CE 02 1115

El profesor Samuel Gento Palacios nos presenta este espacio dedicado a organización de centros educativos. Muy bien, pues vamos a presentar hoy un tema de nuestro programa, concretamente el que dice así, organización creativa de un centro educativo. Como siempre nuestra pretensión máxima es ayudar a nuestros estimados alumnos a que les resulte, si es posible, algo menos difícil la comprensión de algunos temas de nuestro programa.

Y bueno, esto supuesto, yo creo que tenemos mucha suerte porque contamos con la presencia entre nosotros de dos profesionales distinguidos y además con mucha experiencia en el tema de la organización creativa de centros. Nos acompaña hoy doña Carmen Jesús de Celis Fernández, que es la directora de un centro concertado, el Colegio Nuestra Señora de las Escuelas Pías de Carabanchel, situado en Carabanchel Alto de Madrid. Es un centro con alumnos de educación infantil, primaria y secundaria y también bachillerato.

También nos acompaña otro profesional con mucha experiencia en el ámbito de la organización y dirección de centros, que es don César San Pablo Sebastián, director del Colegio Público Antonio Machado, también de Carabanchel Alto de Madrid. El Colegio Antonio Machado es un centro que tiene alumnos de educación infantil y primaria, de manera que tenemos como dos opciones, yo creo que atractivas e interesantes, un centro concertado y un centro público y luego tenemos también representantes que inciden en el ámbito de la educación infantil, primaria y secundaria. Bienvenidos y muchas gracias por estar entre nosotros.

Gracias. Bien, el tema objeto de análisis esta tarde, que queremos contrastar precisamente con la práctica, es cuál sería un poco el perfil de una organización creativa de un centro educativo. En el texto se insiste y yo creo que esto sigue siendo muy actual, aunque el libro, el capítulo recoge información sobre un libro elaborado por el CERI, que es un organismo de la OCDE y que da la casualidad que yo traduje incluso antes de ser profesor universitario, pero el tema sigue siendo actual.

Centra la clave de la organización creativa de las instituciones educativas en el propio centro. Se dice que ahí es donde está el verdadero secreto de la organización creativa y entiende que esta organización creativa supone la creatividad como cualidad de los propios educadores, que conlleva una necesidad del compromiso de sus miembros, que el centro es la unidad básica de proceso del cambio y que es ahí donde a través de la integración de los componentes puede llevarse a una organización creativa. Otro aspecto que aparece entre los contenidos es que el centro es una unidad de carácter social, puesto que está compuesta por individuos, por seres humanos, que son seres sociales en definitiva, que se agrupan para llevar a cabo un proyecto profesional.

Se habla de que como rasgos de la creatividad del centro, habría que considerar la dirección colegiada, la toma de decisiones participativas, la comunicación abierta y, como yo vengo diciendo repetidas veces, multidireccional, no sólo bidireccional, sino multidireccional, el

establecimiento de estructuras flexibles y el control de recursos descentralizados. Pero se insiste en el libro objeto de estudio de que esto no siempre es fácil, de que a veces aparecen obstáculos y ¿quién mejor que los propios protagonistas para hablarnos un poco de la viabilidad de la creatividad de centros, de la creatividad organizativa en los centros y de las dificultades que surgen realmente en los centros? Entonces pues quizá Carmen Jesús puede manifestar un poco su opinión y César también. Bueno pues en todos los aspectos de creatividad lo importante es partir de un principio común en la medida que todo el mundo lo puede asumir y es tener ese proyecto claro de lo que se quiere educar, qué tipo de persona queremos educar.

Entonces asumir realmente la medida que cada uno pueda esos valores, no solamente de una forma teórica, sino vividos en la forma de ser de cada uno, pero asumidos en la totalidad. Cuando el grupo de profesores, el claustro, el equipo, realmente todos tenemos una misma línea, eso es un efecto positivo en los alumnos. Eso se ve perfectamente en el proyecto educativo de centro.

Cuando el proyecto educativo del centro lo aceptan todos sus miembros estamos empezando a hacer un colegio creativo porque todos van a trabajar unidos codo con codo en este proyecto que verdaderamente es formidable para mí porque no trabajamos con cosas, trabajamos con personas, trabajamos con niños y entonces el ambiente debe ser relajante, tranquilo, de apoyo, de participación y entonces empieza a funcionar un colegio maravillosamente bien. Dificultades claro que las hay, pero siempre decimos que faltan medios, siempre queremos más cosas, siempre hay algunos pequeños roces, somos humanos lógicamente, pero todos cuando diríamos que hay una dirección que comparte, que es integradora, yo creo que llegamos verdaderamente a un proyecto educativo de calidad para este barrio, para este centro. Se dice entonces y a lo mejor probablemente podemos coincidir como elemento básico de apoyo en la profesionalidad de los profesores o de los educadores, digamos en sentido amplio, es decir que realmente la propia profesionalidad del profesor como elemento medular del cual arrancan las manifestaciones de las cualidades pedagógicas en definitiva del profesor, de su enfoque, de su tarea dentro del aula e incluso fuera del aula, realmente están en la base, constituyen el apoyo fundamental para el desarrollo de un proyecto creativo e innovador en el centro.

Sin duda alguna, el profesor tiene que estar satisfecho y además ser un buen profesional y yo creo que si se habla de la profesionalidad, yo por mi experiencia, yo estimo terriblemente al maestro porque es un hombre, una persona que se entrega en cuerpo y alma a los alumnos. Muchas veces los padres dicen, hay tengo dos en casas, ¿cuándo se acabarán las vacaciones? porque no puedo aguantarlos. Los profesores aguantamos de 30 a 25 o 20 alumnos día, hora a hora y además con ilusión, con entrega y eso no lo puede hacer una persona cualquiera si no es un gran profesional y un hombre entregado y un hombre que diría yo con vocación.

Sí, desde luego es importante lo que estás diciendo de vocación porque no es repetir y cuando decíamos antes del proyecto educativo, no son unas líneas filosóficas que hay, hay que hacerlas vivas, actualizadas y comprometidas por cada uno, comprometidas que hay que irlas creando,

entonces todo eso que se está proyectando no está hecho ahí ya sino que se tiene que hacer pues no cada día en la práctica pero programado con anterioridad y hacer lo suyo y la mejor manera de hacer lo suyo es elaborarlo, entonces hay que elaborar pues esas pautas de trabajo con los alumnos, ese trabajo no solamente en clase sino lo que quieres transmitir y lo que quieres que se desarrollen esas capacidades, esos valores. Este es un punto especialmente interesante y muy centrado dentro de la temática tratada, es decir, porque se habla de la profesionalidad en un doble sentido, es decir, la profesionalidad que el profesor ejerce dentro del aula tratando de ser innovador, tratando de ser creativo, renovar su estilo de enseñanza, etcétera, pero se habla también y esto a lo mejor es menos menos palpable, menos manifiesto para el profesorado de la profesionalidad en sentido amplio, lo que decía Carmen Jesús, es decir, que el profesor no solamente debe mirar al aula sola sino que es pues lo que yo vengo diciendo algunas veces el liderazgo social del profesor, es decir, que de alguna manera somos también responsables de la transformación de la sociedad fuera de las aulas y que de alguna manera debemos estar en sintonía con lo que pasa fuera de las aulas, con las necesidades sociales, el contexto, con las transformaciones, es decir, implicarnos en una transformación social incluso fuera del aula, es una idea bonita, sin embargo, no sé si a la mayoría de los profesores esto les resulta pues algo que deben aceptar y que deben asumir o por el contrario entienden que a lo mejor no es tarea suya. Sí, yo creo que sí que es tarea, pero es muy difícil, la educación en estos momentos es difícil porque los medios de comunicación invaden todo y nosotros en el aula podemos trabajar y dar valores, pero muchas veces se olvidan al salir del colegio, porque se transforman casi los niños también ante tantos medios que les atacan por todas las partes.

Ahora sí que quería yo otra vez referirme al maestro en el aula cuando hablábamos de esa profesionalidad, los niños son terriblemente listos y saben cuando el maestro se entrega, cuando dice la verdad, cuando conviven de una manera positiva con ellos, cuando hacen vida con ellos, cuando hay una atmósfera de relaciones humanas positivas con ellos, qué bien se enteran los niños y qué bien también se lo dicen a los padres. En eso iba a decir que con esa relación de los problemas externos que tiene una gran dificultad porque el peso de la sociedad pues es mucho más que la incidencia que podemos tener nosotros, pero también la importancia que tiene de que lo afrontemos porque está repercutiendo en toda la asimilación que tienen si no estamos abordando los problemas que están viviendo fuera. Entonces está bloqueando de tal forma que ni asimilan incluso lo pedagógico, lo de aprendizaje, si no estamos viendo qué situación están viviendo y no es que tengamos que estar todo el día fuera, pero estando un poquito al tanto cuando no hay una respuesta, cuando hay indisciplina, cuando hay un problema de falta de aprendizaje, de motivación, qué es lo que hay detrás.

Sí, yo creo que esto nos lleva a otro punto de la temática incluida en este capítulo, es el tema del currículo, el proyecto curricular. Se habla en el texto de que hay como dos enfoques, el enfoque conservador que sería aquel que parte de unos conocimientos que ya se tienen, digamos, incluso en un grupo social y que simplemente se transmiten sin darse cuenta de la dinámica que se suscita pues fuera del centro educativo, como acabamos de decir. Y habría

otro enfoque más creativo, enfoque creativo llamado así en el libro de texto, en el cual se dice que ese currículo es más abierto, es más flexible, es más despierto a las transformaciones que se producen fuera y que obviamente pues es un currículo más de acuerdo con la sintonía actual de la sociedad, incluso de la pedagogía, de los movimientos pedagógicos.

Sin embargo, yo creo que incluso debemos avanzar más, probablemente en una visión más prospectiva del diseño curricular debemos centrarlo no tanto en los aspectos culturales entendidos éstos como conocimiento, ya sea de transmisión o de producción o de acomodación, sino probablemente en las bases de currículo debe estar algo que es lo que actualmente en nuestro país se llama así, una forma pues como pidiendo perdón las áreas transversales, que son los valores. Probablemente de ahí habría que arrancar, no del desarrollo del conocimiento, sino de los valores, valores éticos, valores sociales, valores morales, valores religiosos, etcétera, etcétera, etcétera. ¿Qué opináis vosotros como profesionales? ¿Cómo veis vosotros el currículo y la transformación posible hacia nuevos planteamientos? Sí, no cabe duda que ya la LOCE habla de los valores, habla de contenidos, procedimientos y valores, y yo creo que la escuela va por ese camino.

Precisamente en el proyecto educativo de mi centro, un objetivo principal, uno de los principales, se habla que más que instrucción hay que educar en valores, y nos referimos por eso, porque creemos que la sociedad le hace falta otra vez unas bases, unas bases estables, puesto que ha habido una época que sólo se aprecia y se valora el dinero, la fama, el poder, la gloria, pero yo creo que es mucho más bonito los valores, y dónde mejor que deben aprenderse los valores que en la escuela y en la casa, que si hay tiempo hablaríamos también de la casa, de la familia. Desde luego, lo que decíamos al principio es formar personas, y formar personas no solamente es formar una cabeza, que también eso influye en el desarrollo de la persona, sino que tengan unos ámbitos donde se puedan mover, donde se puedan dar un sentido a la vida, donde puedan encontrar un camino de felicidad, y entonces creo que la escuela es el ámbito en el cual es ayudarles a crecer como personas, ofrecerles unos valores que los vean reflejados en la forma de vivir, y sobre todo para esto yo creo que lo importante es la cercanía al alumno, o sea, no es alguien que soy el profesor y que estoy ahí a una distancia impartiendo unos conocimientos, es un seguimiento, un estar al tanto de las situaciones del alumno, de ver sus reacciones, de ver qué problemática tiene y abordarla, o sea, es un seguimiento y a la vez solamente ver qué le pasa, sino cómo le puede estar orientando, y lo mismo que se hace en las materias, en las asignaturas, también en todo lo que puede ser la persona, porque tienen una relación tan fuerte que no podemos desligar una cosa de la otra, y esto es difícil porque una de las dificultades es porque complica la vida del profesor, pero le hace un maestro y realmente es mucho más gratificante para todo profesor que se preocupa no solamente de estar enseñando y de que aprendan muy bien y que tengan un examen, sino que vayan creciendo, que vayan superando dificultades, que se estén adaptando mejor socialmente, que sean personas más equilibradas, que vayan pues no sé, integrándose en la relación y el respeto con los demás, entonces todo eso se hace en el día a día, no solamente porque esté programado en un proyecto curricular y en unas unidades didácticas, sino en los

mismos problemas que hay de disciplina, cómo los abordas, cómo orientas a ese niño que ha hecho pues la mayor barbaridad o que tiene un problema, entonces qué medio estás utilizando, entonces para dejar de tranquilo o para orientarle en ese momento. Bueno, volvemos al tema del profesor, a la clave efectivamente de la reforma y de la transformación en la innovación creativa.

Se indica en el tema objeto de estudio que los profesores, como toda persona humana naturalmente, necesitan incentivos para el desarrollo de su profesionalidad, es decir, el tema del reconocimiento que actualmente se prodiga, aunque a lo mejor no se practica mucho o no se practica adecuadamente. Y se distingue entre dos tipos de motivación, la motivación intrínseca, es decir, la satisfacción en el trabajo, por el trabajo mismo que realiza un profesor y luego pues lo que podrían ser los incentivos externos que de alguna manera ayudan a ilusionarse con su trabajo. ¿Están realmente satisfechos los profesores con su trabajo? Esta es una pregunta importante, la pregunta del millo.

Bueno, pues yo creo que en general sí hay de todo y más en estos momentos en los que se está aplicando una reforma que crea una cierta angustia al ir aplicándola, por lo desconocido, por las nuevas orientaciones metodológicas. Pero bueno, hay factores externos e internos, la falta de valoración de la sociedad, de lo que es el maestro, repercute en la misma familia. A veces no considerar que se está haciendo una labor conjunta que es de apoyo a la misma familia y a la sociedad y ser tan poco reconocido, pues eso es duro.

Y entonces tiene que haber una motivación interna fuerte para pasar por encima de eso y seguir con el objetivo que tenemos que es educar. Ahora, también dentro hay otros factores como es la autoestima, la valoración de lo que hacen los profesores, que sería también por parte de la dirección y del grupo. Pero quizás, Carmen Jesús, apuntas un poco a una cierta, no sé, como a una cierta carencia percibida por los profesores de reconocimiento por la propia sociedad, de su propia labor.

¿Existe un sentimiento generalizado de que los profesores...? No sentimiento, realidad. Sí, los padres de la sociedad no valoran el trabajo tan bonito y de cambio de la sociedad que genera la escuela. Sin embargo, el maestro, en cuanto a su trabajo, yo creo que está muy satisfecho.

Ahora, en la escuela pública, con tanta supresión, el maestro tiene su ansiedad, su angustia. Si después de 20 años en un colegio donde ha entregado su vida, se encuentra desplazado y no sabe dónde ir y dónde le van a mandar. ¿Cuáles serían los elementos, digamos, que contribuyen a la satisfacción del profesorado? Es decir, ¿por qué los profesores están contentos o pueden estar contentos? Primero, por su trabajo bien hecho y porque sus alumnos siguen la dinámica que él cree que genera y que sus valores son, diríamos, asimilados por sus alumnos.

Entonces, cuando un profesor tiene una clase donde se genera, pues lo que he dicho antes, una convivencia, una relajación, un espíritu de trabajo, de esfuerzo, de querer aprender por aprender, pues eso le satisface mucho al profesor. Segundo, cuando sabe que está seguro en su centro, cuando sabe que a otro año va a seguir en su centro, eso también le produce

tranquilidad. No le viene esa ansiedad a final de curso o si viene suprimida una unidad en su centro también.

Yo vería también otro aspecto también básico, que es la remuneración económica. Es un trabajo duro el ser educador, no solamente profesor. Y entonces, ya no solamente la sociedad en general, sino la remuneración, no es comparada con otros trabajos similares y que no tienen tanta incidencia en un desarrollo de la sociedad.

Y bueno, pues ahí, sobre todo en los privados, no está tan bien remunerado. Y luego, el que se ha reconocido por todos los ámbitos. Bueno, sí, parece evidentemente.

Bueno, yo tengo incluso algunos datos empíricos que he recogido de muchos representantes de la comunidad educativa y la satisfacción del profesorado por los propios resultados de sus alumnos o de los alumnos del centro es lo que más estiman como elemento de satisfacción. Pero bueno, pues como el tiempo se nos está terminando, yo creo que volvemos o nos situamos quizás un poco en la propia representación que tenemos aquí, en el rol del director. Yo creo, y así se dice en el tema objeto de estudio, que aunque la clave de la transformación, de la innovación está en el profesorado, pero hay un elemento que tiene que ser algo así como el detonante de esa capacidad del profesorado.

Y aquí entra el director. Pero se insiste en que debemos de cambiar de un planteamiento del director como alguien que simplemente transmite órdenes, que se considera el representante del poder de la administración educativa en el centro, hacia un director que se considera más como un líder, como un promotor de la propia iniciativa, como un dinamizador de grupos, de equipos, etc. Y en ese sentido, provocar de alguna manera esa potencialidad, ese empowerment, que es un término muy de moda en la literatura pedagógica anglosajona, para despertar la participación de los profesores en primera instancia e incluso de otros elementos de la propia comunidad educativa.

Pues quizás debamos dejar aquí el tema, puesto que se nos acaba el tiempo. Bueno, llegando a la conclusión de que ciertamente hay elementos esperanzadores en nuestra situación educativa que nos permiten que vamos a poner el camino hacia la reforma, hacia la transformación, hacia la innovación. ¿Queréis manifestar alguna cosa? Sí, estoy de acuerdo con lo que dices.

El director debe ser el dinamizador del centro, el que sea un hombre integrador, el que busque la eficacia para su centro, el que no sea burócrata simplemente, aunque verdaderamente la administración todo nos lo manda el director, y eso hay que tenerlo en cuenta. Yo diría que tiene que ser el animador, pero el potenciador de todos los valores que tiene cada uno de los profesores. Y vivir en grupo, sobre todo potenciar todo ese trabajo en grupo, ese compartir experiencias que enriquece tanto, ayuda y anima ante las dificultades.

Muy bien, pues en definitiva, y con esto ya nos despedimos, de acuerdo con la teoría pedagógica y con la propia realidad de la práctica, debemos de trabajar juntos en hacer

equipos de trabajo que sean coherentes, que sean comprometidos, y que realmente asuman su tarea de educadores con esa visión inteligente y abierta a nuestro mundo. Pues muchas gracias por estar aquí con nosotros. Gracias.

El profesor de organización de centros educativos Samuel Gento Palacios nos ha presentado este espacio centrado en la organización creativa de un centro educativo. Hemos contado con la experiencia de dos directores de centros educativos, Carmen Jesús de Célis Fernández y César San Pablo Sebastián. La próxima semana volveremos a tener exámenes en la UNED, la segunda vuelta de las pruebas presenciales.

Así que en revista de educación adelantaremos nuestro horario habitual. El jueves llegaremos a las ocho y media, siete y media en Canarias. Les hablaremos de la enseñanza como teoría y práctica innovadora del currículum.

Será en un espacio de didáctica. Y además les presentaremos el último número de la revista de educación del Ministerio de Educación y Cultura, que en su parte monográfica se centra en la violencia en los centros educativos. Hasta el próximo jueves a las ocho y media, siete y media en la comunidad canaria.

Gracias por su atención y muy buenas noches a todos. Tiempo ahora en la UNED para los cursos del programa de enseñanza abierta.