Este era el lenguaje de la música y esta es ya la sintonía de la revista de ciencias de la educación. Hola, ¿qué tal? ¿Cómo estáis? De nuevo nos encontramos en este tiempo de radio que elaboran cada semana profesores de la UNED y personal técnico del Centro de Diseño y Producción de Medios Audiovisuales. Vamos a hacer un avance de lo que hemos preparado para esta noche.

El primer espacio de la revista va a ser para gestión y dirección de centros educativos. En los espacios que dedicamos a gestión y dirección de centros educativos, intentamos plantear cuestiones de actualidad que ayuden a los docentes a comprender los nuevos procesos y situaciones que se plantean en la vida cotidiana de un centro educativo. Hoy la profesora Teresa Bardisa, dentro de un momento, nos presenta el tema de las relaciones de la dirección escolar con la administración. Y en la última parte de la revista, hemos reservado un espacio para orientaciones sobre dos asignaturas de quinto curso, Sistematización e Innovaciones Educativas y Educación Comparada. Sistematización e Innovaciones Educativas y Educación Comparada

Tiempo ya para gestión y dirección de centros educativos. Un tiempo que coordina, como siempre, la profesora Teresa Bardisa Ruiz. Buenas noches. Iniciamos un nuevo programa cuyo título es Relaciones de la dirección con la administración. Y la verdad es que hemos tenido mucha suerte esta noche. ¿Vais a ver por qué? Porque en vez de montar, como siempre, una mesa redonda con distintos invitados, cada uno representando a la administración, o a los centros, o a la dirección, o a la inspección.

En este caso encontramos una persona que ha recorrido, nunca mejor dicho, distintos cargos desde la propia base hasta llegar a un cargo importante dentro del ministerio. Nuestra invitada es Ángela Abós Ballarín y cuando he hablado antes de empezar esta entrevista con ella me decía que solo explicando su propio recorrido histórico se puede entender por qué está en este momento aquí. Entonces me ha dicho que era alumna de una escuela rural del Pirineo en sus años iniciales en el campo y que después estudió en un instituto politécnico no confesional y que eso tuvo un significado importante porque en aquella época estudiar en un centro de estas características era curioso al menos, no voy a dar más connotaciones. Después estudió primero en Zaragoza los comunes y después estudió la especialidad de filología en Salamanca en los años de la gran movida universitaria. Bueno, después ya como profesional se encarga de ser jefe de estudios.

de un instituto de bachillerato, y de ahí pasa ya en el año 1983, ¿no, Ángela? Sí, sí, a directora provincial de educación en Huesca. En este momento, para que veáis todo el recorrido, es subdirectora general, jefe, del Servicio de Inspección Técnica del Ministerio de Educación y Ciencia. Por consiguiente, la primera pregunta que se me ocurre es, bueno, ¿qué quieres ser cuando seas mayor? Bueno, yo cuando sea mayor, cuando crezca, que no he crecido lo suficiente, cuando crezca quiero escribir. Yo tengo una afición enorme a desnudarme en un papel blanco, y no he podido ejercer ese oficio. No lo he podido ejercer porque todo el mundo me dice, ¿y por qué no escribes más? Porque yo solía hacer artículos de prensa en Zaragoza. ¿Por qué no escribes más? Digo, es que no tengo tiempo, estoy administrando, que es más urgente. Entonces, pues cuando deje de administrar, a lo mejor voy a escribir, y desde luego... Voy a ver mucho teatro.

que es lo que me gusta fundamentalmente y voy a cocinar, que es mi otra gran afición, sí, completamente. O sea, que cuando crezca haré esas cosas y mientras tanto, pues aquí, apetudando. Administrando. Es decir, que no tiene entonces, de sus palabras se deduce, ninguna ambición de carácter político-administrativo, ¿no? No, de momento… ¿Crees que ya has llegado donde dirías que llegar? Bueno, sí. Yo nunca pensé que estaría en la administración porque no es mi temperamento ese y, curiosamente, la capacidad de cambio que tienen las personas es uno de los grandes estímulos, yo creo, para cualquier profesional y yo lo he podido constatar. Porque yo, que era una persona que no entendía y que hablaba de la burocracia también en sentido peyorativo, como cualquier docente que se precie, pues llega un momento en que me apasiona absolutamente los procesos administrativos. Lo digo sin rubor. Es decir, le… He descubierto el morbo a los papeles. No hay ni un solo papel que sea inocente y los procesos burocráticos, finalmente, esto ya es, yo creo que es una connotación…

ideológica, son los que garantizan al ciudadano que está en un proceso que es verificable en cada uno de sus pasos. Por lo tanto, la burocracia, dicho en sentido peyorativo, yo no paso por eso en este momento, aunque ya digo que he sido de los que he usado el término en ese sentido, y estoy muy a gusto en la administración. Con lo cual, no quiero decir que no estuviera a gusto también en otro cargo de la administración, pero, en fin, bueno, creo que sí, que he llegado a una responsabilidad que era impensable para mí, a vida cuenta, claro, que me separan de mi casa y de mi ambiente, etcétera, 600 kilómetros, y, bueno, estoy bien aquí, me gusta Madrid, creo que administro todo lo mejor que sé, y que puedo seguir administrando, pero ya digo que también hay otras cosas en la vida distintas. Importantes. Muy bien, pues entonces, como has ocupado tanto cargo, lo que vamos a hacer, cargo en sentido cariñoso, te lo digo, vamos a ir viendo qué ha ocurrido a lo largo de tu experiencia profesional. Por ejemplo, te voy a ir reconvirtiendo una vez en directora de centro.

jefe de estudios, otras veces vas a ser directora provincial, el alumno percibirá a través de las preguntas en qué contexto se sitúa. Vamos a ver, ¿qué diferencias esenciales has encontrado entre los modelos de dirección en los momentos en que tú fuiste jefe de estudio y los que ahora percibes a través de la puesta en práctica de la LOE? Bien, yo fui jefe de estudios en un equipo directivo que procedía ya de la LOECE, con lo cual cuando he tenido responsabilidades directivas ha sido ya en democracia, por lo tanto los cambios que he percibido hasta este momento son cualitativos, pero no tan diferenciados como los que percibí en mi momento cuando formé parte de aquel equipo en relación con lo que habíamos vivido antes. Entonces entáblame esa diferencia entre lo previo y el 80 y ahora. Claro, es que yo creo que en mí lo histórico y generacional, a vida cuenta de que tengo 54 años, es determinante.

y hay que explicarlo. Es decir, yo soy de la gente que nunca creyó que la democracia sería realmente posible en este país. Es decir, yo pensaba que es que era demasiado pedir, que no podía ser. Yo era profesora en el Pirineo y teníamos una relación con un instituto francés, de Bagné, con el que hacíamos intercambio, y nos relacionábamos mucho con los profesores franceses del sur de Francia, de la zona que linda con nosotros, y estábamos allí en mayo del 68 en la casa de unos profesores amigos nuestros que repartían octavillas por las casas, ¿verdad?, en la movida aquella, y nos parecía que eso era otro mundo al que no teníamos acceso ni lo tendríamos en mucho tiempo. Era un pesimismo generacional que

ahora se ha vuelto en optimismo en el sentido de que a mí, cuando se me habla de dificultades que tiene esta democracia, para desarrollarse, pienso que bueno, que son normales.

pero que el fondo de la cuestión es que esta democracia camina, que es cada día más sólida, que este país está aprendiendo a vivir democráticamente, con naturalmente los rifirrafes normales, pero ahora se me ha cambiado en un optimismo generacional, es decir, este país, la democracia es irreversible y la participación es dura, cuesta, pero se produce. Por lo tanto, de un concepto de centro que dirigían unos directores que no acababan de creer que aquello suyo tenía que ver con el compromiso social y colectivo, sino que estaban allí con un imperativo normalmente de tipo profesional, y unos pocos a lo mejor de otro tipo, pero normalmente de tipo profesional, y que no iba más allá. ¿Qué son los directores? No, no les comprometía más que con su centro. En este momento un director elegido por la comunidad escolar sabe que está comprometido.

con su centro y con la sociedad que lo produce. Claro, pero eso supondría, Ángela, que los centros han asumido, por lo menos en ese espacio de incertidumbre, porque hay bastante legislación al respecto, su propia autonomía. ¿Tú crees que en estos momentos los equipos directivos y los profesores sienten realmente la autonomía? ¿La autonomía como elemento importante dentro de la democratización? Fíjate, yo lo que creo es que están todavía iniciándose en los centros tanto para los consejos escolares como para los equipos directivos como para los claustros el descubrimiento de cuál es su papel. Es decir, que estamos todavía en un momento de participación incipiente en que los órganos colegiados, como por ejemplo es el claustro o como por ejemplo es el consejo escolar, o los unipersonales sumados, que es el equipo directivo, con la ley en la mano están descubriendo el rol de los profesores en la democracia. ¿Tú crees que en estos momentos los equipos directivos y los profesores sienten realmente la autonomía?

tienen que jugar y resulta que todavía hay mucha confusión y eso se nota pues por ejemplo en el funcionamiento de los consejos escolares donde cada participante normalmente ejerce de representante de un colectivo sea de padre sea de alumno sea de claustro en razón de los intereses de ese colectivo y le cuesta hacer el análisis más global que tiene que permite a un órgano colegiado tomar las decisiones pero van descubriendo la autonomía y vamos a profundizar porque la verdad es que que las que la legalidad vigente ya dice bastante pero es que las órdenes de desarrollo que tienen que aparecer todavía y la por ejemplo acaba de aparecer la de la autonomía económica de los centros que es un reglón importante la de gestión bueno pues esas cuestiones yo creo que dan la posibilidad de que cada uno de estos estamentos

y desde luego los órganos unipersonales y sobre todo el director del centro, afine en su gestión, afine en su concepción de la globalidad de su centro y desde luego del entorno en que ese centro se encuentra. Y a la pregunta ya inicial, ¿crees que los centros y los equipos directivos, etcétera, están funcionando ya autónomamente y con una cierta perspectiva y relajo? No todavía, pero desde luego eso también, como la democracia, es una cuestión irreversible. Muy bien. Has dicho al final de tu frase un elemento, un componente importante en esa gestión de centros, que es las relaciones con el entorno. Es decir, de percibir las escuelas como entes aislados. Oh, otro disparate, otro disparate. Percibir la escuela en

general sin diferenciar unas escuelas de otras, unos entornos de otros, unos ambientes circundantes de otros, es otro error. Yo no sé si...

Esa concepción de escuela, primero autónoma dentro, diríamos, y autónoma hacia afuera también, en el sentido de dar participación, no autónoma porque no quiera saber nada, sino todo lo contrario, para concebir un espacio educativo distinto al que se había generado durante muchísimos años. ¿Tú crees que eso también se está iniciando? Claro. La escuela, como tú muy bien dices, era concebida como un lugar donde unos alumnos y unos profesores y prácticamente nadie más jugaban un papel muy definido y una relación entre sí, digamos, que dificultosa, pues porque la propia naturaleza de las cosas así lo conlleva. De eso a convertirse en la síntesis. La síntesis. De un juego social que por razones, yo creo que históricas, de oportunidad de aparición de la LODE, se convierte en un juego social.

en una especie de ensayo general para, pues claro, es un tema... Proceso otra vez. Exactamente. Lento de aprendizaje. Eso es así. No, claro, pero acuérdate que estaba de edad la participación en cierta medida de los padres, el alumno no tenía nada que decir, el profesor era muy poquito porque era el director el que decidía, es de que de alguna manera dentro se modifica la estructura, pero también se modifica en su relación con el estudio. Para los que se incorporáis ahora al programa deciros que esto es entrevista de ciencias de la educación. Estamos escuchando a María Teresa Bardisa Ruiz, profesora de gestión y dirección de centros educativos, que entrevista a Ángela Abos Ballarín. Ángela Abos Ballarín es su directora general, jefe del servicio de inspección técnica del MEC.

nos están hablando esta noche de las relaciones de la dirección escolar con la administración. Bueno, vamos a ver, luego volvemos a la dirección, pero vamos a ver que ahora como directora provincial. ¿Qué planteaban los directores? ¿Qué tipo de relación entablaban los directores de Zaragoza? No, Huesca. ¿De dónde era? De Huesca. Zaragoza es donde naciste, pero Huesca es donde trabajaste después. Bueno, pues, ¿qué te pedían esos directores? ¿Qué demandas? Y la misma pregunta que antes. ¿Crees que ese tipo de demandas han remitido y ahora aparecen otras nuevas? ¿O la angustia, entre comillas, de los directores sigue siendo la misma? La angustia, yo creo que es que la angustia es una especie de ansiedad que se le provoca a uno. ¿Cuándo?

cuando hace el análisis de su responsabilidad y no puede cumplir de inmediato todas aquellas aspiraciones que cada uno había llevado a su cargo o al ejercicio de esa responsabilidad. En ese sentido yo creo que los directores que lo están siendo de escuelas cada vez mejor dotadas, yo creo, porque eso lo dan los datos, no es sencillamente que lo diga yo, yo como directora provincial tengo un análisis muy concreto que no vamos a desarrollar aquí, de cómo ha cambiado el sistema educativo en una provincia como la mía, que es la provincia de Huesca, de pocos habitantes, con población dispersa, rural, rural. Con cabeceras de comarca muy bien organizadas. Cómo ha cambiado desde el 83, entre otras cosas porque ha habido una inversión de 2.000 millones de pesetas en infraestructura en cuatro años, lo cual pues da lo que da. Es el dato simple pero que sugiere todas las modificaciones posibles en cuanto a posibilidades materiales de esas escuelas.

escuelas, pero se han incrementado muchísimo los cupos de profesorado, han cambiado muchísimo lo que era la enseñanza convencional, se ha ido arropando de sistemas no convencionales experimentales que en la provincia de Huesca al menos han tenido un gran

asentamiento y un gran desarrollo porque había mucho profesorado inquieto y dispuesto a renovar y a dinamizar. Entonces la escuela ha cambiado mucho y ha mejorado mucho, pero no lo suficiente como para cubrir las aspiraciones de todos los colectivos que en ella se debaten. Por lo tanto el director encuentra siempre cortas las posibilidades, pero yo creo que vamos en camino de en poco tiempo toda esa materialización de la necesidad del empleado. ... de tipo pedagógico, de inversión para materiales, etc.

va a estar cubierta en bastante poco tiempo. Entramos en una reforma educativa del sistema que va a cambiar la propia estructura del sistema y también los currículum. Y se va a descubrir que la reivindicación concreta de lo concreto, que es decir, de los medios materiales, va a ser un discurso agotado dentro de poco tiempo. Y se va a descubrir que hay que ponerse a pensar en otras cosas. Por consiguiente, Raí, me encanta que hayas llegado ahí, porque la pregunta era ¿no crees tú que las direcciones provinciales deberían reconvertirse en otro tipo de oficina? Es decir, en otros modelos extranjeros, la dirección provincial dinamiza a su vez la formación del profesorado, asesora, supervisora. Es decir, cumple unas funciones mucho más relevantes que dar respuesta, como tú muy bien has dicho, solo a necesidades de recursos materiales o me falta un profesor, mándenme usted mañana uno, que nunca llega por otra parte. Pero bueno, eso ya lo hemos debatido. En otro programa no vamos a entrar en ello.

¿Tú crees, y por consiguiente, que va a haber también diferencias en el funcionamiento entre lo que era una dirección provincial antes y lo que va a ser ahora? Pues mira, hay una orden ministerial de remodelación de las direcciones provinciales de enero del 86 que describe ya qué es una dirección provincial. Aparte de las gestiones que llevan directamente la gestión administrativa, que normalmente son una de gestión económica, otra de personal y otra de planificación, aparte de eso, y una unidad técnica para las construcciones, hay una unidad de programas educativos que es la gran apuesta de este ministerio, que quiere decir que nace dentro de las direcciones provinciales una unidad, aunque nunca ha llevado una vida todavía, pues claro, como un recién nacido, una vida relativamente precaria, pero eso también se va a solidificar, una unidad de programas experimentales que tiene la responsabilidad, y de...

de dinamizar, de difundir, de animar las experiencias educativas que se producen. Y luego hay una inspección educativa que va a tener el papel de supervisar, evaluar y controlar. Y diferenciando muy bien los dos papeles, porque no se pueden confundir, si acaso luego podemos entrar en ese análisis por la responsabilidad que me corresponde en este momento. Quiere decir que ya el proyecto de direcciones provinciales del 86 recogía esa posibilidad a la que tú aludes, de que fueran no solo meras gestoras de posibilidades económicas, materiales, sino otra... Claro, porque yo lo entiendo como en doble guía. Es decir, los directores, como representantes de su propio centro, van a la administración, en este caso de provincia, y dicen, mire usted, en nuestro centro necesitamos un... Un curso, necesitamos mandar un profesor a otro centro para que aprenda...

lo que sea con otro profesor, o necesitamos reunirnos varios claustros para trabajar sobre. Es decir, no tiene recursos un centro como para ese montaje. Pero yo creo que ese es uno de los papeles de una administración, recoger las demandas de su profesorado y al revés también, tomar iniciativas que propicien la mejora interna de los propios centros y las relaciones entre profesores que hasta ahora han sido pequeñas islas en sus centros y que

los se parece que intentan al menos dar respuesta. Por consiguiente, ¿tú crees que las direcciones provinciales tienen relación con los CEP? ¿También a su vez juegan la doble baza de ida y vuelta? Sí. En realidad, administrativamente hablando, los CEP dependen de las unidades de programa. Por lo tanto, sí en principio. Pero hay que reconocer que los CEP, yo creo que por la propia naturaleza de su decreto de creación, se han convertido en islas a su vez. Gracias.

lo cual es catastrófico para lo que pensamos que tiene que ser un CEP. Es decir, un CEP no es un sitio donde un grupo de profesores autónomamente, además de hacer vida profesional, hagan también vida sindical. Es que no ese es el tema. El tema es que un CEP, por ejemplo, en la provincia de Huesca, que se acaba de inaugurar el cuarto de ellos, el cuarto en una provincia de 210.000 habitantes, que se acaba de inaugurar esta semana pasada, a cuya inauguración ha existido el cuarto y falta ya solo uno, habrá cinco CEPs, con lo cual ningún profesor de la provincia de Huesca tendrá su lugar de perfeccionamiento y reciclaje más lejos de unos 40 kilómetros. Y yo tuve el mío más cercano a 170 toda mi vida de profesora. Siempre me hice de Zaragoza. Y como una persona desde Jaca en el Pirineo, viajaba todas las semanas o a lo largo de una semana a Zaragoza. Sobre todo en época de nieve, no sé cómo explicar, no sé cómo llegaría. Exacto. Básicamente, en época de nieve. Y en época de...

exámenes y en época de toda la responsabilidad. Es decir, los SEP tienen que constituir el lugar donde se articule el perfeccionamiento del profesorado. Y los profesores, yo creo que la administración en general tiene que operar pedagógicamente con la sociedad. Es decir, decir al ciudadano, aquí está la infraestructura, aquí están los medios, es mi responsabilidad. Pero la iniciativa de la renovación pedagógica o de la innovación en un centro la tiene el profesorado de ese centro de acuerdo con los padres y con los alumnos y con el equipo directivo. Póngase en marcha y encontremos métodos de reprografía, encontremos métodos de difusión, lugares donde reunirnos, encontremos y si precisamos ayuda técnica, encontrémosla también. Pero seamos nosotros los gestores de nuestras propias iniciativas. Y los SEP lo que pretenden es acoger.

por una parte, ese tipo de iniciativas, y por otra parte, ser los lugares donde la propia administración relativamente imponga una actualización obligada del profesorado. Bueno, entonces es que el índice es bajísimo. Si es un estudio aquí por la subdirección, respecto al profesorado y la participación del profesorado en cursos a lo largo de un montón de años, era bajísima. Lo que ocurría es que se concentraba en gente que había sido inquieta, que había llevado a los movimientos de renovación pedagógica, etc. Es decir, que movilizar a ese profesorado. Que por otra parte, yo me atrevo a hacerte una crítica, o al profesorado lo sacamos de su aula en horas de trabajo y se le recicla así, o pedirle a la entidad que después de un montón de horas de trabajo en un aula, tú me dirías que ha bajado el índice de la relación profesional, pero de todas maneras es agotador. Tú has sido docente y dices que es agotador trabajar con chavales de 10 años, por ejemplo, o de 8, que no paras, que no sabes cómo entretenerlos, cómo hacerlos trabajar. Bueno, entonces pedirle. Después se vaya dos horas a su sede a trabajar.

Es duro, es duro. Yo creo que debería, por ejemplo, ponerse en práctica ya el año sabático y permitir lo que yo decía antes, que un profesor, de acuerdo con su director y con su dirección provincial, que tiene otra perspectiva ya, supóngola, pues le diga, sí, señor, se va

usted a la escuela tal y aprende usted matemáticas junto con ese profesor que es espléndido y se reúne. Es decir, yo no quiero montarlo desde aquí porque tampoco es que lo tenga formalizado, simplemente detecta inquietudes en los alumnos nuestros cuando hablan de que es a mucho coste su propia formación.