

La dirección escolar a debate

¿Tiene realmente poder la dirección de un centro? ¿Qué funciona bien y qué no en este campo? ¿Por qué nadie quiere ser director? ¿Hasta qué punto los directores han cumplido las tareas que les asigna la LOGSE? ¿Se ha avanzado hacia la democratización de los centros? ¿La LOCE solucionará algo? ¿Quiénes ganan o quiénes pierden representatividad con esta nueva norma? ¿Cuál es el modelo de dirección ideal? Cuatro profesionales intentan dar respuesta a estas y a otras cuestiones relacionadas con la dirección escolar, desde distintos puntos de vista: una profesora miembro de un MRP, un miembro de la Asociación de Directivos de Secundaria, un catedrático de Sociología y otro de Organización Escolar.

Los participantes

Joan Estruch Tobella (J.E.): catedrático de Lengua y Literatura. Miembro de AXIA (Asociación de Directivos de Secundaria de Cataluña). Director del IES Sant Andreu, de Barcelona, durante siete cursos. Autor del libro *Dirección profesional y calidad educativa* (Barcelona: Praxis, 2002).

Mariano Fernández Enguita (M.F.E.): catedrático de Sociología en Salamanca. Experiencia investigadora en cuestiones de participación y gestión. Autor, entre otros, del libro *La profesión docente y la comunidad escolar. Crónica de un desencuentro* (Madrid: Morata, 1998). Actualmente trabaja en una investigación sobre organización escolar, cultura profesional y relaciones con la comunidad.

Joaquín Gairín Sallán (J.G.): profesor especialista en Primaria y catedrático de Organización. Ex director de centros educativos y otras instituciones educativas. Estudioso de temas de organización. Autor, entre otros, del libro *Los equipos directivos de los centros docentes: análisis de su funcionamiento*, (Bilbao: Mensajero, 1999).

Hortènsia Grau (H.G.): miembro de los Movimientos de Renovación Pedagógica de Cataluña. Ex directora de Primaria y ex jefa de estudios de Secundaria y Formación Profesional. Actualmente es profesora de Intervención Sociocomunitaria y coordinadora pedagógica del IES Vidal i Barraquer, de Tarragona.

Moderador: Jaume Carbonell, director de *Cuadernos de Pedagogía*.

¿Un primer diagnóstico sobre la situación actual de la dirección de centros? ¿Qué funciona y qué no funciona?

Hortènsia Grau (H.G.): Es difícil generalizar a la hora de saber qué es lo que funciona y qué es lo que no funciona de la dirección, porque hay contextos y modelos de centro muy diferentes según su tamaño y los niveles educativos que atiende. Relativo a lo que funciona, creo que la autonomía de centros, cuando se ha podido ejercer, funciona, pero choca con algunos condicionantes, como una Ley del Funcionariado que no adscribe al profesorado a partir de unos equipos

o de unos proyectos, sino por un curso de traslados. Me parece que cada centro, en función de su contexto y de un proyecto, podría gestionar los recursos humanos y económicos según sus necesidades y prioridades y sacarles el mejor rendimiento. Por eso, cualquier intento que vaya en detrimento de quitar autonomía puede resultar muy lesivo a la hora de organizar el centro. Volviendo al tema de la autonomía, me refiero, por ejemplo, a la posibilidad de montar estructuras más horizontales, que a lo mejor no están contempladas en la legislación, pero que, jugando con las horas, se pueden organizar. Eso hace

que se corresponsabilice a más profesores en ese proyecto y, por tanto, en la gestión y en la dirección. Siempre que hay un proyecto más colectivo, de un equipo de gestión y con una dinámica de grupo que funciona, no hay problemas con la dirección. Éstos aparecen en el momento en que es una persona sola la que tiene que tirar del carro, y con una Administración y una Inspección que, la mayor parte de las veces, no está al lado de la dirección. Por otra parte, todo el profesorado debería poder acceder a la formación para ser director, pero no a la que se está dando actualmente, porque pone demasiado énfasis en lo legis-

lativo y en lo burocrático, sino a una formación más dinámica que tuviera en cuenta factores pedagógicos y sociales tales como la dinámica de grupos y la resolución de conflictos.

Mariano Fernández Enguita (M.F.E.):

En referencia a lo que funciona bien o funciona mal, considero que hay un punto que es clave y que da una respuesta relativamente sencilla: no hay proyectos. Quizás hay unos pocos magníficos; existen otros que hacen que un centro sea algo más que una suma de profesores donde cada uno hace la guerra por su cuenta, pero tampoco muchos. La mayoría de los centros no tienen proyecto de ningún tipo. ¿Por qué doy importancia a esto? Porque creo que en un contexto muy diverso, muy distinto y muy cambiante, y en una actividad que es muy interactiva, lo esencial son los proyectos. Es decir, la Administración y los expertos pueden dar grandes orientaciones, pero el único lugar donde se puede desarrollar un proyecto es sobre el terreno, con la participación del colectivo docente, de otros educadores y de la comunidad. Para mí eso es lo esencial. Si no hay proyectos quiere decir que no funcionan. Creo que todo lo demás es secundario. ¿Por qué no funcionan? ¿Es que los docentes son menos capaces que otras personas? Creo que la respuesta es también sencilla: si no funcionan no pasa nada, a diferencia de lo que ocurre en otras organizaciones. Es relativamente fácil funcionar mal. Todo depende de la buena conciencia, la moral, la convicción profesional... Cuando no hay proyectos lo que se hace es tapar los agujeros, afrontar aquellos conflictos que no queríamos pero que nos han venido, y nada más. Creo que ésta es la situación, y no la considero buena.

Joaquín Gairín (J.G.): La LOGSE paría, según mi opinión, de una premisa positiva: fortalecer la democracia con la participación, que exigía compromisos que evitaran procesos difusos y confusos. Pero en la práctica, ¿qué ha pasado? El proceso se reguló y se desarrolló normativamente, pero su nivel de aplicación ha sido bajo.

Por una parte, la Administración ha creído poco en la autonomía de los centros y ha tendido a normalizar y normativizar más que nunca, independientemente del contexto escolar. Además, su propio funcionamiento burocrático ha ayudado a reforzar ese proceso de normalización; de hecho, ha habido reticen-

cias a la hora de asumir proyectos diferenciados, cuando la autonomía exige en sí misma un trato diferenciado. Por otra parte, los profesores que provenían de un modelo que definía toda su actividad profesional se han tenido que enfrentar a compromisos que no siempre han asumido. Se ha avanzado en la autonomía curricular pero no en la autonomía organizativa, quedando al margen temas tan importantes como la selección de los profesores, los horarios escolares, los incentivos personales u otros. Ahí se ha avanzado poco, aunque estoy de acuerdo con Mariano que autonomía no significa independencia.

Había una buena intención en la LOGSE, pero su desarrollo se quedó a medias. De hecho, se produce una pérdida de coherencia y ruptura entre los modelos de educación, curricular y organizativo. La situación de crisis alienta una cierta desmotivación que afecta a la dirección y a otros profesionales de la educación. Y en este contexto es normal que los profesores no quieran ser directores.

Joan Estruch (J.E.): Nuestro modelo de dirección es una excepción, sólo compartida con Portugal, dentro del panorama internacional. Por un lado, se proclama democrático y participativo, pero no es democrático ni participativo. ¿Cómo podemos seguir diciendo que es un modelo democrático cuando en la mayoría de los centros, por falta de candidatos, tenemos directores nombrados por la Administración, sin ningún criterio público? Esto ocurre en un 60% de los centros. Y todo el mundo lo acepta, y seguimos hablando del modelo "democrático" tranquilamente. Y, ¿cómo podemos seguir en el error de decir que éste es un modelo participativo cuando en las elecciones al consejo escolar sólo vota el 50% del alumnado y el 5% de los padres? No es sólo un modelo que, en la práctica, contradice sus principios, sino que resulta ineficaz y gravemente perjudicial para la escuela pública. ¿Ineficaz en qué sentido? En que está pensado para labores de mantenimiento y de coordinación de los sectores de la comunidad educativa, pero no para impulsar un proyecto educativo, para llevar a cabo planes de mejora con objetivos concretos y compromisos claros. Por otro lado, hay una cesión de poder por parte de la Administración, no a la comunidad educativa en conjunto, sino al profesorado, tal como analizó Mariano hace unos años. Por tanto, tenemos una perversa combinación de centra-

lización burocrática y corporativismo, es decir, de lo peor de los grandes modelos directivos europeos. Desde el siglo XIX se ha imitado el modelo centralizado francés, y luego la LOGSE añadió un retoque anglosajón con la autonomía curricular de centro. Pero, ¿cómo vas a impulsar un proyecto de centro si te llegan profesores que a lo mejor están en total desacuerdo, no ideológico, sino simplemente por comodidad o conveniencia? ¿Cómo vas a impulsarlo si no se da la coincidencia de una serie de personas que voluntariamente se han puesto de acuerdo en innovar, en mejorar el centro? Y eso ocurre todos los días.

¿Hasta qué punto la dirección tiene poder? ¿Pensáis que debería tener más?

J.G.: Creo que todo partido o gobierno elegido democráticamente está legitimado para adoptar los modelos que considere oportunos. No obstante, las justificaciones que ha dado Joan no me parecen las más acertadas. Primero, llevando sus argumentos al extremo, decir que el modelo no es participativo porque no todos participan en los procesos no puede justificar eliminar la participación ni, por extensión, la democracia. Segundo, el hecho de que los directivos no toman decisiones no es sólo su responsabilidad, también lo es del que debería proporcionar condiciones y medios para que fueran efectivas. El modelo participativo está en crisis y habría que analizar por qué. Y no tengo claro que un modelo más directivista no entrara también en crisis cuando se trata de promover proyectos participativos.

El problema de fondo es el de delimitar el mejor modelo (participativo, directivista u otro) para la sociedad y, con él, el reparto del poder de decisión. Decidido esto, los perfiles directivos enfatizarán más o menos en roles dinamizadores o autocráticos, electivos o nombrados, provisionales o corporativos, preparados para la función o profesionalizados.

M.F.E.: Creo que es verdad que es un problema de modelo y de estructura general. A veces en la definición de las disyuntivas están dadas las soluciones, y la historia de la educación está llena de soluciones estupendas a problemas inexistentes. Pienso que uno de los problemas inexistentes es la opción entre modelo directivo y modelo participativo; por lo demás, no es ni participativo ni di-

rectivo, es corporativo. Eso es lo que es: corporativo. No hay más; ni permite que nadie dirija desde fuera ni permite que nadie controle desde abajo.

¿Podríamos concretar en qué consiste y por qué se da este modelo corporativo?

M.F.E.: Por un lado, usurpamos a los que tienen otras competencias por encima las competencias que tienen en ese momento, y, por el otro, excluimos a los que no las tienen y las quieren desde abajo, a los que quieren participar en las que nosotros tenemos, y nos quedamos solos. Lo que tenemos es un modelo corporativo y colegial. ¿Para qué sirve este modelo de dirección? Sirve para que ningún director levante ni la mano ni la voz a un profesor. Y yo creo que ésta es la situación actual, y, además, no es un problema de hoy. ¿Por qué sucede en España y Portugal pero no sucede en Alemania o en Estados Unidos? Porque cuanto más subdesarrollado es el país más fuertes son las profesiones burocráticas. Cuanto menos tejido social hay en torno a esas profesiones, menos cultura cívica..., más fuerte es una profesión

afincada en un servicio público. El profesorado se pasa el día diciendo que es muy débil, pero lo cierto es que es muy fuerte. Nadie quiere enfrentarse a él. Lo que tenemos es una democracia de los profesores, sólo de los profesores y para los profesores.

Lo que tenemos es una democracia de los profesores, sólo de los profesores y para los profesores (M.F.E.)

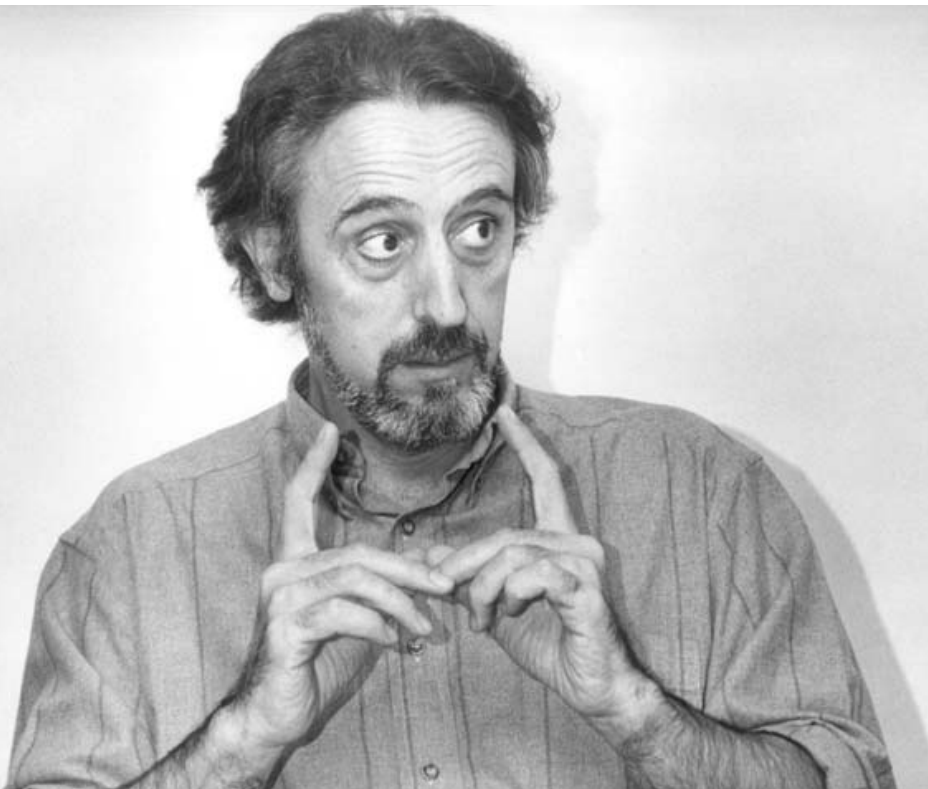
H.G.: No estoy de acuerdo en gran parte del diagnóstico que ha hecho Joan. Muchas de las causas que dice que no funcionan no creo que cambien con una dirección más profesionalizadora. Mu-

chas de ellas no tienen que ver con el modelo de dirección sino con la política de la Administración, con el hecho de negociar recursos o de lograr más autonomía. No veo una relación directa entre la solución que se da y el diagnóstico. Por otro lado, no comparto estos análisis de que nada funciona y de que nadie quiere ser director, porque pienso que hay que aprender de las buenas prácticas; conozco unos cuantos centros que, a pesar de la Administración, tienen un proyecto colectivo, ejercen la autonomía y están abiertos a la comunidad. Si creemos en fórmulas de radicalidad democrática tenemos que intentar que eso se pueda desarrollar en la escuela. A pesar de la Administración, existen centros con proyectos, a pesar de los concursos de traslados, a pesar de no poder negociar presupuestos... Y debemos analizar y aprender de estas buenas prácticas para buscar soluciones positivas y no recrearnos en el pesimismo.

J.E.: Me he limitado a hacer un diagnóstico. Es crítico, pero creo que es real. Hortènsia ha dicho que hay muchas experiencias positivas, pero también ha dicho “a pesar del modelo” y “a pesar de la Administración”. Es cierto que hay experiencias estupendas en Italia, a pesar del modelo centralizado y burocrático que tienen. Pero no estamos hablando de alternativas en contra o al margen de las instituciones, a partir del voluntarismo, sacando tiempo de tu vida privada y utilizando tan sólo los recursos que casualmente hayas podido tener. Estamos hablando de institucionalizar las experiencias positivas, para que no tengan que producirse “a pesar de”, sino con el apoyo de la Administración.

¿Te refieres a la necesidad de que la democracia se generalice en todos los centros?

J.E.: Me parece que todavía estamos demasiado influidos por conceptos de la época de la transición. En aquel momento, el modelo de dirección de tipo asambleario formaba parte de un proyecto radical de transformación social. Hoy no podemos seguir manteniendo este bagaje ideológico porque está obsoleto. Considero democrático cualquier modelo directivo de cualquier país democrático. Y punto. Lo es el cuerpo de directores francés o italiano, lo es el director manager de Gran Bretaña o Estados Uni-



Montserrat Fontich.

Mariano Fernández Engueta es catedrático de Sociología en Salamanca

dos... Son opciones de sociedades plenamente democráticas. ¿Alguien se atreve a decir que Francia no tiene una dirección escolar democrática?

M.F.E.: Creo que la palabra *democracia* es dañina en esta discusión. Que una sociedad sea democrática no quiere decir que su estructura tenga que reproducirse en cada una de las partes como si esto fuera un microcosmos. Lo esencial es entender que hay prioridades o escalas en los derechos, y el derecho fundamental que entra en juego aquí es la educación. En ese sentido, en la disyuntiva eficacia-democracia, en la medida en que exista, el primer valor es la eficacia, porque no se trata de la eficacia produciendo botijos sino que estamos hablando de cómo producir la mejor educación. Entonces, la escuela bien podría ser un ámbito en que queramos más profesionalización y más democracia pero no más colegialidad corporativa.

J.G.: Estoy de acuerdo, Mariano, pero con ciertos matices. Seguramente, el problema, aparte del modelo, también está en los procedimientos. En primer lugar, entiendo que la escuela ha de ser un proyecto colectivo al tener que dar respuesta coordinada a alumnos y alumnas que pasarán allí varios años; en caso contrario, su acción puede ser, incluso, contraeducativa. Dinamizar, liderar y favorecer ese proyecto colectivo desde la dirección no puede hacerse sin cierta autonomía e implicación del personal. En segundo lugar, dinamizar y hacerlo bien exige una cierta formación. Y, en tercer lugar, para que ese proyecto sea colectivo necesita la colaboración. La pregunta es: ¿se consigue la colaboración cuando el protagonismo lo tiene sólo una persona y los profesores no se sienten identificados con sus propuestas?

Hablemos de la LOCE, la Ley de Calidad. ¿Hasta qué punto da o puede dar respuesta a los problemas que se han ido planteando? ¿Y quién gana y quién pierde con esta ley?

J.E.: La LOCE es un intento de solucionar los problemas más graves creando un tipo de dirección estable y semiprofesional. Es un intento, también, de mejorar las condiciones de ejercicio de la dirección con el objetivo, muy loable por cierto, de aumentar los candidatos a director. Si no tenemos abundantes candidaturas y hay que seguir con los



Montserrat Fontich.

Joan Estruch Tobella es catedrático de Lengua y Literatura y miembro de la Asociación de Directivos de Secundaria de Cataluña

nombramientos a dedo, me da igual un modelo que otro. Por tanto, si la LOCE consigue que la mayoría de los centros tengan directores con ilusiones, con

plazo tendremos una diversificación de la dirección, según la aplicación que se haga en unas comunidades autónomas o en otras.

La LOCE es un intento de solucionar los problemas más graves creando un tipo de dirección semiprofesional (J.E.)

proyectos, con equipos directivos que se comprometen a llevarlos a la práctica y a ser evaluados, habrá logrado una gran mejora para la escuela pública respecto a la situación que tenemos ahora. La LOCE da unas orientaciones que se pueden desarrollar con ciertas variantes, porque no impone un modelo rígido, único. Por eso pienso que a medio

¿Hasta dónde podría llegar esta diversificación?

J.E.: Partiendo de la ley, podemos tener una dirección burocrática y corporativista, en la que se fomente un tipo de director seleccionado con un peso muy grande de la Administración, con una cierta participación del claustro, pero no del consejo escolar. Pero, si se quiere, también es posible incorporar el consejo escolar, aunque con márgenes reducidos. Yo apuesto por intentar que el desarrollo de la ley se oriente hacia un modelo directivo dinámico, que estimule la renovación de la escuela pública y, en especial, de la profesión docente.

J.G.: La Ley de Calidad da más poder a los directores pero en un formato que no desearía para mí, al estar muy centrado en el control y la disciplina. Su desarrollo ha de permitir, en primer lugar, que la dirección pueda intervenir más



Montserrat Fontich.

Joaquín Gairín Sallán es catedrático de Organización y ex director de centros educativos

en aspectos curriculares o en el desarrollo curricular. En segundo lugar, mejorar la capacidad de tomar decisiones, adecuando marcos y previendo tratamientos diferenciados cuando existe proyecto de centro. Y, en tercer lugar, mejorar la competencia de los directivos, lo cual exige una formación que no la garantiza un cursillo teórico de sesenta horas.

¿Eso se ha contemplado en la Ley de Calidad?

J.G.: Todas las leyes lo mencionan. La LOCE apuesta por un modelo determinado y augura la vuelta matizada al antiguo cuerpo de directores, con los peligros que conlleva. Pero si los directores tienen más formación, una cierta autonomía para actuar y un reconocimiento explícito y real de su autoridad, no sólo

en el ámbito de la disciplina, su trabajo mejorará.

M.F.E.: La LOCE amplía el abanico de los elegibles, cosa que me parece muy bien, y restringe el abanico de los electores, cosa que me parece muy mal. ¿Quién pierde ahí? Pierde la comunidad escolar, relegada a un consejo que ha sido reducido a mero órgano consultivo. Gana la Administración, claro está, que interviene más de lo que intervenía o lo hace más abiertamente. No sé si ganan o pierden los profesores, está por ver. El director gana algo, pero creo que muy poco, frente al claustro o los profesores. Lo esencial es que pierde la comunidad. Digo que esto es lo esencial, no por un problema de democracia, que está muy bien, sino porque lo bueno sería que un aspirante a director de su propio centro o de otro, pero atendiendo a sus características, tanto si el candidato es de dentro

como de fuera, tuviera que presentar ese proyecto a todos los profesores y a todo el público de su centro. Y entonces tendríamos esa combinación de una dirección fuerte, legitimada, entre otras cosas, porque se trata del respaldo del proyecto por una comunidad, a su vez fuerte, que ha intervenido en ese momento y que, si no se cumpliera el proyecto, podría volver a intervenir.

Si los directores tienen una cierta autonomía y un reconocimiento explícito de su autoridad, su trabajo mejorará (J.G.)

H.G.: Totalmente de acuerdo con lo que dices. Aquí, en efecto, hay un gran perdedor, que es el consejo escolar, y pierde también la comunidad donde está ese centro. Antes ya había poca participación pero ahora, en el marco de la LOCE, el consejo escolar ya apenas puede decidir: se le informa, se le avisa, pero ni va a aprobar el Plan Anual ni va a discutir temas de conflictividad que antes pasaban por el consejo escolar. Hay cuestiones como la de las plantillas que van a seguir incidiendo de una manera muy clara en la gestión de los centros y contra las que, difícilmente, el director va a poder actuar por mucho poder que se le dé. Y ése es un tema que, debido al corporativismo y al papel que, en esta cuestión concretamente, de alguna manera han desempeñado los sindicatos en España, difícilmente se aborda o no se quiere tocar, pero que algún día tendremos que emprender. La ley tampoco plantea el asunto de la gestión de los recursos económicos. Cambia la figura del director pero el núcleo duro de la dirección (gestión de los recursos humanos y económicos a partir de un proyecto) queda intacto, porque en este tema todavía se le tiene que poner el cascabel al gato.

J.E.: Sobre la cuestión de quién gana y quién pierde hay que relativizar el alcance de las leyes, superando el vicio latino

de pensar que lo que se escribe en una ley tiene efectos mágicos sobre la realidad. Por desgracia, y por suerte también, no es así. Es decir, seamos un poco más pragmáticos, más anglosajones: fijémosnos más en la aplicación concreta y vayamos observando el proceso. Esta ley abre una nueva dinámica, un cambio que veremos hacia dónde evoluciona. Pero repito que, según la aplicación que se haga de ella, puede generar dinámicas distintas e incluso contrapuestas. Por tanto, si el marco es bastante abierto, vale la pena utilizarlo. El rechazo global, basado en la defensa del fracasado modelo anterior, sería un grave error.

Pero, ¿quién gana y quién pierde realmente?

J.E.: Quien pierde, en teoría, es el consejo escolar. Pero, en la práctica, la ley reconoce la situación que tenemos. Los

Se puede hacer una evaluación burocrática, ejercida sólo por la Administración para premiar o castigar fidelidades. Es una posibilidad y un riesgo, pero también se puede hacer una evaluación de verdad, basada en unos objetivos de mejora derivados del proyecto de centro.

J.G.: Es verdad que la práctica está, a veces, muy lejos de las leyes, pero eso no nos puede llevar a concluir la falta de relación entre normativa y vida real de los centros. De hecho, posibilitan o limitan, que no determinan, actuaciones concretas. Será fundamental conocer el desarrollo de la ley aprobada y la reacción a su aplicación por parte de los diferentes colectivos implicados. Hasta ahora, la participación de los padres en los centros ha sido muy desigual pero cabe reconocer su implicación y su dedicación. Por ello, es justo mejorar su nivel de participa-

ción, como comentaba Mariano, considerando, además, la dificultad del Estado para suplir las actividades que organizan, y los derechos que les corresponden como usuarios directos del servicio público de la educación.

Por otro lado, tengo que decir que llevo treinta años en la enseñanza y siempre se ha hablado de profesionalización y de evaluación. Ojalá esta vez se instaura un sistema que permita encontrar disfunciones y ayudar a mejorarlas, aunque soy escéptico cuando pienso que lo primero que tendría que hacer el sistema educativo es evaluarse a sí mismo.

¿Alguna otra opinión sobre el efecto de las leyes y sobre la evaluación?

M.F.E.: También estoy de acuerdo en que las leyes son de eficacia limitada, y

La eficacia y la dirección no tienen que estar reñidas con la gestión democrática, con la cohesión de equipos (H.G.)

consejos escolares han desempeñado una función de participación relativa, más de asentimiento que de decisión. Es decir, no han actuado como órganos de gobierno efectivos. Yo no lo he visto, y los estudios que poseemos sobre este asunto tampoco lo indican. Todos nos fijamos mucho en cómo se va a seleccionar al director, cuestión importantísima, pero a mí me interesa más qué va a pasar después. Hay un mecanismo muy importante que introduce esta ley: la evaluación del director, que condiciona su continuidad en el cargo. No dice nada más; no dice quién lo va a evaluar ni con qué criterios. Por eso hay que ver qué reglamentos derivarán del artículo que dice: "El director, para continuar, tiene que ser evaluado cada tres años". Esto, como principio, me parece muy bien; que la continuidad esté condicionada a una rendición de cuentas, a unos resultados.



Montserrat Fontich.

Hortènsia Grau es miembro de los Movimientos de Renovación Pedagógica de Cataluña y ex directora de Primaria

más en el ámbito de la educación. Las leyes no hacen mucho, la educación cambia en otra dirección que la que marcan por lo que sea. Pero como poco son un mensaje, están diciendo a los profesores lo que la Administración quiere que hagan. Y, claro, en este ámbito la ley dice: “Librense ustedes definitivamente de los consejos”. Es verdad que los consejos no tienen una gran vida, pero había algunos que sí. En muchos lugares lo que había era un conflicto, no una situación estable, sino un conflicto por resolver entre una comunidad que quería intervenir más y un profesorado que quería que interviniese menos. Eso era lo más habitual. En cuanto al debate sobre la evaluación, es viejo ahí como es viejo en la universidad, y yo siempre he sostenido que la peor evaluación es mejor que ninguna, porque ninguna significa yo lo hago bien y no hay nada que controlar, pero alguna, por mala que sea, no va a producir desastres sino algún tipo de reacción. No considero que la ley sea tan abierta pero, desde luego, no me parece cerrada. Hay ciertas cosas que quedan abiertas, como que los centros pueden elaborar proyectos y que algo se puede hacer con la comunidad y con los padres, sólo que ahora el mecanismo de participación y decisión mayoritaria debería ser sustituido por el de negociación y contrato entre dos interlocutores que se reconocen iguales.

H.G.: Aquí nos hemos centrado en la dirección, pero ésta no se puede desligar del concepto de *calidad* que aparece en la ley. Me preocupa mucho, por ejemplo, que no se tenga en cuenta el grado de satisfacción de los distintos sectores de la comunidad educativa; y entonces no sé cómo se va a producir la evaluación. Existe el peligro de que se lleve a cabo una evaluación de resultados que no tenga en cuenta procesos; es decir, muy de tipo cuantitativa y muy poco cualitativa. Que no se contemple la evaluación interna y que se haga sólo desde fuera, sin conocer ni sus objetivos ni el uso que se va hacer de sus resultados.

¿Podríais definir cuál sería para vosotros el modelo de dirección ideal en una escuela ideal?

J.E.: Tendría que ser profesional y orientado hacia el liderazgo pedagógico. Un director con autonomía para gestio-

nar y tomar decisiones, de acuerdo con el proyecto educativo que define a cada centro escolar. Se trata de un liderazgo pedagógico basado en modelos de calidad entendidos como mejora constante de los objetivos del centro, tanto académicos como formativos.

J.G.: El director ideal es el que gestiona proyectos colectivos; esto es, dinamiza al personal, potencia la moral positiva, promueve acuerdos colectivos, evalúa los proyectos y consigue recursos.

M.F.E.: Para mí sería un director o directora con proyecto y vinculado a éste, identificado con él, comprometido con el profesorado y responsable ante la comunidad. Creo que eso tiene dos mecanismos: el director puede venir de cualquier sitio, cumpliendo los requisitos que se decidan (antigüedad, formación, experiencia); y es elegido por un consejo escolar extraordinario, con más participación, también interna pero sobre todo externa, de la Administración y de la comunidad ajena a los padres del centro.

H.G.: Más que en la figura del director pienso en un equipo, un equipo donde haya una persona que ostente la representatividad del centro. Me imagino un equipo de gestión, formado por dos, tres o cuatro personas, dependiendo de la complejidad del centro, con suficiente poder y capacidad de gestionar para dinamizar nuevos proyectos, cohesionar al profesorado, ejercer la autonomía y rendir cuentas delante de la comunidad y la Administración.

¿Podríais mencionar algunas medidas o condiciones para avanzar hacia este modelo ideal de dirección escolar?

H.G.: Pienso que tan importante como la formación permanente es la formación inicial, porque se accede a la profesión con un bagaje a menudo muy deficiente. Por eso hay que modificar los planes de estudios de Magisterio y Pedagogía y ofrecer una alternativa a los CAP. La formación permanente debería focalizarse en el equipo y el contexto de cada centro.

M.F.E.: Lo que me parece más emblemático ya lo he dicho: ampliar los electores y los elegidos. A eso añadiría que haya incentivos; los económicos son im-

portantes pero quizá sean más importantes, para el tipo de directores que queremos, los profesionales, como períodos sabáticos o tiempo de formación.

¿Algunos criterios de selección y de promoción?

J.G.: Hay que combinar los procesos de selección, formación y promoción. Un criterio importante de selección es tener experiencia previa en la enseñanza y, a ser posible, experiencia en cargos de gestión del mismo nivel o inferiores. También es exigible una formación específica, dirigida si es posible a todos los miembros del equipo directivo, y la existencia de incentivos –más de tipo profesional que económicos– colectivos y en función de los resultados.

J.E.: creo que para acabar con los nombramientos a dedo lo más eficaz es poner estímulos, incentivos profesionales, económicos, de promoción..., para que la dirección sea algo atractivo y que no sólo haya un candidato por centro sino que incluso puedan haber más, que se dé una competencia entre proyectos y personas que quieren ejercer la dirección de un centro.

¿Una frase a modo de conclusión?

J.G.: La dirección: un reto para todos. El problema de la dirección no es sólo de la Administración ni de los directores, es también de los profesores, de los padres, de la sociedad. Es de todos.

J.E.: Para afrontar la crisis de la escuela pública hay que profesionalizar la dirección, además de otras medidas.

H.G.: La eficacia y la dirección no tienen que estar reñidas con la gestión democrática, con la cohesión de equipos. Profesionalizar la dirección no es incompatible con la participación de la comunidad educativa y con una gestión democrática del centro, pero según cómo se aplique puede llegar a serlo.

M.F.E.: Un cuerpo con muchas cabezas es una hidra.

Transcripción de las intervenciones a cargo de Laura Catena.