

DOCUMENTACIÓN
DIRIGIR PERSONAS EN LA ESCUELA

Posibles puntos de mejora para la labor de gobierno de un centro escolar

José Antonio Alcázar

*Nota de la División de Investigación del Máster en Dirección de Centros Educativos.
Preparado por el profesor José Antonio Alcázar Cano. 1999.*





Ofrecemos a continuación un elenco de posibles puntos de mejora de la labor de gobierno de un Consejo de Dirección y de cada uno de sus miembros (gobierno colegiado o participado). Puede ser de utilidad como guión de reflexión para elaborar un plan general y personal de mejora en la tarea directiva.

1. El Consejo de Dirección

- Clarificar las funciones de cada miembro del Consejo de Dirección. Estudiar qué es delegable y qué no en los Profesores Encargados de Curso (o Profesores-Jefe) u otras personas, dejando claro que se delega una función concreta, no la responsabilidad.
- Establecer cauces concretos de conocimiento de la realidad escolar: despachos, entrevistas, visitas, reuniones, “chequeos” con indicadores de calidad, etc. para cada miembro del Consejo de Dirección.
- Plantear objetivos concretos a corto, medio y largo plazo; así como a concretar estos objetivos en medios, actividades, personas, sistemas de control, etc.
- El Consejo de Dirección ha de distribuirse a los profesores del colegio para entrevistas periódicas, con un guión común de entrevistas (distintas a las que se mantienen ante un problema concreto). Conviene informar en la reunión del Consejo de Dirección del resultado de estas entrevistas. Esto debe llevar a que cada profesor sepa qué se piensa de su trabajo y qué se espera de él ahora. Bastaría con plantearse dos entrevistas anuales con todos los profesores.
- Es importante plantearse si se está dedicando el tiempo de trabajo que el colegio necesita de sus directivos en este momento.

2. Director General.

- La atención frecuente y personal a los miembros del Consejo de Dirección, profesores del colegio y los padres (especialmente a los padres Delegados de Curso) es lo prioritario en el trabajo del director.
- Dedicar tiempo semanal a la propia formación. Esto facilitará el adecuado conocimiento del colegio, le dará criterio y posibilidad de planificar y decidir con acierto y firmeza.
- Establecer unos indicadores generales de calidad del colegio y también de la percepción de esa calidad por los padres y el entorno, para “chequear” periódicamente.
- Toda la Etapa Educativa es competencia del Director, aunque de algunos asuntos se ocupe con la ayuda de los directivos. Este es el sentido de los despachos semanales con cada miembro del Consejo de Dirección. Interesa contar con un guión de temas a tratar siempre,



periódicamente o puntualmente. El director puede ayudar mucho a los demás miembros del Consejo de Dirección si despacha con ellos los lunes y concretan juntos los asuntos de que se va a ocupar, con carácter prioritario, cada persona en esa semana.

- Definir el contenido de los informes mensuales de los demás miembros del Consejo de Dirección (de qué necesita estar informado el Consejo de Dirección).
- Establecer un sistema de seguimiento de los profesores por parte de los miembros del Consejo de Dirección, con un guión básico de entrevista. Preparar e informar de las realizadas cada semana en la reunión del Consejo de Dirección.
- Velar por que se gobierne por escrito: la propuesta concreta se escribe, aportando los datos necesarios para poder decidir; cada miembro del Consejo de Dirección estudia con anterioridad; lo que no esté suficientemente estudiado o documentado se pospone; se decide sobre lo estudiado.

3. Jefe de Estudios o Director Académico.

- La función propia del Jefe de Estudios es la planificación y control de la calidad docente (con el auxilio de los Profesores Encargados de Curso (o Profesores-Jefe) y los Departamentos). A esta función es a la que debe dedicar, en lógica consecuencia, la mayor parte de su tiempo colegial. Es muy importante que su horario de trabajo recoja las actividades que ha de realizar y cuándo.
- Necesita conocer muy a fondo la legislación oficial y el propio Proyecto Educativo, para poder dirigir su implantación y atender a las dudas e inquietudes de las profesoras. Para esto, es necesario plantear un tiempo semanal de estudio.
- Dedicar tiempo a la atención y formación de los Profesores Encargados de Curso (o Profesores-Jefe). Enseñarles a animar, concretar y exigir. Aclarar con ellos sus funciones propias (qué se espera de ellos) y ayudarles a desempeñarlas.
- Ha de plantearse mejorar en el orden y la constancia en el seguimiento de la actividad docente: visitas a las clases, entrevistas con los profesores, estudio de los resultados de evaluación.
- Tiene especial importancia estar pendiente de que las sesiones de evaluación se preparen convenientemente, de modo que no sea superficiales y se profundice en las causas de los buenos y malos resultados. Ha de estudiarse la situación de todos los alumnos y no sólo de los que van mal. Es imprescindible cuidar el silencio de oficio y la discreción al referirse a alumnos o familias concretas.
- Estudiar los resultados de cada evaluación junto con el Profesor Encargado de Curso (o Profesor-Jefe) y establecer medidas concretas, que muchas veces serán conversaciones personales con profesores. Concretar los medios necesarios y llevarlos a la práctica con prontitud. Comprobar la eficacia de las medidas adoptadas.



- Estar pendiente de impulsar y dirigir el funcionamiento de los Departamentos (Religión, Lengua, Matemáticas, Inglés y Psicopedagógico). Señalar con claridad las funciones de los jefes de Departamento. Transmitirlas, procurando concretar (qué informe han de hacer de cada programación, con qué criterios se supervisan las pruebas de evaluación, los proyectos o pequeñas investigaciones que lleva a cabo el Departamento, el control de la calidad de los aprendizajes, etc.).
- Es muy importante elaborar un plan de formación sistemática para los profesores, de modo que al menos el 30% de las reuniones de estos equipos se destinen a la formación y reciclaje.
- Los informes al CD del área académica han de ayudar a los miembros del CD a conocer la situación y tomar decisiones. Por eso conviene que sean mensuales, haya o no una evaluación reciente. Es importante que se propongan medios concretos temporalizados que se puedan seguir e indicadores concretos que midan la consecución de lo propuesto.
- Enfrentar a cada profesor con su responsabilidad (que es que los alumnos aprendan, no dar unas clases, por muy bien preparadas que estén. Preparar muy bien las clases es un medio, no el sentido profesional de su quehacer). Es necesario ayudarles a darse cuenta que tienen el deber de plantearse, ante unos resultados insatisfactorios (que no es otra cosa que el reflejo de que los alumnos no están aprendiendo) qué puedo hacer yo (no que tendrían que hacer los padres o los alumnos). El Jefe de Estudios puede ayudar a los profesores con las siguientes acciones:
 - Marcar metas personales.
 - Ayudar a poner medios eficaces (no consentir –con toda la delicadez y comprensión– que se planteen medios que no han sido eficaces otras veces.
 - Seguir de cerca la puesta en marcha de esos medios.
 - Valorar su eficacia.

4. Subdirector o Director de Formación.

- Señalar un tiempo en su horario para:
 - . Estudio y formación personal
 - . Pensar sobre el colegio y cómo mejorar el nivel general de la orientación.
 - . Estudiar con detenimiento los asuntos del Consejo de Dirección, para poder intervenir plenamente en las decisiones de gobierno.
 - . Preparar los informes mensuales del área de orientación para el Consejo de Dirección, concretando medidas puntuales de mejora (indicando el método de evaluación).
 - . Despachos periódicos con cada uno de los Profesores Encargados de Curso (o Profesores-Jefe) y preceptores.



- El medio por excelencia para la formación de los preceptores es el despacho periódico con el Subdirector. En estos despachos, más que comentar las “teorías personales” sobre cómo deben hacerse las cosas, se trata de comprobar cómo está desarrollando su labor con alumnos y padres concretos (respetando siempre el secreto de oficio). De este modo se le podrán sugerir temas puntuales en los que debería incidir y cómo, se le pueden ofrecer posibles soluciones concretas a los problemas también concretos planteados: la práctica guiada es un medio de formación muy eficaz.
- Es muy importante dedicar el tiempo necesario a formar a los Profesores Encargados de Curso (o Profesores-Jefe), de modo que se puedan responsabilizar, en el seguimiento de la vida diaria de su curso, también de los aspectos de formación. En esta línea, interesa que estudie mensual y trimestralmente los resultados (estadísticas de orientación) junto con cada Profesor Encargado de Curso (o Profesor-Jefe), para analizar las causas y decidir planes de acción de mejora.
- El Subdirector debe intervenir en la elaboración del programa de temas a tratar en las sesiones de Equipo Educador, de modo que buena parte de estas reuniones se dediquen a profundizar en la formación de alumnos y padres.
- Es importante velar por que los profesores tengan señalado en su horario personal el tiempo dedicado a las entrevistas de preceptuación con los alumnos (desde 1º) y que ese tiempo se dedique realmente a esta labor.
- Habría que estudiar la organización y contenidos de las convivencias de alumnos (está previsto realizar una convivencia cada curso desde 5º a COU), de modo que –además de suponer un impulso en su formación– sean interesantes y amenas. Conviene contar con la opinión del Consejo de Curso.
- Es importante lograr y mantener un tono humano alto en los profesores y los alumnos.