

Reflexiones sobre autonomía escolar

Autonomía pedagógica, autonomía económica y autonomía en la gestión de Recursos Humanos

Teresa Aranaz Jiménez. Directora General de Ordenación, Calidad e Innovación del Departamento de Educación.

El trabajo de poner en marcha una normativa que regule la organización de los centros requiere una visión amplia, de horizontes de futuro, que nos permita establecer un marco lo suficientemente flexible para dar cabida a las exigencias actuales y futuras de los centros educativos. Es uno de los retos que debe afrontar el Sistema Educativo de Navarra en los próximos meses.

Contamos con datos de evaluaciones internacionales que arrojan luz sobre qué factores inciden en la mejora del rendimiento y de resultados de los sistemas educativos eficaces.

Sabemos que en los centros con mayor autonomía el alumnado refleja mejores resultados y puntuaciones altas cuando es evaluado en PISA.

Por otro lado, el cambio de paradigma en la educación que suponen las competencias básicas tiene consecuencias no sólo teóricas en el enfoque del aprendizaje escolar, sino también prácticas en la organización de los centros y especialmente en la coordinación pedagógica.

Las competencias básicas representan el mayor acuerdo alcanzado hasta el momento sobre los aprendizajes imprescindibles para que cada persona pueda definir un proyecto de vida propio y participar activamente en la construcción de una sociedad más justa. El reto es el éxito escolar: lograr que las competencias básicas sean adquiridas por todas y cada una de las personas que se escolarizan.

Las competencias básicas sólo se pueden alcanzar desde una acción colegiada de la comunidad educativa y constituyen aprendizajes compartidos por todo el profesorado del centro. Ello exige una mayor flexibilidad en los agrupamientos, facilitando el desarrollo de proyectos e itinerarios personalizados, una mayor apertura del centro al entorno y, especialmente, a la colaboración con las familias y las organizaciones locales.

En este sentido tendremos que pensar en fomentar las condiciones que hagan posible este aprendizaje situado que integra el currículum formal, el no formal y el informal mediante el establecimiento de comunidades que aprenden y la creación de organizaciones inteligentes.

La autonomía de centros según la LOE

En este contexto la autonomía se presenta como una herramienta importante, y así se desprende de la LOE.

La LOE dedica el Título V a la Participación, Autonomía y Gobierno de los Centros, y en concreto el capítulo II a la Autonomía de los Centros, del artículo 120 al 125. En sus disposiciones generales, artículo 120.1, se precisa: Los centros dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión en el marco de la legislación vigente y en los términos recogidos en la presente Ley y en las normas que la desarrollen. Punto 2: Los centros docentes dispondrán de autonomía para elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto de gestión así como normas de organización y funcionamiento del centro. Punto 3: Las Administraciones educativas favorecerán la autonomía de los centros de la forma que sus recursos económicos, materiales y humanos puedan adecuarse a los planes de trabajo y organización que elaboren, una vez que sean convenientemente evaluados y valorados. Punto 4: Los

centros, en el ejercicio de su autonomía, pueden adoptar experimentaciones, planes de trabajo, formas de organización o ampliación del horario escolar en los términos que establezcan las Administraciones educativas, sin que, en ningún caso, se impongan aportaciones a las familias ni exigencias para las Administraciones educativas. Punto 5: Cuando estas experimentaciones, planes de trabajo o formas de organización puedan afectar a la obtención de títulos académicos o profesionales, deberán ser autorizados expresamente por el Gobierno.

Si el centro educativo tiene capacidades, y las ejerce, para detectar sus propias necesidades, establecer la organización y los recursos adecuados; si dispone de posibilidades para mejorar sus resultados; el centro tiene capacidades para ejercer la autonomía.

Autonomía que no es un fin en sí mismo, sino un medio para



mejorar, para ajustar sus respuestas y resultados. Autonomía supeditada, por un lado, al profesorado; profesores y profesoras no a título personal o grupal, sino en cuanto a docentes del centro que se mueven por lo más importante: que los alumnos y alumnas aprendan y convivan, y por otro, a la Administración Educativa, que ha de apoyar, entregar el control y corresponsabilizarse sin normas rígidas, burocráticas o de simple mantenimiento.

Si el centro no tiene capacidades para ejercer la autonomía, es la Administración educativa la que ha de posibilitar el camino, facilitando el asesoramiento, si lo solicita el centro, la formación que necesita para mejorar en el proceso de análisis de necesidades, colaborar en la adopción de medidas para la mejora y el cambio, el apoyo para el establecimiento de nuevas responsabilidades, la participación en la producción de materiales y estrategias para la evaluación interna y el reconocimiento en la progresiva institucionalización de dicha autonomía.

Profesorado y autonomía

Autonomía no por decreto para todos los centros, pero sí como meta en un horizonte no demasiado lejano para todos.

La autonomía de los centros no es posible sin profesores autónomos, pendientes del trabajo de cada día, de los logros necesarios de cada día, y menos pendientes de las normas, de las crecien-

tes competencias profesionales que se le exigen, de los nuevos *currícula*; unos profesores con más libertad y con menos miedo para reconocer sus propios errores, con capacidad y voluntad para elegir la formación que necesitan, un profesorado implicado en la necesidad de trabajar en colaboración con sus compañeros, con sensación y actuaciones de pertenencia a su centro educativo, unos profesores que se han convencido de que son los verdaderos protagonistas, los verdaderos innovadores.

La autonomía de centro requiere una organización inteligente del sistema educativo para permitir su desarrollo. El riesgo al intervencionismo está siempre presente en sistemas tan complejos como el educativo. Por eso ahora hay una oportunidad para forzar al sistema a confiar más en los centros, es decir, en sus equipos. Aunque no hay que olvidar que el sistema se debe comprometer a ofrecer estabilidad para que los centros puedan desarrollar con éxito esa autonomía.

Puede ser un potente factor de cambio si se presenta coordinada con otras iniciativas orientadas a la mejora de los resultados educativos de los alumnos, entendidos no sólo como adquisición de conocimientos sino en el sentido amplio de formación integral.

En definitiva, la autonomía escolar no es buena ni mala en sí misma. Que sea una buena o una mala iniciativa va a depender del proyecto estratégico en el que se inserte y de su implantación coherente con ese proyecto, prudente en cuanto a los ritmos y en cuanto a la previsión y a la rectificación de posibles efectos no deseados ni deseables.

Autonomía e innovación

Por todo ello, la nueva normativa que regule la organización de los centros basada en la autonomía como línea innovadora debe contemplar diversos ámbitos y normativas que tienen estrecha relación y deben elaborarse al unísono como son: la jornada y horario del Profesorado, la función directiva, la coordinación pedagógica y la propia autonomía de centros.

Es preciso revisar la elaboración de plantillas de los centros en aras a permitir una organización de recursos humanos acorde con la multiplicidad de tareas que requiere la actividad docente y educadora, sin entrar a diseccionar un horario del profesorado que se traduce en verdaderos ejercicios de equilibrio y que muchas veces se hace a medida del profesorado y no de los proyectos que debe abordar el centro.

Los centros han de poder organizar su plantilla respetando los mínimos curriculares y dedicando mayor o menor peso a actividades en función de su planificación específica.

Debemos dar el salto hacia la mayoría de edad de los centros educativos: autonomía **pedagógica**, autonomía **económica** y autonomía en la **gestión de los recursos humanos**. Podemos hablar de proyectos específicos de centro, de presupuesto para obras menores incluso de configuración de las plantillas.

Debemos buscar una fórmula para que algunos centros inicien una apuesta clara por la autonomía con criterios claros en cada uno de los aspectos de la misma y establecer una especie de “contrato” con el Departamento. En ese “contrato” se explicitará el plan del centro en cuanto a su margen de autonomía, los recursos de los que va a disponer y una serie de indicadores que permitan la rendición de cuentas, y además habrá un planteamiento de mínimos para aquellos centros que no estén en condiciones de asumirla.

La autonomía va estrechamente ligada a la función de liderazgo del equipo directivo. Es obligada una revisión acerca de las competencias y funciones del director o la directora; su proceso de selección y formación; el reconocimiento de su liderazgo y toma de decisiones (tanto como mérito para su promoción como de margen de maniobra para la toma de decisiones).

Debemos buscar la manera de hacer atractiva esta posibilidad en los docentes.

Algunos principios

A modo de claves podríamos resumir algunos principios que centran la idea de autonomía:

No a una autonomía por decreto, impuesta al mismo tiempo a todo el sistema educativo.

Sí a una autonomía basada en un consenso educativo y social que le dé estabilidad y recursos al margen de las coyunturas políticas.

Sí a una autonomía planificada a largo plazo, con mecanismos permanentes de evaluación, revisión y reajustes

Implantación progresiva: centros nuevos, zonas y centros voluntarios. Política de pacto entre la Administración y los centros: auditoría, transferencia y compromisos mutuos.

La autonomía no debe fomentar el aislamiento y la competencia entre centros. Centros en red, integrados en proyectos educativos de ámbito territorial.

Garantía de equidad y de igualdad. Mantenimiento de unos mínimos comunes de calidad educativa y de recursos para todos los centros. Medidas compensatorias para los centros con más dificultades sociales, y medidas extraordinarias para centros con mayor implicación en el cumplimiento de objetivos.

Implantación del proceso de autonomía coordinado con un conjunto de medidas destinadas a renovar y mejorar el sistema educativo: descentralización administrativa, carrera docente, dirección basada en el liderazgo pedagógico y evaluación de centros.

Es una visión ambiciosa del futuro de los centros de Navarra. En nuestras manos, Docentes y Administración, está la tarea de hacerlo posible.

Autonomía de centros: tantas oportunidades como riesgos

Joan Estruch Tobella. Catedrático del I.E.S. de Balmes y Profesor del ICE de la Universidad de Barcelona



Un concepto impreciso

La autonomía de centros está ocupando el espacio central del debate educativo. Esta hegemonía responde a varias causas. Agotado el discurso pedagógico constructivista que impulsó la Reforma-LOGSE, las preocupantes realidades que se

viven en los centros, reflejadas después en macroencuestas internacionales (PISA), convierten la autonomía escolar en una

opción llena de atractivos y de posibilidades.

Al auge del debate sobre la autonomía escolar contribuyen diversos factores que pueden llegar a revestirla de una aureola de virtualidades exageradas. En el Estado español, “autonomía” tiene unas connotaciones positivas porque se asocia con la democracia, con la recuperación de las libertades nacionales de Cataluña o Euskadi. Del mismo modo, “centralización” tiene unas connotaciones negativas, ya que se asocia con dictadura, franquismo, etc. Conviene, pues, deslindar la autonomía escolar de la autonomía política para evitar contaminaciones inconscientes entre ambos conceptos. Porque la centralización no necesariamente está asociada con la dictadura, como lo demuestra el caso del Estado francés.