

REVISTA GALEGA DE EDUCACIÓN

PUBLICACIÓN DE NOVA ESCOLA GALEGA



A ORGANIZACIÓN DOS CENTROS ESCOLARES



O modelo de xestión e dirección dos centros escolares en Cataluña: d prioridades pa orientar o seu desenvolvemento

Serafin Antúnez
Universidade de Barcelona

A SITUACIÓN E O ESCENARIO

Durante os últimos meses nos que o Goberno da Generalitat estivo dirixido pola coalición tripartita (PSC, ERC, ICV), ata novembro de 2010, promulgáronse diversos textos legais¹ que desenvolvían a LLEI 12/2009, del 10 de xulio, d'educació nos aspectos relativos á xestión e dirección dos centros escolares. O último deles (Decreto 155/2010), foi publicado no Diario Oficial case que a títu-

lo póstumo, 1
eleccións para

Pretendíase re-
cas e regulaci-
cun programa
proposta, sen-
cionada, pero-
Era evidente q-
fose desenvol-
ben emenda-
dades educati-
vista das clar-
resultados ele-
datos.

O novo corpo
blecia implic-
modelo de
interesantes
miñadas a pro-

1. DECRET 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius. DOGC núm. 5686 - 05/08/2010.
DECRET 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent. DOGC núm. 5753 - 11/11/2010

marxes de autonomía aos centros escolares públicos en diversas áreas que, segundo unha singular clasificación, se denominaban "pedaxógica", "organizativa" e "de xestión". Tamén introducía diversas innovacións orientadas a reforzar o estatus e a autoridade dos directores e directoras escolares outorgándolles novos papeis. Algúns deles delicados e complexos como os de impoñer sancións polas faltas leves do profesorado, propoñer a incoación de expedientes por faltas graves ou avaliar o seu desempeño profesional. As alusións aos centros privados, concertados ou non, como sempre ocorre nestes casos, expresábanse sucintamente e de forma sutil como confiando en que non necesitarían das directrices e adecuada orientación da que precisan os "necesitados" centros públicos.

O novo Goberno, agora de CIU, que cando a promulgación das normas manifestouse aberta e publicamente desconforme con moitas delas, atopouse cun legado que administrar. Pero, como?, dando continuidade a aquelas propostas?, asumindo e desenvolvendo as que parecen pertinentes?, cambiando, de novo, unha vez máis, os plans como sucede a miúdo cada vez que toma o relevo un Goberno doutra cor?

Neste momento non dispoñemos aínda de evidencias suficientes que nos sinalen cal é o camiño preferente que se tomou. Nin tampouco indicios nin estudos rigorosos, a modo de balanço, sobre os efectos da aplicación do novo modelo de xestión escolar e, dentro del, da renovada conceptualización da función directiva. Son tarefas que están por facer.

Mentres tanto, e como parte fundamental dese traballo pendente, dous propósitos, segundo cremos, deberían merecer a súa atención prioritaria para o desenvolvemento e aplicación

destas leis. O primeiro, poñer o maior empeño por conseguir unha escola cada vez máis segura e saudable a través de pertinentes prácticas de organización e dirección. E o segundo, revisar as políticas e as prácticas de formación dos directores e directoras.

CARA A UNHA ESCOLA CADA VEZ MÁIS SEGURA E SAUDABLE

A escola é unha institución para satisfacer dereitos. E que tamén ten como misión ensinar a exercelos, da mesma maneira que ensina obrigas e que educa para que se cumpran. Se nos referimos aos dereitos, o noso alumnado ten, entre outros e seguindo o texto da lei mencionada, os de ser educado dentro dun clima de convivencia respectuosa e pacífica e a través do estímulo permanente que proporcionan os hábitos de diálogo e cooperación; ser atendido mediante prácticas educativas inclusivas e equitativas e recibir unha atención especial se se atopan nunha situación de risco que eventualmente poida dar lugar a unha situación de desamparo.

Poucas organizacións, ademais da escola, teñen entre os seus obxectivos principais a custodia, coidado e protección dos seus usuarios. Por conseguinte, as tarefas dos directores e directoras escolares deberían orientarse en primeiro lugar cara ao obxectivo de previr, poñer en funcionamento e avaliar as accións conducentes á satisfacción dos dereitos mencionados. A prioridade xustifícase porque de non conseguirse ese propósito os procesos formativos veríanse fortemente prexudicados. Xa non se trata só de traballar para que o alumnado aprenda nocións, actúe segundo determinados valores ou desenvolva competencias, senón tamén, e en primeiro lugar, de actuar coa finalidade de que se consiga o



escenario idóneo para que todo iso sexa posible.

Considerando a súa condición de persoas menores de idade, as prácticas directivas deberían ter como obxecto preferente proporcionar un ambiente de seguridade e protección, a través de actuacións múltiples (Antúnez, 2011), tendo presente, en calquera caso, que a prevención é, seguramente, a solución máis pertinente e que o desempeño dunha acción directiva equitativa e xusta constitúe unha condición indispensable.

REVISANDO AS POLÍTICAS E AS PRÁCTICAS DE FORMACIÓN DOS DIRECTORES E DIRECTORAS

As autoridades educativas, conscientes dos grandes déficits da formación específica para o desempeño da función directiva, veñen promovendo durante estes últimos anos meritorias iniciativas de capacitación, pero non sempre de maneira ordenada, sistemática e sostible. Algo aprendemos destas experiencias. Se consultamos fontes variadas: persoas participantes e persoal formador, profesionais da inspección educativa e tamén as indagacións que se fixeron sobre este asunto a través dalgunhas licenzas por estudos

baixo os auspicios da propia Administración, podemos reunir unha información de gran valor que nos achega conclusións e recomendacións de moito interese. De acordo con Silva (2012) axustarémonos ás tres que consideramos máis relevantes e preferentes para a mellora dos programas formativos:

a) *Deseñar programas de formación escoitando e considerando primordialmente as voces das persoas destinatarias.*

Directores e directoras manifestan en escenarios diversos as súas preocupacións, carencias e aspiracións. Fano de maneira explícita a través de reunións máis ou menos espontáneas e oficializadas: grupos de traballo, seminarios, xuntas de directores e directoras, asociacións profesionais e, cada vez máis, tamén a través de internet, usando diversas formas de expresión. De todo o que nos comunican non é difícil deducir algunhas das súas necesidades de formación máis importantes.

Pero tamén expresan estas necesidades de maneira implícita cando levan a cabo prácticas profesionais erradas, pouco eficientes ou insatisfactorias. Moitas destas malas experiencias son tamén manifestacións que nos comunican consecuencias de déficits na súa formación. Cremos que, desgraciadamente, estas "voces" non acostuman recollerse nin considerarse suficientemente á hora de deseñar plans de formación. Non están tan ocultas. Varias das instancias pódennas coñecer a través de múltiples evidencias e indicios. Referímonos aos colectivos profesionais da Inspección e doutros servizos educativos de apoio externo que traballan nos centros, que ven de preto os seus directores e directoras e se relacionan frecuentemente con eles. Cremos que se poderían conseguir mellores resultados nos procesos de diagnóstico previos ao deseño de plans de

formación, se se lles consultase máis e mellor.

b) *Actualizar os contidos dos programas de formación en función dos novos roles e funcións.*

Responder os requirimentos que propón a Dirección dunha escola autóctona e progresivamente máis autónoma, tal e como a desexamos, esixe apropiarse de competencias pertinentes. O novo modelo axuda a identificar perfís profesionais ben diferentes aos de épocas pasadas relativamente recentes. Será preciso renovar os vellos criterios de selección de contidos para axudar a aprender a desempeñar funcións distintas ás exercidas ata agora.

c) *Articular a formación a través de itinerarios.*

Un dos déficits nos programas de formación para a dirección escolar foi a súa discontinuidade. Entre outras razóns, porque o colectivo destinatario fórmano persoas, moitas das cales están a miúdo en tránsito nos seus cargos. A quen nos interesa o estudo deste tema, acostumamos ter a certeza de que, debido a tanta rotación, sempre se está empezando de novo. Resulta moi difícil manter unha secuencia formativa medianamente estable ao servizo permanente de directores e directoras, e que considere os pasos que van dende o estudo dos temas de interese máis xerais e comúns aos máis particulares e específicos; do que se estima que deben aprender as persoas novas no cargo ao que necesitan as máis veteranas e expertas; das metodoloxías onde as persoas en formación son máis dependentes e heterónomas das persoas formadoras ás que están baseadas na aprendizaxe autónoma.

Resulta moi conveniente deseñar itinerarios de formación. Trátase de construír un dispositivo estable e, a un tempo, flexible e sostible que permita transitar

aos nosos directores e directoras cunha orientación clara de desenvolvemento profesional. Os camiños que van dende os cursos xerais masivos e de amplo espectro, que non poden considerar as peculiaridades do centro en que traballa cada participante, pasando polos seminarios, grupos de traballo, obradoiros ou redes de cooperación, ata chegar á formación máis individualizada e contextualizada a través de procesos de acompañamento, como a mentoría e outros, deberían establecerse de maneira máis clara.

Fidelizar no cargo a través do estímulo dunha formación atractiva, ben articulada, pertinente respecto á súa utilidade e motivadora para o seu desenvolvemento profesional, pode ser unha vía útil para conseguir persoas directoras máis comprometidas, satisfeitas e eficientes. Se ademais, dunha vez por todas, a formación específica para o desempeño da función chega a considerarse como un requisito e non un mérito, por preferente que este sexa, terase dado un paso importante no camiño da mellora da xestión dos nosos centros escolares. ■

BIBLIOGRAFÍA

- ANTÚNEZ, S. (2011). "¿Qué tiene de particular dirigir un centro escolar? Consecuencias para la formación de directores", en *Avances en Supervisión Educativa*. Revista electrónica, núm. 14. Maio. Disponible en http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content...
- SILVA, P. (2012). "La formación de directores i directoras. Qué ens aporta l'experiència? ", en *Fòrum: Revista d'Organització i Gestió Educativa*, núm. 27, págs. 4-6.