medio del buzón de sugerencias: colocado en una zona accesible y estratégica de paso. Puede haber este tipo de buzones para profesorado, alumnado y familias. Son distintos, colocados en zonas diferentes para evitar confusiones.
- Con modelos de hojas para anotar sus opiniones.
- Con encuestas de seguimiento

Periódicamente, la persona o personas encargadas de coordinar y centralizar la atención dará cuenta al profesorado y expondrá en el centro lo que se ha recogido, compromisos y consideraciones para valorar. Periódicamente también se informará al resto de la comunidad educativa de las consultas más habituales y de las respuestas: en el web, revistas, boletines u hojas informativas. Es una forma de demostrar que este servicio funciona y, para las personas que consultan y las que aún no se han animado a participar, que vean su efectividad.

2. Cuestionarios valorativos del centro

Los cuestionarios de expectativas, de seguimiento o de valoración son un buen recurso para conocer el estado de opinión. Exigen un trabajo en su confección, vaciado e interpretación; un esfuerzo y una seriedad en las respuestas, además de la participación de un cierto número de personas para que sea representativa.

Las familias nuevas en el centro conviene sugerirles que rellenen un cuestionario inicial para conocer sus expectativas. Se puede llevar a cabo en una de las primeras reuniones con ellos o la pueden completar en casa; o se aprovecha la primera entrevista para acabarla. Las cuestiones pedirán datos generales y que escriban sus expectativas centradas en la educación de su hijo/a. Interesa que las respondan todos, haciendo constar su nombre y el de su hijo/a: así se crea un compromiso en la respuesta y se les transmite la idea de que la educación es una tarea en que todos están implicados y que su opinión cuenta mucho en el centro.

Posibles apartados (orientativos):

Datos personales de la familia(confirmación de datos):

- nombre, domicilio, teléfono, alumno
- centro de procedencia
- datos informáticos: acceso a Internet, correo electrónico, frecuencia de consulta, si le agradecería recibir información.

Información sobre el centro:

- sistema de enterarse del centro
- idea preconcebida sobre el centro
- grado de interés por dejar a su hijo aquí o no.
- Información sobre la enseñanza en general
- cómo ve la enseñanza
- qué cree que pide la sociedad a los alumnos cuando salen del centro
- qué valora más en un centro educativo a donde van o irán sus hijos
- Expectativas del centro
- qué espera obtener de él.
- Grado de participación en las actividades
- Actividades extraescolares que le interesan para sus hijos, pensando en sus aficiones y en el futuro.

Sobre sistemas efectivos para informarse:

- Cuál le es más efectivo de los escritos: agenda, comunicados, correo electrónico.

Entrevistas:

- cuántas considera que se deberían hacer a lo largo del curso escolar, si no hay problemas
- si considera interesante que esté presente su hijo delante o no.
- Quién piensa asistir
- Días y horas que prefiere en horario escolar (a título informativo, tutoría lo contemplará para intentar adaptarse si puede)
- Orientaciones que cree se han de tener en cuenta para la educación de su hijo/a, tal como entiende el hecho educativo.

Todas las respuestas, una vez procesadas, sirven extraer una visión global del pensamiento de las familias y de sus expectativas respecto a la educación de sus hijos. Estas manifestaciones particulares de cada familia se guardarán dentro del historial del alumno. Además, cada encuesta representa una visión inicial. Se completará a lo largo de la vida escolar del alumno. Cuando éste acabe y marche del centro, resulta interesante someter a la familia a otra encuesta, adaptada a las nuevas circunstancias. Valorarán la experiencia y, sobre todo, se les pedirá que aporten sugerencias, posibles modificaciones y líneas de mejora. Posteriormente se comparará la encuesta primera con ésta.

3. Compromisos

El centro y las familias tienen que comprometerse en la educación y, en el campo de este trabajo, en la máxima comunicación mutua. Algunos han llegado a plasmar compromisos escritos de máxima colaboración, marcando puntos concretos que, por su importancia práctica, eran de aplicación inminente: información de las programaciones de contenidos a las familias, comunicación inmediata de faltas de asistencia y problemas disciplinarios, solicitar la participación inmediata de familias en casuísticas como éstas.

12. Relaciones Públicas

El tema de las Relaciones Públicas se interpreta con una cierta connotación negativa, visto desde el mundo de la enseñanza. La imagen habitual con la que se asocia es con centros que concentran muchos esfuerzos en ofrecer aquella imagen que el público espera, a modo de espejo, y que no siempre suele corresponder con la que los enseñantes del centro perciben desde dentro. Sin embargo, las Relaciones Públicas, entendidas como el arte de cuidar los detalles, el trato, difundir la imagen del centro y favorecer políticas comunicativas continuas y transparentes deberían considerarse como un recurso más.

El “Código profesional de las relaciones públicas, Código Atenas” , las define como actividades encaminadas a *“elaborar, proponer, poner en práctica y controlar una política permanente de información y de comunicación, a fin de establecer, mantener y desarrollar, tanto en el interior como en el exterior del grupo, relaciones de confianza con todos los públicos que condicionen su existencia y su desarrollo (personal, prensa, medios económicos, sociales, administrativos, electores, elegidos, enseñantes, formadores, etc.)”*(en Álvarez y Caballero, 1998:68).

Es un aspecto que depende del Departamento de Comunicación en cuanto a generación de noticias y organización comunicativa. Pero todo el personal del centro, lo quiera o no, contribuye a transmitir una visión del conjunto. Por tanto, interesa observar determinados comportamientos que comunican e implicarse.

El equipo directivo en general, pero sobre todo la dirección y el titular, son quienes representan al centro y se convierten en portavoces de su imagen, la cual se extiende hasta el círculo de relaciones motivadas por los actos de representación del centro. Interesa ser meticulosos en todas aquellas actuaciones que repercutan en una mejora, en aumento de matrícula o en darlo a conocer. Los detalles y la planificación adecuada son básicos.

Las Relaciones Públicas juegan un papel importante en aquellos contactos propiciados por las actividades docentes. El primer éxito que se tiene con las Relaciones Públicas proviene de la correcta atención de las personas, cuidar su trato y satisfacer sus inquietudes. El contacto con el exterior abre vías para dar a conocer el centro. A su vez, a menudo ocurre que se ha de influir en que la otra persona, empresa, institución o entidad valore la importancia que tiene para su actividad el hecho de abrir vías de colaboración con el centro. Las subvenciones a actividades, la esponsorización de equipos deportivos, la colaboración en la edición de publicaciones o en el montaje de actividades, la donación de materiales, las facilidades para las visitas son actuaciones en las que influyen mucho cómo se exponen los proyectos o las demandas y cuáles son las habilidades de sus responsables para conseguirlas. (110)

13. Promoción del centro a través de Internet : webs y correo electrónico

Trataremos de este tema en el siguiente apartado.

3.6. Internet i el espacio web del centro

3.6.1. Internet

3.6.1.1. Introducción

Las TIC cada vez tienen más presencia en los centros y ya resultan básicas en el campo de la comunicación. Hoy ya es difícil referirse a cualquier proceso comunicativo (y casi educativo también) sin que aparezcan las TIC en mayor o menor medida. El profesorado considera que son trascendentales tanto para enseñar, utilizar en el aula, ver el mundo y dejarse ver como para empezar por ellos mismos: formación continua a base de profesionalidad, iniciativa, medios y esfuerzo. Los cursos de reciclaje, la autoformación, los nuevos programas, las exigencias del momento y el empuje que le da la sociedad a las TIC han provocado un cambio cada vez mayor en el mundo de la enseñanza, igual que en la mayoría de los campos de la sociedad.

El profesorado se enfrenta con multitud de interrogantes que, afortunadamente, la realidad le ha ayudado a buscar la solución. Muchos expertos, pensadores y profesionales de campos diferentes se plantean cuestiones en torno a la Red. Desde el campo de los medios de comunicación se plantean argumentos válidos para la educación, parecidos a los que formulan muchos enseñantes. *“El periodista ya no es el único comunicador sino que el usuario también puede serlo”*(124) *“Todos podemos decir lo que queramos, aunque no se relacione con la educación(...)*La red es un proceso, no es un producto final, es un flujo” opina Luis Angel Fernández Hermana (125). Para quienes vean el presente educativo ya en red, también es válido el

razonamiento aplicado al periodismo por Fernández Hermana cuando cree que en un futuro se ha de ser un *“nodo inteligente de la Red”* (126)

Internet está transformando las organizaciones en muchos aspectos, en especial en el campo del conocimiento. (el capítulo de la Gestión del Conocimiento responde a estas características):

- El conocimiento se utiliza en beneficio de las organizaciones (con herramientas como Intranets, redes)
- Le otorga valor al conocimiento que ya existe pero que está distribuido por diferentes lugares. Lo organiza, lo da a conocer, le extrae rentabilidad y lo alimenta con nuevas aportaciones. Y así siempre está en movimiento
- Las organizaciones pasan a no ser tan jerárquicas en la gestión del conocimiento: todo depende del tipo de información, de las necesidades de la estructura organizativa (127)

Las expectativas que se han creado en torno a Internet responden a circunstancias concretas:

- Es un nuevo sistema de difundir información, al cual tiene acceso quien lo desee. Todos pueden dar a conocer todo. La comunicación ya no está reservada a expertos o periodistas (128)
- El mundo económico es el que más ha hecho para que el mundo virtual “cotice” en los mercados. Son las conocidas con el nombre de empresas “punto com”. Esta euforia de Internet como presente y como valor inversor en el futuro ha ayudado a darle publicidad y a provocar también bastantes desilusiones (económicas sobre todo). Para adornar esto se han juntado los gurús de las nuevas tecnologías y el capital. Resultado: grandes inversiones, mucha publicidad, oscilaciones en bolsa y grandes fracasos. O sea, situar a cada cosa en su sitio. Internet les ha recordado que las previsiones en torno al grado de cumplimiento de las supuestas tendencias de la gente, a veces no se cumplen. Porque Internet no sólo es un mercado, o

mejor, afortunadamente es mucho más que eso. *“La Red no es un mercado; es un espacio relacional cooperativo”*, según Joaquín M^a Aguirre Romero (129)

Los cambios debido a las TIC afectan a la forma de aprender, de trabajar, incluso de ser de muchas personas. Internet visto como un caos de información mezclada con opiniones, como un gran consumidor del tiempo personal para estar conectado al exterior y mirar webs, recibir y enviar correo electrónico, participar en foros y, lo peor, prevenir o subsanar los desperfectos ocasionados por los temibles virus informáticos(130)

En medio de esta situación, muchos educadores se enfrentan a retos más grandes que su formación en el tema, donde se necesitan más recursos de actuación y de resolución de aquellas dudas que plantearlas es fácil pero resolverlas cuesta más. Existe mucha información en la Red y el profesorado ha de dar criterios de selección de información, cómo localizarla y, después, contrastarla, verificarla y utilizarla. Marina Subirats (130) ofrece pistas para buscar soluciones: *“Tenemos que dar a la gente estructura mental para saber cómo moverse en este ‘mar de información’, cosa que aún no ha entrado en el sistema educativo, pero apunto que se tendrá que hacer”*.

3.6.1.2. Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación en la Gestión del Conocimiento

Para favorecer la circulación del conocimiento todo el entorno de trabajo ha de estar conectado. Esto favorece que los flujos de información documental se puedan utilizar en el momento que se necesite, convertirlos en funcionales. Es habitual la compartimentación de la información, hasta el punto que es inoperante porque está dispersa, no sujeta a una lógica de gestión y sin ninguna retroalimentación. Su utilidad es mínima y se abandona debido al tiempo que cuesta buscarla. Como afirma Francesc Llorens i Cerdà (138) hay que “promover la conversión de los compartimentos educacionales en entornos integrados y conectados mediante

tecnologías de colaboración”. Es imprescindible “disponer de una visión global que integre la información que anda por ahí dando vueltas”, según Aníbal González(139). Para llevarlo a cabo opina que se necesita partir de un estudio global de las necesidades de interconectividad intracentro e intercentro. Con ello se puede conseguir, por ejemplo, el intercambio de expedientes académicos online, disponer del historial y consejos del departamento de orientación del centro, proyectos educativos y actividades, recursos, trabajo online de grupos. Todo dentro de entornos abiertos, de colaboración.

Esto desemboca en lo que propone Sergio Albano: “El proceso de aprendizaje ya no es un fenómeno individual, pasa a ser un fenómeno colaborativo” (140)

En un primer momento será dentro del entorno del centro pero se ha de expandir, conectarse otros centros y compartir desde aquello que ayude en el trabajo del aula hasta formas de solucionar problemas. Para ello también se necesita romper las barreras físicas y mentales entre redes de centros escolares. La red pública y privada, con la competencia que impone este modelo en el que la educación también está en el mercado, no pueden discurrir por vías en que ni siquiera existen los más mínimos contactos. En este caso las administraciones deben favorecer el compartir conocimientos. Realmente es un objetivo fácil de plantear pero difícil de poner en marcha.

Dentro del empeño educativo, cada vez abundan más los ayuntamientos que convierten su ciudad en Ciudades Educadoras. Los proyectos diseñados para conseguir esta finalidad han de estar coordinados con el conjunto educativo de la ciudad, de tal manera que los objetivos finales sean la suma de objetivos y esfuerzos parciales. La observación de entidades, redes, asociaciones, centros cívicos y culturales, entidades deportivas o lúdicas de cualquier tipo todos junto con los centros educativos deben servirse de las TIC para darse a conocer y utilizar aquellas informaciones y conocimientos que interesan y que persiguen los objetivos planteados.

3.6.1.3. ¿Por qué estar en la Red y para qué usarla?

Los centros educativos son conscientes que deben estar en la Red. Las familias se familiarizan con el uso de los ordenadores, presionadas por las demandas del momento y, en especial, por la presión de los/las hijos/as, que ya ven el ordenador y la conexión a Internet como fundamental. Para responder a la pregunta de por qué estar en la Red, recurriremos a quienes hace tiempo que la usan, el mundo económico, y a sus razones prácticas adaptadas a la enseñanza (131):

- Se consigue rentabilidad de la imagen: el web la transmite.
- Buscar relación más directa con los usuarios: para ello se necesita una formación básica en informática, un equipo, conexión a Internet, conocer la dirección de la web y, lo más importante, crear necesidad de consultar esta posibilidad. Este paso aún está pendiente y depende de la política comunicativa de cada centro (ver apartado Marketing digital).
- Abrir nuevas vías de “negocio”: todos sabemos que, en educación, el negocio no es monetario pero de muy elevados objetivos. La comunicación en red ofrece algo, se renueva, ayuda a la formación de personas(y también a la deformación), e invita a ser alimentada por los mismos usuarios. Interactividad, trabajo cooperativo, información y recursos al instante.
- Crear comunidades de usuarios: en torno a propuestas, temas, foros. Generar tráfico de visitas para demostrar que la red somos todos en un medio donde la creación de información es libre (con los peligros que esto comporta).
- La Red es un canal complementario de comunicación: sin duda. Tampoco conviene divinizarlo y olvidarse de los canales habituales. Ni caer en el totalitarismo que propugnan algunos, según los cuales “todo será red o no será”. En educación el canal humano es el más importante, la educación obligatoria

necesita del contacto humano, de los procesos de aprendizaje personales y en grupo.

- La Red permite acceder a información adicional: una gran apuesta sin duda. Pero información adicional que habrá que valorar su importancia, contrastarla, partir de una cultura para entenderla.
- Saber qué contenidos interesan a sus usuarios, conocer los contenidos que los mismos usuarios proponen o colaboran en su creación, alimentación o valoración e implementación.
- Ayuda a cambiar el rol del profesor/a en el aula, con un campo más amplio:
- Propiciar entre los alumnos la selección de información, su clasificación y asimilación (132)
- Guiarles hacia aquello que conduce a la adquisición del saber.
- Estimular su propia formación permanente.
- Ha de favorecer la socialización y la participación del alumnado con las TIC (práctica de idiomas, creación de grupos y comunidades por proyectos comunes)
- Implica una continua adaptación a cambios: la renovación continua de conocimientos, formas nuevas de trabajo, compartir, otras visiones de la realidad y otras interpretaciones.
- Obliga a considerar nuevos modos de transmitir la información: entre adolescentes se tiende a hacerlo a un ritmo marcado por el lenguaje audiovisual: tiempos cortos, repetición de muletillas, mediocridad de recursos. Los mensajes, como pasa en los media, son sencillos y atractivos. Por otra parte, influye un nuevo elemento, el teléfono móvil, al que nos referiremos luego.

La Red, por tanto, entra en las aulas como fuente consultora de contenidos, de compartir y de mostrar aquello que produce el centro. Las aulas reciben ordenadores, bien en aulas específicas o, mejor, dentro de los recintos de uso diario. La oportunidad que ofrece Internet no está tanto en tener un aula de informática y navegar desde sus máquinas, sino en tener ordenadores conectados dentro de las aulas habituales o de puntos de información repartidos por el centro (con la instalación de filtros para evitar

el acceso a determinados contenidos). Ocupan un espacio de consulta libre pero con unas normas claras.

También exige una formación, pues no deja de ser una tecnología en constante actualización y progreso. Se trata de enseñar tecnología con la tecnología, que repercutirá en el fondo de todo, que son las posibilidades que ofrece esta tecnología para facilitar el aprendizaje. Bill Gates (134) observa ciertos beneficios o mejoras de la enseñanza basada en estas tecnologías:

- Mejor asimilación de las materias
- Mejor *“dominio de la Red”*: soltura en el manejo del ordenador y de Internet para aprender.
- Mejor orientación profesional
- Mejora de las actitudes y la motivación en cuanto al aprendizaje
- Mayor facilidad para aprender y estudiar por cuenta propia
- Mejor desarrollo social
- Mejoras en la facilidad para analizar datos, pues *“mejoran destrezas tan fundamentales como la capacidad de expresión escrita y las facultades analíticas. Por cuanto ven más informaciones y las examinan desde más puntos de vista, los estudiantes aprenden a valorar críticamente las fuentes y a formarse un juicio independiente”*.

En los centros también se ha de contemplar el uso de Internet por sus repercusiones y hábitos que crea entre el alumnado, dependiendo de su edad y frecuencia de uso. Las TIC cambian los hábitos y suponen nuevas costumbres que, en un centro, se han de descubrir y analizar. La labor educativa ha de estar abierta a estas repercusiones, que motivan una labor de prevención y reflexión de cara preparar al alumnado. En países como EEUU, en que Internet aumenta su penetración constantemente, ya se impone sobre la televisión e incluso gana terreno al teléfono entre los adolescentes americanos. Al mismo tiempo aparecen nuevas costumbres y un cambio de hábitos(135)

La realidad social del entorno de los centros evidencia que aún falta mucho camino por recorrer para que quien quiera pueda tener una forma de acceso a la Red. No todo tienen ordenadores y, menos, que dispongan de una línea ininterrumpida. En los núcleos urbanos existen más posibilidades de ofertas de horas de uso de la red gratis: en bibliotecas, centros cívicos, asociaciones. Las escuelas, dentro de la política de puertas abiertas y de búsqueda de máxima rentabilidad a los espacios y herramientas, debería poder ampliar horarios, cada día y sobre todo los fines de semana, para ayudar a quienes no tienen otras posibilidades. En este sentido, la experiencia de Estados Unidos es muy positiva. Consiste en facilitar el acceso de la población a los ordenadores de los centros docentes públicos en barrios marginales. También en España hay experiencias interesantes(136)

- Todo ello nos conduce a una nueva forma de analfabetismo, el analfabetismo electrónico, con repercusión inmediata en las aulas, a las que la sociedad le encarga la tarea de alfabetizar en todos los lenguajes y en casi todos los órdenes de la vida. Son desafíos que trasladan las visiones del futuro al momento presente (137)

Se deduce que la importancia de la comunicación y de la gestión del conocimiento será vital para ponerlo todo interconectado.

3.6.2. El espacio web del centro

El espacio web del centro forma parte de los recursos comunicativos de que dispone para relacionarse con su comunidad educativa y con el exterior y, también, para recibir respuestas a sus comunicados e invitar a la participación. La interactividad es un reto en la Red. Este un nuevo canal se ha introducido en los centros por la cantidad de recursos que ofrece. Aún se encuentran en su fase inicial pero con muy buenas expectativas.

Respecto a los web convergen factores muy esperanzadores: la informática es una realidad que se ha convertido - o la han convertido- casi en una necesidad, la

sociedad presiona en este sentido, los precios han hecho más accesibles los equipos, la Administración la fomenta con el envío de material técnico y la oferta de cursos, el profesorado se recicla, el alumnado siente gran interés y experimenta con las máquinas en los hogares, se enfrenta a nuevos retos sin miedo e incluso a menudo es un estímulo que incita a formarse al resto de la familia.

Los centros tienen su web construida, en fase de realización o piensan hacerla. Dependiendo de los recursos y expectativas, los más pudientes realizan el encargo a empresas especializadas. Son muy pocos. La mayoría afrontan el reto como un ejercicio final de su proceso de formación. Para que un web de un centro funcione se necesitan unos requisitos básicos:

- Comprender el valor del web dentro de la educación y comunicación del centro e implicarse toda la comunidad educativa en el proyecto. El web estará integrado en la política comunicativa.
- Formación y reciclaje de todos en informática: herramientas habituales, Internet y páginas web. A su vez exige una actualización constante (y un estado de alerta diario ante los virus).
- Equipamientos necesarios, tarifas planas para la conexión, líneas rápidas.
- Disponibilidad de horarios, de un equipo que se responsabilice y coordine la colaboración de todos.
- Se alimentará, principalmente, de lo que haga el centro. Nunca será al revés, pues tendería a descompensar el centro, superficializar su imagen y a crear falsas expectativas. Es recomendable tener en cuenta en la organización de las actividades educativas que, si es posible, también se puedan crear contenidos para el web. Pero siempre este objetivo es secundario respecto a la programación pedagógica del centro.
- Formación de los responsables en contenidos del web y en comunicación digital.

3.6.2.1. Web y comunicación

No entraremos aquí en cuestiones técnicas ni en los sistemas para hacer páginas web. Para esta función ya hay formadores que preparan al profesorado para conseguir elaborar webs. Nos ocuparemos de los contenidos como factor comunicativo de un centro por medio de esta herramienta, su web, una más a sumar a los millones de páginas que existen(118)

El web está compuesto, entre otros elementos, por información que ha de entenderse, sea escrita, gráfica, audiovisual, sonora. Como el acceso es libre, las personas tienen que sentirse cautivadas por el diseño y atractivo de la página pero también por los textos, claros y fáciles de comprender. De lo contrario abandonará su consulta y olvidará la dirección del lugar. Las normas las puede marcar el Departamento de Comunicación del centro, en su libro de estilo, citado en otro apartado: frases cortas, discurso en párrafos, con titulares, resúmenes y enlaces a otras páginas. Para que un web se conozca, en primer lugar ha de ser importante para el propio centro y, después, proyectarse hacia el exterior:

- Hecho con unos objetivos iniciales
- Definidos los contenidos
- Organización de alimentación del web
- Actualización
- Servicio a la comunidad: contemplar aquello que da servicio, que es útil ahora y en el futuro (119)
- La comunicación del web ha de responder a las necesidades de quien la consulta en cada momento. El éxito es mayor si se adelanta y le aporta aquello que espera o le preocupa antes de que tenga esta necesidad. Sugerencias para conseguirlo:
 - Establecer un cuadro de necesidades de cada público posible del web, enfocadas con el centro como referencia: qué querría encontrar en el web el profesorado, alumnado, familias e imaginarse posibles centros de interés del público en general que se puedan ofrecer desde esta página. El denominador común es el factor educativo.

- Clasificarlas.
- Asignarles el tiempo en que el público referido las espera.
- Ofrecérselas antes, siempre que sea posible.
- Clasificar las informaciones, relacionarlas con cada público y enviárselas de forma particular: por ejemplo, en el caso de alumnado mandar por correo electrónico o colocar en una sección del web aquello que interesa a los alumnos en concreto; o a familias, o a grupo de familias con unos intereses, afines en deportes, actividades, aficiones. (120)
- Tender a poner contenidos específicos en determinados apartados para cada momento del curso. Novedades significativas con enlaces a páginas propias o ajenas: para ampliar información, generar tráfico, responder a un público que puede convertirse en fiel a nuestro web. Un gran avance que pronto se verá, el cual ya hemos mencionado, es el de enviarle los mensajes al receptor cuando le vaya bien recibirlos, en el mejor momento. Para ello se tendrán que conocer determinadas preferencias y horarios de las familias y cuándo le va mejor disponer de todo. Llevar esta idea a la práctica de momento es difícil de conseguir en los centros. Conviene no olvidar este recurso.

3.6.2.2. Visitar el web

La realización y colocación de un espacio web en Internet busca la recompensa de las visitas, que haya tráfico de personas que la tienen en cuenta, se detienen, permanecen en ella, vuelven y hasta la recomiendan. Seguiremos tres pasos para conseguir este reto (121):

1. Generar tráfico: ya decíamos antes que se trata de que se visite ese web. En el apartado anterior nos referíamos a cómo seducir al público en general para propiciar las visitas. Nos centraremos ahora en la comunidad educativa:
 - Formación de personas:
 - Cursos de formación para familias o enlaces

- Formación del alumnado: consejos del centro o enlaces
- Ordenador en clase con conexión permanente a la red.
- Salas de ordenadores abiertas en recreos, tiempos libres.
- Colocación de un ordenador situado a la entrada, como punto de información.
Por curiosidad atrae a la manipulación y consulta.
- Crear costumbre con el web y ofrecer servicios:
 - Publicidad interna de sus contenidos
 - Referencia a ellos
 - Colgarlos en red y, si hay, en Intranets.
 - Cada mensaje que se envía tiene un título y un enlace con los mensajes anteriores u otros relacionados con el tema, para ampliarlo o complementarlo.
 - Contenidos en papel y también en web, o
 - Contenidos en papel: ampliación en web, así se incita a que vayan. En un primer momento sólo se puede poner información secundaria en el web, para evitar desigualdades entre quien tiene Internet y quien no, quedaría descompensado el derecho a recibir información.
 - Funcionalidad del web
- Publicitar el web:
 - Entre familias
 - Alumnado
 - Profesorado
 - Resto de la sociedad

2. Concentrar tráfico: hacer que los visitantes pasen más tiempo en el web del centro.

Depende de los contenidos que le ofrece el web y que la oferta conecte con sus gustos y con aquello que busca.

3. Asegurarse el tráfico: que la visiten y permanezca en su lista de favoritos

3.6.2.3. Apartados del web de un centro docente no universitario

1. Observaciones de webs visitados

La visita a webs de centros (122) muestra la realidad de la incidencia de este recurso comunicativo en la educación. Cada vez hay más que disponen de web o está en construcción. Demuestra que son conscientes de su importancia, que hay inquietud e interés en mantener el espacio como servicio a la comunidad y formación para enfrentarse al reto. En cuanto a su construcción, se distinguen tres categorías:

- Centros que han encargado a una empresa especializada el diseño y construcción del espacio web: el diseño responde a unas características previamente definidas, está bien estructurada, dispone de herramientas que enlazan unos contenidos con otros, tiene muchos recursos y apartados fáciles de navegar por ellos, están proporcionadas la parte gráfica y escrita, con muchas secciones y zonas. Una vez construida quien la alimenta ya es el centro. La elección de una empresa profesional es muy adecuada, siempre que haya recursos económicos y que el centro sea quien primero confecciona la planificación de contenidos inicial. Después contará con la ayuda final de los profesionales que la harán. El resultado mejora si la empresa tiene experiencia con el mundo educativo. Los centros que optan por esta opción suelen ser redes de centros, o algunos en concreto, con potencial económico y con una comunidad educativa detrás que aprovechará los recursos que le ofrece el web.
- Centros que se enfrentan solos a la realización del web. Cuentan con los conocimientos técnicos e ilusión de personal interesado en la informática, que tiene una formación específica y que incluso a veces son formadores en el tema. El planteamiento inicial es realizar un web descriptivo del centro, colocarlo en el espacio virtual y que se conozcan sus características básicas. Hay información pero sobre todo fotografías del centro, algunos trabajos gráficos del alumnado y experiencias o actividades con alumnos destacando su faceta gráfica más que la

textual explicativa. Los contenidos responden a las preguntas que cualquier persona se haría para conocer un centro nuevo: situación, ideario, características, etapas educativas, servicios que ofrece, actividades, recursos. También se incluyen resultados de actividades, una forma de exponer algunos de los frutos del trabajo del profesorado con los alumnos.

- Centros que parten de una idea propia pero que también se alimenta de las observaciones de otros webs, en concreto de centros cercanos y conocidos; que buscan ayuda en otros profesionales de la educación (o de la informática solo) externos, o asesoramiento final en alguna empresa. Se distinguen porque se actualizan más a menudo las secciones y los contenidos que ofrecen, tienden a la innovación y originalidad y cuentan, igual que las anteriores, con personas que dedican muchas horas tanto a su mantenimiento como a analizar e intuir desde fuera la impresión que le producirá a los posibles visitantes.

2. Contenidos más repetidos

No es tarea fácil enumerar aquí todas las particularidades que aparecen en los webs de los centros observados. Sin ánimo de rigor estadístico o de las muestras científicas, sólo con afán informativo, aportaremos los que más se repiten en la muestra de centros, con algunas observaciones copiadas de webs:

- Información sobre el centro:
 - Filosofía/“Quiénes somos”: ideas globales sobre el centro, grandes principios muy repetidos como “educació integral, ensenyament individualitzat, diversitat, valors”
 - Ideario: las ideas anteriores pero más personalizadas..
 - PEC: rasgos destacados, el ideario y la filosofía. Hay centros que lo acompañan con un lema, por ejemplo: “Els avantatges d’un innovador Projecte Educatiu”, “Una persona val, no tant pel que sap, sino també pel que és”. Se resaltan las innovaciones del PEC, las ventajas que encontrarán sus alumnos y

lo demuestran con actividades concretas que se derivan del PEC(generan autoimagen).

- RRI: se ponen normas de disciplina, cómo funcionan en el centro, mecanismos de corrección.
- Instalaciones: fotos de instalaciones y de actividades que se hacen en esa zona, croquis animado que remite a fotos u otros apartados del web.
- Composición del centro: fotos de alumnos por clases, profesorado(“nuestra mejor cara”, título de una sección de este tipo), resto de personal del centro.
- Horarios de cada grupo de alumnos/as.
- Servicios pedagógicos:
 - Departamentos: en los centros donde los hay aparecen de manera escueta.
 - Plan de Acción tutorial: lo tratan muy pocos centros de secundaria, pero con informaciones muy generales.
 - Enumeración y, a veces, descripción de los estudios que se ofrecen
 - Muestra de actividades
 - Algunos informan sobre los créditos en secundaria, módulos profesionales.
- Otros servicios:
 - Enlaces con otros centros del entorno. Se priorizan los centros de la misma red y, a menudo, se excluyen los de otras redes o de la competencia.
 - AMPAS: no suelen aparecer en el web del centro. Algunas AMPAS tienen web propio. Una minoría de webs de centros sólo citan su composición, información práctica y actividades.
- Publicaciones dentro del web:
 - Son escasos los centros que figura en su web la edición digital de sus revistas y publicaciones.
 - Información de actividades extraescolares y servicios, como otras actividades complementarias, comedor, recursos del centro.

3. Deducciones de las observaciones

- Es muy positivo disponer de un web en el centro
- Demuestran un interés inicial por mantenerlo activo y renovarlo. La gran mayoría se decanta más por webs descriptivos, por hacer la función de “ escaparates ” del centro que por webs interactivos y de servicios.
- En muchos webs no hay datos básicos como la dirección postal completa ni la dirección electrónica del centro ni tampoco la del profesorado.
- La actualización de algunos webs pasa más por recursos de imagen digital que por textos con informaciones. A veces algunas secciones se asemejan a un álbum de fotos en el que aparecen testimonios gráficos de actividades del centro con gran profusión de alumnado: fiestas, desfiles de carnaval, actuaciones, salidas, colonias. El uso de este recurso gráfico es muy positivo para el web porque genera visitas entre las familias que quieren ver a sus hijo/a. Además las visitas aumentan al entrar en funcionamiento el marketing viral.
- La recogida de noticias actuales sobre el centro es escasa, excepto en aquellos centros con una organización para alimentar el web y con responsables de comunicación.
- Muchos webs se crearon en un momento de euforia digital pero después se abandonaron. Apenas se actualizan sus contenidos ni se recogen noticias administrativas de gran valor para el centro. Durante todo el proceso de preinscripción y matriculación para el curso 01-02 fueron muy pocos los centros que resaltaron el tema en portada, y menos los que aportaron información administrativa y práctica sobre la situación del tema en el centro o soportes de ayuda a las familias.
- Falta la fecha de la última actualización y un contador de visitas, con las posibilidades que ofrece para extraer conclusiones de la interpretación de los datos que recoge.
- Algunos centros informan de las tradiciones, temas deportivos y actos culturales que se celebran a lo largo de cada curso escolar: gegants, certámenes literarios,

jornadas culturales, resultados de la participación en torneos deportivos, coral de música.

- Se suelen enumerar o nombrar las instalaciones de los centros pero, a nivel promocional, se deberían potenciar y resaltar más por ser un elemento que favorece la imagen. Muchos centros tienen mejores instalaciones y equipamientos que otros pero no los “enseñan” en el web: no consiste sólo con enumerar espacios, hay que insistir en lo que se tiene y para qué finalidades educativas se usa.
- Hay centros que ofrecen en su web un formulario para pedir información, que se convierte en un correo electrónico y se envía. Una forma práctica de dar servicios, siempre que haya un encargado de mirar los envíos diarios y de remitir la respuesta lo más pronto posible.
- Hay una gran preocupación por la portada del web, por su diseño, composición, plasticidad e imagen que ofrece. Más que por los contenidos que hay después, en cada clic posterior cuando se navega por la página.

3.6.2.4. Una propuesta de contenidos para el web

Aventurarse a hacer y mostrar una propuesta de contenidos para incluir en un web representa un riesgo. La única forma de introducir cambios es ofrecer proposiciones razonadas sujetas a posteriores modificaciones. Un web es abierto, cambiante cada cierto tiempo, con contenidos que se ajustan a unas ideas y trabajos. Y, sobre todo, una contribución más que estimule nuevas mejoras. La organización inicial para montarlo y, después, alimentarlo cuesta en un primer momento. Surgen las típicas dudas acerca de la rentabilidad de tales esfuerzos y de si será visitada o no. Una vez iniciada, el trabajo que se desarrolla en los centros sirve para alimentar el web.

La propuesta parte de todo lo que se ha dicho en las páginas precedentes de este proyecto. En el web convergen todos los canales comunicativos del centro. Además es una herramienta de la gestión del conocimiento de la organización educativa. Quizá

sea utópica, difícil de realizar, excesiva por el trabajo que trae consigo y más indicada para que la ejecute una empresa especializada que no un docente con un horario apretado. No será mejor que ninguna otra pero sí tendrá una pretensión principal: aportar contenidos, suscitar reflexiones y comparaciones para que, al final, cada centro decida lo que debe y puede poner en su web, acorde con su línea de trabajo y con su política comunicativa.

Aspiraciones sobre el contenido del web:

- Pretende ser un web descriptivo del centro en primer lugar y, por encima de todo, de servicios útiles.
- La apuesta por la transparencia informativa del centro por medio del web es una apuesta de compromiso por la calidad y por la responsabilidad, el acceso a datos y, también, una demanda de colaboración por parte de las familias y alumnado.
- Conectado con la realidad del centro y también con lo que ocurre en el exterior, en un proceso constante de actualización.
- Invitar siempre a hacer sugerencias, a participar y a aportar cualquier elemento que interese al público y mejore el web. Interactivo. Se incentivará siempre el retorno, la devolución de información producida en el receptor.
- Ser un canal de comunicación al exterior de aquello que se produce en el interior del centro, que interese por su efectividad informativa y por la repercusión favorable a la imagen del centro. Se alimentará de los trabajos y actividades que se hagan pero no sólo de eso.

Otras características:

- El web de un centro será más rico en contenidos si a los alumnos se les enseña a presentar trabajos en formato web y, después, se les exige este tipo de presentación. Además de dominar esta herramienta, se está alimentando el web con páginas web hechas por el alumnado. Ocuparán una sección, agrupadas de tal manera que se resalten y se facilite la búsqueda. Este sistema no quiere decir

desterrar los trabajos escritos o presentaciones orales, básicos e imprescindibles en la formación del alumnado.

- El web facilitará herramientas o remitirá a enlaces donde las haya: programas, buscadores, recursos, navegabilidad.
- Resaltará aquellas informaciones y noticias que le sean más útiles y prácticas a las familias en el momento presente. Mejor desde la portada.
- Interesa que el web destaque programas y estudios de calidad que se hayan hecho o se prevea hacer sobre el centro. Denota una imagen de prestigio.
- Respecto al lenguaje:
 - El tono ha de ser positivo, claro y directo.
 - Resaltará aquellas palabras y frases que reafirman el ideario y los objetivos de centro. Se podrán poner en negrita o subrayarlas, sin abusar pues de lo contrario se consigue el efecto contrario. Así se reafirma e insiste en su importancia y se demuestra que están presentes en las actividades del centro. Se puede extender a todo el web si se cree oportuno.
 - Incrementará el valor de lo que se hace en el centro, huyendo de palabras vacías que remitan a principios abstractos difícilmente comprobables en la realidad. Por ejemplo: educación integral: sin huir de su contenido, por ser evidente y con la seguridad de que cualquier colegio lo persigue, es mejor un lenguaje más directo que demuestre cómo se intenta conseguir el contenido de este mensaje cada año, ir más a lo práctico que le evidencie a la familia que se lucha por obtenerlo.
 - Una de las secciones que proponemos es un diccionario de términos educativos, adaptado al centro. Cada vez que se menciona una de estas palabras, crear un enlace.
- Respecto a las imágenes: fotografías, dibujos, grafismos:
 - Aportan información al web pero no dan toda la información necesaria. Serán proporcionales a lo que se pretende comunicar. Es mejor que ilustren algún

texto o bien que, poniendo el cursor encima de ellas, den acceso a otra página que explique la actividad correspondiente.

- Es mejor que muestren actividad, dinamismo, movimiento, frescura: alumnos trabajando, moviéndose, ante los ordenadores, profesores explicando. Refuerzan procesos que caracterizan la vida del centro.
- Transmitirán actitudes positivas: alumnos atentos, resultados de trabajos, limpieza en los lugares, orden.
- Según el espacio con que contemos en el servidor, interesa crear un archivo de imágenes de la vida del centro en el web.
- Los pies de fotos comunican más si son enlaces a apartados del web que amplían la información.

- Contenidos

Respecto a contenidos, a continuación facilitaremos un listado de aquellos que muestran las aspiraciones del espacio web. Se pueden agrupar por secciones, zonas, menús y los apartados de cada una podrán alimentar a otros. Todos estos contenidos podrán ser de acceso libre o, en aquellos que se crea oportuno, será necesario disponer de un código o clave de acceso. A la hora de valorar las posibilidades, se tendrá en cuenta que si se abusa de códigos de acceso se priva a quienes no forman parte de la comunidad educativa de entrar en esa información. Un efecto colateral será la restricción informativa, la negativa del centro a formarse una imagen global con el máximo de información.

A/. Portada, índice, Home Page

Es la primera puerta de acceso al web, por tanto el diseño, reparto de contenidos y rapidez de descarga son básicos. De la visita a los webs se deduce la gran cantidad de formas de entenderlos, la originalidad e innovaciones. Como en todas estas propuestas, daremos algunos contenidos orientativos para que, al final, la decisión

definitiva sea de quien se encarga en cada centro o de todos los miembros del claustro. Hay webs que apenas resaltan contenidos en portada, prevalece la vistosidad y el diseño; otras dan acceso a un sumario posterior, las hay que resaltan el mayor número de informaciones, etc. Cada cierto tiempo conviene introducir pequeños cambios de diseño que llamen la atención y aporten una idea de renovación o de corrección de pequeños defectos, subsanables con mejoras. También habrá secciones que desaparezcan y se creen nuevas.

Posibles elementos:

- Símbolos identificativos del centro: logotipo, escudo, lema, bandera si la hay.
- Elección de lengua: una herramienta costosa pero útil para personas que desconozcan la lengua de origen y al centro le interese difundir su web en otras lenguas.
- Fotos del centro, de instalaciones, actividades, entorno.
- Sumario por secciones, zonas, menús, apartados. En vertical y/o en horizontal.
- Fecha de la última actualización
- Correo electrónico con incitación a colaborar en la mejora, enviar innovaciones, sugerencias.
- Espacio dedicado a destacar aquellas informaciones puntuales que más interesan a las familias desde el punto de vista práctico. Se renuevan y se actualizan a medida que se necesita dar información. Remiten a otra sección, donde se amplían. Conviene darlas por otros canales: escritos, tabloneros de anuncios para evitar discriminaciones debido al acceso o no a la Red.
- Espacio que resalte las publicaciones del centro: revistas, boletines.
- Visitas al centro y matrícula: remite a sección de matrícula. Se dan a conocer las condiciones e información en torno a la última matriculación. Y resalta cuándo se pueden concertar visitas para conocer el centro (es oportuno considerar la posibilidad de ver siempre el centro en actividad. Si es así y se aprueba, resaltarlo en portada. Incluir condiciones de la visita, nombre de responsable y desplegable de formulario para enviar por correo electrónico solicitándola).

Creaciones originales del centro, destacadas aquí: dibujos, animaciones hechas por el alumnado, composiciones literarias. (hay una sección para esto en exclusiva más adelante)

Apartados que inviten a la interactividad y al trabajo, contactos o intercambios virtuales relacionados con contenidos que se trabajan en el centro.

B/. Información sobre el centro

- Datos generales:
 - Dirección postal.
 - Ubicación: plano de accesos al centro dentro de plano de la ciudad, autobuses, metro, trenes cercanos, cómo se llega desde núcleos próximos, calles donde hay señalización urbana vertical que indica la dirección del centro(debería haber, pues los centros educativos son equipamiento urbano).
 - Historia del centro: breve resumen de su historia. Se pueden añadir personas destacadas o “ilustres” que han estudiado en él, partiendo de la base de que todos merecen igual consideración. Sin embargo, aquellas con más renombre o en puestos de responsabilidad añaden el factor prestigio. Su imagen trasciende a la del centro.
 - Cómo es el centro: descripción. Recursos:
 - Mediante fotos, del exterior al interior: cada foto lleva un pie de foto y tiene un enlace que remite a un sitio donde se explica aquello que muestra la foto.
 - Con planos: distribución de zonas, cada una enlaza con otro sitio que lo explica. Cada aula del alumnado cita a qué curso, grupos o cursos corresponde, para que cada familia sepa los espacios de su hijo.
- Horario de apertura y cierre del centro.
- Dirección electrónica:
 - La del centro

- Si existen direcciones que desvían el correo hacia Departamentos, tutorías, etc.
- Profesorado: anotar su correo electrónico para facilitar contactos. Quizá haya reticencias a darlo a conocer por parte de alguien. Simboliza la apertura de una nueva línea comunicativa.
- AMPA
- En caso que el alumnado haya participado en experiencias virtuales y tenga correo electrónico, también se pone. Si, por otro medio lo tienen, también. En la misma línea que el profesorado, facilita y estimula la intercomunicación.
- Adscripción del centro: público, privado concertado, sin concertar
- Número de alumnos
- Clases por curso
- Profesorado: global, por cursos, especialistas
- Número de profesores/alumno
- Horario de secretaría, correo electrónico, si se pueden hacer consultas por este medio o gestiones administrativas, teléfono de contacto, personas responsables.
- Calendario escolar: se pueden crear varios tipos.
 - General: con todos los meses del año. Informa de fiestas generales, autonómicas, locales; vacaciones. Es un calendario que se amplía con otras informaciones a medida que se conocen: fecha de selectividad, semana cultural, período de preinscripción, etc. Cuando se introduzca esta información, se destaca en portada para alertar de su presencia.
 - Por cursos o niveles: se actualiza cuando surgen compromisos o actividades y se fijan: fechas señaladas de actividades como pruebas, entrega de trabajos, CV, CdS, evaluaciones, días para entrevistas con profesorado o tutores...
- Sobre matriculación en el centro: un apartado muy importante para aquellas familias que les incite la curiosidad de saber algo más del proceso. Es una sección fija, actualizada cada vez que se inicia el proceso de preinscripción. No deben desaparecer todas las informaciones al acabarse. Basta con contextualizarlas. Incluye la normativa última, normas de admisión, las informaciones y folletos

editados por el centro, textos potenciadores de la imagen, autopromoción. Una sección dentro de esta zona es invitar a las familias que opinen sobre las jornadas de puertas abiertas, que aporten ideas, que sugieran mejoras para otros cursos. Y anunciar estas jornadas, actos con motivo de mostrarlo al exterior.

- Sección: “el centro informa”: se encuentran las noticias de la portada ampliadas. Además puede haber un banco de noticias: noticias pasadas, las presentes y previsiones de hechos futuros (que pasarán a ser presentes y a resaltarse en la portada cuando ocurran sean inminentes). También se añaden enlaces a publicaciones oficiales: DOGC, BOE, boletines de la administración municipal.

C/. Organización del centro

- Órganos colegiados de gobierno:
 - Claustro de profesores(funciones)
 - Consejo escolar :
 - Qué es, funciones, cómo se elige, funcionamiento.
 - Miembros y correo electrónico de cada miembro
 - Actas de las reuniones (si se pueden hacer públicas) y orden del día previo.
 - Sugerencias, opiniones para el Consejo Escolar: línea abierta de la comunidad educativa hacia el máximo órgano del centro. Ha de estar siempre abierto a quien representa. Las sugerencias pueden llegar no sólo por medio de los representantes(de los que ya se facilita su correo electrónico), también la vía directa se convierte en “línea caliente” de participación.
- Profesorado:
 - Equipo directivo(funciones en general), horario de visita
 - Funciones de cada componente
 - Profesorado: foto, función o cargo , asignaturas, cursos, correo electrónico, currículum profesional, horas de visita. Importante insistir en la explicación del

reciclaje del profesorado: cada año, hacer constar en general en qué programas o contenidos se recicla. Transmite una imagen de actualización, de apertura, de progreso y de interés.

- Organización interna: comisiones, coordinadores, departamentos, equipos docentes, la organización interna conviene darla a conocer, con el nombre de responsables y miembros, funciones, horarios de reuniones, temas que suelen tocar. Este tipo de información pone en evidencia qué hace el profesorado, cómo se coordina y se articula la actividad pedagógica, qué implica la profesión. Las familias no suelen conocer qué se hace en los centros, además de impartir clase, porque no se les suele explicar. La dignidad del trabajo pasa porque el público lo valore no sólo por los resultados que se observan en el aprendizaje del alumnado, también por toda la organización que conlleva la labor profesional, que al final converge también en el alumno.
- Alumnado: se han de animar a participar, de manera presencial o virtual.
 - Asociación de Alumnos/as, si hay: funciones, lugar y horario de contacto, correo electrónico.
 - Delegados/as de clase: nombre por cursos, funciones, correo electrónico
 - Representantes de alumnos/as en Consejo Escolar: funciones, correo electrónico
 - Consejo de Delegados: funciones, reuniones, correo electrónico
 - Foros de alumnos: en los que participan y otros.
- Familias del centro: apartado informativo. En caso que AMPA tenga web se puede crear un enlace. En caso contrario, esa sección se les brinda para mantenerla actualizada con aquellas informaciones que consideren útiles.
 - AMPA: qué es, funciones, forma de participar, junta directiva, horario de reuniones, contactos, correo electrónico, estatutos, actividades que organizan, actas de las reuniones, acuerdos, contenido de hojas informativas, revistas, etc.

- Representantes AMPA en Consejo Escolar y resto de comisiones del centro: función, contactos.
- Opiniones de las familias sobre su experiencia en el centro: foro abierto a opiniones de familias antiguas y actuales.
- Grupos de familias unidas por aficiones, deporte, actividades varias: comunicación, tablones de anuncios de temas.
- Personal de Administración y Servicios(PAS): nombres, fotos, actividad. Se pueden incluir consejos, observaciones para mejorar el centro formuladas por ellos y avaladas por el centro.
- Asociación de antiguos alumnos: responsables, correo electrónico, qué hace la asociación, invitación a hacer sugerencias, participar en actividades que se indican.

D/. Filosofía e ideario de centro

- Principios básicos del centro: resumen de rasgos de identidad, de acuerdo al PEC. Evitar grandes frases y palabras que no se puedan demostrar en la práctica.
- Resumen del RRI: especial incidencia en el tratamiento de la disciplina: normas que impone el centro en todos los órdenes, sanciones o correcciones. En caso que se añadan o modifiquen algunas, han de constar aquí y en información destacada en portada. En este apartado se pueden incluir otros temas:
 - Artículos sobre la violencia escolar
 - Importancia del orden y del interés en las clases.
 - Otros temas relacionados directamente o no, recogidos en éste o en otros apartados, unidos con enlaces: tabaquismo, sexualidad, alcoholismo, prevención de accidentes(campañas educación vial y otras)
 - La convivencia en el centro: normas de convivencia, características de normas según momentos, espacios.
 - Valores que se trabajan en el centro: cuáles, cómo y dónde se trabajan. Programación de valores en cada curso.

- Tratamiento de la religión: confesionalidad del centro, enfoque del hecho religioso, tratamiento de la ética(dentro de los valores o aparte), enlaces con páginas que expliquen las diversas religiones.
- Política comunicativa del centro: recoge un resumen de la organización de las comunicaciones con alumnado y familias. Las del profesorado son de uso interno. Este tema se ha tratado ampliamente en este proyecto. También, una descripción de las publicaciones del centro: nombre, aparición, a quién va dirigida, contenidos, dónde encontrarla. Edición electrónica.

E/. Información pedagógica

- Información sobre la estructura de la educación según la Reforma, política lingüística, resto de información oficial.
- Diseño del currículum en el centro, por cursos o estudios. Explicar el reparto por trimestres.
- Explicación de estudios:
 - Educación Infantil
 - Educación Primaria
 - ESO:
 - Créditos variables
 - Créditos comunes
 - Créditos de Síntesis(CdS): qué son, organización, importancia)
 - Sección específica de seguimiento de los CdS anuales. Creación de un banco de CdS. Mostrar alguno en formato electrónico por si alguien quiere consultarlo.
- Bachillerato:
 - Modalidades
 - Trabajos de Investigación (tratamiento como los CdS)
 - Selectividad

- Y después del bachillerato, qué
- Módulos o estudios profesionales, ciclos formativos.
- Resumen del Plan Anual de Centro: es un documento de compromiso. Se hace al principio de curso y se explica tanto en reuniones iniciales como a los órganos del centro. Algunos centros distribuyen un resumen impreso a las familias. Por tanto, si aparece aquí se facilita el uso.
- Seguimiento del desarrollo del Plan Anual a mitad de curso.
- Memoria del grado de cumplimiento del Plan Anual al final del curso: es un compromiso con las familias, ofrecerles la valoración del Plan Anual presentado a principio de curso. Se debe hacer en una reunión al efecto. Después, colgarlo con aquello conseguido, aquello que ha presentado dificultades y aquello que se deja para el curso siguiente. Incluir una valoración global.
- Programas educativos que se imparten en el centro: explicar en cuáles participa, de qué tratan y poner un enlace al sitio donde se amplían. Por ejemplo, el de educación vial con web de Policía Municipal, siempre que tenga web y explique este apartado.
- Tratamiento de la informática en el centro: preocupa a las familias, la consideran fundamental. Le aporta un gran valor a la imagen del centro. El centro muestra la programación, cómo afecta a cada curso, contenidos que se trabajan, asignaturas en que se usa, equipamiento de que se dispone, resultados que se pretenden obtener.
- Tratamiento de los idiomas: otro tema de gran interés y con gran repercusión también en la imagen del centro. Se procede igual que con la informática.
- La evaluación:
 - Importancia
 - Que se evalúa: por asignaturas
 - Criterios de evaluación
 - Criterios para poner las notas(pero de procedimientos, conceptos, actitudes: importancia de cada uno de ellos en la valoración final)

- Criterios para la promoción del alumnado
- Sesiones de evaluación
- La recuperación: normas y especificaciones por cada asignatura. En caso que algunas normas de este apartado se puedan agrupar en otras secciones, hacerlo también: por departamentos, por asignaturas, etc.
- Boletines de evaluación: explicación de la interpretación que han de hacer a símbolos, letras, frases, etc.
- Consejos después de cada evaluación: apartado que comunique a las familias las conclusiones generales de la evaluación (por cursos y clases), consejos de mejora, líneas de actuación que se emprenderán.
- Métodos y técnicas de trabajo: recoge aquella metodología que se explica en las clases y que está sistematizada en un documento del centro. Además de trabajarla en las clases, figurará en el web para que se pueda repasar y para que las familias la conozcan.
- Información escolar específica: se trata de explicar todas aquellas informaciones que las modalidades de estudios, los ciclos, cursos, niveles, han fijado al principio del curso o bien la añaden en el momento en que se produce. Se puede incluir información de otros apartados útiles para éste.
- Objetivos que según la ley se han de conseguir
- Normas concretas que se han fijado (no entrarán en contradicción con otras).
- Horas de visitas
- Convocatorias de reuniones. Posterior resumen de reuniones y acuerdos a que se llegó.
- Los alumnos opinan, posible título "De qué va el ciclo": se dan a conocer opiniones libres del alumnado sobre el ciclo de estudios, orientativas para otros compañeros.
- Plan de Acción Tutorial:
 - Normativa al efecto.
 - Actividades de las tutorías

- Organización de la orientación, en especial en aquellos cursos que, al acabarlos, obligan a decidirse en los estudios, cuarto de ESO.
- Horario de atención de los tutores
- Diccionario educativo: es una explicación, propia o copiada, de aquellas palabras de uso en la educación que aparecen en la actividad diaria y que familias y alumnos deben conocer. Los términos se introducen a medida que aparecen y se enlaza con ellos siempre que en el web se los menciona.
- Atención y ayuda a mejorar el rendimiento escolar en general, los problemas de aprendizaje y a la diversidad: cómo se trata, detección de problemas, recursos profesionales con que cuenta el centro, actuaciones, organización, comunicación y seguimiento familia-escuela. Preocupa a las familias las actuaciones de ayuda del centro en caso de que sus hijos tengan algún problema. Este apartado da seguridad. También conviene explicar cómo se atiende a aquel alumnado que destaca y que se le han de explotar sus capacidades con una ampliación de su curriculum.
- Estadísticas de resultados: en cierta medida es un atrevimiento pero también comunica transparencia. Se han de cuidar aquellos que son muy desfavorables a la imagen del centro. En este caso, mejor no ponerlos o explicar la razón por la que se han producido y las actuaciones tomadas por el centro para su corrección.
- Proyectos e intercambios que realiza el centro o en los que participa: descripción, alumnado implicado, enlaces con webs explicativas, desarrollo, utilidad del proyecto.
- Actividades de la ciudad en que participa personal del centro.
- Relaciones centro-empresa(capítulo específico para el entorno profesional): reflejar el trabajo en sí, enlaces con web de empresas, valoración, opiniones obre su utilidad.
- Colaboraciones del centro con otros: enlaces y explicación.
- Comunidades virtuales en que participa el centro, foros, actividades que se hacen.

FI. Acceso a las valoraciones académicas del alumno

Las familias llegarán a acceder a las valoraciones de sus hijos desde el web del centro, con un código personal de identificación. Es una herramienta costosa que ya está en marcha en algunos centros educativos y en universidades. Sirve para gestionar la información educativa de cada alumno y que cada familia acceda a ella desde su casa. En el ámbito universitario, el alumnado conoce los resultados por Internet. Hay que diferenciar las informaciones que figuran en el apartado de la gestión de la información interna del alumno(está en otro apartado) con las de éste. Una parte se envía a las familias y al alumnado, pero hay otra que es interna del centro. La posibilidad de consulta de notas es de gran importancia en cualquier web de centros docentes. Pero es una herramienta que nunca puede suplantar el contacto directo con el/la tutor/a y con el resto del profesorado. Más bien debe provocar que aumente, con el fin de tratar temas de los que la familia ya posee información previa por medio del web.

Aspectos que podrían incluirse:

- Datos personales del alumno/a, con la sugerencia de ponerse en contacto con la secretaría del centro por correo electrónico cuando se produzca cualquier modificación.
- Datos académicos: resultados por asignaturas y por evaluaciones. La ventaja del soporte web es que se puede disponer de los resultados del alumno/a en cursos anteriores cuando se quiera, gráficas de progreso, informes, comparativas, etc. Con tanta información instantánea se verá mejor la evolución que ha hecho y se contará con más criterios para tomar decisiones.
- Datos referentes a su actitud y comportamiento: se sabrá si hace los deberes o no, si trae el material, si asiste siempre a clase o se retrasa(esté apartado se comunicará a las familias en el momento de producirse por el canal más directo y efectivo posible; después se acumulará en el web), su sociabilidad, cumplimiento de las normas, aptitudes ante el trabajo individual o en grupo.

- Informes específicos hechos por especialistas: orientaciones a las familias.
- Conclusiones de las entrevistas efectuadas con las familias
- Consejos del tutor/a al alumno en las entrevistas personales mantenidas con él, o de otro profesorado.
- Orientaciones sobre su futuro profesional, habilidades, aptitudes, preferencias.
- Consejos del tutor/a hacia las familias sobre su hijo/a.

G/. Orientación a las familias

En esta sección aparecen aquellas ideas que el centro quiere comunicar a las familias para que les sirvan en su tarea educativa en casa. Pretende coordinar la relación familia-escuela en el seguimiento educativo de cada alumno/a. Aparecen:

- Orientaciones de hábitos: alimentarios, de trabajo, de normas de estudio, tiempo libre.
- Artículos recomendados: enlaces, webs de páginas que orientan(escogerlas de acuerdo con los principios que inspira el centro).
- Temas interesantes en que se ha insistido en las reuniones con familias
- Consejos de AMPA al resto de las familias.
- Cuestiones que preocupan a las familias respondidas por el centro.
- Temas y esquema de las entrevistas de profesorado tutor con las familias
- Otros temas: los MCS, la educación y la familia, ...

H/. Webs de alumnos

Hechas por el alumnado como actividad de aprendizaje, como presentación de trabajos, muestra del centro. Debe haber una explicación previa de situación de cada web: quién la hecho, razones para elaborarla, contenido, utilidad.

I/. Rincón de la creatividad: creaciones artísticas, literarias.

Del alumnado, familias, profesorado, antiguos alumnos

J/. . La calidad en el centro

Se explica la planificación del seguimiento de los programas de calidad, si los hay.

K/. Servicios

- Actividades extraescolares: máxima información agrupada por ciclos: objetivos, actividades, horarios, forma de hacer la inscripción, fecha de inicio y término, precios, responsables(nombre, forma de contacto), otras observaciones.
- Manual del profesorado(con clave de acceso)
- Manual del alumnado
- Manual de las familias
- Respuestas a las preguntas de funcionamiento más frecuentes, con responsables concretos para cada aspecto.
- Bibliotecas: del centro, enlace con otras de la ciudad.
- Radio digital escolar/TV
- Hilo musical escolar digital
- Actividades culturales del centro: charlas, exposiciones
- Actividades culturales de la ciudad: enlaces
- Deporte escolar: una sección que aglutina muchas visitas, tanto como práctica deportiva haya en el centro, participación en torneos y campeonatos. Exige una puntual actualización. Temas:
 - Resultados deportivos de los equipos del centro.
 - Fotos de los equipos y/o deportistas
 - Listado de trofeos y premios obtenidos
 - Enlace con páginas de deporte escolar.
 - MCS deportivos.

- Enlaces con páginas de salud y deporte
- El valor del deporte en la educación.
- Consejos del profesorado de Educación Física del centro.
- Comedor: las familias que usan este servicio se muestran muy interesadas en conocer su funcionamiento(123):
 - Actividades que se organizan durante este tiempo en el centro
 - Menú escolar diario
 - Sugerencias de cenas alternativas
 - Precios, normas de comedor
 - Monitores encargados de cada grupo y forma de contactar con ellos
 - Ratio de monitores/niño
 - Personas responsables, horario y forma de contacto
 - Sistemas de comunicación de incidencias de comedor a las familias del alumno/a afectado.
 - Hábitos del alumno en el comedor: aquellos que se trabajan en general y valoración particular de ese alumno (comunicar por el web y por escrito, dentro de la sección de datos académicos o bien aquí, en una sección específica)
 - Grado de aceptación de los alimentos: especificar si es excelente, buena, muestra dificultades.
 - Grado de sociabilidad ante las actividades y en el patio
 - Participación en dichas actividades
 - Comportamiento
 - Otras observaciones

El centro debe considerar esta sección como una buena oportunidad para educar en la salud a través de la comida: con enlaces a páginas dedicadas a cuidar la salud a través de los alimentos, a nuevas tendencias de comida (dietas vegetarianas, bajas en calorías, para corregir disfunciones), hábitos alimentarios.

Transporte escolar

L/. Archivo de imágenes

- Estarán clasificadas las mejores imágenes que sean testimonio de las actividades del centro. El problema principal es la cantidad de espacio que ocupan. Si no se dispone de tanto, se acumulan y se guardan en CD ROM. Se anuncia que estarán a disposición de quien lo quiera comprar. Las imágenes generan mucho tráfico en el web. Con el paso del tiempo ganan interés por su capacidad de evocación histórica de un momento con tintes nostálgicos en la vida de los antiguos alumnos.
- Imágenes del curso presente que ya no son actualidad inmediata.
- Imágenes actuales.
- Recorrido por la historia del centro en imágenes (con enlace a los apartados de información sobre el centro y matriculación).
- Antiguos alumnos: mención a fotos de promociones antiguas. Colgar también aquellas recientes fruto de reuniones o actos hechos ahora.

M/. “El centro es noticia”, “Qué se dice del centro en los medios”

Consiste en exponer en el web aquellas informaciones de prensa, de revistas especializadas –impresas o electrónicas- que mencionen el centro o en las que sea protagonista directo. Se mostrará el texto si es prensa, y los datos del programa si es radio o TV (o añadir esta información si se cuenta con herramientas de radio y TV). Siempre que las noticias sean positivas se consigue realzar la imagen propia con la mediación de canales ajenos. Es un buen medio de refuerzo y de reafirmación del centro. Y es gratuito.

N/. Enlaces

Recomendaciones de webs para/por profesorado, alumnado y familias. Son recursos útiles como medio informativo y como ayuda para aumentar los conocimientos o para trabajos específicos. Interesa que:

- Se clasifiquen por temas y a cada enlace le acompañe un breve resumen: idioma, contenidos, utilidad, rapidez de descarga, público del centro a quien le pueda interesar. Obliga a visitarlo y a demostrar por qué razón interesa su consulta. Además hace que haya que usar técnicas de trabajo y criterios valorativos.
- Se alimenta con sugerencias de todos: profesorado, alumnos y familias.
- Aparecen aquellos webs útiles en actividades concretas y puntuales: trabajos de asignaturas, créditos, trabajos de investigación, etc.
- Ofrecen un contacto con la actualidad informativa, la educación, la ciudad.
- Otros webs:
 - Organismos oficiales
 - Portales y webs horizontales y verticales (aquellos que informan de temas relacionados con la educación)
 - Buscadores
 - Ocio: propuestas del centro, otras hechas por alumnado y familias, enlaces diversos.
 - Solidaridad: cada vez se implican más jóvenes en grupos de ayuda. Habrá información de ONGs, campañas de ayuda al Tercer Mundo, movimiento del voluntariado.
 - Información ambiental: grupos ecologistas, organismos oficiales, revistas especializadas.

Una zona que ayuda a reforzar la imagen del centro es mostrar en qué otros webs, portales, hay un enlace con el web del centro, siempre que se sepa. “¿Dónde está también nuestro web?” podría titularse la sección.

O/. Recursos de navegación: herramientas informáticas

P/. Canales, foros, chats.

3.6.2.5. Difusión del web

El recurso de Internet para la comunicación será tanto más efectivo cuanto más se conozca al público posible, datos que ayudarán a una mejor promoción. La estimulación a la participación acerca y aporta información sobre gustos, comportamientos y hábitos de navegación. Se completa con las encuestas, reuniones, formularios y entrevistas con la comunidad educativa. Uno de los recursos es la herramienta informática llamada Cookies, para verificar costumbres de navegación de las personas por Internet.(117)

La promoción del web del centro y de su dirección electrónica se acompaña con las estrategias para su difusión. Si se desconoce no se consultará ni habrá intercomunicación. Además de los signos diferenciales anteriores, el web ha de resaltar por la forma en que se da a conocer y en dónde aparece como un enlace.

Algunas posibilidades:

- Figurar la dirección del web y el correo electrónico en todos los documentos escritos que salgan del centro. Serán un referente siempre.
- Mostrar el web a la comunidad educativa, explicar el mapa del web, la utilidad de las secciones o zonas y la utilidad de los contactos por correo electrónico. Cualquier información que se facilite y que se considere pública se colgará en el web, el cual se convertirá en un canal fijo, además de los escritos habituales. Éstos también mencionarán el apartado del web donde está la misma información.
- Preocuparse para que el web figure como enlace en otras web: del ayuntamiento, centros educativos, portales de la Administración, Centro de Recursos, entidades y

asociaciones del barrio, y otros lugares de interés educativo en el entorno de la ciudad.

- Dirigirse a los portales generalistas u horizontales y resaltarles la importancia del web para convertirse en un referente y enlace. Participar en secciones educativas con envíos, si los admiten.
- Asegurarse de aparecer y relacionarse con los portales verticales o específicos que tratan temas educativos, más importantes que los anteriores por su temática concreta. La fluidez comunicativa con éstos y el hecho de aparecer con aportaciones incrementa unas consultas de alto valor, como son las de profesionales de la educación o personas que buscan informaciones específicas del campo educativo. El correo electrónico que figura en las colaboraciones estimula el intercambio de ideas sobre un tema y abre el centro a nuevos debates o foros.
- Mantener líneas de colaboración con webs de editoriales que se mueven en la educación, organismos y Administraciones educativas. Solicitar que tengan en cuenta al centro en los enlaces por el valor de sus aportaciones.
- Enviar colaboraciones, actos y referencias del centro a revistas de educación. Tener en cuenta que siempre figurará la dirección del web y el correo electrónico.
- Dirigirse a los buscadores y motores de búsqueda para que tengan en cuenta nuestra referencia, si no lo han hecho ya.
- Buscar la complicidad y colaboración de las redes comunicativas, emisores y receptores del centro.

3.6.2.5. Promoción del web

Seducir la visita

El web, una vez hecho, actualizado y con un proyecto detrás, necesita darse a conocer y así generar visitas a la página. De lo contrario el servicio del web sería muy limitado, no sería rentable en proporción a la dedicación que se le presta y la promoción del

centro por medio del web sería escasa. Un buen web crea valor al centro. ¿Qué hacer? Algunas orientaciones aplicadas a la educación para seducir la visita al web y que el correo electrónico sea más eficaz(115) :

- Posición: el centro ha de tener una identidad, ser creíble en los argumentos y principios.
- Proyección: darse a conocer al público, promocionarse: por el boca oreja, ocupar un espacio en Internet, buenas relaciones y difusión en MCM, tener ingenio, ser creativo.
- Atracción: crear interés para que pregunten y conozcan el centro. Internet es un buen camino. El contenido del web es básico: actualizados, específicos y únicos los contenidos -por lo menos algunos- y los servicios en la medida de las posibilidades. Sorprender, “reinventarse continuamente” que dicen los expertos, para captar la atención. Transparencia, aportar mucha información, bien estructurada, fácil de encontrar, con llamadas de atención. Los centros cuentan con el interés de las familias por obtener información sobre la educación de sus hijos. El web es un buen canal, con el ahorro de papel e impresión que supone, una vez se haya creado la costumbre (tardará mucho tiempo en conseguirse pero se trata de ir creando la costumbre, si hay medios técnicos).
- Conversión y adquisición: quien tiene interés, convertirlo en usuario de nuestros servicios e informaciones. Y hacer que quede satisfecho con aquello que encuentra.
- Retención: que el usuario se quede en el web del centro y que esté contento. El paso siguiente es la fidelización, conseguir que el web figure como dirección principal de entrada, que aparezca entre sus favoritos, que periódicamente la tenga presente y colabore a través de las líneas de participación. Atender al usuario según sus sugerencias, necesidades, intereses. Algunas orientaciones para hacerlo en Internet:
 - Personalizar los envíos por correo electrónico, sabiendo antes lo que le interesa a los usuarios

- La lentitud de descarga puede provocar abandonos.
- Anticiparse a las necesidades informativas, estrategia válida para todo contacto con familias, usuarios o posibles visitantes. Se consigue con un gran conocimiento de las familias, con un eficiente calendario de comunicaciones y con la detección de las preocupaciones de la comunidad educativa.
- Enviar la misma información a un grupo de usuarios agrupados por los mismo intereses o necesidades: generar comunidad.
- Uso del correo electrónico: uso adecuado. Abusar de él cansa y se llega a la discriminación y a la creación de molestias.
- Pedir siempre la opinión: abre canales de comunicación y retroalimentación.
- Cumplir con las promesas hechas: asegurarse bien antes de hacerlas. Una vez hechas, cumplirlas
- Rectificar cuando uno se ha confundido: disculparse, reconocerlo y buscar soluciones
- Emitir informaciones positivas y crear secciones que conecten con los intereses de la comunidad educativa.
- Recomendación: que ese usuario recomiende el web del centro a otras personas. Llegados a este punto, se convierte en un “círculo vicioso” y se vuelve a iniciar el proceso desde el punto primero. Aconsejar el envío de determinados mensajes en la web a otro amigo: es el Marketing viral. Los usuarios son los que comunican aquello que les gusta.

3.6.2.7. El marketing digital

Es una clase de marketing que viene asociado a las TIC y a sus posibilidades como recurso de información y promoción. En los apartados siguientes nos referiremos a Internet y a los webs. El marketing digital forma parte de las TIC.

- Manes define al Marketing digital “ (también llamado cibermarketing o webmarketing) en el ámbito de la educación, como aquella estrategia de promoción que, utilizando agentes virtuales, presenta información sobre una

institución educativa, con proyectos y contenidos distintivos, buscadores propios, vínculos (links) con otros sitios relacionados, preguntas y respuestas frecuentes, noticias, listas y foros de discusión, correo electrónico y otros agentes interactivos de enseñanza y aprendizaje, para fomentar el desarrollo de una comunidad educativa virtual” (111) Está presente en la mayoría de páginas colgadas en la red, hechas bajo unos objetivos de rentabilidad de la imagen, muchas de las cuales se financian por publicidad (banners sobre todo)(112)

La comunicación y el marketing digital son nuevas disciplinas que se rigen por códigos propios del mundo digital, extraídos y adaptados del campo de las ciencias de la comunicación: periodismo, audiovisual, imagen, promoción y marketing. En este trabajo trataremos de las aplicaciones del marketing digital al campo de la promoción de centros docentes no universitarios de enseñanza reglada: en el web del centro y en el correo electrónico(113)

El espacio digital del que partiremos es una herramienta, el espacio web, que exterioriza aquellos aspectos del centro que se pretenden dar a conocer. Para ello el web será el resultado de una información planificada(trataremos de esto en el apartado Web: contenidos orientativos que debe tener un web de un centro). El marketing digital aprovecha las cualidades de Internet, como son interactividad, inmediatez, personalización, globalización(114) . Los contenidos del web han de ser útiles para alguien, fijándonos también en que le causen impacto al público que nos interesa. Hay que tener presentes todos los datos recogidos en los apartados anteriores, en cuanto al perfil del público del centro, su política comunicativa trasladada al web, como un canal cada vez más imprescindible, y filosofía de la imagen que se pretende dar.

La mayoría de las páginas o espacios webs de los centros hasta ahora desempeñan un papel de escaparate, de transmisión de aquello que informa sobre el centro de

forma rápida. Entre el profesorado ha surgido la necesidad de que los centros dispongan de webs por varios motivos:

- La formación descubre el valor de la comunicación digital, de las posibilidades online.
- Las webs son una forma fácil de asomar el centro al exterior
- Existe, en algunos casos, cierta competencia y curiosidad entre el profesorado para la creación de web del centro.
- Hay cierto interés de notoriedad
- Responden a una preocupación informativa del centro hacia el exterior
- Implican la participación y la coordinación general.

La confección de los espacios web ha supuesto un gran esfuerzo tanto por parte de la administración y titulares para facilitar la formación del profesorado, como por parte de los docentes, con gran interés y dedicación para recibir y practicar con unos conocimientos que les abren a otro mundo, el virtual.

Una vez instalado el centro en el espacio digital, el mantenimiento, actualización y renovación de sus contenidos implica un proyecto de trabajo, una organización y la creación de una dinámica concreta. Muchos webs permanecen casi olvidados, aparcados tras muchas horas invertidas en su realización. Posibles razones:

- Apenas existe una estructura creada para alimentarlas.
- Falta diseñar una forma de trabajo que consiga alimentar el web con lo que se hace en el centro, entre otras finalidades del trabajo.
- Se carece de tiempo material para dedicarse a desarrollar las ideas.
- La implicación de la comunidad educativa en el web es relativa: se mueve por intereses momentáneos, por una persona que lo acoge con ganas y le dedica mucho tiempo pero a la larga se desanima, cambia de lugar de trabajo o bien no nota receptividad real del proyecto.
- Falta mentalidad digital, entre profesorado y alumnado. Por otra parte, el nivel de penetración de Internet en las familias se cree que no rentabiliza los esfuerzos.

3.6.2.8. El marketing viral

El Marketing viral no tiene nada que ver con los temidos virus, aunque copian su forma de diseminación pero aplicada a algo positivo. José Antonio Millán lo define como “los procedimientos de transmisión de una idea de negocio en los que los receptores de un mensaje se convierten en emisores del mismo” (116). Consiste en discriminar aquellos contenidos o informaciones del web que puedan interesarle a otras personas y añadirle en su parte final una herramienta que posibilite que el receptor las envíe a alguien a quien también le pueda interesar: cuidar que lleve datos identificativos del centro, de su web y de la dirección electrónica. Se completa con otra muy habitual, facilitar la impresión de la versión tal como se ofrece o, como hacen los diarios, en un formato diferente. Marina, al recurso del boca-oreja le añade el nuevo fenómeno en la red, en inglés word of mouse (¿el “boca a ratón”?). Para que el marketing viral funcione se necesita que el mensaje sea interesante, que lleve dentro un valor a transmitir, que sea significativo para quien lo recibe, de tal manera que ese interés suscitado quiera compartirlo con otras personas y se lo haga llegar. Así el mensaje se convierte en un valor a transmitir: se produce un interés, un agrado, lo recibes justo cuando lo necesitas y, a demás, lo transmites a otros. Es una publicidad gratuita.

4. Comunicación, Medios de Comunicación de Masas y educación del futuro

Los medios de comunicación social aportan mucha información, multiplicada en Internet. La tendencia actual es a la interactividad, a la información de ida y vuelta, o sea, a la comunicación, con el uso de medios “calientes” que tienen en cuenta la opinión aunque al final predomina la configuración informativa que fija quien domina o conduce el medio. Este tema plantea una realidad que ya tienen en cuenta en sus reflexiones los profesionales de la enseñanza: qué papel juega tanta información en la

vida escolar, cómo discriminar aquella cierta, válida o útil de la que no lo es, cómo educar para la selección y la búsqueda de recursos en vez de la fijación de conceptos que caducan a rápida velocidad. Son los retos del futuro que ya se tratan en el presente y que ya preocupan a los profesionales (149)

4.1. La comunicación como proceso de aprendizaje y de trabajo en el aula:

La comunicación global en educación abarca toda la estructura del centro escolar. La mejora de la organización comunicativa quedaría incompleta si se olvida la unidad donde más se enseña o se debería enseñar más comunicación: las aulas.

Hace falta reflexionar sobre el proceso comunicativo de la actividad diaria en las clases. Los agentes comunicativos directos, el profesorado y el alumnado, son básicos en la plasmación de una auténtica educación en comunicación. No nos referimos a la de las grandes estructuras, es otra de menos organigramas pero más trascendental. Sin ella, sin la práctica diaria que la consolidará en el alumnado, los logros y mejoras organizativas del centro quedarán en la estructura pero no llegarán a los auténticos protagonistas del centro escolar, el alumnado.

Influyen muchos de los aspectos tratados para con el centro, aplicados a la agrupación básica como es el alumnado. La metodología de la clase y el hecho comunicativo en sí. Las clases son centros comunicativos en los que intervienen muchos frentes: el profesorado, grado de explicación e inteligibilidad del mensaje, el alumnado cómo se expresan usando los lenguajes que cada asignatura tiene (oral y escrito, musical, físico, lenguaje de los MCS, Internet), uso de los idiomas. Familiarización del alumnado con recursos informativos. Dinámica comunicativa de las clases: participación, turnos de palabra, interrupción de las explicaciones. Contacto de las clases con la realidad: Internet y otros recursos.

Otro aspecto es el acercamiento de los flujos informativos del exterior al aula. Qué se enseña y cómo se actualiza los conocimientos en una sociedad en que los flujos

informativos provocan una renovación rápida de algunas parcelas del conocimiento. Con esto se introduce el tema de la selección de la información, cómo se enseña esto al alumnado (primero estaría cómo lo aprende el profesor, cómo se adapta él para luego trasladarlo).

La revista CUADERNOS DE PEDAGOGÍA(151) ofrece unos consejos para estudiantes, con la correspondiente deducción para el profesorado: cómo enseñar para conseguir sobrevivir en forma de decálogo:

1. Buscarás información de manera crítica y selectiva, para poder tomar las decisiones más adecuadas.
2. Leerás siempre tratando de comprender, construyendo un contexto significativo nacido de la confrontación de tu texto(conocimiento previo) con el texto escrito.
3. Escribirás de manera argumentada, tratando de convencer en todo momento con razones.
4. Automatizarás lo rutinario y dedicarás la mayor parte de tus esfuerzos a pensar en aquello que sea relevante.
5. Analizarás los problemas de forma rigurosa y concienzuda para poder expresar tus opiniones de manera razonada.
6. Escucharás con atención, tratando de comprender lo que te dicen para poder conversar con propiedad y hacer comprensible lo que dices.
7. Hablarás con claridad, convencimiento y rigor, intentando que tus interlocutores asuman tus ideas y sentimientos.
8. Crearás empatía con los demás de forma que puedas compartir sentimientos, fines y estrategias.
9. Cooperarás en el desarrollo de tareas comunes como un medio para lograr también el éxito individual.
10. Te fijarás metas razonables que te permitan superarte día a día.

4.2. La actualidad como valor comunicativo y de aprendizaje en el aula

Hemos tratado de la importancia de los MCS para valorar y proyectar el trabajo de las aulas. Este uso de los medios para comunicar la educación necesita una compensación de gran valor para las aulas: servirse de los MCS para el trabajo diario en las clases. Abundan los profesionales que aprovechan sus lecturas como importante recurso de apoyo en las clases. Incluso hay diarios que van más allá y editan números especiales, encartes o páginas dedicadas a ser un recurso de introducción y trabajo de la actualidad en el aula.

La falta de motivación del alumnado en las clases obedece a múltiples causas. No vamos a entrar aquí a referirlas ni extendernos en explicaciones, suposiciones ni remedios posibles. Desde el campo de la actualidad periodística se dispone de un gran recurso para conectar con el alumnado, partir de las noticias del día para contextualizar aquello que se enseña, tratar y profundizar en los temas más cercanos al alumno y reflexionar sobre el estado del mundo desde la visión que ofrecen los MCS en conexión con partes del currículum.

En un momento en que el tiempo de contemplación de la TV es considerable, que aumenta poco a poco el tiempo dedicado a Internet y, en países como EEUU, desplaza a la TV; que la lectura de los diarios parece estar bajo mínimos, pero que el tiempo ante la pantalla del ordenador demuestra que se impone otra forma de leer, con nuevos lenguajes de la telefonía móvil y de información en titulares al momento, el profesorado tiene que partir de estos medios para conectar con el alumnado.

Programación de actuaciones comunicativas

Es un documento que ayuda a dar coherencia a la comunicación del centro. Parte de los principios del centro y están presentes en todo el proceso.

Este cuadro se confecciona durante la fase de preparación del curso que se empezará.

Académica:

- Contenido: notas, informes especiales.
- Temporalidad: en qué período de tiempo.
- Canal: cómo se les envía: sobre, correo postal, correo electrónico, fax, en persona.
- Emisor: quién la hace o participa.
- Responsable: quién se responsabiliza.
- Participación: cómo responder, valorar, interactuar, buzón sugerencias.
- Consulta: dónde queda archivada para verla: si se la queda la familia, en web con clave, archivo tutor, forma parte del historial...

Disciplinaria:

- Contenido: informe hecho
- Temporalidad: en fechas concretas, con informe académico, cuando se necesite.
- Consulta: agenda, teléfono, informe concreto correo, mail.
- Emisor: cualquier profesorado.
- Receptor: el mismo o no.
- Participación: convocar a entrevista posterior.
- Consulta: se lo guarda, ha de venir firmado..

Contacto familia-escuela:

- Entrevistas
- Reuniones
- Otras

Informativas:

- Publicaciones informativas:
- Boletines (impresos o electrónicos):
- Revistas
- Web
- Tablón de anuncios
- Información lúdica y relacional:
- Actividades

- Propuestas

Por la otra cara de la hoja del cuadro:

- Explicación de los canales electrónicos:
 - Mapa del web: contenidos, utilidad, actualización, participación, dónde encontrarlos, qué contenidos de los informativos que se dan aparecen también en el web y cuáles no.
 - correo electrónico: quién tiene en el centro, plazo real de consulta,
- Datos informativos:
 - Dirección y teléfono centro
 - Línea directa con: profesorado: correo electrónico, horario de visitas,
 - Resto de servicios del centro: secretaría, etc.
 - Responsables: nombre y forma de contacto
 - Qué otras informaciones complementarias encontrarán en el web: preguntas frecuentes, dudas, ayudas, AMPA, etc.

Seguimiento de los actos comunicativos del centro

Se puede hacer uno para cada sector: profesorado, familias y alumnado.

- Actos comunicativos: reuniones, entrevistas, informes, convocatorias reuniones, resumen plan anual por clases, valoración memoria anual,
- Tipo de comunicación: entrevista, hoja informativa, reunión
- Canal: oral, escrito, web, @, tablón anuncios o punto de información,
- Responsables emisores: tutor, dirección,
- Tiempo: cuándo se hace
- Contenidos: del acto comunicativo
- Actos que se deriva: pendiente para otras reuniones, actuaciones concretas con responsables
- Valoración: cambios, modificaciones, introducción en otros documentos...
- Repercusión informativa/promoción: si se ha de informar a otros compañeros, MCM, envío Centro de Recursos, previsión agenda DC, posible campañas, web en zona preferente destacada...

6. Bibliografía, revistas, artículos y medios digitales consultados

6.1. Bibliografía

- Álvarez, Tomás y Caballero, Mercedes (1998), Vendedores de imagen, Paidós, Barcelona.
- Antúnez, S y Gairín J.(1997): El centre educatiu com a organització, UOC, Barcelona.
- Antúnez, S.(1993), Claves para la organización de centros escolares, ICE-HORSORI, Barcelona.
- Bartoli, Annie (1992), Comunicación y organización, Paidós, Barcelona.
- Beare. Caldwell, "Cómo conseguir centros de calidad", Madrid editorial La Muralla, 1992.
- Capriotti, P.(1999): Planificación estratégica de la imagen corporativa, Ariel Comunicación, Barcelona.
- Cardús, Salvador(2000), El desconcert de l'educació, Edicions La Campana, Barcelona.
- Castells, Manuel (2000), La era de la información(3vol.), Alianza Editorial, Madrid.
- Ciamberlani, lilia y Steinberg, Lorena (1999), Comunicación para la transparencia. Manual de gestión empresarial, Ediciones Granica, Barcelona.
- Costa, J.(1977), La imagen de empresa- Métodos de comunicación integral", Ibérico Europea de Ediciones, Madrid.
- De Kerckhove, Derrick (1999), La piel de la cultura, Gedisa, Barcelona.
- Echevarría, Javier (1994), Telépolis, Destino, Barcelona.
- Gates, Bill: Los negocios en la era digital, Plaza & Janés, Barcelona.
- Gento, S.: Participación en la gestión educativa, Aula XXI ed. Santillana, Madrid.
- Goldhaber, G.(1975): Comunicación organizacional, Logos Consorcio Editorial, México.
- Gutiérrez M.(1998): Formación del profesorado en la sociedad de la información, Ed. Escuela de Magisterio Universidad de Valladolid, Segovia.
- Hagel, J. Y Armstrong A.(1995), Negocios rentables a través de Internet, Editorial Paidós Empresa, Barcelona.

- Heineman (1979), "Pedagogía de la Comunicación No verbal", Herder, Barcelona.
- Infante Duran, Isabe(1986)l: El lenguaje del rostro y de los gestos", I. Quorum, Madrid.
- Izquierdo, C.(1996): La reunión de profesores, Paidós Papeles de Comunicación, Barcelona.
- Johansen, O.: La comunicación y la conducta de la organización, ed. Diana, México.
- Johonsson, H.(1991): La gestión de la comunicación, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid.
- Kaplún, Marui (1998), Una pedagogía de la comunicación, Ediciones de la Torre, Madrid.
- Keps, G.(1995), La comunicación en las organizaciones, Addison-Wesley Iberoamericana.
- Koontz, H.(1988): Administración, McGraw-Hill, México.
- Manes, Juan M.(1997): Marketing para instituciones educativas, Granica ediciones, Barcelona.
- Manes, Juan M.(1999): Gestión Estratégica para Instituciones Educativas, Editorial Granica, Barcelona.
- Marchesi,A.(1998): Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio, Alianza editorial, Madrid.
- Meyers, William (1984), Los creadores de imagen, Planeta, Barcelona.
- Parejo, J.(1995): Comunicación no verbal y educación, Paidós Papeles de Comunicación, Barcelona.
- Pérez Tornero, José Manuel (1994), El desafío educativo de la televisión, Paidós, Barcelona. Además, casi todos los relacionados con comunicación y educación.
- Pérez Tornero, José Manuel (2000), Comunicación y educación en la sociedad de la información, Paidós, Barcelona.
- Poster C: Dirección y Gestión de centros educativos, Anaya 2, Madrid.
- Pouts-Lajus,S.(1998): L'école à l'heure d'Internet, Nathan pédagogie, París.

- Regouby, C.(1998), La Comunicación global, Edicions Gestió 2000, Barcelona.
- Serrano, Sebastià(2000): Comprender la comunicación, Paidós, Barcelona.
- Teixidó, Martí (1993), educació i comunicació, Edicions CEAC, Barcelona.
- Tejada, J. (1998): Los agentes de la innovación en los centros educativos, Ediciones El Aljibe, Archidona, Málaga.
- Van den Eynde (1999), Globalització la dictadura mundial de 200 empreses, Edicions de 1984, Barcelona.
- Villafañe, J.(1999), La gestión profesional de la imagen corporativa, Editorial Pirámide, Madrid.
- Weil, Pascale (1992), La comunicación global, Paidós, Barcelona.

6.2. Revistas impresas

- COMUNICACIÓN Y PEDAGOGÍA
- COMUNICAR
- CUADERNOS DE PEDAGOGÍA
- GUIX
- ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA
- PERSPECTIVA ESCOLAR

6.3. Otros

- Libro:
 - Propuesta para la adaptación de la Norma UNE-EN-ISO 9004-2 a los Servicios Educativos y de Formación”, Asociación Española para la Calidad AEC, Sección de Calidad en la Educación, Madrid 1998
- Trabajos:
 - Royo, M(1991-1992): “L’autoimatge institucional dels centres escolars i la seva incidència a la gestió”, treball fruit d’una llicència d’estudis del Departament d’Ensenyament.
 - Solè, Mercè: La imatge dels centres educatius.

- Materials donats en el Curs de Postgrau: organització i gestió de centres educatius, Departament de Pedagogia Aplicada de la UAB, 1995
- Conferencias:
 - José Ignacio Mir, director del colegio Irabia, de Pamplona, febrero 2001, “Globalización: nuevas prácticas educativas”, en Curso para directivos de centros.
- Jornadas:
 - Jornadas de Mejora de la imagen de la escuela pública. Departament d’Ensenyament, curso 1995-1996
- Estudios:
 - Estudio del Ayuntamiento de Sabadell sobre las tendencias de las familias a la hora de elegir centro escolar para sus hijos.
 - Seguimiento de la aplicación del programa EFQM de Calidad Educativa en el IES Terrassa, de Terrassa (sólo el grupo de mejora encargado de la comunicación).

6.4. Revistas y boletines electrónicos

- www.educared.net
- www.educaweb.com
- www.edured2000.net
- www.enredando.com
- www.infonomia.com
- www.quadernsdigitals.net
- www.maseducativa.com
- www.educared.net
- www.educared.net
- <http://contexto-educativo.com.ar>
- www.redeseducacion.com.ar
- www.gestiondelconocimiento.com
- www.capacyt.rffdc.edu.ar

- www.revistadecomunicacion.net
- <http://mitjans.pangea.org>
- www.idg.es/iworld

6.5. Artículos consultados

Artículos:

- Mayans, J.(2001): “eMarketing”, en Iworld, enero 2001pp-60-68.
- Garrón, J (2000), “Universidad española; hacia el campus virtual”, en Iworld, pp.40-50.
- Sanz Polo, M(2000): “Experiencia educativa: factores de calidad y nuevas tecnologías”, en Comunicación y Pedagogía, febrero 2000, pp.65-71.
- Sanvisens, M(2000): “Internet en el aula”, en Comunicación y Pedagogía, mayo/junio 2000, pp. 12-14.
- Viñas. J(2000): “Els Plans estratègics de centre, més papers?”, en GUIX gestió, desembre , pp. 1-3.
- Marquès, P.(2000): “Los sistemas de teleformación(STF)”, en Comunicación y Pedagogía, pp. 72-78.
- García Nieto, M(2001): “El Plan de Comunicación: más allá de la publicidad”, en Web Business, enero, pp. 42-50.
- Martín E.(2000): “PORTALES abre la puerta a la Red”, en Iworld, pp.52-57.
- Llorens i C.,F.(2001): “Tecnologías del conocimiento en educación”, revista electrónica Quaderns Digitals.net
- Sánchez, Ricardo(2000): “Por una web para todos”, revista Comunicación y Pedagogía, pp. 65-68.
- Sangrà A. Y Duart J.(2000): “Aprender sin distancias a diseñar la formación sin distancias”, en Comunicación y Pedagogía, pp. 21-24.
- Torre-Marín, M.(2000): “Informática en el aula: un nuevo reto para el profesor lleno de posibilidades”, revista Comunicación y Pedagogía, pp. 16-20.

- Sala Carbonell, C.(2000): "Accés Obert, la experiència de una escola virtual", revista Comunicació y Pedagogía, pp.13-15.
- Marco, E.(2000): "La pàgina educativa del Programa de Nuevas Tecnologías", revista Comunicació y Pedagogía, pp.1112.
- Stanislav Ranguelov(2000): "¿Cómo gestionar la gestión del Conocimiento? El secreto del éxito está en Compartir conocimientos", en www.gestiondelconocimiento.com, pp.1-9.
- Tomás, M(1991): La información en los centros, en Apuntes de Educación, Grupo Anaya, Madrid.
- Tomás, M.(1999): De cómo la comunicación es fuente de conflictos en los centros docentes, en Comunicació y Pedagogía, pp.13-21.
- Imbernón, F(2000).: La formación del profesorado de Secundaria: entre la ausencia, el abandono y la desidia, Cuadernos de Pedagogía, pp.81-85.
- González, E(1999): La comunicació als centres educatius, GUIX.
- Entrevista con Carme-Laura Gil en Organización y gestión Educativa, núm. 6(2000), pp.39-43.
- Albano,S(1999): La Gestión del Conocimiento, Instituto CAPACYT, Buenos Aires.
- Sierra F.(2001): Europa y la comunidad educativa global, www.maseducativa.com
- Rodríguez, G.(2000): La Formación Docente en la Sociedad de la Información, Buenos Aires, www.capacyt.rffdc.edu.ar
- Méndez,L.(2000): La comunicación entre padres y educadores. Un camino de ida y vuelta, en Cultura y Educación, Madrid.
- Brindé, J.(2000): L'ensenyament al segle XXI, en Perspectiva Escolar, pp.45-62.
- Soler, M: Imatge del centre educatiu. Importància de la comunicació, en Perspectiva Escolar, número 216, pàgines 66-69.

7. Agradecimientos (por su colaboración):

7.1. Medios de Comunicación

7.1.1. Revistas impresas

- Revista “Organización y Gestión Educativa”
- “Comunicación y Pedagogía”, José Aliaga, director
- “Cuadernos de Pedagogía”, Jaume Carbonell, director
- “GUIX”, Vicenç Oset, editor
- “Perspectiva Escolar”, Carme Tomàs, directora
- “La Alegría de Enseñar”, revista educativa de Santiago de Cali, Colombia.
Mónica López, coordinadora.

7.1.2. Revistas digitales sobre temas educativos

- Quaderns Digitals: www.quadernsdigitals.net : Vicenç Campos, editor
- www.infonomia.com : a Alfons Cornella, Fabio Tropea, Narcís Vives
- www.enredando.com: Luis Ángel Fernández Hermana, director.

7.1.3. Diarios:

- Diario de Terrassa: Dirección; Manuel Lamas, profesor de Periodismo de la Universitat Pompeu Fabra y coordinador del diseño del diario; y Mercè Boladeras, encargada de la sección de Educación de Diario de Terrassa.

7.1.4. Portales verticales

- INICIA , sección educación, Madrid, Mariola de la Chica, www.inicia.es

7.1.5. Agencias de noticias

- Agencia EFE, sección educación Catalunya, Isabel Nadal i Francesc Josep Niebla, cap de secció de Catalunya www.efe.es

7.2. Centros educativos

- Colegio Irabia, Pamplona: José Ignacio Mir, director
- CEIP Pere Viver, Terrassa: Alfredo Vega, director
- CEIP Joan Marquès Casals, Terrassa: Josep, director
- CEIP El Vallès, Terrassa: Mercè Soler, directora
- CEIP Marià Galí, Terrassa: Maribel Morera, directora
- Escola Ginesta, Matadepera: Joan M. Calvo, director
- Escola Pia de Catalunya: Ramón Francolí, gerente y Quilo Martínez, encargado de Comunicación de Escola Pia de Terrassa.
- Escola Maria Auxiliadora, de Terrassa: equip directiu i Toni Lázaro, informàtica
- IES Terrassa: Lluís Meya, director y Antoni Peidro
- IES Agustí Serra, de Sabadell: Xavier Forn, encargado de informàtica
- IES Cavall Bernat, de Terrassa: Sebastià Miralda, informàtica y jefe de estudios
- IES Guindavols, de Lleida: Emilia Bellmunt, profesora
- A treinta y dos equipos directivos de centros de enseñanza primaria y/o secundaria, públicos y privados, de Terrassa y Matadepera, que dedicaron una parte de su tiempo a leer un cuestionario sobre la comunicación en los centros y la importancia de la promoción de su imagen en el exterior (cuestionario que figura en el anexo).

7.3. Expertos y profesionales:

- José Manuel Pérez Tornero, director del Gabinete de Comunicación y Educación y profesor de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona. Supervisor de este proyecto.
- José María Perceval, del Gabinete de Comunicación y Educación. Supervisor adjunto de este proyecto.
- Narcís Vives: de Espais Telemàtics
- Alfons Cornella, de www.infonomia.com
- Luis Ángel Fernández Hermana, de www.enredando.com
- Marina Tomàs, Departament de Pedagogia Aplicada de la UAB
- Marià Ibar, exprofessor de la Universitat Ramon Llul
- Martí Costa, responsable de l'Escola de Pares de la FAPAC
- Martí Teixidó, inspector d'Ensenyament
- Juan Carlos Tedesco, director del IIPE de Buenos Aires
- Gustavo Andrés Rodríguez, director del Instituto Municipal de Educación Superior de Formación Docente CAPACYT, www.capacyt.rffdc.edu.ar de Argentina
- Stanislav Ranguelov, de la Universidad del País Vasco.
- Silvia Bacher, experta en comunicación y educación de Buenos Aires
- Mariano Royo, llicenciat en filosofia, professor de l'IES del Congrés, col.laborador del Departament de Didàctica de la UAB
- Paul Capriotti, experto en marketing y autor de libros sobre el tema
- Juan Manuel Manes, experto en marketing social y educativo y autor de varios libros sobre el tema.
- Carlos Lomas, director de la desaparecida revista SIGNOS.
- Laura Méndez, profesora de la UNED en Madrid.
- Vicent Campos, de www.quadernsdigitals.net
- Salvador Carrasco, catedrático de sociología de la Universitat Barcelona.

- Joaquín Ruescas, experto en informática.
- M^a Dolores Pardo, jefa de desarrollo de Internet de la Fundació La Caixa
- Hugo M. Castellano, profesor en Argentina, del portal www.nalejandria.com, editor de <http://contextoeducativo.com.ar>

7.4. Entidades, grupos e instituciones:

- Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya:
 - Secretari General del Departament d'Ensenyament, Ramon Farrè.
 - Subdirecció general de Formació Permanent i Recursos Pedagògics, Pere Led,
 - Subdirecció General de de Formació del Professorat, coordinador de Llicències d'estudis, Josep Puig.
 - Informàtica Educativa: Joan Baptista Canet
- Projecte ASTROLABI y Fundació Jaume Bofill, de Barcelona.
- Proyecto INTERAULAS, de Cantabria.
- Moviment de Renovació Pedagògica de Catalunya: Joan Coma, president.
- Federación de Enseñanza Religiosa de España, FERE: Alfonso Blas, encargado de Comunicación.
- Sindicats CCOO, USTEC, ASPEC, SPS.
- Ajuntament de Sabadell: Montse Duran, cap de Planificació i Marc Monells, cap de promoció. Regidoria d'Educació.
- Ajuntament de Matadepera: Anna Serveto, Regidora d'Ensenyament
- Ajuntament de Terrassa: Lucio Villasol, de sistemas informàtics. Patronat Municipal d'Educació(PAME): Helena Dinarés y Jordi Herrera, de Planificació Educativa.
- Josep Bargallo Valls, diputat al Parlament per Esquerra Republicana de Catalunya, encarregat de temes d'educació en el seu grup polític.
- Màrius Masallé, del Centre de Recursos Pedagògics de Terrassa

8. Webs de centres consultados

De esta lista de direcciones hay centros que su página está en construcción o aún no está. Por lo tanto, no pudo ser consultada aunque figure a continuación.

1. Centres del Projecte ASTROLABI:

- 1.1. CEIP Salvador Espriu(Masnou): www.xtec.es/centres/a8043930
- 1.2. CEIP Pilar Mestres(La Roca del Vallès): www.xtec.es/centres/a8023591
- 1.3. CEIP Mare de Déu del Remei(Palautordera): www.xtec.es/centres/a8028424
- 1.4. CEIP Pau Vila(Granollers): www.xtec.es/centres/a8036068
- 1.5. CEIP La Fassina(Sant Joan de Mediona): www.xtec.es/centres/a8021326
- 1.6. CEIP Els Raiers(La Pobla de Segur): www.xtec.es/centres/a5003688
- 1.7. CEIP Frederic Godàs(Lleida): www.xtec.es/centres/a5005880
- 1.8. CEIP Montjuli(Girona): www.xtec.es/centres/b7001486
- 1.9. CEIP Nare de Déu de Núria(Ribes de Fresser): www.xtec.es/centres/b7002958
- 1.10. IES de l'Ebre: www.xtec.es/centres/e3004441
- 1.11. IES Pere Borrell(Puigcerdà): www.xtec.es/centres/b7005741
- 1.12. IES Cavall Bernat(Terrassa): www.xtec.es/centres/a8053251
- 1.13. IES Joan Oró(Lleida): www.xtec.es/centres/c5002787
- 1.14. IES Celrà(Celrà): www.xtec.es/centres/b7006708
- 1.15. IES Vall d'Arús(Vallirana): www.xtec.es/centres/a8044570
- 1.16. IES Antoni Torroja(Cervera): www.xtec.es/centres/c5001311
- 1.17. Maristes Montserrat(Lleida): www.maristes-cat.es/lleida
- 1.18. Escola Sagrats Cors(Centelles): www.xtec.es/centres/a8016203

2. Centros de Terrassa con web:

2.1. Escoles Bressol: de 36, ninguna.

2.2. Primària pública:

2.2.1. Font de l'Alba: www.xtec.es/centres/a8043437

2.2.2. Marquès Casals: www.xtec.es/centres/a8034485

2.2.3. Marià Galí: www.xtec.es/centres/a8030200

2.2.4. Pau Vila: www.xtec.es/centres/a8030248

2.2.5. Pere Viver: www.xtec.es/centres/a8030194

2.2.6. Rosella(Viladecavalls): www.xtec.es/centres/a8031061

2.2.7. Sant Llorenç: www.xtec.es/centres/a8051318

2.2.8. francesc Aldea: www.xtec.es/centres/a8041246

2.2.9. Josep Ventalló: www.xtec.es/centres/a8030212

2.2.10. Pau vila: www.xtec.es/centres/a8030248

2.2.11. Bisbat d'Egara: www.xtec.es/centres/a8029374

2.2.12. Vinyals: www.xtec.es/centres/a8030297

2.2.13. Ramon i Cajal: www.xtec.es/centres/a8029386

2.2.14. El vallès: www.xtec.es/centres/a8038326

2.2.15. Lanaspà: www.xtec.es/centres/a

2.2.16. La roda: www.xtec.es/centres/ceip-laroda

2.2.17. Salvans www.xtec.es/centres/a803285

2.3. Primària i secundària privada:

2.3.1. Cultura Práctica: www.cpractica.net

2.3.2. Escola Pia: www.epcat.net/terrassa

2.3.3. Maria Auxiliadora: www.xtec.es/centres/a8029775

- 2.3.4. Sagrat Cor: www.xtec.es/centres/a8029881
- 2.3.5. Santa Teresa de Jesús: www.xtec.es/centres/a8029805
- 2.3.6. Tecnos: www.ctv.es/USERS/e.tecnos/ escola_tecnos@apdo.com
- 2.3.7. el cim: www.xtec.es/centres/a8029660
- 2.3.8. lumen: www.xtec.es/centres/a8029921
- 2.3.9. carne: www.xtec.es/centres/a8029672
- 2.3.10. montcau-la mola: www.cecot.es/montcau
- 2.3.11. Sagrat Cor: www.xtec.es/centres/a8029881
- 2.3.12. gresol: www.xtec.es/centres/a8029957

2.4. Secundaria pública:

- 2.4.1. IES Cavall Bernat: www.xtec.es/centres/a8053251
- 2.4.2. IES Torre del Palau: a8045011
- 2.4.3. IES Santa Eulàlia: www.xtec.es/centres/a8043516
- 2.4.4. IES Matadepera: www.xtec.es/centres/a8053169
- 2.4.5. Montcau La Mola: www.cecot.es/montcau
- 2.4.6. Tecnos: www.ctv.es/USERS/e.tecnos
- 2.4.7. IES Egara: a8024777
- 2.4.8. IES Blanxart: a8030340

2.5. Otras:

- 2.5.1. Irabia(Pamplona): www.irabia.org
- 2.5.2. Escuelas premiadas Andalucía: <http://averroes.cec-junta-andalucis.es>
- 2.5.3. Liceo europeo

2.6. Escuelas de Cataluña que forman parte del

Proyecto GRIMM: www.grimm.ub.es/escol/escola.html

2.7. Colegios dentro del proyecto IMPACT: www.lmi.ub/es

2.7.1. Escola Pia de Sarrià: www.xtec.es/centres/a8004286

2.8. Web sobre educación del Ayuntamiento de Barcelona: www.bcn.es

2.9. Otras que se consultaron de forma ocasional.

9. Siglas utilizadas

- AEC: Asociación Española de Calidad
- AIC: Autoimagen Institucional del Centro
- CdS: Crédito de Síntesis
- CV: Crédito Variable
- DC: Departamento de Comunicación
- DOGC: Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya
- EFQM: Norma de calidad de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad
- ESO: Educación Secundaria Obligatoria
- FAPAES: Federación de Asociaciones de Padres de Enseñanza Secundaria
- FERRE: Federación de Enseñanza Religiosa de España
- IC: Imagen Corporativa
- ISO: Norma de calidad
- MCM: Medios de Comunicación de Masas.
- MCS: Medios de Comunicación Social (igual que los términos anteriores)
- ONG: Organización No Gubernamental
- PAS: Personal de la Administración y Servicios
- PCC: Proyecto Curricular de Centro
- PEC: Proyecto Educativo de Centro

- PL: Proyecto Lingüístico
- ROC: Reglamento Orgánico de Centro
- RRI: Reglamento de Régimen Interior
- TIC: Tecnologías de la Información y de la Comunicación
- TV: Televisión

10. Notas

- (1) Cardús resumeix per què es vol l'escola quan precisament travessa per un moment de pèrdua de prestigi: "L'escola ha de preparar per a la multiculturalitat; ha de contribuir a la prevenció d'epidèmies modernes com la sida; ha de ser el motor de l'educació per la pau; cal que faci de contrapès als efectes negatius dels excessos consumistes; li exigim que sigui la base de la integració lingüística del país; té la responsabilitat d'afavorir actituds actives a favor del medi ambient; hauria d'acabar de dinamitzar les tradicionals discriminacions de gènere; i si pogués ser, encara que ho fes discretament, convindria que contribuís a l'emancipació nacional.(...)Tot això, naturalment, l'escola ho hauria de fer a més d'ensenyar matemàtiques i filosofia, física i història, informàtica i música...i de preparar els nois i noies tant per aconseguir l'èxit professional com per resistir el fracàs escolar.
- (2) Tomás Álvarez y Mercedes Caballero recullen aquest tópic en el seu llibre "Los Vendedores de imagen", pàgina 343. Es repeteix sovint per part dels estudiosos de la importància de la comunicació.
- (3) Diari EL PAÍS suplement Negocios, 19 agosto 2001, pàgina 6, feta per César Camisón Zornoza, catedràtic d'Organització d'Empreses en la Universitat Jaume I i vicepresident de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo. La cita procedeix d'un estudi de las organitzacions empresarials turístiques espanyoles, motiu de un article titulat "Un clima poco estimulante")

(4) En el diari LA VANGUARDIA, 6 de mayo 2001, dintre dels temes de debat, tema plantejat: “los retos de la universidad”, en un article de J. Jordana: “¿Hacia un nuevo modelo institucional?”. Es referia a que el model de funcionament és d'on es pot partir i tenir eficàcia una veritable política comunicativa. Sin una correcta organización, la comunicación también tiene valor pero. La sociedad llega a desmontar este tipo de castillos en el aire. Considera muy importante “la política de información pública de cada universidad, que debería tener como propósito una transparencia ejemplar de sus actividades” Sobre la Importancia de los Medios de Comunicación: “los medios de comunicación, generando la información, o analizando la existente, deberían ser más activos en publicar informaciones de interés para el público”.

(5) Definición de Comunicación Global que efectúa Christian Regouby en su libro “La Comunicación Global, cómo construir la imagen de una empresa”, página 63: “La comunicación global es un nuevo enfoque que apunta hacia la conceptualización del conjunto de potencialidades de la comunicación para una empresa a través de:

- La puesta en escena de una estrategia de construcción y de capitalización de un territorio exclusivo de marca;
- La puesta en marcha de una política de coherencias y de sinergias de los medios empleados;
- La orquestación permanente del conjunto.

La comunicación global parte de una base teórica clara: en una empresa todo comunica. Cada expresión de comunicación debe ser considerada como un elemento vital para la identidad y la personalidad de la empresa”.

(6) (libros de Goleman, recogidos en la nota número 25).

(7) Desde el mundo de la Administración y la empresa, autores como Harold Koontz y Heinz Weihrich, en su libro “Administración”, editorial McGraww-Hill, México 1993 destacan una serie de características por las que la C es necesaria:

- Establecer y difundir las metas
- desarrollar planes para conseguir lo anterior

- organizar recursos humanos y otros de forma más eficaz
- seleccionar los miembros de la organización
- dirigir, motivar y crear un clima, que motive controlar que se haga y sus resultado.

(8) Samuel Gento Palacios en su libro “participación en al gestión educativa!, Aula XXI, editorial Santillana, página 26.

(9) El publicista y experto Marçal Moliné, en el diario AVUI de 1 febrero 01 aportaba una frase sobre el tema: “Per convertir informació en comunicació cal seleccionar-la”. Expertos como Lilia Ciamberlani y Lorena Steinberg en su libro “Comunicación para la transparencia” , la información emite datos; la comunicación, a partir de mensajes, cambia conductas.

(10) Bartoli(1992) cita , en su página 75 en notas al pie de página, a otros autores que amplían el tema, como a E. Sapir y B.L.Whorf.

(11) El profesor de Lingüística de la Universitat de Barcelona, lingüista e investiagor Jesús Tuson ha publicado lirbos sobre temas relacionados con la lengua: en editoriales como Empúries: “El luxe del llenguatge”, “Mal de llengües”.

(12) Un ejemplo: ayudar a entender y valorar las implicaciones de los chats: en www.infonomia.com en el artículo “TIC: chats y alumnos”: las revistas de Infonomia.com, Penélope y Ulyses, por Fabio Tropea, semiótico y profesor del Gabinete de Comunicación y Educación de la UAB. Mensaje 19 (03-09-01): “Cuando leo un mensaje en un chat, el contexto comunicativo es totalmente diferente. No existen informaciones no-verbales, y sin embargo tengo la posibilidad de conversar con una persona que se encuentra más cómoda, desvinculada de su propio aspecto físico, y que participa en la conversación sólo porque está sinceramente interesada. Lo que podré conocer de esta persona será sólo un aspecto de su personalidad, pero este mismo aspecto me sería totalmente negado en un encuentro *vis a vis*. Internet nos introduce en unos juegos relacionales totalmente nuevos. El resultado

de todo ello no puede sino incrementar las experiencias de este ingenioso y a veces frágil animal social que es el ser humano”.

- (13) Javier García Sánchez, escritor, en EL MUNDO 8 de septiembre 01, en el artículo de opinión titulado “El sistema punitivo” : “En fin, ya ni me digno a mencionar lo de la moda de los teléfonos móviles, ni cómo el sistema punitivo - ahí asoma, si cabe, su genuino rostro- ha sabido inocularlo en la juventud. Millones de chavales gastándose el dinero en vano, con perdón -pues hace apenas una década no disponían de ese tonto vicio y no pasaba nada-, con la diferencia de que ahora son ya incapaces físicamente de escribir a mano una carta. Poder de creación, que decía Pico... ¡ja!”.
- (14) Hay centros de enseñanza que ofrecen clases de lengua y cultura árabe en horario extraescolar. Por ejemplo la experiencia en el IES Puig Castellar de Santa Coloma de Gramanet, experiencia que se extenderá por Cataluña. Según carta escrita por Francisco Gallardo en la edición de Cataluña de EL PAIS 9 de octubre 2001, suplemento de Cataluña, página 3.
- (15) Extraído de libros de comunicación y artículo de Marina Tomás, “De cómo la comunicación es fuente de conflicto en los centros docentes”, en Revista Comunicación y Pedagogía, número 157, marzo 1999.
- (16) Los profesionales de la medicina no suelen hacer críticas a compañeros de profesión ante los pacientes o en los MCM, ni poner en tela de juicio sus decisiones. La actitud pública de respeto, la valoración de su trabajo aunque no se esté de acuerdo, en muchos casos son recursos que también deberían estar siempre presentes entre la docencia.
- (17) Antúnez, en una jornada organizada por CCOO sección Enseñanza, Terrassa, trató de la importancia de la autonomía de los centros. Resaltó la importancia de este tema dentro de la enseñanza pública.
- (18) Jaume Sarramona, presidente del Consell Superior d’Avaluació del Departament d’Ensenyament, en el Congreso organizado por FAPAES en Sabadell.

- (19) Ve a los centros como “la pieza de una gran máquina” lo cual hace que se genere una cultura profesional: la de la seguridad, la de la plaza en propiedad y la ausencia de espíritu de riesgo. Opinión motivo de debate pero que sin duda denota una cierta imagen pública en cuanto al funcionamiento de esta red de centros en su vertiente organizativa.
- (20) Según M. Fernández Enguita publicado en la revista CUADERNOS DE PEDAGOGÍA, mayo 2001, las clases de escuela que están presentes en España son: escuela pública: bien entendida consta de escuela estatal(participación para corregir defectos) y privada(de carácter mercantil, ha de ser arreglado por leyes reguladoras); y escuela privada: no concertada. Respecto a los modelos de centros apunta tres: centro agregado: es burócrata, hay pactos de no agresividad e independencia entre los miembros, no hay relaciones sociales. Nadie quiere saber nada de nadie; centro-estructura: funciona como un engranaje, relaciones estables, todo bien mientras no cambien la estructura del sistema; centro-sistema: relaciones, flexible, adaptable al sistema, centros innovadores, su organización es un instrumento al servicio de un fin.
- (21) Artículo de Mariano Royo: “El centro educativo: lugar de dirección”.
- (22) En el libro de Cimperlani y Steinberg “comunicación para la transparencia” se tratan estos aspectos, enfocados al campo de la empresa.
- (23) Marina Tomàs, artículo “De cómo la comunicación es fuente de conflicto en los centros docentes”, revista Comunicación y Pedagogía, número 157, marzo 1999, páginas 13-20.
- (24) Cada vez se da más importancia a los procesos de mediación en los conflictos. La editorial Granica dispone de varios libros sobre el tema. También se puede consultar el web que la profesora Felicitat Llop ha hecho: www.escolasenseconflictos.org)
- (25) Goleman, Daniel, Inteligencia emocional, editorial Kairós, 1996 y La práctica de la intel.ligència emocional, editorial Kairós, 2000)

(26) Como los que se recogen en el libro de Conrad Izquierdo, página 79, pertenecientes a Nichols, no sólo son fundamentales quienes planifican las reuniones. Los asistentes pueden ser buenos o malos oyentes. El proceso comunicativo que trae consigo puede desencadenar algunos peligros. Izquierdo cita algunos:

- Desinterés en lo que el orador dice
- Distraerse con la personalidad del orador
- Interrumpir para polemizar
- Interesarse sólo por los hechos
- Prestar más atención a la toma de apuntes que al mensaje
- Fingir atención
- Recepción deficiente por voz baja, ruidos, etc
- Reacciones emotivas
- Exceso de confianza en la escucha que se realiza.

(27) José Manuel Pérez Tornero, director del Gabinete de Comunicación y Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona, profesor de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, en 1998 el Gabinete impartió un seminario en el Patronat Municipal d'Educació de Terrassa. La Federació FAPAES también recoge este tema. Ver su web www.xtec.es/entitats/fapaes .

(28) Página 7, artículo suyo extraído de Internet, www.gestiondelconocimiento.com, artículo titulado: “¿Cómo gestionar la Gestión del Conocimiento? El secreto del éxito está en compartir conocimientos”, diciembre 2000. Juan Carrión, en el diccionario de términos del web www.gestiondelconocimiento.com añade esta definición: “El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”. En su opinión, el desarrollo de conocimiento se hace con el objetivo de emplearlo en la consecución de ventajas competitivas

sostenibles, no simplemente acumulando conocimiento sin aplicarlo. Para Carrión, Gestionar el Conocimiento viene a ser la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es por lo tanto un concepto dinámico, es decir de flujo.

- (29) El Departament d'Ensenyament informa de EFQM: www.xtec.es/fp/qual. MEC: <http://en.clave.mec.es> hay información sobre EFQM y del Congreso "En clave de calidad". Libros: Propuesta para la Adaptación de la Norma UNE-EN-ISO 9004-2 a los Servicios Educativos y de Formación (1998), Asociación Española para la Calidad, Madrid.
- (30) Vila,J.: People and knowledge-two sides of same coin, IHRIM Journal, Vol.2, No.3)
- (31) en Ciberpaís, número 12, artículo "Compartir el oro gris, junio 2001
- (32) En su artículo "La formación docente en la Sociedad de la Información", www.capacyt.rffdc.edu.ar
- (33) La revista "Cuadernos de Pedagogía", en el número 301 de abril 2001 le dedicó el tema del mes a Entornos innovadores y creativos". La revista "Perspectiva Escolar" número 253, de marzo 2001, le dedica un apartado titulado "Penja i despenja: recursos a Internet" En ambas hay artículos valorativos, experiencias, y direcciones de webs de interés educativo.
- (34) Gustavo Andrés Rodríguez apunta un tema que se plantea ya en las comunidades educativas, relacionado con el conocimiento académico. Desde el punto de vista de las asignaturas, de las materias, las nuevas tecnologías imponen estar al día en aquellas materias en constante ampliación y revisión de sus contenidos: "El peligro fundamental están en volver, a través de la llamada actualización docente, a desconocer la caducidad del conocimiento, y el hecho de que la escuela transmita ciertos conocimientos que, en el mismo momento de su transmisión están siendo revisados, rectificados o superados por las comunidades científicas"., en www.capacyt.rffdc.edu.ar artículo "La formación permanente en la

Sociedad de la Información”. La Gestión del conocimiento se da en la confluencia entre sistemas de información, teoría de la organización y estrategias gerenciales. En la enseñanza aparece este concepto para ayudar a los individuos que, en una sociedad globalizada, requiere un alto grado de competitividad. Esto le obligará a aprender de forma permanente. El profesorado, como pasa en muchas otras profesiones, deberá formarse siempre, actualizarse, para asegurar un aprendizaje continuo a sus alumnos. En este caso las TIC ayudan a intercambiar experiencias, ideas, a efectuar colaboraciones y agrupamientos. Se necesita establecer vínculos con los alumnos a través de vías de comunicación sostenidas por servicios virtuales interactivos.

- (35) En www.infonomia.com , Alfons Cornella, revista Extra-Net, mensaje 596 de 11 de junio de 2001 titulado “Instrumentos sociales para favorecer el intercambio de ideas y experiencias”.
- (36) Se le dedica un apartado en la propuesta de contenidos del web del centro.
- (37) Una de las pioneras es la que utiliza el colegio Irabia, de Pamplona, la cual se puede consultar un modelo a través de su web: www.irabia.org: Gestor Educativo.
- (38) Todos estos documentos coincidirán con aquellas informaciones que aparecen en el apartado de este proyecto dedicado al espacio web.
- (39) Es muy interesante conocer y extraer conclusiones sobre la experiencia del IES de Terrassa, de esta localidad. Un eficaz apuesta por la mejora partiendo de la realidad. En él se imparte ESO, bachillerato y ciclos formativos. Dentro de la aplicación del modelo de calidad EFQM, puso en marcha varios grupos de mejora durante el curso 00-01. Uno de ellos, centrado en la comunicación externa, elaboró tres encuestas y las pasó a una muestra representativa de profesorado, familias y alumnado. La finalidad era conocer qué informaciones del centro les interesaría conocer entre las que se enumeraban: actividades extraescolares, actividades de la ciudad en que participan alumnos del IES, intercambios con otros centros, colaboraciones con otras entidades, actividades complementarias, conocimiento del IES, equipamientos, sistema pedagógico, los Créditos

VARIABLES(CV), cómo se ayuda al alumnado a mejorar el rendimiento escolar, CdS, colaboraciones con otros centros. En otro apartado se les requerían que escogieran cuatro de entre una serie de canales de comunicación para que le informaran de los aspectos anteriores: radio, Internet(correo electrónico), TV locales, sesiones informativas en el centro, prensa local, prensa gratuita, folletos informativos. Resumen de resultados:

- Sector familias:

- Preferencias de temas que les gustaría conocer, de más a menos dentro de la franja de puntuación alta: mejorar el rendimiento desde la tutoría, mejorar el rendimiento a nivel organizativo, el sistema pedagógico, CdS, tanto por ciento de alumnos que superan bachillerato, organización CV, colaboración con otros centros, premios que gana el alumnado, tanto por ciento de alumnos/as que superan ESO y ciclos formativos, actividades complementarias, colaboración con centros de primaria y conocer el IES.

- Preferencias de canales de información, por este orden de más a menos: folletos informativos, prensa local, sesiones informativas en los centros, TV locales, Internet(@), prensa gratuita, radio.

- Sector alumnado:

- Sobre preferencia de temas para conocer, de más a menos: ciclos formativos y el bachillerato del centro, alumnos que encuentran trabajo gracias a los estudios de ciclos formativos, colaboraciones con entidades y empresas, Crédito de Síntesis(CdS), mejorar el rendimiento desde la tutoría y desde los créditos, equipamientos y servicios del centro, conocer el IES, resultados de las pruebas de selectividad, actividades complementarias, mejora del rendimiento a nivel organizativo, colaboraciones con otros centros, organización de CV, intercambios con centros europeos, oferta de actividades extraescolares, tanto por cierto de alumnos que superan la ESO y los créditos formativos, el sistema pedagógico, premios que ganan los/as alumnos/as, actividades de la ciudad en que participan, colaboración con los centros de primaria.

- Preferencias de canales de información: Internet(@), prensa gratuita, folletos gratuitos, sesiones informativos en el centro, TV locales, prensa local, radio.

- Sector profesorado:

- Sobre preferencia de temas para conocer, de más a menos preferencia: ciclos formativos y modalidades de bachillerato que se hacen en el IES, colaboraciones que se hacen con entidades y empresas, cómo se ayuda al alumnado para mejorar el rendimiento escolar a nivel organizativo, equipamientos y servicios del centro, cómo se ayuda al alumnado para mejorar el rendimiento escolar desde los créditos y desde la tutoría, el sistema pedagógico del centro, la participación en intercambios con centros europeos, cómo se organizan los créditos variables, en qué actividades de la ciudad participa el alumnado, las actividades complementarias, los CdS, las colaboraciones con otros centros, la oferta de actividades extraescolares, el IES, la colaboración con centros de primaria.

- Preferencias de canales de información: fulletons informatius, Internet(@), sesiones informativas en el centro, prensa local, TV locales, prensa gratuita, radio.

(40) Artículo de Maribel Reyes, de la facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid, consejera delegada de INDAI Comunicación y Calidad, en la revista Organización y Gestión, titulado “Comunicación, factor estratégico en la gestión de la empresa educativa”, revista número 4, 1996.

(41) en www.infonomia.com, conella@infonomia.com

(42) Cornella, Extra!-Net, mensaje 575, 7-3-01, www.infonomia.com)

(43) Catedrático de filosofía del IES Joan de Austria de BCN, Ponencia: “Capacidad investigadora de los centros” hagamos un centro sostenible, saludable y solidario”, dentro de la comisión “El centro docente excelente: motor de un sistema de calidad”. Congreso “En clave de calidad, la dirección escolar”, MEC, 20,21,22 de abril 01 apartado que corresponde al título de la exposición : Propuestas para una nueva cultura profesional de investigación en los centros”. <http://en.clave.mec.es>)

(44) Normas sacadas del libro “Los Vendedores de imagen”, de Álvarez y Caballero: 162-163. Pautas de estilo. Vale para la prensa, etc.

- (45) Villafañe, 1999: 227, adaptado a los centros.
- (46) www.infonomia.com, revista Extra-Net, mensaje 596 de 11 de junio de 2001 titulado "Instrumentos para favorecer el intercambio de ideas y experiencias".
- (47) Libros de Villafañe, Álvaerz y Caballero y consultas propias a personas implicadas.
- (48) Según una encuesta del Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo, hecha entre 2250 educadores y publicada el 6 de octubre en www.lacorrientealterna.com, y diarios como EL PAIS(6-10-01, página 26), el 86% de los profesores de sienten infravalorado socialmente.
- (49) Salvador Cardús , en el seu llibre "El desconcert de l'educació", página 25, diu que hi ha tres causes fonamentals que expliquen no només la mala premsa, sinó també la crua realitat de l'escola: una, els prejudicis amb què és observada; dos, la confusió general que hi ha sobre què se n'ha d'esperar i tres, les sòlides rutines que la tenallen i que impideixen que doni una resposta adequada als nous temps. També opina: "De manera contradictòria, la fem culpable de gairebé tots els mals i alhora n'esperem gairebé totes les solucions", pàgina 24).
- (50) Según la clasificación de centros de Mariano F Enguita, ver nota 20.
- (51) Portal INICIA, www.inicia.es, mayo 2001, zona de educación.
- (52) Mariano F. Enguita, catedrático de sociología de la Universidad de Salamanca, en el artículo titulado "La crisis de la educación pública", publicado en la revista del sindicato CCOO Trabajadores de la Enseñanza (T.E.), nº 199, enero 99, páginas 7 a 9)
- (53) Dicho por Antúnez en la jornada "Autonomía de centros i Plans Estratègics" organizada por el sindicato CCOO en Terrassa, el 9 de junio de 2001.
- (54) INICIA (www.inicia.es en la pasada primavera)
- (55) Revista de atención a los consumidores CONSUMER(www.consumer.es .
- (56) Diario EL MUNDO www.elmundo.es en mayo de 2001, aún están en su web.
- (57) Artículo escrito en la revista "Forum europeu d'administradors de l'educació a Catalunya, número 11, abril 1996. Artículo: "Detecció de la incidència de les

variables que intervinen en l'elecció de centre escolar", autor: Ramon Jové Albareda, inspector d'ensenyament. Entrevista a 120 padres y madres del Maresme, de diversas poblaciones. Pedían plaza escolar para el primer nivel de segundo ciclo de educación infantil, en centros públicos y privados.

- (58) Apuntes dados por el equipo de Pérez Tornero en el seminario impartido a directores de centros públicos en Terrassa, 1998.
- (59) Cuando tratan este tema van más allá. En el XXXIV Congreso de FAPAES de Sabadell y Terrassa, 12 y 13 de mayo de 2001, una de las propuestas fue establecer criterios para evaluar la calidad de la enseñanza vista desde los mismos usuarios, en www.xtec.es/entitats/fapaes)
- (60) Documento de FAPAES, Congreso, Vallès occidental, 12 y 13 de mayo de 2001, www.xtec.es/entitats/fapaes)
- (61) Jaume Sarramona, doctor en Pedagogía, profesor de la UAB, conferencia titulada "Participació i qualitat de l'educació", en Congreso de FAPAES de Sabadell.
- (62) En su web www.xtec.es/fp/qual
- (63) Impartió la conferencia "Viaje hacia la excelencia de un centro educativo". Director de Alianzas, Club Gestión Calidad www.clubcalidad.es. Toda la información sobre el Congreso se puede consultar en: <http://en.clave.mec.es> .
- (64) Tienen un libro que se puede consultar: "Propuesta para la Adaptación de la Norma UNE-EN-ISO 9004-2 a los Servicios Educativos y de Formación", edita Asociación Española para la Calidad, 1998, Madrid. Esta asociación edita otros materiales, revisiones y adaptaciones de lo que ha hecho)
- (65) Esta norma también propone, como elementos importantes para favorecer la calidad, la participación y para que la apreciación y comunicación de esa calidad al exterior lo siguiente: la evaluación por parte de las familias del servicio del centro, del alumnado y compararlo con el profesorado. Además propone que la dirección preste atención a las actividades del profesorado en relación con lo siguiente: "calidad de los horarios fijados; cumplimiento de los programas

establecidos para cada materia; consecución de los objetivos programados para las asignaturas; eficacia en el desarrollo de la función docente y tutorial; estrategias y métodos de enseñanza-aprendizaje utilizados; calidad de las relaciones con los alumnos; establecimiento, difusión y cumplimiento de las normas de evaluación y calificación referentes a la materia bajo su responsabilidad”.

- (66) La información se puede hallar en www.xtec.es/fp/qual. En centros privados el colegio Irabia, de Pamplona, www.irabia.org hace varios cursos que lo puso en marcha, con el resultado de la experiencia, en los inicios, en su web.
- (67) Según Rafael Abajo artículo citado en nota 63.
- (68) Cuando se acercan las fechas de preinscripción, y durante ellas también, es habitual que en muchos centros se piense en qué técnicas usar para promocionar el centro y ganar matrícula. Las quejas surgen cuando no hay formación en el tema y se apela a la imaginación, a copiar lo que hacen otros centros y a la buena voluntad.
- (69) José Herrador Alonso, profesor asociado en la E.U. de Estudios Empresariales, Valladolid, artículo “El sistema de relaciones proveedor-cliente, clave para la consecución de la calidad”, en Revista Organización y Gestión Educativa, número 3, 1995.
- (70) En otro apartado pusimos al alumnado como componente interno del centro porque, junto con el profesorado, forman parte directa del núcleo educativo.
- (71) Mercè Soler enumera una serie de indicadores para crear una imagen, fuerte, suave o ausencia de imagen. Artículo de Mercè Soler, revista Perspectiva Escolar, 216, artículo: “Imatge del centre educatiu. Importància de la comunicació”, pàgines 66-69
- (72) Mariano Royo, trabajo motivo de una licencia de estudios del Departament d’Ensenyament curso 1991-1992, “L’autoimatge institucional dels centres escolars i la seva incidència a la gestió”, Biblioteca de la sede central del Departament d’Ensenyament.

- Royo, M.(1994): en “Autonomía institucional de los centros educativos”. Universidad de Deusto, Bilbao, Royo escribió el artículo “La autopercepción institucional de los centros educativos y su incidencia en la gestión”, páginas 301-319.
 - Royo, M.(1992): dentro de “Actas del primer Congreso Internacional sobre la Dirección de Centros Docentes”, julio 1992, ICE Universidad de Deusto, artículo de Royo: “El centro educativo: lugar de dirección”, páginas 111-117)
- (73) Se amplía en el apartado titulado “Comunicación de crisis”, en Departamento de Comunicación
- (74) Royo en su licencia de estudios del Departament d’Ensenyament, ver nota 72, página 25.
- (75) Tema apuntado por EL PAIS en el artículo “las etapas que definen el aprendizaje”, 10-9-01, página 29
- (76) Apuntes del equipo de Pérez Tornero: cursillo 1998 a directores centros públicos en Terrassa.
- (77) FAPAES aporta algunas propuestas: www.xtec.es/entitats/fapaes
- (78) Documento de trabajo de la Federació de Moviments de Renovació Pedagògica(MRP) de Catalunya titulat “Autonomia i Educació”, Mataró, juliol 1995.
- (79) La revista “Organización y Gestión Educativa”, en su número 4, 1996, reprodujo una mesa redonda bajo el título de “La imagen de la escuela pública”. Participantes y cargo en 1996: Ignacio García de la Barrera, director de un IES; Jaume Micola i Albert Tierraseca, dirigents de FETE-UGT; Juan José Albericio, director de una Escuela Pia; M^a Àngels Gonzzález, directora general d’Ordenació Educativa del departament d’Ensenyament; Maiano Royo, profesor de IES.
- (80) Idea de Albericio, nota 79, como signo que buscan las familias en la escuela privada.
- (81) Equipo dirigido por Pérez Tornero, curso dado a directores en el PAME de Terrassa.
- (82) Nota 78 pàgines 9, 10 i 11.

- (83) Entrevista hecha para este proyecto.
- (84) En la revista "Cuadernos de Pedagogía", titulado "¿Es pública la escuela pública?"
- (85) Artículo titulado "La crisis de la educación pública", publicdao en la revista Trabajadora/es de la Enseñanza. nº 199, enero 99, páginas 7 a 9.
- (86) Informe citado con permiso del Departament d'Ensenyament. Informe del Seminari: "La imatge de l'escola pública i gestió de centres docents", curs 1995-1996. Junes Centrals de Directores de Primària i Secundària. Subdirecció General de Formació Permanent. En la sessió formativa del 6 d'abril de 1996, el Sr. Jordi Vilajoana, Director en aquel moment de Ràdio i Televisió catalana va fer una xerrada amb el tema "Com potenciar l'escola pública davant de la societat". Resumen adaptado a partir de la transcripción efectuada por M. Teresa Casals, figura en un documento propiedad del Departament d'Ensenyament.
- (87) En las Junes Centrals de Directores de Primària i Secundària (estudio dirrigido por el Subdirerctor Generald e Frmació: Sr. Salvador Carrasco, cuando M^a Angels González era Directora General. Este estudio, al que hemos tenido acceso, es propiedad del Departament d'Enseyament.
- (88) En este sentido va el artículo "Ética y marketing de las instituciones educativas: una conciliación", de Juan Manuel Manes en www.edunexo.com, en su revista dentro de su portal edición en República Dominicana.
- (89) José Gabriel González, artículo "Marketing en educación: dificultades para su aplicación", en reviesta Organziación y Gestión Educativa, número 5, 1998, páginas 3-7.
- (90) I.Quintanilla en su artículo "Marketing social de la escuela: reflexiones en torno a la demanda", en Organización y Gestión Educativa, número 4, 1996, páginas 18-30.
- (91) José María Suárez, artículo "El Marketing de los centros educativos", revista Organziación y Gestión Educativa, número 4, 1996, páginas 3-6.

- (92) También se refiere a él Pere Oriol Costa: cursos del ayuntamiento de Terrassa, poner resumen atrás en notas.
- (93) Trata este aspecto más a fondo José María Suárez, nota 91.
- (94) Un ejemplo muy ilustrativo es la frase recogida por el periodista Jose Martí Gómez, en LA VANGUARDIA , jueves 8 de febrero 01, referente a que la Generalitat de Catalunya había contratado espacios de publicidad en los diarios después de haber orquestado una campaña de divulgación por medio de ruedas de prensa: “La Generalitat ha de pagar anuncios en la prensa para explicarse. Dice que sino no la entienden”. Denota un problema de comunicación que se pretende solucionar con publicidad, con dinero de todos que resuelven un problema de quienes no saben buscar los canales normales para entenderse con la ciudadanía)
- (95) Para este proyecto se ha hecho un seguimiento de las noticias sobre educación que se han publicado en los principales medios de comunicación españoles (en periódicos diarios de difusión general y de ámbito de Catalunya, y periódicos semanales sobre educación). Para ello nos guiamos por la selección de noticias sobre educación, que distribuye casi cada día el Departamento de Comunicación del sindicato Comisiones Obreras entre sus sedes. Se trataba de saber sobre qué tratan las noticias de educación, teniendo en cuenta los criterios de CCOO para seleccionarlas en este boletín interno. Los temas de las noticias que más abundan son las reivindicaciones de enseñantes y sindicatos, noticias sobre inauguraciones y novedades relacionadas con la enseñanza, temas de debate en torno a cuestiones propias del sector y planteamiento de temas de fondo por medio de artículos periodísticos escritos por expertos y expertas. Se pretendía demostrar que los MCM no destacan por publicar sólo noticias negativas sobre enseñanza. Se guían por criterios de actualidad y , dentro de su política comunicativa y del espacio de que disponen, plantean temas de interés que inviten a la reflexión por parte de los lectores. No se decantan sólo por noticias negativas sobre la enseñanza, más bien reflejan la actualidad. Sin embargo, podrían incidir más en

los conceptos de enseñanza, en experiencias y en publicar más colaboraciones del profesorado, más líneas de conocimiento de lo que se hace en los centros.

- (96) Citado por Manes, 1997:28.
- (97) Manes(1997) abunda en este tema.
- (98) Amplían este tema Manes (1997) y artículo de José María Suárez(nota 91) y José Gabriel González (nota 89).
- (99) Trata el tema Antúnez(1993).
- (100) Estudio ayuntamiento de Sabadell: ver nota 104.
- (101) De este apartado ya nos ocupamos cuando tratamos los públicos.
- (102) Apuntes PAME Pérez Tornero del curso en Terrassa.
- (103) Como el ayuntamiento de Sabadell www.ajsabadell.es , nota 104.
- (104) Según un estudio hecho por encargo del Ayuntamiento de Sabadell, -con un muestra de población de esta ciudad, para el Projecte Educatiu de Sabadell-, llamado “Anàlisi dels criteris d’elecció d’escola a Sabadell”:
- Anàlisi dels criteris d’elecció d’escola a Sabadell, fet al desembre de 1988 amb 890 enquestes: 544(61%) alumnes escola pública, 335(38%) alumnes escola privada concertada. Conclusions: els fulletons i publicitat de l’ajuntament juga un paper secundari a l’hora de triar centre educatiu les famílies: només un 17% declara haver-los consultat. Només un 2% els hi reconeix una influència important en la decisió. Influències: entre menor status i experiència: més influència publicitat ajuntament, familiars i famílies d’altres nens. Entre major status i experiència: més influència de professors de centres de cicle previ i dels centres considerats com a opció.
- (105) Fue muy interesante la experiencia del ayuntamiento de Barcelona durante la campaña de matriculación para el curso 01-02: www.bcn.es. Todos los centros municipales de enseñanza remiten a la web específica de matriculación en BCN: central con datos del centro que se ha consultado. Esta web agrupa la información en :
- Presentación
 - Criterios de baremación

- Oferta del centro
- Listado de solicitudes
- Listado provisional de admitidos
- Listado definitivo de admitidos

Todo esto desplegable en la parte izquierda. En la derecha, presentación, el decreto de matriculación de la Generalitat, ampliar información en 010 o en otra web de gestión del ayuntamiento de BCN, llamada L'ESCOLA, donde hay estos títulos y enlaces:

- L'escola
- Activitats educatives "BCN a l'escola"-enlace
- Com puc conèixer els centres docents de BCN
- Quin és el procés de matriculació per al proper curs?
- Quina és l'oferta dels centres docents municipals?
- L'ajuntament informa

Conclusión: todo expuesto de forma muy clara y fácil de encontrar, respuesta a la formulación de las preguntas habituales, con informaciones generales para todos los centros y también datos específicos para cada centro, auténtica información al ciudadano.

(105) Extraído del curso a directores organizado por el Patronato Municipal de Educación del Ayuntamiento de Terrassa – PAME.

(106) Se puede consultar el capítulo sobre comunicación no verbal.

(107) Ampliación en el boletín Extra Net, mensaje 572, de Alfons Cornella, (www.infonomia.com)

(108) Definición recogida por Manes(1997: 72), trata este tema en un capítulo en el que nos basaremos aquí.

(109) Libro de Cyril Poster "Dirección y Gestión.." Anaya 2, página 129.

(110) El tema de las relaciones entre ámbitos diferentes ya se contempla en muchas organizaciones. Hans Johanson cree que se trata de convencer al mundo empresarial de la importancia que tiene el mantenimiento de buenas relaciones

con las escuelas e instituciones educativas y de cómo establecer objetivos claros en los programas de “comunicación relacional”. Ver el libro “La gestión de la comunicación”, Hans Johonsson, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1991. Según su criterio, una empresa debe tener en cuenta cuatro objetivos en este tema:

- Ayudar a la dirección a entender: cómo se enseñan los conceptos, qué materias se dan en los niveles de enseñanza, etc.
- Explicar la industria: a profesores y alumnos
- Compartir conocimiento: con profesores y alumnos.
- Compartir material: suministrar ayudas para la enseñanza y el aprendizaje

(111) En su artículo sobre este tema, titulado “Una nueva técnica de promoción en la educación”, en el portal www.edunexo.com en la revista de la edición del portal en Argentina.

(112) Las ventajas del Marketing digital que cita Juan Manuel Manes en el artículo sobre este tema, titulado “Una nueva técnica de promoción en la educación”, en el portal www.edunexo.com en la revista de la edición del portal en Argentina, son las siguientes:

- Ahorra dinero y ayuda en la promoción
- Ahorra tiempo
- Permite a los padres otra forma de matricular tomando decisiones
- Provee de información directa y de interactividad: cita la importancia de tener bases de datos para su utilización en el Marketing relacional, definido como “La forma de identificar y calificar a los clientes actuales y potenciales, orientando los servicios de la Institución Educativa a satisfacer necesidades individuales, para entablar a través del marketing directo un diálogo permanente, que permita alcanzar un alto relacionamiento dirigido a fortalecer los vínculos y la lealtad a largo plazo” (definición hecha por Manes en el artículo “Marketing relacional”, en REDES, número 93, 11/1998).
- Puede ofrecer acceso instantáneo regional e internacional

- Reduce las barreras de entrada y ofrece igualdad de oportunidades de acceso
- Puede estar continuamente cumpliendo su objetivo: importante tener un contador para hacer estadísticas de visitas, días, horas.

(113) Paul Fleming, en un artículo titulado “Los diez mandamientos del marketing digital” , del Instituto Peruano de Marketing, www.ipm.com, y difundido en www.hipermarketing.com resume las leyes básicas del marketing digital en diez puntos. Aunque se dirige a las empresas, sirve para conocer algunas normas que se tienen en cuenta en a la hora de aplicarlos. Algunos puntos se pueden adaptar a los centros educativos (texto copiado de la versión original, publicado en el web citado antes):

1. Toda campaña empieza con una web de calidad. Refuerza tu marca y tus ventas con una presencia activa en Internet.

A la hora de diseñar tu web, céntrate en tu cliente. Crea un sitio interactivo y lleno de valor añadido, donde la consideración más importante sea lo que quiere tu usuario.

Fomenta el feedback y la activa implicación de cada usuario. No olvides que la bidireccionalidad de Internet te brinda una oportunidad inédita: la de abrir un canal de comunicación directamente con tus clientes.

Crea "comunidad". Los usuarios se implican más en una web donde ven que hay una comunidad de gente que comparte sus intereses y que juntos contribuyen a crear los contenidos del site.

Personaliza la experiencia donde sea posible. A todo el mundo le gusta ser tratado como una persona individual y única. Usa el nombre del usuario en la pantalla y crea contenidos hechos a su medida.

Fideliza a tus usuarios para estrechar la relación con ellos. Si tienes una web dinámica e interactiva, invítales a volver muy a menudo. Piensa en acciones promocionales que les atraerán una y otra vez. Capta sus datos (siempre con su permiso) para estrechar así su relación con tu marca o empresa.

Promociona tu web con una campaña de banners. No escondas tu web dentro de la selva Internet. Crea una campaña impactante de vallas animadas (banners)

ubicadas en sites con mucho tráfico para reforzar el branding y generar tráfico hacia tu web.

Aprovecha el poder de los patrocinios. Cuando tengas muy claro el tipo de público que buscas en Internet, identifica dónde se reúnen estos usuarios. Apoya a sus webs favoritos mediante patrocinios donde los usuarios más interesados en tu producto estarán más abiertos y agradecidos por los contenidos que aportas a su comunidad.

Emplea las nuevas tecnologías multimedia. Internet se parece cada vez más a la televisión en cuanto a los contenidos se refiere. Usa audio, vídeo, animación y "ciberspots" para destacar en la Red.

Gana dinero en Internet. ¡Te espera un bote de oro al otro lado del arco iris de esta nueva forma de la publicidad! Basa todos tus esfuerzos en Internet en lo que necesita tu cliente y él te dará la recompensa en las ventas y en el ahorro de costes que conseguirás vía tu web)

(114) Para más información, consultar la revista Web Business, enero 2001, artículo "El plan de comunicación: más allá de la publicidad".

(115) Adaptadas al centro del artículo publicado en la revista Web Busines titulado "50 maneras de seducir al cliente". Se refiere al proceso diseñado por Xavier Creus, experto en el desarrollo de negocios online, que define este proceso como un "círculo vicioso")

(116) José Antonio Millán, experto en informática, autor de varios libros sobre el tema, periodista de EL PAIS, publicado en el suplemento "Ciberpais", 13 septiembre 2001

(117) El libro "Internet, todas las claves para navegar", VVAA, Ediciones EL PAIS, Madrid 200, ficha 124, define las "Cookies": "Son pequeñas cadenas de texto que envían los servidores de páginas web al disco duro del usuario durante sus visitas a dichas páginas. Sirven para identificar al usuario en sus consultas y suelen tener una validez temporal predeterminada".

(118)) Según Fabio Tropea, en www.infonomia.com, revista "Penélope y Ulyses", mensaje21(8/10/2001) titulado "Home,Sweet Home": "Cuatro mil millones de sitios web pululan ahora mismo por la red. En este maremagnum, tener un carácter y una

identidad diferencial provechosa es conditio-sine-qua-nom para una ciberexistencia provechosa”.

(119) A nivel general, incide en temas afines y amplía la información Alfons Cornella en su ya desaparecido Extra!-Net, mensaje 572 y siguientes, www.infonomia.com, y cornella@infonomia.com para contactar con Alfons Cornella.

(120) El libro “Negocios rentables a través de Internet”, página 152: a este sistema organizativo se llama “Profundidad fractal”: se agrupan a los visitantes el web del centro por temáticas que les interesen, hasta el nivel que se puede segmentar la comunidad. También sirve para crear las comunidades virtuales.

(121) Recomendaciones adaptadas a la educación a partir de ideas de Alfons Cornella en Extra! Net de www.infonomia.com y del libro “Negocios rentables a través de Internet”, página 162, aplicable también a comunidades virtuales

(122) Los espacios webs consultados, referentes a centros educativos, figuran en la lista de Agradecimientos del índice de este proyecto. Básicamente se observaron en los siguientes momentos: antes y durante el proceso de matriculación, al final del curso pasado(00-01) y a principios de éste(01-02). Algunos webs se consultaron a menudo.

(123) La empresa encargada del servicio de comedor puede introducir estos datos y colgar aquella información que considere interesante para las familias.

(124) Opinión de Tomas Delclós, subdirector de EL PAIS digital, en las Jornadas “La sociedad de la información en el siglo XXI: Nuevas estrategias y modelos de negocio” La Vanguardia, 30-11-2000.

(125) Charla de Luis Ángel Fernández Hermana, titulada “Lógica virtual”, las Jornadas del Centre de Recuros Pedagògics de Terrassa, 14 de marzo 2001.

(126) La pregunta que le formuló un “internauta” a Fernández Hermana en un chat en el portal INICIA, 15 de marzo 2001:

- “¿Cuáles son para ti las funciones que tiene que realizar el periodista digital del futuro?”

- “Múltiples y en Red. Estimular la participación, analizar la información, contextualizarla en espacios virtuales específicamente diseñados al efecto, gestionar conocimiento de colectivos de usuarios, ser, en suma, un nodo inteligente de la Red”.

(127) Es un extracto de ideas dichas en el programa de C33: Catalunya segle XXI, 8 de marzo 2001: Imma Tobella, Miquel Puig de CCRRTV)

(128) Periodistas especializados/as en comunicación digital como Karma Peiró ven sus innumerables ventajas en este sentido, en <http://enredando.com/cas/enredados/enredados148>: “Internet da visibilidad mundial a cualquier información, ofrece una interactividad que no poseen los medios de comunicación tradicional, permite componer y publicar al instante historias multimedia, y es un soporte mucho más barato”.

- (129) Vicedecano de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la facultad de Ciencias de la Información(UCM), en su artículo “No me hables del futuro”, en www.quadernsdigitals.net, el artículo de la semana en el boletín de noticias de 5 de junio de 2001. Internet ha basado su éxito y expectativas más por su ventajas sociales que por la economía. Descubrir y seleccionar aquello que interesa. Según Aguirre Romero en el citado artículo: “Cada día descubres, en tus horas dedicadas a la navegación, lugares magníficos fruto del entusiasmo y la afición de mucha gente repartida por todo el globo. Sólo tienen la pretensión de compartir lo que tienen o saben(¡pardillos!). Es cierto que se está llenando de vendedores, pero utilizo la misma táctica que cuando vienen a ofrecerme enciclopedias el sábado por la mañana a casa. En fin, que para mí y, probablemente, para muchos otros la Red es satisfactoria. Así que no me preguntes por el futuro”).

(130) En este sentido se expresa Marina Subirats, socióloga y actual Regidora de Educación y Cultura del ayuntamiento de BCN en www.enredando.com número 264, semana del 24-4-01 al 1-5-01) También opinan Fernando Savater e Ignacio Ramonet: Fernando Savater, filósofo, está en contra de hablar de “la crisis de valores” de los nuevos medios. “Los valores son siempre confusos, y mientras se puedan discutir, me parece positivo que haya muchos” “Todo lo que sea comunicación es bueno”.

Ignacio Ramonet, director de Le Monde Diplomatique, habló de la cara oculta de las nuevas tecnologías en los medios de comunicación: “Internet está derivando cada vez más hacia un mero centro comercial” Habló de la censura actual como “el amontonamiento de información para ocultar la realidad” (EL PAIS, 14 de noviembre 2000, página 47. Los dos escritores habían asistido en A Coruña en el seminario “Nuevas tecnologías y telecomunicación. La convergencia necesaria”).

(131) Trata el tema, aplicado a la economía la revista “Web-Business”, número 11, septiembre 2000, página 32, texto base para su adaptación en este capítulo a los centros docentes.

(132) Para Bill Gates, en su libro “Los negocios en la era digital”, página 449: “Los ordenadores personales contribuirán a cambiar la experiencia del aprendizaje, explotar la natural curiosidad de los estudiantes.(...) El educando puede explorar la información a su propio ritmo, aprender del vídeo y el audio tanto como del texto, modelar experimentos, colaborar con los demás”

(133) En el Congreso celebrado en Madrid, organizado por el MEC, “En clave de calidad”, <http://en.clave.mec.es> según una de sus participantes, M^a Dolores Pardo, jefa de desarrollo de Internet de la Fundació La Caixa, se habló de la importancia de utilizar Internet en los centros pero no tanto asumiendo que los centros sean generadores de información, sino como espacios en los que se fomenta la participación y la comunicación. Se prioriza más esta faceta que no la de lanzarse a hacer páginas web por parte de los colegios. Según su opinión manifestada para este trabajo, es más importante que se conecten a Internet y aprovechen sus ventajas. De no crear grandes saltos “cualitativos” entre lo que se puede hacer en un portal o web generalista y lo que se puede hacer desde el centro, tipo lo que está haciendo, según su opinión, la Fundació La Caixa con www.educalia.org o www.euroaventura.net)

(134) libro “Los negocios en la era digital”, Plaza Y Janés.

(135) Internet y la telefonía móvil imponen hábitos nuevos. Sobre Internet, la noticia de la agencia EFE, publicada entre otros medios en el diario LA RAZÓN, 23 de junio

2001, titulada “Internet gana terreno al teléfono entre los adolescentes americanos” apunta algunas observaciones para tener en consideración:

- Triunfo de la mensajería instantánea frente al teléfono. Tendencia a suplir el teléfono por la Red.
- Uso de la Red para decir mensajes que los adolescentes no hubieran sido capaces de manifestar en persona. También, instrumento para iniciar o acabar una relación sentimental.
- Uso de falsas identidades entre los adolescentes cuando entran en la Red, en concreto en los chats.
- La Red como fuente de conflictos entre padres e hijos: no la entienden igual.
- El 19% de adolescentes reconoce “haber recibido peticiones sexuales no solicitadas en el último año”
- los padres instalan filtros en los ordenadores para restringir el acceso a determinadas zonas de Internet.
- Importancia de Internet en las escuelas, los alumnos:
 - Utilizan la web para discutir sobre las tareas del colegio
 - Para buscar información
 - Para pasarse los apuntes de clase
 - Como fuente más importante de información a la hora de realizar proyectos escolares
 - Como recurso a explorar sus posibilidades.

En cuanto a la telefonía móvil, una realidad, es un instrumento de comunicación que también influye a todos, con unos códigos propios. En los centros se ha de considerar en su vertiente educativa y sociológica, hablar de ellos como signo de progreso sujeto a ventajas e inconvenientes. Hay muchas reflexiones hechas por sociólogos y educadores. Hasta la prensa gratuita las ha recogido. He aquí al opinión y valoraciones del escritor Jorge Carrión, publicadas en la revista gratuita METRO Directe, el martes 19 de junio de 2001, página 6:

- Relaciones adolescentes: cuando alguien conoce a alguien lo primero que intercambian es el número de móvil y la dirección electrónica.
- Móvil como aparato clave en la nueva revolución de los sentimientos: ya no se espera la carta con noticias amorosas. “el amor necesita de una proximidad que sólo puede transmitir la voz a tiempo real”
- Ventajas del móvil: conocidas por todos
- Inconvenientes: “falta de libertad personal debido a que ya no valen excusas para no estar ‘localizable’ y una peligrosa inmediatez en la comunicación”. Se pierde la espera: no hay intriga por saber que se ha de esperar para recibir la respuesta. “El móvil y el e-mail son inmediatos. Como la TV o como el fast-food. Cada adelanto conlleva, inevitablemente, una derrota”.

La disponibilidad de la red de ordenadores fuera del horario escolar es el recurso con el que respondieron las autoridades de EEUU en barrios con altos niveles de pobreza.

Experiencia: consistía en tres modalidades que se podían dar a la vez o no:

- Permitir a los estudiantes el uso de ordenadores después del horario de clases, opción más abundante.
- Antes del horario de clases
- Los fines de semana

El resultado es muy esperanzador, con un alto nivel de participación, tal como se afirma en el artículo de Wall Street Journal “Un 77% de las aulas en EEUU dispone de acceso a Internet”, de Melinda Patterson Grenier, en <http://interactivo.wsj.com/articles/SB991844014846381660-techology.html>

Otra experiencia interesante es la que llevan a cabo en el barrio del Raval de Barcelona (www.ravalnet.org).

(136 y 137) Sobre este tema es interesante el artículo de Jérôme Bindé “L’ensenyament al segle XXI, l’ensenyament per a tothom i per a tota la vida” a PERSPECTIVA ESCOLAR número 247, setembre 2000. Idees més relacionades amb l’educació:

- cal humanitzar la globalització

- nou concepte: l'educació per a tothom i durant tota la vida.
- L'educació com a projecte ciutadà de forma cívica i d'igualtat real d'oportunitats per a tothom, hauria de ser un objectiu prioritari.
- S'imposa l'educació a distància: èxit de comunitats virtuals, universitats virtuals, etc.
- Analfabetisme informàtic: nova forma d'analfabetisme.
- De cara al futur, l'ensenyament ha de respondre a diversos desafiaments:
- Les xarxes electròniques com a eines facilitadores de l'aprenentatge
- Important: "l'evolució de les institucions educatives cap a una gestió àmplia i poc jerarquitzada que les transformi en empreses educadores més autònomes (públiques, privades, associatives o sense afany de lucre), però amb normes educatives comunes per poder comunicar els coneixements i preparar els ciutadans per al futur"
- Canvis en els sistemes d'organització dels centres escolars, basats ins ara en l'esquema dels "quatre un": un professor, una assignatura, una hora, una classe: això ja està canviant degut a moltes eines que ja s'introdueixen: manipulacions als museus, instruments de comunicació i xarxes per a l'ensenyament a distància...
- S'imposa l'ensenyament per a tothom i durant tota la vida
- Es pronostica un gran canvi en els oficis: de feina i que els oficis canviaran.
- "caldrà renunciar a l'oposició tradicional entre temps d'estudi i temps de treball.
- Anem a una "societat educativa": formació contínua, escolaritat en el lloc de treball i fora: l'educació com solució.
- A partir d'ara l'escola hauria de ser el lloc d'innovació per excel·lència.
- "L'ensenyament a distància que Internet fa possible no és un substitut dels llibres o de la relació especial entre professor i alumne (veure Jacques Delors, nota al final de l'article).
- "La competència de l'ensenyant es repartirà entre el domini dels camps del saber, el coneixement dels alumnes i la capacitat de concebre i gestionar àrees d'aprenentatge

(138) En su artículo “Tecnologías del conocimiento en educación”, en www.quadernsdigitals.net.

(139) Responsable de Desarrollo de Negocio en Computer Associates, en Ciberpaís, número 12, junio 2001.

(140) Seminario titulado “La Gestión del Conocimiento”, ofrecido en el instituto CAPACYT el 24 de abril de 1999, www.capacyt.rffdc.edu.ar).

(141) Uno de los colectivos que se han preocupado de la realización de materiales para la coeducación es Lluna Plena. Confeccionaron la llamada “maleta coeducativa”, con el importe de un premio del Ayuntamiento de Terrassa. En 1999, l’Associació Rosa Sensat, la Diptació i els MRP editaron un “Manual per treballar la coeducació”, es una adaptación de la primera Maleta. En octubre de 2000 se ha editado la “Carpeta coeducadora: materials didàctics per a l’ESO”, a càrrec del Departament d’Ensenyament i l’Institut Català de la Dona”, enviatsals IES de Catalunya.

(142) (Aplicable també al camp educatiu), director general de Indra i president de Asociación Sectorial Sedisi, en el seu article “Avanzando hacia la sociedad del conocimiento”, EL PAIS 25 d’abril de 2000, pàgina 64.

(143) Juan Manuel Manes , especialista en marketing de serveis educatius, salut i ONGs, publica un article a la revista REDES, titulat “Exalumnos: un mercado olvidado”, www.redeseducacions.com.ar. Insisteix en la importància de saber les seves necessitats, actualitzar la base de dades i planificar serveis que els generin interès: festes, actes socials, concursos, etc.

(144) El diari EL PAIS, el dilluns 15 d’octubre de 2001, pàgina 40, referint-se a que el Defensor del Poble, Enrique Múgica, diu que alguns col.legis cobren activitats que són gratuïtes també afegeix que, “Múgica también cree que estos desembolsos se aceptan porque son un mecanismo de selección indirecta de alumnos, que contribuye a alejar de estos centros a niños procedentes de entornos sociales desfavorecidos, de familias inmigrantes o de minorías étnicas”

(145) En el II Congrés de la llengua espanyola, celebrat a l’octubre a Valladolid, el catedràtic de Llengua Espanyola de la Universitat de Valladolid, César Hernández

Alonso, va manifestar el següent: “El 90% del fracàs escolar es deu al desconeixement de l'espanyol. Els alumnes no entenen coses que llegeixen en els llibres, no entenen als professors en moltes ocasions i no saben expressar el que volen explicar, ací resideix lo fundamental del fracàs escolar”, declaracions recollides per l'agència EFE, aparescudes a

www.elmundo.es del dijous 18 d'octubre de 2001. Se suposa que aquesta interpretació servirà també per a aquelles comunitats autònomes que tenen més d'una llengua oficial.

(146) Introduïrem un nou concepte, d'actualitat en el camp de la gestió del coneixement: el coneixement organitzacional, el qual s'estructura a partir de dos ingredients: el primer, el capital intel·lectual humà, que és el que tenen les persones que formen part de l'organització; en segon lloc, el capital intel·lectual relacional, el qual s'obté per les interaccions amb l'entorn en el què es mouen. Font: article publicat en www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/cgutierrez.

(147) En aquelles reunions fixes establertes per l'organigrama del centre milloren si es fa constar: objectius, responsables del seu funcionament, qui les convoca, per quin mitjà i amb quin plaç de temps, periodicitat, participants, funcions, on veure l'acta de la reunió.

(148) Es relaciona amb un apartat anterior sobre el centre com receptor.

(149) La revista CUADERNOS DE PEDAGOGÍA, en su número 298, enero 2001, páginas 49 a 79, dedica el Tema del Mes al “Decálogo para el futuro” y ofrece “un decálogo de estrategias para sobrevivir a la sociedad de la comunicación”, muy útiles para toda la comunidad educativa:

1. Buscar para decidir
2. Leer para comprender
3. Escribir para convencer
4. Automatizar para pensar
5. Analizar para opinar
6. Escuchar para dialogar

7. Hablar para seducir
8. Empatizar para compartir
9. Cooperar para triunfar
10. Fijarse metas para superarse

Diez estrategias que, según la revista, se encierran en dos: el desarrollo del metaconocimiento y la autoestima.

(150) Artículo suyo titulado “El negocio de gestionar información”, La Vanguardia 14 de enero de 2001, página 93)

(151) La revista CUADERNOS DE PADEGAOGÍA, en su número 298, correspondiente a enero 2001, titula el Tema del Mes “Decálogo para el futuro”

10. Anexos

10.1. Anexo 1

Modelo de cuestionario inicial que elaboró el Gabinete de Comunicación y Educación de la Facultat de Ciències de la Comunicació de la Universitat Autònoma de Barcelona, para el seminario con directores de centros públicos, organizado por el Patronat Municipal d'Educació del Ayuntamiento de Terrassa, en 1998.

Lo han pasado a profesorado tanto José Manuel Pérez Tornero, director del Gabinete, como el profesor Fabio Tropea, en una Escola d'Estiu del Vallès Occidental, posterior al seminario.

10.2. Anexo 2

Cuestionario que el autor de este proyecto envió, por correo electrónico, en marzo de 2001 a treinta y dos centros de primaria y secundaria, de pública y privada, de Terrassa, Matadepera y uno de Barcelona.

La función que tenían era crear cierta inquietud entre los equipos directivos sobre este tema. Se aconsejaba responderlo y devolver el cuestionario, también por correo electrónico. O, como mínimo, reflexionar sobre las cuestiones aunque no se escribieran. Se decidió enviarlo justo antes del proceso de preinscripción y matriculación, para plantear el tema en el momento de más actualidad en la vida de un centro.

Los cuestionarios devueltos fueron un 15% de los enviados.

Cuestionario:

Enquesta adreçada a la Direcció/equips directius

Tema: acostar-se a la comunicació dels centres

Evaristo González Prieto, professor de l'IES Torre del Palau, de Terrassa

Març, 2001

Sobre comunicació i organització

- 1.1. Qui s'encarrega d'organitzar o dirigir la comunicació en els centres?
- 1.2. Quin és el seu punt de vista sobre la importància d'una planificació de l'activitat comunicativa del centre?
- 1.3. Hi ha un Departament de Comunicació al centre?
- 1.4. En cas que no n'hi hagués, consideraria interessant crear-lo?
Qui l'hauria de portar?
- 1.5. De forma breu, quins són els sistemes habituals que es fan servir:
 - 1.5.1. Quan es comuniquen informacions de l'equip directiu a:
 - 1.5.1.1. Professorat
 - 1.5.1.2. Alumnat
 - 1.5.1.3. Famílies
 - 1.5.2. Quan es recullen informacions o suggeriments cap a l'equip directiu provinents de:
 - 1.5.2.1. Professorat
 - 1.5.2.2. Alumnat
 - 1.5.2.3. Famílies
- 1.6. Quins sistemes es fan servir perquè en tot moment tot el professorat disposi de les mateixes informacions al mateix temps?
- 1.7. Disposa el centre d'algun document (en paper o electrònic) en el que es reculli una planificació de tots els actes comunicatius del centre, la seva distribució en el temps, responsable, contingut, públic objectiu?
- 1.8. Quins són els problemes habituals a nivell comunicatiu que vostès han observat al llarg de la seva vida professional en general (**no del seu centre**):
 - 1.8.1. Dels equips directius amb la resta de professorat
 - 1.8.2. Del professorat amb els equips directius
 - 1.8.3. Entre el professorat
 - 1.8.4. Dels centres educatius cap a l'exterior(famílies)
 - 1.8.5. Del departament d'Ensenyament cap als centres educatius
 - 1.8.6. De les institucions municipals cap als centres educatius

2. Centre i imatge

- 2.1. Quina imatge creu que té la societat dels centres públics en general?
- 2.2. Quina imatge creu que té la societat dels centres privats(concertats i sense concertar)en general?
- 2.3. Creu que hauria d'haver més comunicació entre els centres públics i privats?
 - 2.3.1. En cas afirmatiu, digui sobre quins aspectes
- 2.4. Disposa el seu centre d'un logotip identificatiu propi?
 - 2.4.1. On surt habitualment?
- 2.4. Té un lema definit? En cas afirmatiu, quin és?
- 2.5. Qui creu que ha de cuidar la imatge dels centres docents?
- 2.6. De què creu que depen:
 - 2.6.1. La imatge externa d'un centre?
 - 2.6.2. La imatge interna del centre, la visió que la comunitat educativa d'aquest centre té d'ella mateixa?

3. Centres i Mitjans de Comunicació Social(MCS)

- 3.1. Quina imatge donen habitualment els MCS dels centres i per què creu que és així?
 - 3.1.1. Públics?
 - 3.1.2. Privats?
- 3.2. Es relaciona el centre amb els MCS de la ciutat?
- 3.3. Qui s'encarrega habitualment de relacionar-se amb els MCS?
- 3.4. Quin és el sistema o canal per comunicar-se amb el MCS?
- 3.5. Envien un petit resum o dossier explicatiu?
- 3.6. Quins temes del centre creu que s'han de comunicar als MCS?
- 3.7. Controla el centre que el que es publiqui o es digui als MCS sigui cert?
- 3.8. Quan no s'ajusta a la realitat, què es fa?
- 3.9. Recull el centre en un dossier totes les notícies que apareixen en els MCS sobre aspectes del centre?

4. Actes del centre:

- 4.1. Quins actes no acadèmics organitza el centre, oberts a la participació?
 - 4.1.1. Adreçats a famílies
 - 4.1.2. Adreçats a alumnes
 - 4.1.3. Adreçats al professorat

4.1.4. Adreçats al barri o resta de ciutat

4.2. Sobre la jornada de portes obertes:

4.2.1. S'anuncia als diaris en nom del centre com a tal?

4.2.2. Creu efectiva la propaganda institucional(en nom de l'ajuntament o de grups de centres) per a captar nou alumnat?

4.2.3. Sap el centre les persones que venen perquè s'han informat a través de l'anunci dels diaris?

4.2.4. Es vigila perquè no coincideixi la data del dia de portes obertes amb la resta de centres del mateix àmbit geogràfic?

4.2.5. Quin és el contingut habitual d'una jornada de portes obertes?

4.2.6. S'anoten les dades personals i d'escola de les famílies que assisteixin?

4.2.7. Què s'ofereix a les persones que venen?

4.2.7.1. Tipus de publicacions

4.2.7.2. Actes lúdics

4.2.7.3. Aperitius

5. Serveis (fixos o ocasionals) que ofereix el centre, fora de les activitats acadèmiques

5.1. A l'alumnat

5.2. A les famílies

5.3. Al barri i resta de ciutat

5.4. Als/a les exalumnes

6. Publicacions del centre adreçades a

6.1. Professorat

6.1.1. De la plantilla:(butlletins interns, fulls informatius...)

6.1.2. Nous(substitucions, serveis educatius...)

6.2. Alumnat

6.3. Famílies

6.4. Periodicitat habitual

7. Espai Web

7.1.1. Té espai web el centre? Adreça:

7.1.2. I l'AMPA? Adreça:

7.1.3. Fins ara, per a què es fa servir el web?

7.1.4. Qui decideix els continguts del web?

- 7.1.5. Quina és la periodicitat de la seva actualització?
- 7.1.6. Considera que val la pena disposar d'un web, apart de la feina que dóna, problemes de temps, disposició i formació del personal?
- 7.1.7. Quins continguts o seccions del web son adreçats a:
- 7.1.7.1. Professorat
 - 7.1.7.2. Alumnes
 - 7.1.7.3. Exalumnes
 - 7.1.7.4. Barri
 - 7.1.7.5. Visitants en general
- 7.1.8. En època de preinscripció i matrícula, quins continguts especials apareixen en el web?
- 7.1.9. Com es difon el seu web perquè es conegui entre:
- 7.1.9.1. Alumnes
 - 7.1.9.2. Famílies
 - 7.1.9.3. Ciutat
 - 7.1.9.4. Àmbit educatiu
- 7.1.10. Quines altres seccions i utilitats creu que poden tenir els webs dels centres educatius?
- 7.1.11. El seu centre disposa d'alguna Intranet?
- 7.1.12. En cas afirmatiu,
- 7.1.12.1. Quina utilitat té?
 - 7.1.12.2. On estan col.locats els terminals d'ordinador?
 - 7.1.12.3. De quines seccions d'informació disposa?
 - 7.1.12.4. Qui accedeix a aquesta informació?
 - 7.1.12.5. Qui alimenta d'informació la Intranet?
- 7.1.13. Quines adreces de webs de centres educatius recomanaria mirar pel seu disseny i contingut?
- 7.1.14. Què destacaria vostè dels objectius i continguts del nou portal educatiu del Departament d'Ensenyament(disponibles fins ara) www.edu365.com
- 7.1.15. En quines webs, portals o revistes electròniques busquen informació sobre educació habitualment?
- Si us plau, escriguin les adreces més significatives.
- 7.1.16. Experiències amb webs que s'hagin fet al centre i que consideri interessants.

8. Correu electrònic

- 8.1. Qui obre el correu electrònic del centre?
- 8.2. Cada quant temps s'obre?

- 8.3. Per quins motius es fa servir el correu electrònic en el centre?
- 8.4. Quina utilitat creu que hauria de tenir el correu electrònic de cada centre des del punt de vista
 - 8.4.3. Administració d'ensenyament
 - 8.4.3.1. Generalitat
 - 8.4.3.2. Organisme de l'Ajuntament responsable d'Educació
 - 8.4.4. Educatiu(mestres i alumnes)?
 - 8.4.5. Informatiu(a quins sectors)?
- 8.5. Experiències amb correu electrònic que s'hagin fet al centre i que consideri interessants

9. Altres suggeriments que consideri oportú exposar sobre la Comunicació en els centres

- 9.1. Sobre recursos de comunicació que aniria bé posar en marxa
- 9.2. Canvis en la circulació d'informació
- 9.3. Experiències
- 9.4. D'altres