

Autonomía de los centros y formación para la dirección

María Dolores Acosta Muñoz
Directora del CEP "José Rodríguez Galán"
Antequera (Málaga)

La escuela y su organización se encuentran inmersas en estos momentos en un proceso de continuo cambio, motivado por el devenir de la nueva situación económica y social y el avance tecnológico que se ha producido en estos años. Esto provoca que, actualmente, la dirección escolar se enfrenta a nuevos retos y necesidades a los que es necesario responder rápidamente e incluso anticiparse: la organización (mayor plantilla de profesorado y mayor diversidad de especialidades), la oferta de nuevos servicios, el hecho de que la propia sociedad haya delegado en la escuela tareas que anteriormente eran asumidas por otros estamentos como la familia, e incluso la propia política educativa que demanda una educación integral y multidimensional para niños y niñas procedentes de otras culturas.

La nueva situación requiere que las personas que dirigen los centros educativos exhiban habilidades concretas para la coordinación, que sean dinamizadoras y que posean una gran capacidad de liderazgo para llevar adelante el proyecto educativo de su centro.

Tampoco podemos olvidar el error que supone una dirección ejercida en soledad. Es muy importante poder contar y movilizar a un grupo de personas con las que un director o directora pueda complementarse y compenetrarse, hasta constituir un verdadero equipo.

El Equipo Directivo es la pieza clave para la mejora de la calidad de un centro. De él dependerá que el proyecto educativo del mismo posea unas señas de identidad y que exista una dinámica de trabajo que ayude al profesorado a fortalecerse como grupo.

Por ello, es necesario que los directores y directoras que inician su andadura en esta tarea, no olviden nunca que forman parte de un equipo y que sus funciones, cada vez más diversas y complejas, reclaman una formación permanente a lo largo de todo su mandato.

Hacia un nuevo modelo de dirección

Las funciones de los directores y directoras se corresponden con tareas tan diversas y variadas como lo son las relativas a la burocracia, la docencia, el control horario, la disciplina y la convivencia, gestión económica, las protocolarias, sin olvidar las pedagógicas y las didácticas... Tienen que establecer relaciones personales y de grupo, afrontar los conflictos con las familias, con el profesorado, con el alumnado, dinamizar la formación, establecer aspectos de mejora... La Administración reconoce el esfuerzo, trabajo y tiempo que los directores y directoras emplean en el ejercicio de sus funciones. Así lo demuestra mediante sus últimas normativas donde ofrece una mayor autonomía, sin obviar su término complementario, mayor responsabilidad, a cambio de cierto reconocimiento económico como el que supone la consolidación del complemento específico, ayuda administrativa, reconocimiento de méritos en su carrera profesional, etc.

Ante tal complejidad de funciones, ¿qué debemos valorar en un director o directora? En el artículo 18 del Decreto 59/2007, de 6 de marzo por el que se regula el procedimiento para la selección y nombramiento de los Directores y Directoras de los Centros Docentes Públicos quedan recogidas de



manera pormenorizada las funciones y objetivos a cumplir desde la dirección.

Las capacidades que deben conjugarse en una buena dirección de centro podríamos agruparlas en dos bloques:

1- Gestión administrativa. Optimización del funcionamiento de recursos y servicios que consigan cumplir los requerimientos administrativos. Una gestión de calidad desbloquea situaciones que paralizan el ritmo escolar, articulando el encaje de las exigencias de las normativas educativas en el propio centro, con frecuencia novedosas (horarios, áreas, especialidades, optativas...) y el necesario espíritu de autonomía del centro, igualmente respaldado por la administración, hasta obtener la máxima eficiencia posible de los recursos humanos y económicos disponibles.

2- Dinamización pedagógica. Tiene que comenzar por facilitar la participación significativa de todos los miembros de la comunidad educativa, logrando compromisos y contribuciones de las ideas, proyectos y finalidades que el centro estima como ideales para que los procesos de enseñanza-aprendizaje que se suscitan en él sean de calidad. Una dinamización pedagógica de calidad confiere a un centro su impronta, un estilo particular de abordar los problemas educativos y una dinámica que multiplica las situaciones constructivas de aprendizaje en relación al entorno del centro. El director o directora se erige así en la persona que encarna el ideario del centro, no sólo a nivel interno (en el propio centro) sino también a nivel externo representándolo en otras instituciones con las que comparte objetivos, como la administración, ayuntamientos, AMPA y asociaciones...

Una buena gestión convierte a un centro en una organización, una maquinaria que funciona, que reacciona ante los obstáculos y se anticipa a los cambios mostrando un amplio repertorio de salidas ante todo tipo de dificultades y unos protocolos de actuación operativos que logran economizar los esfuerzos. Pero puede que aún el centro sea, solamente, una suma de partes.

Una buena dinamización eleva la categoría del centro, que pasa de ser una organización a convertirse en un organismo. Cuando, por la óptima dinamización de un centro se van alcanzando los objetivos pedagógicos propuestos, sentimos que el centro cobra vida y sentido en sí mismo, las relaciones interpersonales y profesionales se multiplican en cantidad y calidad. Este es el modelo de centro que debemos perseguir. Lo que diferencia a un centro de una empresa es el producto que se busca obtener: una amplia cantidad y calidad de aprendizajes positivos y operativos para la materia prima con la que trabajamos: nuestro alumnado. Cuando el centro alcanza este estadio de funcionamiento se demuestra más que nunca la verdad que descansa sobre aquel principio sinérgico que proclama que "el todo es más que la suma de las partes".

Una buena gestión, pero sin dinamización, dibuja un centro que funciona correctamente, pero puede que sus órganos no tarden en oxidarse, anquilosarse y hasta en perder su rumbo, porque

el trabajo aislado marca el límite del potencial de desarrollo del centro.

Una buena dinamización, pero sin gestión de calidad, podría acabar ahogando el potencial del centro al sufrir desgastes la actitud voluntarista de su personal, pues los problemas administrativos con-

sumirían gran parte del tiempo disponible. Si la gestión falla, el centro de gravedad de todas las tareas de un centro que debieran oscilar, necesariamente, sobre apartados de interés pedagógico, se desvía peligrosamente hacia aspectos de gestión como el uso de la informática, quejas por los recursos obsoletos, discusiones improductivas de grupos de distinta opinión, medidas de expulsión en un centro, problemas de comunicación, cansancio y aparición de síntomas de burning en el profesorado, etc.

La delicada línea de equilibrio que aún a gestión y dinamización define a una función directiva ejercida con perspectiva de futuro y calidad en el presente. Pero, ambas parcelas de la dirección, exigen un proceso continuo de formación y actualización donde es insuficiente el aprendizaje derivado de la propia experiencia, haciéndose imprescindible la





facilitación de dos ámbitos formativos complementarios: a) el que propicia el intercambio entre los profesionales de la dirección, y b) el que diseña la Administración a través de los Centros del Profesorado mediante el abanico de modalidades formativas que les caracteriza.

Estrategias formativas de un CEP

Una de las prioridades formativas en la trayectoria de un CEP, es la atención a los Equipos Directivos. Sabemos que la motivación influye positivamente en la organización del centro, favorece el clima escolar y potencia las buenas relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa.

En los CEP se convierte en prioritario garantizar la buena comunicación con los Equipos Directivos. La experiencia nos ha demostrado que la atención directa a los centros educativos permite detectar mejor las necesidades de formación, actuar como dinamizadores de la innovación facilitando información y asesoramiento en la confección de los proyectos, conocer el apartado del Plan Anual de los Centros en la que se analiza su Plan de Formación e insistir más en la utilización de los instrumentos que el CEP ha elaborado para que los propios centros detecten sus necesidades formativas. Un indicador gratificante, para la evaluación, es el porcentaje elevado de formación desarrollada en los centros visitados respecto a los no visitados, estos resultados han sido constatados fehacientemente en los últimos cursos.

Nos centraremos a continuación en la formación para la dirección desde una doble perspectiva:

1- Formación Inicial.

Tiene un carácter teórico-práctico donde se abordan los temas esenciales e imprescindibles para que el director o directora empiece a caminar de cara a conseguir una mejora de sus centros educativos, optando por la calidad en la organización de éstos. Los CEP hemos intervenido fundamentalmente en la parte práctica y hemos inci-

dido en los siguientes temas, bajo la inspiración de las propuestas de la Administración:

- 1. Planificación, programación y asignación de tareas.
- 2. Motivar la participación y fomentar la comunicación.
- 3. La autoevaluación y la evaluación de los centros para elaborar propuestas de mejora.
- 4. La organización del centro para prevenir conflictos.

En un primer contacto con los Equipos Directivos, los temas deben ser poco extensos por el tiempo del que se suele disponer, claros y, sobre todo, útiles. Se proponen tres líneas de trabajo:

- 1. Transmisivo: mediante Jornadas con personas expertas en estos contenidos.
- 2. Práctico: a través de mesas redondas con compañeros y compañeras que destaquen por sus buenas prácticas fomentando el intercambio de ideas, modelos de dirección, dinámicas de gestión de grupos, presentación de programas de carácter novedoso, programa de habilidades sociales e inteligencia emocional...
- 3. Trabajo colaborativo: elaboración de material relacionado con cada uno de los temas tratados mediante la organizaron mediante Grupos de Trabajo por etapas, formados por los directores y directoras en prácticas y sus correspondientes tutorías implicando en las sesiones de trabajo al resto del Equipo Directivo.

2- Formación permanente.

La formación inicial debe estar enlazada y coordinada con una formación permanente durante el tiempo en que ejerce el Equipo Directivo, abriendo las convocatorias a todos sus miembros y no sólo

al director o directora. Es importante que participen en actividades formativas en donde puedan reflexionar sobre su práctica docente, así como actualizarse en temas legislativos, didácticos o metodológicos.

Los Centros del Profesorado asumen la gestión de esta demanda mediante la oferta de un programa diversificado de actuaciones. Algunas de estas propuestas pueden ser:

- 1. Convocar actividades específicas, acordes a sus demandas formativas y a la anticipación de nuevas leyes y normativas, potenciando el modelo gestor/dinamizador al que he hecho referencia anteriormente.
- 2. Facilitar encuentros entre todos los agentes externos que inciden en los centros: Inspección Educativa, CEP, Equipos de Orientación, CEP..
- 3. Seleccionar cuidadosamente a ponentes de vanguardia para atender a los contenidos de las actividades formativas de la forma lo más actualizada y eficiente posible.
- 4. Facilitar espacios para el debate y el intercambio.
- 5. Divulgar las principales características de las estrategias de trabajo colaborativo.
- 6. Abrir en la plataforma un espacio dedicado a los directores y directoras donde se potencie la comunicación y el intercambio de experiencias entre los Equipos Directivos de los centros de la zona.

La estrategia formativa que ha resultado más efectiva de las desarrolladas y experimentadas por el CEP de Antequera ha sido la correspondiente a la modalidad de Jornadas, con sesiones presenciales a lo largo del curso, con una periodicidad trimestral. Es importante la elección de temáticas de interés así como cuidar su organización.

Algunas de las temáticas propuestas han sido las siguientes:

- Coordinación en la elaboración, seguimiento y evaluación del Proyecto Curricular y del Plan Anual de Centro.
- Organización y gestión óptima de los recursos humanos, materiales y económicos.
- Fórmulas de evaluación de logros, problemas y propuestas de mejora en el centro.
- Principios y estrategias de elaboración de planes de convivencia.
- Coordinación de actuaciones del Equipo Directivo y del Claustro de Profesorado.
- Conocimiento de las características de los programas y convocatorias que pueden mejorar la calidad educativa del centro.
- Información pormenorizada de las normativas y leyes novedosas en la fase previa a su aplicación.

La experiencia en la dirección de un CEP nos ha enseñado a valorar y potenciar de un modo muy especial las estrategias que favorezcan las relaciones interpersonales y la creación de un clima favorable en los Equipos Directivos, así como así como en toda la comunidad educativa. Se trata de un trabajo que, si bien incide de forma indirecta en la formación del alumnado, la forma en que puede llegar a afectarle positivamente es tan evidente que bien merece la pena su acometida como ámbito prioritario en el Plan de Actuación de un CEP. Todo lo expuesto justifica que la mayor parte de las tareas relacionadas con la formación para la dirección son asumidas de forma personal por la dirección del CEP, participando activa y directamente, tanto en el diseño de las actividades como en el seguimiento y evaluación de las mismas, contando siempre con la colaboración del Equipo Asesor.

