

**Autonomía y liderazgo educativo**

**José Antonio Martínez Sánchez.** Director del IES Pío Baroja de Madrid. Presidente de FEDADi y miembro del Consejo Escolar del Estado.  
**Alberto Arriazu Agramonte.** Director del IES Navarro Villoslada de Pamplona, miembro de ADI y FEDADi y del Consejo Escolar de Navarra.

Una de las características esenciales de las sociedades actuales es, sin duda, su carácter cambiante. En la misma medida, éstas hacen demandas a los centros educativos impensables hace pocos años. Por eso, los centros que mejor se adaptarán a las necesidades emergentes de la sociedad serán aquellos que tengan la posibilidad y sean capaces de:

- Dar una mejor respuesta a todas las necesidades de su alumnado
- Seleccionar, atraer y conservar al mejor profesorado
- Formar a su profesorado en nuevos recursos metodológicos
- Estimular, incentivar y recompensar las buenas prácticas docentes y estudiantiles
- Trabajar en equipo y en red
- Implantar y llevar a cabo programas, disponiendo de los recursos apropiados.
- Seleccionar a un equipo directivo profesional que gestione los recursos y lidere el equipo humano
- Mantener la convivencia y velar por la salud laboral
- Contar con una buena financiación
- Evaluar los resultados y establecer planes de mejora para responder de manera adecuada al Proyecto Educativo de Centro aprobado por la comunidad educativa.

Resultaría impensable, atendiendo a estas demandas y a la realidad dispar de cada centro, pretender uniformar la respuesta. Cada centro educativo es un pequeño mundo y se mueve en una realidad específica. El éxito en su labor requiere un marco flexible y una capacidad en la toma de decisiones que no puede situarse exclusivamente fuera del propio centro.

La OCDE señala en sus múltiples informes que *“los centros educativos necesitan organizarse y funcionar de manera específica para que su alumnado mejore sus resultados educativos”*.

Por otro lado, en la LOE se señala que *“la flexibilidad del sistema educativo lleva aparejada necesariamente la concesión de un espacio propio de autonomía a los centros docentes”*.

Parece, por tanto, que existe un alto consenso político en que nuestros centros educativos deben contar con un nivel suficiente de autonomía que les permita el logro de sus fines. La autonomía no es por tanto un fin en sí misma, ni siquiera garantiza la excelencia educativa, pero parece claro que sin ella nos alejaremos cada vez más de lo que se espera de nuestra Escuela.

A pesar de este consenso, la realidad es otra. En el último Informe español de PISA (2006), ha pasado de manera bastante desapercibida, frente a otros datos con más interés mediático, el apartado que dedica a comparar los niveles de autonomía de los centros escolares de los países que participan. El informe considera una serie de indicadores para establecer los niveles de autonomía de los centros educativos, entre ellos: Nombramientos, despidos o mejoras salariales del profesorado, disciplina, evaluación, admisión del alumnado, elección de libros de texto y materiales, determinación de contenidos y de la oferta educativa, etc.

Las conclusiones son, como era de esperar, muy reveladoras: en España, el menor nivel de autonomía corresponde a los centros públicos y el mayor a los centros privados. Además, la autonomía de los centros españoles es inferior a la media de los países de

la OCDE en casi todos los aspectos considerados. El Informe concluye señalando que *“una mayor autonomía se corresponde con mejores resultados educativos”*.

Entendemos que la autonomía de los centros educativos, que es en suma capacidad de decisión y flexibilidad en la gestión, ha de vincularse con el proyecto de dirección, que es el documento fundamental que establece el plan estratégico del centro y define los objetivos, procedimientos, indicadores, responsables de tareas y su evaluación. Este último aspecto es básico en el concepto de autonomía, pues ésta carece de sentido si no va acompañada de una evaluación que garantice el proceso de mejora continua del centro, encaminada a la consecución de la excelencia y la equidad en el proceso educativo. Todo ello supone una mayor responsabilidad y capacidad de liderazgo para los equipos directivos.

Esta idea de autonomía se corresponde mal con el concepto de Director-gestor del centro, lo que en el caso de España no deja de resultar paradójico. Cuando ni siquiera hemos sido capaces de establecer un modelo de Director-gestor, nos encontramos con que éste resulta insuficiente.

Las tendencias de los países con mayores niveles de autonomía y mejores resultados educativos, se inclinan por un modelo directivo basado en el “liderazgo educativo”. Así, mientras el “gestor” planifica, organiza, coordina, decide, controla, ejecuta y mide su éxito por los resultados, el “líder” formula los fines y propósitos, impulsa el cambio y la mejora, gestiona expectativas, orquesta el conflicto, revisa los valores y redefine el proyecto. Este liderazgo educativo comprende cuatro ámbitos:

**El liderazgo pedagógico:** articular una visión educativa, el Proyecto Educativo, comprometer al personal en el desarrollo de la misión educativa y sus objetivos, comprometer a los padres y madres y al alumnado, pretender el desarrollo apropiado del personal y evaluar su contribución, modelar y fomentar las acciones de aprendizaje del alumnado, planificar y delegar la adaptación de los currículos, desarrollar y evaluar las políticas y las prácticas y favorecer la innovación.

**El liderazgo organizativo:** tener visión, impulsar un propósito común, liderar los procesos de cambio, fomentar el trabajo cooperativo, adaptar las estructuras a las necesidades de la escuela, colaborar con otras organizaciones, desarrollar estrategias cooperativas para la toma de decisiones, asegurar el reparto del poder y la responsabilidad, promocionar códigos de conducta y actuación y asegurar un clima positivo.

**El liderazgo cultural:** conocer y transmitir “la forma de ser y actuar” de la escuela (el ethos), su historia, tradiciones, sus oportunidades, la cultura organizativa.

**El liderazgo político:** negociar con profesores, padres y miembros de la comunidad educativa para conseguir los objetivos, negociar con la Administración e Instituciones para asegurar que los recursos sean adecuados, fomentar una comunidad de aprendizaje, fomentar la cooperación, comprometer y movilizar los recursos para mejorar las condiciones de alumnos y profesorado.

Tal cantidad de tareas sólo son posibles desde la idea de

*La autonomía de los centros educativos es, en suma, capacidad de decisión y flexibilidad en la gestión. Carece de sentido si no va acompañada de una evaluación que garantice el proceso de mejora continua del centro*

“liderazgo compartido”, esto es, desde un Equipo Directivo con capacidad real para liderar los procesos de mejora

Desde FEDADI y las asociaciones que la integran, venimos demandando un modelo directivo para nuestros centros públicos que permita e impulse los procesos de adaptación y mejora. Con todas las peculiaridades que supone el modelo funcional del profesorado, nuestra propuesta se basa en un modelo democrático y profesionalizado: la dirección de un centro conlleva unas tareas distintas de las del profesorado, de ahí que no pueda aceptarse que un Director sea un profesor que, además de dar clases, dedica unas horas a dirigir el centro. La profesionalización entendida de esta manera no supone, en absoluto, la creación de un cuerpo de Directores, aunque sí la consideración del cargo de Director como un puesto específico dentro de la plantilla del centro.

Además, para el correcto ejercicio de sus competencias, el Director, en el ejercicio del cargo, ha de tener la consideración de “autoridad pública”, gozando de presunción de veracidad sus informes y de ajuste a la norma sus actuaciones, salvo que se demuestre lo contrario.

En relación con las competencias, no basta con su enumeración: hay que darles contenido. El equipo directivo no puede ser solamente el gestor de la incidencia diaria, ni tampoco puede limitarse a proponer, comunicar o informar, que es lo que se hace ahora.

Así, en el ámbito pedagógico, la dirección debe tener capacidad para la designación y cese de los órganos de coordinación didáctica y la distribución de los grupos entre el profesorado, oído el departamento, de acuerdo con la planificación de las enseñanzas, el Proyecto de Dirección y el Proyecto Educativo, además de ejercer la supervisión de la práctica docente, y colaborar en su evaluación y mejora continua.

En el ámbito organizativo, es necesario que los Reglamentos Orgánicos que se elaboren sean flexibles, para poderse adaptar a la diversidad de centros y para que las propuestas organizativas realizadas desde estos no choquen con normativas rígidas y, en muchos casos, inútiles.

Por lo que respecta a la gestión del personal, el Director debe favorecer una gestión de personal que garantice el ejercicio de los derechos y deberes. Ejercer la jefatura de todo el personal del centro equivale a tener capacidad plena para evaluar, sancionar y

resolver. Por tanto debe tener potestad para sancionar los incumplimientos tipificados como “faltas leves”, y proponer la apertura de expedientes disciplinarios, intervenir en los procesos de concesión de Comisiones de Servicio y en la continuidad del profesorado con destino provisional, establecer incentivos para el profesorado que desarrolla proyectos de innovación y mejora, establecer los perfiles singulares de acuerdo con el Proyecto Educativo, etc.

En el ámbito de la gestión de los recursos, todas las Administraciones deben impulsar la autonomía de gestión de los recursos económicos estableciendo mecanismos ágiles, criterios claros de reparto y descentralizando la gestión de los mismos, ya que el gasto descentralizado es más eficiente y eficaz.

Por consiguiente, el modelo que se postula precisa:

Directivos altamente cualificados. Para esta cualificación es imprescindible una formación específica no sólo inicial.

Directores con capacidad real de poder llevar a cabo el Proyecto por el que han sido seleccionados

Estabilidad de las Direcciones, una vez superados los procesos de evaluación. La estabilidad es un factor de calidad del sistema, la cualificación no se improvisa

Equipos directivos con capacidad para promover y llevar a cabo evaluaciones, tanto de procesos como de resultados. Una organización que no se evalúa, no puede mejorar.

Y finalmente, que reconozca y valore la responsabilidad y el trabajo de los directivos escolares.

La OCDE es su último informe sobre “Mejora

del liderazgo escolar” (2008), señala que *“mientras los países se esfuerzan por reformar sus sistemas educativos y mejorar los resultados de los estudiantes, el liderazgo escolar ocupa un lugar preferente en los programas de política educativa. Pero en muchos países, los hombres y mujeres que dirigen los centros escolares están agobiados, mal pagados y próximos a jubilarse. Y hay muy poca gente que quiera ocupar esos puestos”*. Una aproximación realista al tema de las direcciones escolares en España, debería llevarnos, al igual que hace el mencionado informe de la OCDE, a plantear medidas que hagan que nuestra dirección escolar deje de ser, por un lado, la excepción entre los países de nuestro entorno y, por otro, sea considerada como uno de los factores clave en la mejora de los resultados escolares.



## Tú eliges, tú decides: La jornada de los escolares en Navarra

Un estudio elaborado por el Consejo Escolar de Navarra

basado en datos objetivos de la ocupación del tiempo de los escolares

nº de proyecto: 16685

un proyecto  
elegido por  
clientes de **can**