

En relación con esta idea de autonomía curricular, se plantea la necesidad de que durante su formación inicial se prepare al profesorado para asumir y desarrollar cotas de autonomía compartidas en el ámbito del Proyecto del centro. Los nuevos profesores deberían conocer, al incorporarse a un centro que éste tiene historia previa, acuerdos, normas compartidas, etc. En resumen, que han de respetar y asumir como propio el Proyecto del centro

### 3. LÍMITES DE LA AUTONOMÍA

La autonomía curricular debería “proteger” a todo el alumnado (incluidos los que tienen más necesidades) y evitar que los centros educativos se diferencien entre sí de una forma excesiva, permitiendo al menos, la movilidad de los estudiantes

La autonomía no es un fin en sí mismo, es un instrumento al servicio de los intereses generales del sistema educativo, para mejorarlo en su organización y en el logro de sus objetivos.

### 4. FINALIDAD DE LA AUTONOMÍA

La autonomía del centro debe utilizarse para mejorar el clima institucional y de aula en los centros. Esta mejora repercutirá, finalmente, en los resultados educativos de forma positiva.

Todos los estamentos externos al centro (Inspección, Asesores...) han de intervenir fomentando la autonomía del centro, y el Equipo Directivo ha de ser capaz de liderarla.

### 5. GRADOS DE AUTONOMÍA

La mayoría de los asistentes al Taller piensa que la regulación por parte de la Administración de la actividad de los centros educativos, debería ser mínima y dejar mayores márgenes para su desarrollo en los centros. Algunas opiniones llegan a desear autonomía total para el centro: que se asuman riesgos, se decida todo y se pase el control a la sociedad

De todas formas, algunos miembros sugieren, de forma acertada, que todos los centros tienen puntos de partida y ritmos diferentes a la hora de construir su Proyecto (lo cual, en la práctica supone gestionar con cierta autonomía). Para evitar acciones parciales, se defiende el proyecto de Dirección, como herramienta global que incluya las decisiones y acuerdos anteriores del centro, de forma que pueda ir avanzando en la acción coordinada, conjunta y liderada por un potente equipo directivo.

### 6. LA EVALUACIÓN

El avance de los centros educativos hacia mayores grados de autonomía debe llevar consigo un mayor nivel de seguimiento y evaluación, en las dos vertientes: interna, por parte del propio centro y externa, por parte de la Administración

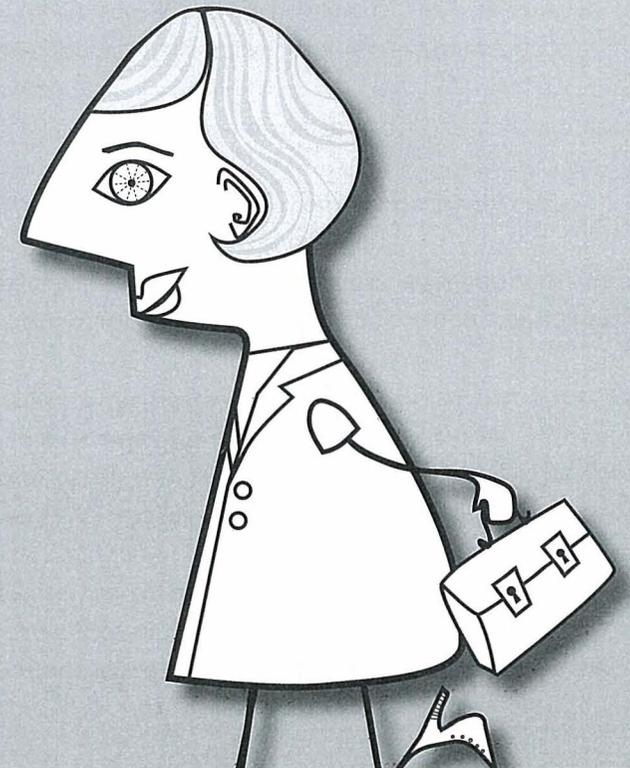
### 7. PROPUESTAS ADICIONALES

Como propuesta del Taller, aparece la necesidad de que la autonomía se desarrolle al máximo nivel posible en los aspectos curriculares, de gestión económica y de recursos humanos en los centros educativos

Ante distintas normativas existentes en algunas Comunidades autónomas se concluye: Que la cuota de autonomía que la LOE establece para los centros no sea constreñida por las Administraciones autonómicas; en todo caso, desarrollada al máximo en los tres ámbitos citados en el párrafo anterior

# 4

## APORTACIONES PARA EL DEBATE DE UN MODELO DE DIRECCIÓN EN LOS CENTROS DOCENTES



## Aportaciones para el debate de un modelo de dirección en los centros docentes

---

**PEDRO MARTÍNEZ BERRADE**

*Coordinador*

### PRESENTACIÓN

El borrador del documento sobre “modelo de dirección en los centros docentes”, presentado por el Forum de Castilla-La Mancha en las XVIII Jornadas Estatales de FEAE (Toledo, 26 y 27 de octubre de 2007), en su conjunto, recibió la siguiente valoración por parte de los representantes de los distintos foros autonómicos:

- El 40,5% de las encuestas mostraban su acuerdo con las propuestas del modelo.
- El 45,5% mostraban su acuerdo con “matizaciones”
- El 14% se definían contrarios al modelo.

Por tanto, creemos que, una vez recogidas las aportaciones de aquellos que matizaban ciertos aspectos del modelo, podemos concluir diciendo que:

1. El documento que figura a continuación fue suscrito por el 86% de los asistentes a las Jornadas que respondieron a la encuesta,
2. Por tanto, parece razonable proponerlo como “**Modelo de dirección emanado en las XVIII jornadas estatales de FEAE**”, de modo que pueda servir como base de discusión en los distintos FORUMs autonómicos.
3. Igualmente nos parece conveniente publicarlo como uno de los trabajos de las referidas Jornadas, hacerlo público en nuestra revista y presentarlo a las autoridades educativas autonómicas y nacionales como docu-

mento de trabajo a partir del cual debatir un modelo de dirección que, necesariamente, pues así es el sentir prácticamente unánime de los directores y directoras de centros docentes, debe cambiar y adaptarse a las exigencias de los nuevos tiempos.

## DOCUMENTO PARA EL DEBATE “MODELO DE DIRECCIÓN EN LOS CENTROS DOCENTES”

El *Fórum Europeo de Administradores de la Educación* de las distintas Autonomías propone un modelo de dirección de los centros docentes **en el que primen los proyectos y los resultados, la autonomía y la evaluación.**

Se tenderá a la profesionalización de la función directiva, que puede sobrevenir como resultado o eslabón de una carrera profesional, muy unida, por tanto, a la docencia.

Este modelo debe sustanciarse en un proyecto de dirección previo contextualizado al entorno y realidad del Centro.

### 1. MODELO DE DIRECCIÓN

La dirección de los centros educativos debe avanzar necesariamente hacia la **semiprofesionalización** de la figura del director

- como uno de los elementos clave para impulsar y revitalizar la renovación pedagógica de los centros
- como factor clave para garantizar la calidad de la educación en los centros
- desprovisto de interferencias políticas directas

Entendemos el concepto de **semiprofesionalización** como la respuesta a las siguientes necesidades confluyentes:

1. El director debe ser un docente que cumpla los requisitos de acceso y que sea seleccionado de acuerdo con el modelo que más adelante se define.
2. Como tal docente, durante el tiempo en que se ocupe de las tareas de dirección, podrá desempeñar tareas docentes que le hagan partícipe

de los trabajos y las preocupaciones del claustro de profesores que debe dirigir; y conocedor de la realidad del alumnado, centro vertebrador de toda acción docente. No obstante, al menos en los centros de gran complejidad, habría que contemplar la voluntaria exención de su labor docente.

3. La evaluación positiva de sus sucesivos Proyectos de dirección le facultará para seguir en el cargo en el mismo o en otro centro educativo.
4. Cuando el proyecto fuera valorado negativamente o no fuera elegido para el cargo, volverá a su condición de profesor; por tanto rechazamos la creación de un “cuerpo de directores”

### 2. ACCESO A LA DIRECCIÓN

Además de los requisitos legales (antigüedad, méritos...), creemos que en el acceso a la dirección de centros se deben valorar los siguientes aspectos, entre los que destacamos la importancia de la cualificación profesional.

#### 2. 1. Valoración de la experiencia previa:

- **Evaluación** del candidato en su labor **como profesor**
- Necesaria **experiencia** previa **en puestos de responsabilidad en el centro**: consideramos muy positiva la experiencia previa en un equipo directivo y, aunque menos, también digna de tener en cuenta la previa participación del candidato en Consejos Escolares, Jefatura de Departamento...
- **Formación** previa. Entendemos por formación previa, aquella necesaria para participar en el proceso de acreditación u homologación como, por ejemplo, haber realizado cursos teóricos sobre técnicas relacionadas con la dirección de centros, resolución de conflictos y jefatura de personal:

En este sentido, consideramos urgente solicitar a todas las Administraciones educativas la puesta en marcha de cursos **“master” en “dirección y gestión de centros escolares”**.

#### 2.2. Periodo de prácticas

Una vez elegido el **equipo directivo**, es imprescindible ofrecer una for-

mación inicial para el desempeño de la función atendiendo a temas más específicos como: organización y gestión de centros, resolución de conflictos, relaciones intergrupales...

- **Tutorizado por un director con experiencia.**
- **Formación inicial: curso específico, teórico-práctico.**

– Revisión de los contenidos.

Muchas sugerencias sobre temas y aspectos en los que debiera incidir esta formación inicial, sólo a modo de ejemplo se sugieren los siguientes:

- **Aspectos técnicos.** Planificación, organización, elaboración de proyectos...
- **Aspectos relacionales:** comunicación, motivación, relaciones, animador de proyectos...
- **Aspectos relacionados con el desenvolvimiento en situaciones conflictivas** (toma de decisiones, gestión participativa, gestión de personal, colaborativa, resolución de conflictos, gestión de la información...

### 3. PROCESO DE SELECCIÓN

#### 3.1. Selección de candidato

La provisión del puesto de director se realizaría tras la valoración, basada en la experiencia y la formación previa, de los candidatos que podrían ser del mismo o de otro Centro.

Cada candidato debe presentar un proyecto de dirección basado en la información de la evaluación interna o externa que puede conocer a través de los informes documentados y / o a través de la información recabada mediante consulta.

La valoración previa de los proyectos presentados por los candidatos, incidiendo en el conocimiento del Centro, se efectuaría por una Comisión mixta compuesta por representantes de la Administración educativa, el director y jefe de estudios salientes (salvo que se presenten a su reelección) y profesorado elegido por el propio claustro.

Realizada la citada valoración, se trasladaría al Consejo Escolar para

que, ratifique o rechace, en su caso, la selección, y eleve a la Administración educativa la propuesta de nombramiento.

#### 3.2. Temporalización

La elección de director debería realizarse durante el **tercer trimestre del penúltimo año de gestión** del equipo directivo saliente, de modo que:

- El director seleccionado, durante un curso completo, realizara prácticas con el equipo saliente, participando así en todos los procesos de dirección, y asistiera a su formación inicial, sin que ello significara especial perjuicio para las labores diarias de dirección en el centro.
- Tuviera tiempo suficiente para elegir su nuevo equipo directivo y que éste se formara en las labores específicas de su cargo y preparara un proyecto de dirección coherente con el presentado por el director en su candidatura.

**3.3. La plantilla orgánica de los Centros debería contemplar una plaza específica para Dirección.**

### 4. FORMACIÓN CONTINUA

Establecida en dos modalidades formativas:

– **Seminarios de intercambio entre equipos directivos.**

- Formación obligatoria / no obligatoria (las opiniones están muy divididas, con una cierta decantación hacia la obligatoriedad; de todos modos habría que estudiar su repercusión, características y utilidad)
- Formación coordinada y dinamizada por un asesor, (preferentemente un exdirector con gran experiencia directiva).
- Contenido: difusión de buenas prácticas, programas y actuaciones. Debates, discusiones y propuestas de mejora dirigidos a la Administración.

– **Formación modular periódica**

*Formación obligatoria y especializada*

Se ofertarán diversos módulos formativos de modo que cada director pueda elegir aquel que más necesite (en este caso la obligatoriedad si que se ve como algo positivo y aceptado por la gran mayoría).

Este tipo de formación puede abarcar a los diferentes miembros del equipo directivo, bien por especializaciones (se podrían realizar en los meses de febrero, marzo, cuando los directivos pueden disponer de mayor facilidad para su asistencia) bien en conjunto, durante el mes de julio

### 5. Evaluación: (interna y externa)

La Administración no debería permitirse derrochar la rentabilidad social de los esfuerzos y medios empleados para la formación de sus directores; de ahí que hablemos de una "semiprofesionalización" en la dirección de centros.

Una evaluación positiva de la labor de dirección debería conllevar la posibilidad de que dicho director continuara ejerciendo estas labores en el mismo o en otro centro; tras la evaluación positiva parece adecuada la renovación por un nuevo periodo sin limitación temporal.

- **La evaluación interna:** debería ser anual y diferenciada de la memoria de fin de curso.
- **La evaluación externa:** evaluará la consecución de los objetivos marcados en el proyecto de dirección al finalizar cada mandato. La evaluación externa debe ser realizada por una Comisión formada por ex directores (asesores de investigación y apoyo y ayuda a la dirección) y los servicios educativos de la Administración y/o al servicio de inspección.

El informe de esta Comisión o del Servicio de Inspección se presentará al Consejo Escolar del Centro y se tendrá en cuenta:

- A la hora de la continuidad del director en el mismo o en otro centro
- Para la consolidación del complemento específico.
- Para posibilitar el acceso a otros cargos de la Administración
- Así mismo servirá al resto del equipo como experiencia previa para su acceso a la Dirección.

### 6. ESTIMULOS – DIGNIFICACIÓN - DE LA DIRECCIÓN.

a) Las propuestas del documento están orientadas a establecer la fun-

**ción directiva** como una actividad pedagógica profesional atrayente y apetecible para los profesores.

b) Las condiciones de acceso y de formación inicial no tienen por que ser las mismas para todos los niveles educativos y /o en función de las características de los centros, especialmente por su tamaño.

c) El modelo actual, aunque los directores conocen las atribuciones de autoridad que formalmente les atribuye la legislación, impide que la ejerzan de forma efectiva, debido a la incertidumbre de la temporalidad del cargo: falta de poder real y de autonomía.

d) Necesidad de resolver la contradicción de "autoridad entre iguales"

e) Estimular el desempeño de un puesto complejo:

- Económicamente durante el tiempo de su desempeño.
- Reconocimiento profesional
- Reconocimiento del Director como Autoridad Pública en el ejercicio de sus funciones.
- Reconocimiento Social, que solo se conseguirá si la sociedad percibe la dirección de los centros como una actividad pedagógica profesional.