

la dirección en un instituto

PÚBLICO DE ENSEÑANZA SECUNDARIA

M^a DOLORES REQUENA

Directora del IES Ciudad Escolar de Madrid
dolores.requena@educa.madrid.org

Desde hace ya casi ocho años dirijo en Madrid un instituto público de Enseñanza Secundaria específico de Formación profesional; es decir, imparte exclusivamente ciclos formativos de grado medio y grado superior además de programas de cualificación profesional inicial. El hecho de que el centro sólo imparta enseñanzas profesionales supone, desde mi punto de vista, una gran ventaja en cuanto significa una mayor homogeneidad de la edad del alumnado, entre los 16 y 21 años en su inmensa mayoría y que todo el profesorado tenga como marco de referencia para la enseñanza el perfil profesional de los ciclos formativos que imparte en el contexto del mercado laboral actual. El instituto está situado en un entorno natural privilegiado, cuenta con unas instalaciones excelentes y tiene la gran ventaja de tener un tamaño “abarcable” con un claustro de poco más de cincuenta profesores y algo más de 800 alumnos.

Fui nombrada directora del instituto por la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid para un período de cuatro años después de haber participado, con un proyecto de dirección, en la convocatoria pública correspondiente por haber concluido el período de nombramiento de la dirección anterior.

La convocatoria pública establece que se constituya una comisión de selección integrada por la administración educativa, un representante del claustro de profesores y también un representante del consejo escolar del centro. La función de esta comisión es estudiar y valorar los proyectos que presentan los distintos candidatos y hacer una propuesta a la administración educativa, que es quien definitivamente hace el nombramiento. Los nombramientos son por cuatro años y al finalizar este período se vuelve a convocar públicamente la dirección. Actualmente no está limitado el número de veces que el nombramiento puede ser renovado. En mi caso, he sido nombrada dos veces y en los próximos meses volverá a convocarse el puesto de dirección. Después de cada curso escolar la Inspección educativa emite un informe en el que evalúa la función directiva realizada.

La autora analiza cuestiones que han influido en su ejercicio de la dirección: la consideración de la educación como un instrumento de cambio social. La finalidad de la educación. Aceptar que la misión de la dirección es proporcionar al centro la mejor organización y las mejores condiciones para conseguir sus objetivos así como promover el bienestar de las personas que integran la comunidad educativa. El papel de la dirección en situaciones críticas como primera y última responsable.

experiencias ▾



M^a Dolores Requena.

La decisión de presentar mi candidatura a la dirección del instituto estuvo influida en gran medida por mi fuerte convicción, recibida de los pedagogos clásicos de la Escuela Nueva y de la Institución Libre de Enseñanza, del potencial de la educación como instrumento para el cambio social. Así, para ejercer la dirección he contado con un marco conceptual que me ha ayudado y guiado de una forma extraordinaria. En ese sentido, partir de que “la finalidad de la educación es potenciar la autonomía intelectual y moral del alumnado” (Piaget 1948) nos ha llevado a desarrollar diferentes planteamientos relacionados con la metodología de la enseñanza y el modelo de convivencia y disciplina.

La autonomía intelectual, pensar por sí mismo, requiere poner el énfasis de nuestra enseñanza en potenciar el razonamiento del alumnado y para ello es necesario que tenga oportunidades para expresar sus ideas y contrastarlas con otros puntos de vista de sus compañeros y de sus profesores. Este planteamiento lleva al profesorado a adoptar una metodología en la que el alumnado se haga preguntas, se plantee problemas, estudie y trabaje individualmente y en grupo para dar respuesta y resolver los problemas planteados y descubra nuevas soluciones; una metodología, además, en que los errores son una oportunidad para seguir aprendiendo. El papel del profesor se enriquece y se complica en cuanto no se limita a ser un mero transmisor de conocimientos. Además, en nuestro caso al impartir enseñanzas profesionales debe proporcionar al alumnado experiencias y aprendizajes relacionados con el campo profesional correspondiente, lo que facilita que el alumnado encuentre sentido a lo que está estudiando.

La autonomía moral es contraria a la heteronomía moral. Mientras las personas moralmente heterónomas se rigen por la obediencia sin crítica a las reglas y personas con poder, en la autonomía moral se parte de poder diferenciar lo que está bien y lo que está mal, de hacer propios los valores y se rige por el respeto a los demás. Que el alumnado consiga una autonomía moral o, dicho de otra forma, que llegue a ser moralmente maduro implica un modelo de convivencia basado en la disciplina inductiva, que es contraria a la autoritaria, en el que las normas están basadas en razones y puedan ser comprendidas como necesarias y útiles y los castigos con una finalidad puramente punitiva se sustituyen por un sistema de sanciones cuya finalidad será siempre formativa y que deberán estar relacionadas con la norma incumplida. Este es el marco de referencia de la Comisión de Convivencia del Instituto.

Por otra parte, desde el principio, he entendido que la misión de la dirección de un centro, y así lo expresé en el proyecto que presenté con mi candidatura, es “proporcionar al centro la mejor organización y las mejores condiciones para conseguir sus objetivos así como promover el bienestar de las personas que integran la comunidad educativa”.

Proporcionar al centro la mejor organización y las mejores condiciones para conseguir sus objetivos requiere, por un lado, una clara distribución de fun-

ciones, tareas y responsabilidades que se coordinen e integren en un marco de relaciones cooperativas y complementarias y, por otro, una planificación de la actividad del centro que posibilite la organización del trabajo personal.

Entiendo que el bienestar de las personas que integran la comunidad educativa, alumnado, profesorado y personal de servicios, está relacionado con diferentes variables como: el sentido de pertenencia, las posibilidades de participación en la actividad colectiva, el sentirse escuchado y acompañado en los momentos de dificultad, que las propuestas e iniciativas que se hacen sean valoradas y que su esfuerzo y su trabajo sean reconocidos. En resumen, que el centro potencie su crecimiento y desarrollo personal y profesional.

En este sentido, el centro ha hecho un gran despliegue de posibilidades para la participación e implicación del profesorado y el alumnado.

En cuanto al alumnado, consideramos prioritario la participación en clase, que se impliquen en su formación tratando de saber más y mejor. Sin embargo el instituto les ofrece otras posibilidades de participación como:

- **Acto de inauguración y bienvenida al centro.**

Con este acto se pretende facilitar un conocimiento general de la organización y funcionamiento del instituto en el que se acaban de matricular. Asiste todo el alumnado de primer y segundo curso, por grupos acompañados por sus tutores y profesores. El “hilo conductor” de este acto lo realiza un pequeño grupo de alumnos de segundo curso del ciclo formativo de Animación Sociocultural que, a partir de sus propias iniciativas y las de otros compañeros de segundo, van presentando al equipo directivo del centro, así como a los Jefes de departamento y las características más relevantes de los diferentes ciclos formativos que se imparten. También se dan a conocer las instalaciones que van a poder utilizar habitualmente además de las aulas como la biblioteca, que está abierta hasta las nueve de la noche, la piscina climatizada, la sala de musculación o la cafetería. Este acto consiste en pequeños *sketches* o presentaciones que con una comunicación muy rápida y gran sentido del humor conecta muy fácilmente con el alumnado recién llegado y les permite situarse rápidamente en el centro.



- **Jornada de acogida.** Además, todos los grupos nuevos inician el curso en su aula con una “jornada de acogida” a cargo de su tutor y en la que colabora todo el profesorado que imparte clase en ese curso, con una fuerte implicación del alumnado de segundo. En esta jornada se trata de que el grupo de alumnos nuevos se vaya conociendo utilizando para ello juegos y dinámicas de presentación, así como saber “in situ” los espacios específicos que van a utilizar habitualmente y los servicios que le puede ofrecer el centro, como el departamento de orientación y otras dependencias que les pueden interesar.
- **La animación musical en los tiempos de recreo.** El horario habitual del alumnado es de 8:30 a 14:30 horas y tenemos dos períodos de recreo, uno largo de veinticinco minutos y otro más breve. Pues bien, durante estos períodos, el centro cuenta con animación musical a través de un sistema de altavoces colocados en la galería principal. Esta actividad está a cargo de dos alumnos de segundo curso con la colaboración voluntaria tanto del profesorado como del alumnado que lo quiera hacer. Normalmente establecen un tipo de música para cada día de la semana en la que se puede aportar lo que se quiera escuchar. Con ello se consigue marcar claramente el inicio y el final del recreo y que el alumnado viva el centro como algo propio con un ambiente muy cercano a sus gustos e intereses.
- **La jornada de puertas abiertas.** Se organiza a mediados del segundo trimestre para dar a conocer al alumnado de diferentes colegios e institutos la oferta formativa de nuestro Instituto. Si bien es cierto que es una actividad de promoción del centro, tiene el valor de implicar a todo el profesorado y alumnado del instituto. Así, cada grupo visitante que va llegando a lo largo de la mañana con un horario establecido, está acompañado durante toda la visita por “dos guías” que son alumnos voluntarios que les van mostrando el centro. Además, cada grupo de alumnos de los ciclos formativos que se imparten en el Instituto dan a conocer al grupo visitante su perfil profesional utilizando diferentes recursos como: exposiciones de materiales relacionados con su ciclo, juegos de rol, o bien una actividad propia del perfil profesional correspondiente como puede ser un teatrillo de guiñol o el montaje de un escaparate. El papel del profesorado se centra fundamentalmente en la planificación y ayuda a los grupos a seleccionar la actividad que sea más representativa del ciclo que están estudiando. Es muy satisfactorio comprobar el grado de implicación del alumnado, ya que ellos son los auténticos protagonistas de esta Jornada. Tanto el profesorado como el alumnado visitante se sorprenden y nos felicitan porque valoran especialmente que sea el propio alumnado el que les acompañe e informe sobre el Instituto.
- **Los voluntarios verdes.** Tratan de fomentar entre sus compañeros buenas prácticas relacionadas con la sostenibilidad y el cuidado del medio

como la separación de residuos en diferentes contenedores, el ahorro de papel utilizándolo por las dos caras, la reutilización de papel o cartulina cuando es posible, así como el cuidado de los espacios interiores y exteriores de forma que el centro sea un lugar agradable para el trabajo, el estudio y la convivencia. Estos voluntarios verdes trabajan coordinados por la Comisión Socioambiental.

En cuanto a la participación del profesorado, el instituto, a través de las reuniones de departamento y de equipo docente, fomenta la reflexión sobre su práctica docente para saber más y mejor, que pueda admitir y reconocer sus errores, que intercambien ideas y prácticas y pedir ayuda cuando la necesitan. Además, se han creado diferentes comisiones o grupos de trabajo que facilita al profesorado elegir trabajar en la comisión que más le interesa.

En la Comisión de Coordinación Pedagógica, CCP, se han establecido las siguientes comisiones:

- A. **La comisión de calidad.** Trabaja de acuerdo con el modelo de calidad EFQM y su finalidad es mejorar permanentemente el instituto. Cada curso escolar propone las áreas de mejora a trabajar por todos los departamentos en base a los datos de las encuestas de satisfacción del alumnado y profesorado y asesora a los diferentes departamentos sobre el desarrollo de las áreas de mejora propias que han seleccionado. Define los procesos y protocolos a instancias de los diferentes órganos del centro o de la propia comisión. Cuenta con una asesora externa que, como experta, orienta y colabora con la comisión. El funcionamiento de esta comisión ha permitido avanzar notablemente en simplificar y homogenizar la forma de abordar múltiples tareas del centro. Así se ha definido “el sistema de comunicación interno y externo del centro”, “el protocolo de acogida del profesorado nuevo” o el “funcionamiento del servicio de reprografía”.
- B. **La comisión de promoción del centro.** Su función es, como su propio nombre indica, planificar actividades y materiales para la promoción del centro. Organiza la “Jornada de puertas abiertas” mencionada anteriormente, atiende a los colegios e institutos que, al margen de esa jornada, están interesados en que su alumnado conozca el instituto y su oferta educativa, elabora materiales para dar a conocer el instituto como los folletos informativos de los diferentes ciclos formativos, el punto de libro con el calendario anual, o la felicitación de Navidad.
- C. **La comisión socioambiental.** Formada por profesorado del instituto cuenta con la colaboración de diferentes alumnos, como los voluntarios verdes, en función de la actividad que organiza. Su finalidad es promover en la comunidad educativa los valores establecidos en el Proyecto educativo del centro como la solidaridad, la igualdad y el respeto al medio ambiente; ha contado con el asesoramiento del Ayuntamiento de Madrid a través de Agenda XXI escolar y promueve acciones y actividades como:

- Separación de residuos y reducción del consumo.
- Mercadillo de comercio justo. Desde mediados de noviembre hasta finales de curso, un día a la semana y durante el recreo se monta este mercadillo con la colaboración de la ONG La Ceiba. En el mercadillo colaboran como vendedores el alumnado que voluntariamente quieren participar así como los del ciclo formativo de Comercio en cuanto les permite practicar actividades propias de su perfil profesional como la realización de pedidos, la atención al público, el control de los productos almacenados o el control de la caja.
- Talleres sobre “relaciones sanas” con la finalidad de prevenir la violencia de género.
- Celebración de la “Semana de los Objetivos Milenio” que pretende sensibilizar sobre los Objetivos del milenio planteados y su dificultad para conseguirlos.
- Celebración del Día Internacional de las Mujeres, el día 8 de marzo.
- Senda botánica en la que los alumnos del Ciclo formativo de grado medio “Conducción de Actividades físicas-deportivas en el medio natural” son los guías que acompañan a los grupos de alumnos interesados en realizar dicha senda por el monte de Valdelatas.

La asistencia a todos estos talleres y actividades son voluntarias para el alumnado y requieren inscripción previa hasta completar la capacidad disponible.

- **Comisión de convivencia.** Esta comisión se constituyó como comisión del Consejo escolar a partir de la aprobación del plan de convivencia del instituto. Su finalidad es fomentar actividades y experiencias que permitan conseguir un ambiente de convivencia adecuado para el trabajo y el estudio, así como la resolución de los conflictos que surjan. Cuenta con representantes del alumnado y del profesorado y ha puesto en marcha “el aula de convivencia” y “el punto de mediación” que cuenta con la colabora-

ción de los “alumnos mediadores” que son alumnos que voluntariamente quieren realizar esta función y para ello han hecho un curso de formación. Organiza actividades para fomentar el conocimiento y la relación del alumnado procedente de grupos diferentes. Por ejemplo, actualmente está trabajando en un proyecto que pondrán en marcha los grupos de actividades físicas y de educación infantil para potenciar, durante el tiempo de recreo, la actividad deportiva y el juego cooperativo. Por otro lado, se está revisando el reglamento de régimen interior para que, en los casos de incumplimiento de las normas, tener previstas actividades formativas o que beneficien a la comunidad educativa como alternativas a la sanción meramente punitiva.

- **Los momentos de crisis.** No quiero dejar de mencionar, aunque sea muy brevemente, la importancia del papel de la dirección cuando el centro pasa por una situación difícil. Me refiero a los momentos en que parecería que el centro puede perder el rumbo o entrar en crisis por cualquier razón interna o externa. Pues bien, es ahí cuando la dirección es la primera y última responsable de reconducir y contener la situación para que todos y cada uno de los profesionales se puedan mantener en su tarea y responsabilidad, así como recordar y mantener los objetivos del centro.

Para finalizar quiero expresar mi satisfacción por el trabajo que venimos realizando en el instituto y también mi agradecimiento por lo que el centro me permite aprender día a día y la necesidad de admitir que siendo cierto que la dirección debe tener iniciativa, también debe saber escuchar y aglutinar las iniciativas del profesorado y del alumnado de forma que la actividad que desarrolla el centro represente realmente el deseo y el compromiso de su comunidad educativa. ■

Para saber más

- CEMBRANOS, F., y MEDINA, J. A. (2006). *Grupos Inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo*. Madrid: Editorial Popular.
- BLEGER, J. (1989). *Psicohigiene y psicología institucional*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- KOHLBERG, L., POWER, F. C., y HIGGINS, A. (1999). *La educación moral según Lawrence Kohlberg*. Barcelona: GEDISA.

hemos hablado de:

Autonomía intelectual, autonomía moral, disciplina inductiva, bienestar de la comunidad educativa, sistema de comunicación interno y externo, contención del centro.



Este artículo fue solicitado por PADRES Y MAESTROS en mayo de 2012, revisado y aceptado en enero de 2013 para su publicación.