... Buenas noches. Hoy nuestro programa se centra en materias de quinto curso de Ciencias de la Educación. Dentro de un momento la profesora de Gestión y Dirección de Centros Educativos, Teresa Bardisa Ruiz, nos presentará un coloquio sobre los directores escolares. ¿Por qué los profesores no quieren ser directores? Son varias las respuestas. Las conoceremos a lo largo de la próxima media hora. Y después orientaciones para el estudio de otra asignatura de quinto, Sistematización e Innovación Educativas. El último espacio de la revista será para Pedagogía Correctiva, con la profesora de esta asignatura, Pilar Ibáñez, y con la terapeuta psicofísica, Manuela García López.

hablaremos de los problemas que pueden causar en la vista las pantallas de televisión, las pantallas de los ordenadores y la mala iluminación mientras desarrollamos las tareas cotidianas. Esto es Revista de Ciencias de la Educación, un programa semanal elaborado por profesores de la UNED y personal técnico de su Centro de Diseño y Producción de Medios Audiovisuales. La profesora de Gestión y Dirección de Centros Educativos, Teresa Bardisa, nos presenta ahora el primer espacio de la revista. Buenas noches. Como recordaréis en los programas anteriores, hemos estado hablando de una investigación que estamos realizando con profesores de distintas universidades,

para trabajar el problema de la dirección escolar que está pasando en nuestro país respecto a la dirección escolar. Vamos a seguir esta noche trabajando este tema y para ello contamos con la presencia de la profesora Ana Sacristán que trabaja también en el Departamento de Didáctica y Organización Escolar y con Clara García Abós que es alumna de doctorado, está ya en la tesis doctoral, precisamente está trabajando sobre la historia de la dirección escolar en España, está haciendo también un estudio comparado para ver dónde estamos situados los españoles y es becaria por tanto también de esta investigación. Bueno, el tema de esta noche ya sabéis es por qué los profesores no quieren ser directores y antes de empezar a hablar sobre este tema quiero recordaros que va a tener un debate posterior en el último programa de este curso sobre las mujeres profesoras que quieren todavía menos ser directoras escolares. Pero bueno, esta noche nos vamos a centrar exclusivamente en general por qué los profesores del sistema educativo español no quieren ser directores. Clara, ¿por qué? Porque no quieren ser directores.

Ah, yo qué sé. Voto y pronto. Sí, bueno, las razones, como todo el mundo puede suponer, son múltiples. Son, por una parte, achacables al propio sujeto, al profesorado, y por otra parte, al modelo. Yo creo que esa sería la primera gran división. Muchas son las razones que dan personales. Es decir, pues no me interesa... Bueno, digo dan, dan, no me explico, porque no sé si habréis oído los anteriores programas de radio. Estamos hablando de la investigación que estamos haciendo, donde hemos preguntado a profesores y profesoras, directores y directoras del sistema educativo no universitario, en la zona de Madrid. Entonces, bueno, muchas son las razones que dan sobre no me interesa, mi personalidad no es adecuada para estos cargos, tengo otros intereses, etcétera, etcétera. Ese sería un gran grupo. Y luego el otro gran grupo se centra...

en el modelo, como decía. Entonces, yo creo que podemos debatir largo y tendido sobre un punto que es el de la falta de compensaciones. Falta de compensaciones entendido como compensaciones económicas, compensaciones profesionales o compensaciones personales. Esta es la categoría que tiene mayor peso en el porqué no se presenta. La económica, mucho que sorprende, puesto que tienen un sobresueldo importante o grande,

pero ellos perciben claramente que no es suficiente. Tenemos que ver qué es lo que está en el otro lado de la balanza para que 40, 50.000 pesetas, etc., no nos suponga, no compense a todo lo que hay en el otro lado de la balanza. En realidad, en lo que cobran por ser directores depende del número de unidades y de la etapa del sistema educativo. Por ejemplo, por daros un dato, me parece que un director que lo es de un centro entre 16 y 24 unidades, gana 42.000 pesetas brutas, que no nitas.

Pero lo curioso es que un director de departamento también, de una universidad, con 70, 60, 30 profesores, con una dedicación y con una responsabilidad también grande, no gana mucho más. Entonces nos sorprende que ese sea un comentario generalizado. Lo que pasa es que ellos lo que equiparan es la brecha, o lo que contrastan es lo poco que ganan con la cantidad de responsabilidad que se les atribuye. Y quizá va por ahí mal los tiros, más que decir exactamente, creo interpretar, es que gana, ganó muy poco. O perdona, lo poco que gano y el poder de que dispongo. Porque claro, un director de departamento universitario, realmente, bueno, hay casos en los que ejercen como pequeños reyes de taifas. Es decir, no lo contempla la ley, pero bueno, de hecho ocurre. El problema es que, bueno, por lo menos cosas que he podido hablar con personas que están en esta situación, es decir, que trabajan todos los días en las aulas. Es, bueno, como en este país no hay un modelo de dirección, digamos, no hay una carrera de director, como ocurre en otros sitios, sino que hay...

Aquí se elige, a mí, ¿qué me puede compensar enfrentarme a compañeros que dentro de un año, de dos años, voy a tener como compañeros? Es decir, no hay nada que me distinga de ellos, porque voy a entrar en una dinámica de confrontación cuando, digamos, no soy nadie. Pero Ana, también un director de departamento deja de serlo después de su mandato y vuelve a ser un profesor de a pie. Eso es lo que sorprende, como contraste. Y lo de poder, pues es verdad que da la impresión de que un director de departamento tiene más poder que puede tener a lo mejor un director escolar. Eso habría que hacer una investigación. Estas son nuestras pequeñas intuiciones. Incluso esta noche vamos a hablar desde la doble perspectiva, intuiciones que ya estamos teniendo y categorización a partir de los rasgos, de los comentarios, que los profesores, que son más de 300, y de los directores, nos han dado respecto al protocolo correspondiente. Una razón, hemos dicho. Por tanto, que es de carácter que no compensa. En general, una es de carácter económico y la otra es de promoción profesional.

Hasta ahora, si tenemos en cuenta las 77 medidas, la cosa puede variar, pero hasta ahora el ser director no le valía gran cosa. Incluso cuando había oposiciones, la puntuación como mérito era muy baja. En cambio, quiero comentaros, por si no lo habéis leído todavía, las 77 medidas que ha sacado el Ministerio para mejorar la calidad de la enseñanza. Entre ellas está la de los directores, y dentro de los directores se recoge que estos, después de terminar su mandato, que se amplía de tres a cinco años, incluso pueden renovar por otros cinco, lo que se les da como sobresueldo, entre comillas, lo van a mantener. Y además, a la hora de hacer oposiciones o de promoción, se va a valorar más para ocupar cargos. Y eso es lo que se hace en la administración educativa fuera de la escuela. Es decir, va a haber compensación por ahí. Pero no había hasta ahora, no les servía como una promoción profesional. Pero hay otra razón por la que ellos señalan que no les compensa, que es porque no se les reconoce el esfuerzo. Es decir, no compensa porque, fíjate encima lo que dicen, no compensa porque...

que nadie valora mi trabajo, mi dedicación. El otro día comentaba un director, ¿qué pasa cuando en Semana Santa, le ocurrió el año pasado, se inunda el colegio? ¿Quién es el único que está allí? ¿A quién llaman? A él, que se tiene que pasar no sé cuántos días con los fontaneros aguantando el chaparrón. Y yo decía, hombre, también es verdad que eso es una situación extraordinaria, tampoco es lo cotidiano. Pero yo creo que eso viene a colación con el modelo de dirección más que el propuesto por la LODE, el que es asumido como socialización por el profesorado, deja solo y abandonado, lo digo en un sentido casi peyorativo, al director en su tarea. Creen que eso es todo competencia del director y ellos no se sienten responsables por la marcha de la organización. Claro, yo creo que allí hay un problema previo, es decir, que es el de la formación de los profesores y la concepción que los directores tienen de su profesión. Es decir, el profesor, perdón, en un porcentaje muy amplio.

considera que su profesión es su asignatura con sus alumnos en su aula. Y todo lo demás, lo que responde a organización del centro, etc., eso es cosa, cuestiones que no le afectan. Es decir, que le afectan, pero que él no tiene que participar en esa toma de decisiones. Ni tiene por qué saber. Él tiene que tener resuelto que cuando vaya a buscar el retroproyector, el retroproyector esté en condiciones para llevarlo al aula. Pero que no le hagan, etc., etc. Bueno, generalizando, porque desde luego los casos no podríamos hacer esta valoración sin tener en cuenta que hay profesores que no actúan así. Pero sí que es una situación bastante generalizada. Entonces, claro, el director se encuentra con que cuando asume la responsabilidad es un cargo unipersonal, pero además en todos los sentidos de la palabra. Como un diario solitario. Efectivamente. Lo que pasa es que ahora, con modelo LOGSE, es decir, cuando los profesores tienen... Tienen que fomentar el trabajo en equipo para tomar decisiones.

pedagógicas como organizativas, se tiene la posibilidad de cambiar. Otra cosa es que la rutina en los centros esté demasiado arraigada, pero debemos hacer un esfuerzo para que eso cambie y las decisiones se tomen de forma más colegiada. Claro, se tiene que intentar, hay posibilidades institucionales, el problema es las mentalidades, porque yo creo que estáis hablando en definitiva del modelo de socialización que tiene el profesorado, en el país y en otros, efectivamente. Es decir, hay una relación individualista de unos con otros, en todo caso vertical de ellos mismos con la administración, pero no hay un desarrollo parejo, horizontal, de contacto con otros colegas. Es decir, cada uno en su aula y Dios en la de todos, y nada más. Es decir, es efectivamente el modelo de funcionamiento individual. Una anécdota divertida, un sociólogo, especialista en sociología del currículum inglés, ahora no recuerdo el nombre, decía que en la sociedad occidental, en la sociedad occidental quedan realmente dos espacios de verdad.

intimidad, ¿no? Uno, lo que ocurre dentro de los dormitorios y otro lo que sucede dentro de las aulas, ¿no? Es decir, lo estamos viendo en investigaciones varias y no solamente eso, sino es la experiencia de todos nosotros. Fíjate, hasta el punto que cuando Wake ya en el 76 o 77 habló de lo poco estructurado que estaba la parte organizativa, ¿no? La estructura formal de la organización, él señalaba que había metas diferentes, los objetivos no estaban nunca bien formulados sino más bien ambiguamente, etc. Es decir, no había conexión de algo que uniera a esa organización. Bueno, pues muchísimos años después, Siskin, en una revista americana, acaba de publicar un estudio muy interesante respecto a la brecha que

hay entre los departamentos o los seminarios dentro de las organizaciones escolares. Por ejemplo, ella estudió el departamento de inglés y el departamento de matemáticas en Estados Unidos, en una serie de escuelas y comprobó cómo las relaciones, la comprensión, la complicidad, la desigualdad, la desigualdad, la desigualdad, la desigualdad,

todo lo que queramos decir ahí, dentro de un departamento, era enorme. Y lo era además con departamentos similares, homólogos, en otros high school y con la propia universidad. Pero desconocían absolutamente qué estaba ocurriendo en el otro departamento. Era otra cultura, es lo que ella denomina subculturas dentro de la organización escolar. Yo eso además lo relaciono con la carencia de un sentimiento de pertenencia a una organización. Es un trabajo, como tú decías, o bien de dormitorio, en este caso de aula, cada uno hace lo que le da la gana. Incluso, aunque los seminarios tienen cierta entidad, individualmente después se comportan en su aula, siguiendo o no directrices del propio seminario. Porque nadie controla nada y uno reinterpreta y relabora determinadas normas para actuar dentro de su aula. Pero lo otro ya es que es increíble. No hay una organización donde todos construyan un proyecto, un currículum, y eso se vaya dialogando. No hay espacio para eso. Ese diálogo no es un diálogo.

y tiempos liberados dentro de la escuela para esas reuniones, porque como mucho, yo libro dos horas a las once, el otro a las diez, esas horas de libre disposición, muchos se quedan y muchos se marchan de la escuela. Por lo tanto, el debate tranquilo, la reflexión sobre lo que se hace, la comunicación de mis propias experiencias, el buscar puntos de encuentro, no es una cultura que se haya desarrollado excesivamente en las instituciones escolares. Sí, yo creo que efectivamente es así y nada, lo único es reiterar, como decía antes, que en el modelo que plantea la LOGSE y los reales decretos posteriormente para el territorio MEC de funcionamiento de los centros, sí se establecen lo que son las estructuras para que eso sea así. Ahora las tenemos que llenar de contenido. Es decir, el profesor cuando hace su programación de aula, tiene que desarrollar lo establecido en el proyecto curricular, lo establecido en el proyecto educativo, etc. Llenemos las estructuras. Y eso es lo que nos permite hacer un proyecto de trabajo en equipo y toma de decisiones compartida. Muy bien, parece que el proyecto utópico...

pico de momento. Nosotros tenemos que defender desde aquí siempre utopías, porque ya la realidad, como no nos gusta mucho, pues intentamos que... La realidad nos la encontramos en los papeles. Yo quería añadir un argumento que no es una categoría dentro de la investigación, sino de momento yo lo planteo más como una intuición, y vosotros que es vuestro papel, bueno, pues lo rechacéis después porque vuestra práctica es distinta, o la identificáis vuestro conocimiento de esa realidad con respecto a lo que está señalando, que es un concepto grande, donde podemos incluir el no está de moda. ¿Qué quiero decir con esto? No está de moda dirigir una institución escolar frente al interés que se tiene en otras organizaciones, incluso dentro del sistema educativo, como en la universidad, por asumir el poder y el control de una organización. Bueno, pues en este caso, lo que ocurre es que los profesores no hacen explícito su deseo de ser directores porque está mal visto. Como no salen directores, ya sabéis que el 70% prácticamente lo tiene que nombrar la administración, da cierto

pudor decir, ah pues yo sí, a mí me gusta dirigir, yo creo que cuento con equipo hay que cambiar muchas cosas, a la me animo entonces lo que ocurre es que esperan sutilmente

que el inspector de la zona se le acerque y al oído, esto es una imagen solo no es así, se le acerque y le diga ¿verdad que tú estarías animado para ser director? y el otro entonces ante la comunidad, no estoy ridiculizando pero lo estoy explicando en estos términos más coloquiales, le dice a la comunidad no tengo más remedio, me apresiona la administración y curiosamente estas personas, si hiciéramos un estudio detallado cada año convierten la situación en idéntica, vuelven a esperar ser nombrados, ¿qué ocurre en este caso? que se legitima su inacción porque por una parte la administración como el director, en este caso profesor le ha hecho el gran favor de aceptar algo tan complicado, tan escrito dramáticamente, de acceder a esa dirección pues entonces se siente capaz de decir oye encima de que te he hecho el favor de dirigir, encima no me pidas cuentas y los colegas, a los colegas le dice

hombre, no me dais cuentas y no me exijáis más porque en el fondo os estoy haciendo un favor si no nos hubieran traído un director de fuera. Se adopta, por tanto, un papel de víctima de la institución que, como no lo rompamos, esto va a ir en aumento. Y yo creo que, tampoco quiero decirlo muy divertido, pero sería interesante un replanteamiento de qué significa dirigir un centro, de manera que el profesorado se animara a trabajar en proyectos que uno de ellos, que no es tan importante, no son grandes capacidades, es un profesor igual que los demás, pero que recoge el sentir y los proyectos del grupo o de la comunidad escolar. Pero tengo mucho miedo a ese victimismo que se va trasladando en el discurso cotidiano de los profesores. En Revista de Ciencias de la Educación estamos escuchando a Teresa Bardisa, profesora de Gestión y Dirección de Centros Educativos, a Ana Sacristán Lucas, profesora de Dirección de Centros Educativos,

y a Clara García Abos, que realiza su doctorado en la UNED y trabaja también en la investigación de la que nos están hablando, investigación sobre los profesores y los directores escolares. Vamos a seguir escuchándolas. Yo creo que sería bueno, Teresa, analizar en lo que estás diciendo cuál es el problema de fondo. Y yo creo que el problema de fondo es la concepción de autoridad. Es decir, cuando se nos habla de autoridad pensamos en autoritarismo, es decir, pensamos en una mala utilización del poder que se le da a una persona. Pero la autoridad puede ser positiva, es decir, cuando en un centro hay un reparto de responsabilidades como hay, el director tiene su ámbito donde debe ejercer. Como está tan mal visto que alguien ejerza la autoridad, yo creo que lo tenemos bastante, esta concepción bastante compartida, hay mucho miedo a decir yo quiero ejercer esa responsabilidad, yo quiero tener una parcela de autoridad.

Con lo que tiene de bueno y de malo. Entonces, frente a eso se produce todo lo que tú dices. Yo creo que habría que defender la autoridad como asunción de responsabilidades y no como autoritarismo. Claro, pero entendemos entonces, o nos tenemos de acuerdo tú y yo, entendemos una autoridad que es compartida, pero a uno le toca en ese momento la china colegiada de ser el representante de la institución hacia la administración y de la administración hacia el centro. ¿Qué significa en cambio, qué es lo que intuyo que quieres decir autoridad? Bueno, dado el cierto relajo que parece que ocurre, como estábamos describiendo al comienzo en las instituciones escolares, posiblemente la autoridad se refleja. La autoridad se refleja haciendo que se cumpla aquello que manda la propia LODE, pero que en general no se cumple el que se llegue tarde, el que no se construye un proyecto, el que la memoria anual o que la programación general es repetida, está amarilla, significa que es que la gente de dentro tampoco.

asume esa responsabilidad. Por consiguiente, la autoridad en este sentido sería que se cumpla, pero que eso es complejo porque en el fondo, como decía Ana muy bien, es que dentro de tres años dejo de tener esa autoridad y soy tratado como un colega del que casi entre comillas me tengo que vengar porque me está fastidiando. Perdona, Clara, ¿qué ocurre? Os quería preguntar con toda esta situación que planteáis cuando sabéis perfectamente en los centros hay una estructura, digamos, de presencia del profesorado determinada, es decir, me refiero, en los concursos de traslado hay gente que lleva casi nueve años en expectativa de destino, van corriendo de un centro a otro, sobre todo en las ciudades más grandes, es decir, cuando hay todavía esta especie de precariedad en los puestos de trabajo, es decir, ¿cómo se puede ejercer la autoridad en el sentido que Clara menciona cuando uno no se encuentra con un grupo de profesores? Bueno, eso es una minoría, pero es que hay cosas más complejas, es una minoría la que está en el centro, es decir, hay una minoría que está en el centro, hay una minoría que está en el centro, hay una minoría que está en el centro, hay una minoría que está en el centro, es decir, está móvil o disminuye.

No, no, era una pregunta. No hay manera de movilizarla. Lo que sí ocurre, en cambio, es que los directores, por su experiencia como profesores, saben que a comienzo de curso, montones de, montones, pequeños puestos, no están cubiertos al comienzo, que genera una distorsión enorme con los alumnos danzando, etc. O bien que te mandan profesores que no son del área que ellos necesitaban, o que las bajas, tanto a comienzo como a medio, como a final de curso, no se cubren con la inmediatez que son necesarias, y eso carga sobre el propio director. Recae sobre él, porque los alumnos no tienen clase, porque los padres protestan.

porque están en coo, porque tienen que examinarse y tal. O sea, que es verdad eso. Salvo en aquellos centros, creo yo, ya te digo que estamos trabajando parte con los datos, parte con la intuición todavía, en aquellos centros de una cierta solera donde tiene una identidad como centro y el que va sabe casi siempre dónde va. En ese sentido, habría menos posibilidades de que fenómenos de distorsión se produjeran con los novatos. Yo quería decir que, claro, que esta situación que estamos plasmando, de que en los centros no se da una coparticipación en la toma de responsabilidades, en la toma de decisiones, no es porque sí, ni porque los profesores sean malos. Eso está claro. Hay de todo como en todas partes. Pero hay razones objetivas que dificultan esto. Una de ellas es claramente la que decías tú, Ana. La precariedad en algunos centros hace prácticamente inviable un proyecto común. Otra que me gustaría sacar aquí encima de la mesa es la falta de formación. Es decir, nadie, tiene formación para esa parte.

Es decir, para esa parte de su profesión, que sería la participación en la organización. Sobre esto, bueno, después de una mirada por Europa, se puede ver que además esta dificultad es bastante compartida. Es decir, que en muchos de los países se da este problema de falta de dirección, excepto en el caso donde hay carrera de director. Es decir, donde ser director pasa a ser una carrera, con lo cual se produce una desvinculación entre lo que es dirección y toma de decisiones y lo que es profesorado. Pero en países, bueno, España y Portugal compartimos un modelo bastante parecido, ni los profesores ni los directores tienen una formación específica para desarrollar aspectos de organización del centro. Claro, pero en cambio, ¿cuál sería mi propuesta? Porque a mí me gusta en este

sentido definirme. Yo creo que no se necesitan capacidades, hay una insistencia en la definición de capacidades especiales para dirigir. Hay una especie de insistencia continua de formación para. Pero ¿qué es lo que se entiende como formación para? Hasta ahora, el debate que hay por algunos autores, por ejemplo Beltrán,

lo explica muy bien, yo lo recomiendo, me parece que es el último número de la revista de cuadernos de pedagogía, en el número 2, 2, 2, bien fácil de recordar, pues él plantea precisamente que esas capacidades que se están exigiendo para dirigir el trabajo de los profesores, para el diseño del currículum, para las relaciones externas, son cualidades o capacidades que todos los docentes deberían tener, ese es su trabajo cotidiano. Lo que pasa es que en este caso es uno el que coordina, perdonad la redundancia, las pequeñas coordinaciones del trabajo en grupo. Por lo tanto, la formación, el errores y la crítica que hacemos algunas personas es que son programas de dirección para la gestión, solo para la gestión de las cosas, en cambio no para el trabajo de dirigir una organización donde se hace sobre todo enseñanza y aprendizaje. Y de participar, claro. Y ese sería el procedimiento. Y con un procedimiento distinto al seguido jerárquico, autoritario.

y piramidal, que es el que ha sido un modelo tradicional en nuestro sistema educativo, donde como Ana señala, cada profesor en su aula, y uno que dirige qué. Porque en el fondo es, ¿qué dirigía aquel director? ¿Los papeles? ¿La burocracia? Yo creo que dirigir una organización es algo mucho más profundo, y sobre todo, muchísimo más interesante. Clarter, disculpa, es que justamente estabas comentando algo que os iba a preguntar, ¿no? Si me podéis responder con los datos que vosotras tenéis. Entonces, tú has señalado que muchas veces los problemas de la dirección se centran simplemente en la pura gestión administrativa de los problemas escolares. Entonces, ¿qué ocurre? Parece que no hay demasiado trabajo en el sentido de hacer en equipo con el resto del profesorado un proyecto educativo, que bueno, no voy a ser tan ingenuo de pensar que sea nuevo, pero bueno, digamos, alternativo, interesante. Entonces, ¿qué podéis comentar respecto a la información que llega a algunos centros de cuando un docente... Un docente, un director, bueno, cualquier miembro, digamos.

En el caso del profesor se le ocurre plantear propuestas alternativas. Parece que es sistemáticamente machacado. Es decir, bueno, machacado, perdonad que sea tan vehemente, a lo mejor no estoy siendo demasiado justa, pero bueno, por lo menos suscita dificultades mucho más grandes de las que cabe esperar. Pero yo creo que eso es normal porque cuando se moviliza la institución, el poder de los varones, los modelos tradicionales, se movilizan, diríamos, se resquebrajan. Por consiguiente, ¿qué experiencias interesantes ha habido a lo largo de estos últimos años? Yo recuerdo en los 70, sobre todo a finales de los 70, hay movimientos interesantísimos en la zona periférica de Madrid. Móstoles, Alcorcón, Getafe, etcétera, donde profesores, voluntariamente, muchos de ellos van allí a trabajar en equipo. Porque sus colegas, como él mismo, como ellos mismos, tienen un modelo distinto, distinto de educación. En ese caso, el generar proyectos interesantes fue muy sencillo.

¿Qué ha ocurrido en cambio cuando se administrativiza ese trabajo? Por ejemplo, en el 92 la administración dice, corriendo diseños curriculares, y tuvimos en la Comunidad de Madrid que de 2 a 3 de la tarde, o de 1 a 2, recuerdas cuando íbamos a los centros, ¿no, Clara? Estaban todos reunidos para, en un intervalo muy pequeño de tiempo, construir un

currículum. Ana, tú eres experta en currículum. ¿Cuánto se tarda en que la gente se ponga de acuerdo? Porque detrás es todo un proceso de selección cultural, un proceso de valores, consensuar, negociar, reducir, ampliar, estos ámbitos, es algo muy complejo. Mientras que la comunidad andaluza y la comunidad valenciana ha dicho, señores, vemos que este es un proceso lento, se necesita formación, leer, encuentros, tiempo, reflexión, demos un par de años para esa construcción. ¿Ves? Son decisiones administrativas que también inciden. En el modo en que los profesores trabajan. A mí me parece que tienes toda la razón, Teresita. Muchas gracias, Clara. Que se tienen que dar las condiciones.

Y esto, por ejemplo, gente que ahora tiene cargos de mucha responsabilidad en el Ministerio de Educación, como es César Coll, que ha llevado adelante, bueno, que diseñó, contribuyó en gran parte a diseñar esta reforma, sabe lo que cuesta porque lo hizo durante años con un mismo centro en Albarracima. Entonces, cuando ellos lo saben, ¿cómo no se dan luego las condiciones, cómo no les posibilitan a los centros las condiciones mínimas para que esto se haga bien? Y esto es una crítica a la administración que yo creo que se puede hacer con absoluta objetividad. Y quería volver un poco a lo que habías dicho, Ana, de aquellos que plantean un modelo alternativo y no se les da cabida. Yo creo que, volviendo a la utopía, hay que cambiar muchas cosas antes. ¿Qué es el modelo alternativo? El modelo alternativo no sirve. El proyecto educativo tiene que ser un modelo de integración de la comunidad educativa. No vale este es mi modelo y este es el tuyo. Este es el modelo de los padres, este es el modelo de los padres.

¿Este es un modelo de los profesores o este es un modelo de un sector de los profesores? El proyecto educativo tiene que conseguir, y ya digo que lo planteo desde la utopía, que todas las personas integrantes de esa comunidad educativa se sientan vinculados y se sientan representados. Esa es mi propuesta utópica. Bueno, y perdón, solamente entre paréntesis lo que has mencionado sobre, bueno, tú Teresa y Clara también, sobre la crítica que se puede hacer también a la administración. Bueno, pues en realidad estamos hablando del viejo modelo reproducido a pesar de múltiples reformas de intento, de control de la práctica de todos los días vía regulación administrativa. Es decir, hay muchos especialistas que, por ejemplo, me estoy recordando la crítica de Jimeno Sacristán en Cuadernos de Pedagogía hace poco respecto a esto. Es decir, la administración de repente se saca de la manga, perdona, es una forma un tanto simple de hablar. Coloquial. Exactamente. Se saca de la manga de repente el término currículum.

toda la referencia que hay detrás de él, y se supone que vía... ¿Decreto? Sí, exactamente, los profesores van a comprender de qué se trata, y digamos, una vía indirecta de formación del profesorado, que luego se revela fallida, como ha ocurrido igualmente con otras reformas. Pero fíjate, Ana, todavía más curioso, porque durante largos años, desde el 79-82, por ahí empiezan ya, con un cd empieza a modificar con procedimientos experimentales el currículum en los centros, es decir, que llevamos una larga trayectoria hablando de currículum y de lo que se entiende. A veces se queda en puro nominalismo, se llama de costo escribismo, y resulta que todo el mundo hablamos de eso, y cuando tú rascas a ver qué detrás, qué concepto se tiene, ese concepto está vacío. Pero para mí, que me dedico más a la organización y a la dirección, incluso te diría que eso hace falta, es decir, ese decreto, suponte, o esa ley, sale, pero sale sin la instrumentación para que se lleve a la práctica. Una de las investigaciones más interesantes, en este sentido americana, era cómo las reformas tienen sentido. Si los profesores se implican.

desde que se genera la idea de qué cambio curricular procede, y van comprendiendo los procedimientos también, de cómo eso se va a llevar hasta la práctica. No hay un gap o una brecha entre lo que se piensa y lo que se hace. Por consiguiente, en estos momentos, es duro pensar que los profesores se van a reunir, perdona Ana, ¿dónde? ¿Dónde están las salas? Y derivando de esto, ¿dónde los alumnos tienen un sitio donde encontrarse para la participación? Es decir, si yo no pongo los medios y las fases, el profesor siente que esa reforma no es suya, porque no identifica ni la idea central, ni tampoco los medios, procedimientos, recursos de que se dota, esa experiencia para llevarla a la práctica. Claro, es decir, las reformas no se consiguen porque se digan que se van a hacer. Esa me parece lo que estás señalando, es decir, si no se arbitran procedimientos que inciden en la realidad de todos los días del aula, la práctica, perdón, la reforma termina... Porque se queda en una teoría inviable para la práctica. No hay una traslación de una conceptualización.

de lo que quiero a través de cómo se puede llevar a cabo. Bueno, nos queda tan poco tiempo porque en cada punto, claro, nos detenemos maravillosamente. El año que viene igual continuamos con estos temas. O sea, si pensarán que maravillosamente. Yo digo que maravillosamente porque hay que defenderlo desde la utopía. Entonces, las ideas han quedado un poco por encima. Ya hemos repetido algunas de las ideas a lo largo de este año. El año que viene, aunque ya termina con nosotros la carrera, pues podéis seguir escuchándonos, hablar de la dirección escolar. Otro tema, pero muy brevemente lo voy a decir, es el abandono de la enseñanza. Sienten que dirigir y enseñar son dos cosas completamente distintas, ignorando que un profesor en su aula dirige, organiza, planifica, busca recursos en pequeña escala. Que a su vez los profesores son miembros o directores o lo que sea de los seminarios, de los departamentos. Es decir, participan formalmente de la organización. Pero claro, como decía muy bien Clara, el peligro es quedarse en la estructura. La estructura formal de lo que es organizar y participar y no entrar en las entrañas.

en el lado oscuro, en las resistencias, en los conflictos, análisis que nunca se han abordado, perdón, eso es muy radical, lo voy a decir más suave, que muy poco se han abordado las organizaciones escolares. Por lo tanto, el abandono de la enseñanza se vive como una tragedia, porque yo me he formado para enseñar. No, usted cambie un poco ese pensamiento y empiece a pensar que la organización también es parte importante en su profesión. No solamente es enseñar matemáticas, usted pertenece a una organización que tiene muchas cosas, muchos recursos, mucha gente, muchos diálogos, muchas luchas de poder, y usted tiene que entrar en ellos. Es que a mí no me han preparado. Pues mire usted, habrá que ir preparándose, porque la reforma al menos va en esa línea, y no porque la reforma lo diga, que a mí eso es un análisis que ustedes tienen que hacer, a mí lo importante es porque yo quizá sí entiendo la organización como una institución que se construye todos los días y por los profesores. No es una construcción social inmodificable o inamovible, nosotros sí podemos cambiarla. Y muchas veces se dice, es que el inspector es que...

No, miren ustedes, vamos a hacer propuestas y posiblemente, si vienen avaladas por una buena reflexión, es probable que esto sea recibido. Clara, por favor, ¿puedes hacer al menos un listado, no nominalista? Hago una síntesis de este bombardeo de ideas que hemos dado y yo creo que la pregunta era por qué los profesores no se presentan a la

dirección y podemos decir que no se presentan por motivos personales y porque dentro de lo que ellos consideran que es su carácter, su personalidad, no les interesa o no se sienten identificados con el cargo, por una parte. Perdona, una interrupción pequeñita, porque siguen identificando que el director es un líder en el sentido tradicional del término y solamente es un colaborador más en la organización. Que lo que hace es coordinar el trabajo de los profesores. Pero están en los centros. Ya lo siento, es verdad que no lo dicen mucho, pero a lo mejor eso es una análisis que hay que hacer. No, no, lo que digo es que los centros están funcionando como están funcionando, no podemos decir que no se presentan por lo que nosotros consideremos. Eso sería el primer punto, motivos personales. Un segundo punto que yo creo que ha salido...

aquí son las competencias que tiene, lo mismo, es decir, aunque no sean las que nosotros consideremos que deban tener, pero son las que tienen, incluyendo la dificultad de las relaciones dentro del centro y la conflictividad, etc. Un tercero que ha salido es la falta de compensaciones, de todo tipo. Un cuarto que ha salido es la formación. Y un quinto lo que es desacuerdo con el modelo. Es decir, modelo o todas las medidas que toma la administración donde podríamos incluir la falta de tiempo, etc. Es decir, la administración tiene muchas responsabilidades. Es verdad que no cuestionan, Clara, recuerda lo que le hemos comentado como cosa curiosa, el modelo a través de la elección democrática. No, eso no se cuesta. Porque eso es interesante, porque todavía hay cánticos por ahí de la profesionalización del director, el director como un cuerpo de la administración, etc. Y yo me parece que fue un logro social el que la comunidad eligiera un director. Otra cosa es la perversión en la práctica de ese procedimiento. Pero eso me parece bien. Lo que me parece mal. Es que no se plantean modelos alternativos. Es decir, no han reflexionado.

sobre ello para decir lo que queremos es. Bueno, el debate ha quedado abierto. Vuelvo a insistir, como en otros programas, en que lo que nosotros decimos tenéis que contrastarlo con vuestra práctica cotidiana, que el trabajo lo avancéis. Y, por favor, una orientación. No hace falta que describáis exhaustivamente los centros. No me interesa tanto la estructura, si tiene tales elementos y tales dimensiones. Eso no es relevante. Recoger información de todos los centros en pequeñas fichas en el estudio de campo que tenéis que hacer e ir posteriormente agrupando aquellas informaciones que recibís en pequeñas unidades de análisis. De tal manera que a lo mejor salen los conflictos en la organización, pero en todas las organizaciones, y sacáis los más relevantes. En otro caso, lo que importa es el cuestionamiento de la figura del director en estos momentos, tal y como se está desarrollando. De manera que no importa tanto que recojáis unidades parciales y describáis por centro, sino grandes unidades que os den una imagen de lo que está ocurriendo en vuestra zona.

No preocuparos tanto por el trabajo, todo lo que podáis lo pasáis a nexos. No es un trabajo que se pueda generalizar, es solo una aproximación metodológica, cualitativa, a vuestra organización escolar. Muchas gracias a las dos invitadas de esta noche y suerte a los alumnos. Gracias a todos. En el próximo video nos hablarán de las causas que explican la baja representatividad de las profesoras en los cargos de dirección. Porque si en general los profesores no quieren ser directores, es mayor el número de mujeres que no quieren acceder a esto.

cargos. En la fonoteca del centro asociado podéis encontrar las copias de los programas anteriores, en la guía de medios audiovisuales las fechas y también de este 12 de mayo en el que cerraremos estos espacios que hemos dedicado a esta investigación sobre la dirección escolar. En revista de ciencias de la educación continuamos con materias de quinto curso. Gracias.