

Una mirada a la autonomía desde la dirección de un centro

Carmen García-Calderón García
Ex directora del IES Martínez Montañés de Sevilla

La autonomía de los centros escolares es un objetivo planteado y debatido, posiblemente con anterioridad a 1985, año en que fui nombrada por primera vez directora, tanto en las asambleas de directores y directoras, como en la permanente de entonces y en la Asociación de Directores y Directoras de Instituto de Andalucía (ADIAN) con posterioridad. Teníamos el convencimiento de que era un requisito imprescindible para, evitando la alienación producida por el estilo burocrático, mejorar la calidad educativa y fomentar la innovación.

Durante todo este tiempo, contábamos con nuestra convicción y el aliento que nos producía lo establecido en el artículo 27 de la Constitución, desarrollado y concretado en la LODE del 85; el impulso de la autonomía, sobre todo pedagógica de la LOGSE, en 1990, y la voluntad de consolidar la autonomía de los centros docentes de la Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros (LOPEG) de 1995.

Mucho se ha escrito a propósito de este asunto, planteando riesgos, posibilidades, conveniencia, temores, finalidad y regulación (Antúnez, Esteve, Estruch, Gairín, Marchesi, Meuret).

Por fortuna, han prevalecido los criterios favorables recogidos en el proyecto de la LEA, "autonomía pedagógica, organizativa, económica y de gestión de los centros docentes, de forma que facilite una

enseñanza que pueda adaptarse a su realidad social, al entorno, con la suficiente capacidad de respuesta y versatilidad para afrontar situaciones diversas", que estamos seguros de que tendrá el desarrollo esperado.

El IES Martínez Montañés ha contado desde su fundación en 1967, con un alumnado que ofrecía un buen rendimiento académico en general y un profesorado de alta cualificación profesional. Resultaba sencillo aplicar criterios de autonomía en las iniciativas de mejora de las diferentes actividades. Ocurrieron cambios profundos a partir de 1999. El Instituto está situado en una zona en la



que, por las características demográficas y socioeconómicas, se ha producido un progresivo envejecimiento de la población. En los últimos años se ha incorporado al centro un alumnado procedente de otros barrios que, aunque un tanto alejados del centro educativo, entran dentro de la zona de influencia del mismo, y que ha supuesto un cambio significativo en el tipo de alumnado.

El profesorado y el equipo de dirección se han tenido que adaptar a una nueva realidad. El Instituto asumió el reto con la participación de todos los estamentos desde las diferentes parcelas de autonomía, echando mano de toda nuestra creatividad y tocando los filos de los límites. El resultado de nuestro esfuerzo se ha traducido en seguir manteniendo el mismo prestigio de siempre.

El *Proyecto Educativo* ha recogido los principios de funcionamiento del instituto que figuran en los diferentes reglamentos de régimen interior, con la reestructuración de las finalidades educativas. Según corresponde a la escuela pública, no hemos utilizado criterios selectivos ni en la admisión del alumnado ni en la formación de grupos. Y hemos tratado los asuntos relevantes triangulando profesorado, alumnado y familias.

En el ámbito de organización y funcionamiento, con el cambio de alumnado llegamos a la conclusión de que la organización del instituto no podía girar en torno a los departamentos didácticos sino en torno a los equipos educativos.

El trabajo con el alumnado lo centramos en el programa de acogida, la consecución del éxito en el trabajo a través de la planificación del estudio, la ayuda en las carencias de formación académica con clases impartidas por alumnado de cursos superiores, la respuesta a las necesidades de conocimiento de la adolescencia con programas específicos, facilitando la con-

vivencia con la prevención del maltrato, el alumnado ayudante y el programa de mediación escolar.

Hemos requerido de forma sistemática la colaboración de las familias en los procesos de enseñanza-aprendizaje del alumnado. El equipo de dirección recibe a las familias al principio de cada curso escolar, antes de que se reúnan con los respectivos tutores y tutoras, para que tomen conciencia de lo importante que es que nos ocupemos juntos de nuestro alumnado, sus hijos e hijas. Nos reunimos con los equipos educativos y con las familias cada vez que se dan circunstancias que lo aconsejan. De manera colectiva, lo hacemos una vez por trimestre. Con la AMPA estamos en permanente contacto comentando cuanto resulta pertinente para contribuir al buen clima del centro.

La planificación de las actividades complementarias y extraescolares es parte fundamental de la organización de un centro educativo. Proporcionar elementos de cultura al alumnado, también fuera de las aulas, es la mejor manera de colaborar en la convivencia, y en el proceso de crecimiento personal. Cultivamos las relaciones con otros centros y con las instituciones próximas, compartiendo actividades.

En lo que hemos tenido menos capacidad de actuación es en la autonomía pedagógica y curricular. El margen de que disponíamos ha facilitado la profundización en la adaptación del currículo a la diversidad del alumnado, si bien la libertad de organizar las enseñanzas de forma interdisciplinar y los proyectos de innovación y experimentación no son mayoritarios. Se han organizado las enseñanzas de forma que se atendiera la diversidad del alumnado para ofrecer diferentes metodologías a las realidades diversas, desde el programa de Bachillerato Internacional, hasta la adaptación muy significativa para alumnado con NEE asociadas a discapacidad,



pasando por la adaptación curricular de una materia instrumental en un curso completo. Hemos reforzado el aprendizaje con los desdoblados, haciendo milagros con el cupo de profesorado. Y hemos tenido en cuenta que una escuela no puede dejar de dirigirse al conjunto de la persona. El currículo tiene también que garantizar el bienestar emocional del alumnado, la alfabetización emocional. Quien no se siente competente, no se gusta a sí mismo, y, por lo tanto, no puede aprender.

La futura Ley de Educación de Andalucía (LEA) va a permitir poner en práctica lo que hemos demandado durante muchos años, y que beneficiará de manera significativa al alumnado, como la posibilidad de agrupar las materias en ámbitos en primero y segundo de ESO, aplicación de los programas de Garantía Social en tercero de ESO, oferta de optativas que respondan a la singularidad del centro y módulos horarios de duración diferente a una hora.

La diversidad del alumnado es considerable. Además de los programas de refuerzo a los que nos hemos referido, hemos aplicado otros de profundización para alumnado con sobredotación intelectual.

El alumnado con NEE se incorpora a la vida escolar como alumnado de pleno derecho y obligación, participando en todas las actividades complementarias y extraescolares. En la coordinación semanal de la jefatura de estudios y el departamento de orientación con las tutoras y tutores, en la que se trabajan los distintos aspectos de los grupos y de alumnado concreto, se trata el grado de integración de este alumnado.

Facilitamos por escrito orientaciones prácticas sobre normas de conducta al profesorado, alumnado y familias.

El ámbito económico y de recursos es el que necesita mayor atención. La LOE establece que "las administraciones educativas podrán asignar mayores dotaciones de

recursos a determinados centros en razón de los proyectos que así lo requieran". Hasta ahora también existía esta posibilidad pero habría que aumentar la dotación. Y ampliar la autonomía de los centros en este campo. Cuando hemos podido administrar un crédito extraordinario para obras de adaptación de espacios u otros proyectos menores, hemos rentabilizado los recursos de manera muy favorable.

Otro asunto de gran interés es la gestión del profesorado. Para el cumplimiento de sus proyectos educativos los centros públicos podrán formular requisitos de titulación y capacitación profesional respecto de determinados puestos de trabajo del centro, dice la LOE. Es cierto que cada vez habrá que contar con nuevos profesionales para colaborar en los centros educativos, pero el profesorado sólo se ha podido mantener en zonas de atención preferente. Este aspecto de la ley tendría que reflejarse también en la definición de plantilla, la provisión de plazas, los perfiles profesionales y la evaluación de personal.

Si bien la formación del profesorado tiene que mejorar desde el inicio, hemos tenido autonomía para organizar la formación en centros a través de los Centros del Profesorado.

Desde noviembre de 1994 hasta ahora se han organizado en el centro un número importante de cursos de formación sobre temáticas diversas: mediación, la profesionalidad docente en contextos de cambio, prevención de la violencia y del acoso escolar o adaptaciones curriculares. Y han pasado por nuestro centro personas de reconocido prestigio.

Queda mucho aún hasta disponer de la autonomía deseada en los institutos. Mientras, también podemos aprovechar la que tenemos para trabajar con buenas prácticas que nos permitan seguir avanzando en el gratificante camino de la educación.

