CE 02 1287

Buenas noches, escuchan la sintonía del programa de la Facultad de Educación de la UNED. Las tareas de la dirección escolar, sobre todo en los centros de enseñanza secundaria, son cada vez más complejas. El análisis de esta situación es la propuesta que nos presenta la profesora de Gestión y Dirección de Centros Educativos, Teresa Bardisarruiz.

Después hablaremos con la profesora de Educación Permanente, María Teresa Martín González. Hablaremos de las pautas para el estudio de esta asignatura de quinto curso, Educación Permanente. Y en el último espacio de la revista, Reforma e Innovación, distintos planteamientos sobre el cambio educativo.

Una propuesta de la profesora de Sistematización e Innovación Educativas, María Ángeles Murga-Menoyo. Teresa Bardisarruiz, profesora de Gestión y Dirección de Centros Educativos, nos presenta el primer espacio de la revista. Buenas noches.

Iniciamos en este curso 2000 los programas radiofónicos de la asignatura de Gestión y Dirección de Centros. Ya sabéis que el título de esta noche es La dirección escolar, un trabajo complejo. Y para que nos aporten alguna información sobre este tema, contamos con Ángel Lorente, que es inspector en Zaragoza, antiguo alumno de la facultad en la UNED y en estos momentos está estudiando en los cursos de doctorado.

Y también está Isabel Muñoz, que es profesora de secundaria y que ya acaba de terminar su parte de formación en doctorado. Yo creo que nos van a decir mucho de lo que pasa en los centros en estos momentos con la implantación de la ESO, sobre todo de la enseñanza secundaria. Así es que empezamos por ahí.

Ángel, ¿qué es lo que pasa con esa implantación? Bueno, pues buenas noches. Efectivamente, en estos momentos la secundaria obligatoria se ha generalizado en todo el estado y ha supuesto un auténtico aldabonazo en cuanto a comenzar a modificar muchas rutinas organizativas de los institutos y muchas prácticas directivas que se han tenido que modificar forzosamente. Yo creo que uno de los problemas principales que tienen los institutos en estos momentos y ante los cuales los equipos directivos se sienten muy preocupados y a veces hasta impotentes para poder dar respuestas, es la organización de las medidas de atención a la diversidad en la enseñanza secundaria obligatoria, así como la resolución de los problemas de convivencia, de disciplina, etcétera, con los alumnos especialmente de segundo y tercero de secundaria obligatoria.

Esos dos retos son muy concretos, pero son muy importantes y en torno a eso se están generando a veces muchas tensiones, muchas incomprensiones y a veces hasta una falta de respuesta, digamos, adecuada por parte no solamente de los equipos directivos, sino también de los propios equipos docentes. Yo creo que hace falta replantear en los institutos la coordinación docente, la tutoría, la orientación y que se involucre mucho más en los ámbitos

educativos y curriculares los equipos directivos. Bueno, esta es la visión de Zaragoza.

A ver, Isabel, ¿qué visión nos traes tú de Córdoba? Bueno, es bastante similar a la que ha comentado Ángel. Hay unas nuevas tareas, unas nuevas funciones que se espera de los directores para compasar todas las novedades que están surgiendo a raíz de la implantación de la ESO en institutos que tradicionalmente están acostumbrados a una selección previa del alumnado y que ahora se enfrentan con alumnos de menor edad, a los que le deben de prestar una especial atención en cuanto a materia disciplinaria, espacios, recursos. Todas estas tareas se enfrentan los directores a ellas desde la dualidad de unas demandas cada vez más burocratizadas, porque las funciones administrativas y burocráticas que recaen sobre los directores son fuertes.

Y entonces, esta dualidad, esta división conlleva un aumento de trabajo para los directores, es decir, por un lado atender a estas novedades y por otro lado seguir atendiendo las demandas burocráticas y organizativas que son cada vez más complejas. En ese sentido es... Y a mí el hecho de que os refiráis a los directores en exclusiva ante el cambio me sorprende, porque yo creo que os involucra a todo el mundo, es decir, lo que es la comunidad escolar para asumir en las responsabilidades los equipos directivos. No, ciertamente es muy pertinente lo que estás comentando.

Efectivamente, la organización docente es cuestión, en mi opinión, de todos y no solamente del equipo directivo. Y esos retos que comentaba antes, que está planteando la enseñanza secundaria obligatoria, es para todo el profesorado. Y por lo tanto, pues, de cara a aquella mayor confluencia de culturas profesionales entre maestros, profesores de secundaria, profesores de FP, que componen los cláusulos actuales, pues, es importante que ese liderazgo educativo que hay que poner de manifiesto, pues, para que haya una mayor coordinación, para que haya unos planteamientos más educativos, más renovadores, pues, estaría no solamente del director y del equipo directivo, sino de los equipos docentes, de los departamentos didácticos, de los tutores, de los orientadores, etcétera.

Y os doy también con esta visión, yo creo que no porque haya un director maravilloso en un instituto muy comprometido, muy formado, se van a solucionar las cosas si no hay una implicación colectiva y si no hay una potenciación de una cultura colaborativa entre profesorados. Pues, esta teoría que estamos manejando los dos va en contra de la clásica de las escuelas eficaces, que fue toda una innovación, porque se demostró, o no sé cómo, quiero decir, que habría que ir con más profundidad en el análisis, se comprobó que las escuelas más eficaces eran aquellas que tenían equipos directivos, y sobre todo directores, con una visión, con un liderazgo, y a mí me parece muy interesante que eso se dé, pero me parecería mucho más interesante que fueran eficaces en tanto en cuanto toda la comunidad, profesores, padres, etcétera, están intentando diseñar un proyecto educativo, porque yo creo que cuanto más líder en este sentido es un director, menos participan el resto de los colegas. Sí, eso es un aspecto a considerar, porque en este sentido el reto de la dirección actualmente no es tanto asumir funciones distintas como entender una cultura de un trabajo colegiado y cooperativo en el

centro, si no es imposible, llegan las tensiones y llega el no poder afrontar determinados problemas.

La cultura de la colegialidad necesita no tanto un líder pedagógico en un director, sino una idea de la organización como comisión, como núcleo, como órgano, que están preestablecidos, pero a los que hay que darle una operatividad. En ese sentido, dinamizar estos grupos, permitirle o facilitarle las mejores condiciones para esas reuniones, no tanto la motivación como todos los aspectos que esto conlleva, espacios, horarios, y dirigir un poco este trabajo colegiado, descargando y delegando, si no es imposible. Descargando y delegando, claro.

¿Y la experiencia vuestra de los equipos directivos es que delegan los demás? A ver. Bueno, ahí, como decía Isabel, hay una fuerte carga burocrática en el trabajo de los equipos directivos y eso, pues, verdaderamente se debería modificar, pero bueno, esa pega está ahí y el trabajo de los directivos, pues, muchas veces se caracteriza por lo inmediato y por lo fragmentario y eso condiciona mucho, pues, otras tareas, para mí, prioritarias, como podría ser tener una capacidad de reflexión sobre los procesos que están llevando en su propio centro y cómo intentar, pues, motivar e invitar a los, a través de las comisiones de coordinación pedagógica y de los órganos de coordinación, a que esa cultura de la colaboración que estáis comentando, ese paradigma de la colegialidad, pues, vaya siendo un hecho, porque eso posiblemente sea, pues, un reto de los centros más que un punto de partida en estos momentos. A mí me parece muy importante y creo que es un tema de fondo.

¿Qué modelo de dirección queremos? Hay mucha complejidad, evidentemente, quizás más en los institutos que en los colegios, pero ¿qué modelo de dirección queremos en nuestro país en estos momentos? Yo creo que ese es un tema de fondo. Pero esa pregunta es muy difícil, porque ¿desde dónde la haces? ¿Desde la administración y sus intereses o desde las demandas del profesorado? Porque, claro, yo creo que no son tan compatibles y no te rías, Ángel, porque yo lo que he visto es una evolución continua desde la propuesta LODE hasta donde estamos en este momento, con la habilitación. Es decir, el proceso no ha sido ayudar a los centros a elegir al mejor candidato, sino cada vez inhibirse más.

El proceso ha sido de inhibición por parte del profesorado para presentarse a las candidaturas. Yo no sé eso, ¿cómo lo veis? Yo estoy de acuerdo con lo que comenta. Además, desde los docentes, desde la perspectiva de los docentes, hay muchas contradicciones a la hora de pensar en el ideal, en el modelo ideal de dirección.

Por un lado, nos gustaría que fuera un líder pedagógico o un orientador pedagógico que nos motivara. Ya sabemos que no es un profesional, o sea, que está dentro de nuestra plantilla. Quiero decir, que no es un cargo.

En ese sentido, los docentes parece que acogen bastante bien esta idea. Pero, por otro lado, no nos gusta que se dedique tantísimo como se dedica a funciones burocráticas o administrativas, porque nos está quitando tiempo de atendernos, de atender nuestras dudas, de atender nuestros problemas. Pero, por otro lado, trabajamos mucho y no atendemos a esas labores

administrativas, las delegamos un poco en el equipo directivo.

Sí, pero es gracioso, Isabel. Si el director, por aquello de ayudar y por aquello de coordinar mejor, entrara en las aulas para ver qué necesidades tienen los profesores, ¿qué ocurriría en tu centro? ¿Estarían los profesores dispuestos a ese director tan pedagógico? ¿Qué le va a decir? ¿Qué tiene que hacer con el currículum? ¿Cómo trabajar con ese grupo? ¿Qué necesidades? Eso es muy irónico. La orientación es mejor fuera de la clase que dentro.

Es que me gusta mucho eso de las contradicciones que vive el profesorado. Por una parte lo quiere muy líder, pero por otra parte no quiere que lo manipule, entre comillas. Por una parte lo quiere como asesor y motivador, pero que no le empuje para hacer más que sus horas lectivas.

Es decir, hay una empanada en este sentido, una falta de claridad, es mi impresión, respecto a qué es eso de la dirección escolar, y qué dimensiones tiene y a quién compete su desarrollo. Claro, has tocado un tema muy interesante, que es el tema del poder. Es decir, a veces no queremos que los directores entren en las aulas, porque la aula se convierte en el espacio sagrado donde se oficia casi con un poder absoluto, o el departamento, o el equipo de ciclo, o las posturas balkanizadas que a veces hay de ciertos equipos docentes y de ciertos departamentos, en el caso de los institutos.

Yo creo que es un tema también muy importante que se debe considerar a la hora de plantear el análisis de la organización docente, de todos los aspectos de vida micropolítica que condicionan por completo no solamente la propia dirección escolar, sino el propio funcionamiento, la propia coordinación, la propia organización, etcétera. Y en eso hay un montón, a veces, de intereses y de contradicciones, porque por un lado, a mí que no me evalúe la inspección, porque no me gusta, pero que no me evalúe el jefe de departamento, porque tampoco me gusta, o ni siquiera mis compañeros, porque tengo una cultura muy individualista. Yo creo que hay un montón de dilemas y de contradicciones.

Ahora, por ejemplo, con los proyectos curriculares, ¿cuántos profesores nos han dicho que se está vulnerando la autonomía del profesorado en el sentido de que yo ya no tengo libertad de cátedra? Pues, efectivamente, tal vez el paradigma de la colegialidad requiera, pues no voy a decir que reducir el ámbito de la libertad de cátedra, pero desde luego sí que hay que pensar en los planteamientos de educación coherente, de enseñanza coherente, sobre todo en la enseñanza obligatoria, porque no estamos hablando de la universidad, de enseñanza universitaria. Yo creo que todo el asunto del reparto de poderes, porque cada uno tiene su cuota de poder, en los centros, en el aula, en el departamento, en el claustro, en los pasillos, en la rueda de coches de los institutos rurales... ¿Qué es eso de la rueda de coches? ¿Qué es eso? Bueno, pues muchos profesores... Cuando viajan se desplazan de un sitio a otro en grupo. Cuando trabajan en pueblos, viven normalmente en la capital, y van y vienen varios, y por tanto son ámbitos, digamos, informales, micropolíticos, pues de discusión, de preparación de claustro, de valoración, a veces incluso de preparación de candidaturas... Grupos de presión,

vamos.

De presión, de oposición, de influencia, y hasta quizás de dominio. Bueno, está avanzando Ángel ya conceptos que vais a estudiar este año de micropolítica, no está mal que ya hemos entrado en ese campo. Bueno, y estábamos hablando de las contradicciones, ¿no? De las dimensiones que se le pide a la dirección y que, por una parte, tiene un carácter administrativo, tiene un carácter pedagógico... Sí, Isabel.

Las contradicciones no solamente están en el ámbito docente, también de los profesores, también los propios directores. Y lo que he dicho antes, Ángel, es muy importante el tema del poder. Los directores se quejan de esta avalancha de tareas más burocráticas.

Estoy pensando en los planes de evaluación externa que se están implementando en los centros, en los que el equipo directivo y el director, concretamente, tienen unas tareas muy, muy, muy densas, de mucha densidad. Pero, por otro lado, y yo creo que hay que reflexionar sobre eso, eso da poder. Controlar la información del centro, controlar la documentación oficial, controlar las reuniones que se tienen con el inspector y recibirlo, eso también genera una cuota de poder importante.

Otra cosa es que los directores vean que no es excesivamente beneficioso, porque luego eso lo tienen que transmitir a los docentes. La correa de transmisión entre las demandas que le hace la Administración y cómo los docentes acogen esas demandas es una de las tareas más duras para los directores. Porque, por un lado, hacen su trabajo con respecto a la Administración, pero, por otro lado, se deben a su plantilla también, con la que conviven y a la que, a lo mejor, tienen que volver cuando acabe el mandato.

Esos son los pactos perversos. Pero, fíjate, acabas de apuntar una cosa importante que tiene que ver un poco con lo que hemos iniciado nuestro análisis de la situación, que eran las escuelas eficaces. Entonces, en este caso, quitamos este término de la mesa y ponemos el de evaluación de la calidad de los centros.

Y ese sí que es un tema importante, porque una de las preguntas en los proyectos es si realmente se considera la peculiaridad de ese centro cuando se está investigando, cuando se está valorando, cuando viene un evaluador o evaluadora externa. Es decir, ¿hasta qué punto podéis incorporar la cultura de la valoración de lo que ocurre para la mejora de ese centro? Es un tema realmente apasionante, pero hay que comentar que no se transmite esa cultura a través de los planes de evaluación que se están llevando a cabo, que se están implementando en los centros. Tantos directores como docentes tienen un concepto de estos planes de evaluación de escasa mejora y, sobre todo, de que los planes de evaluación y el informe que se desencadena realmente no llega a la mejora y trata los temas y los problemas del centro a un nivel muy superficial, porque realmente son instrumentos, estrategias y planes estandarizados.

Es decir, la problemática concreta, específica, la personalidad de cada centro no se refleja en este tipo de planes. Y los directores conocen mucho ese tema porque los equipos directivos

están muy implicados en estas evaluaciones. Me gustaría volver también al otro tema que ha planteado Ángel, que era que la nueva organización que necesitan los centros de secundaria debe responder a las necesidades que tiene el centro respecto a la diversidad.

¿Este tema realmente es tan complejo ahora mismo en los centros escolares? Sí, porque hay que pensar que los institutos, tanto los de bachillerato como los de formación profesional, no tenían alumnos tan jovencitos, de 12 y 13 años, no tenían alumnos de integración, no había minorías étnicas, es decir, que todo el fenómeno de la multiculturalidad va creciendo y son retos educativos ante los que no hay una respuesta fácil por parte de los institutos. Es decir, que en este sentido no es que haya que ser comprensivo, sino que creo que obedece a la realidad el pensar que los institutos han sufrido una verdadera reconversión, como dicen muchos profesores, industrial, en el sentido de que han cambiado muchísimo no solamente las condiciones laborales del profesorado, sino también la propia organización que ha entrado en crisis porque hace falta ya dar otro tipo de respuestas puesto que hay otro tipo de alumno. Y desde luego la organización está para dar respuestas educativas, no para mantenerse en sí misma.

Y en ese sentido yo creo que si ha habido una ruptura, y de hecho en Zaragoza ya llevamos varios años con la anticipación de la secundaria obligatoria, yo estoy viendo indicios de cambios de cultura organizativa por parte del profesorado sobre todo del primer ciclo o de los tres primeros cursos, con una mayor coordinación horizontal, con una mayor participación de los maestros en los equipos directivos, hay incluso muchos maestros jefes de estudios, incluso alguno ha sido ya director de instituto, con un mayor seguimiento de los alumnos en cuanto a la asistencia a clase, en cuanto a los instrumentos de evaluación utilizados, yo creo que sí que se dan pasos de adaptación a lo que es un alumnado de enseñanza obligatoria. Pero, perdón Ángel, ¿por qué esa papeleta la están resolviendo los profesores que vienen de GB? ¿O porque realmente la cultura de los profesores de bachillerato se va aproximando? ¿Quién produce el acercamiento? ¿Los de primaria se acercan a la cultura de los de secundaria o viceversa? Porque es una máquina, claro. Bueno, es una... No te rías.

Es una pregunta difícil. Vamos a ver, los maestros dan clases sobre todo en el primer ciclo, y los profesores de secundaria solamente en áreas como plástica, música, segundo idioma, etc. Yo creo que sí se ha producido una cierta interacción.

Sí, sí. De tal manera que ciertos planteamientos que hace años se verían como egeverizantes, pues ahora se han asumido. El que los alumnos tengan el cuaderno, que hagan seguimiento, que el tutoría vea a los padres, que no salgan los alumnos del recreo, etc.

Pues todo eso, que era propio de colegios, ya se está asumiendo en muchos institutos. Pero también tengo que decir que hay maestros que a lo mejor se han subido un poquitín al carro de los de secundaria y se están afianzando más en una identidad profesional de profesor especialista más que de... Educador en un centro de secundaria. Exactamente.

Pero yo creo que hay unas interacciones porque muchos profesores de secundaria sí que están

ya adoptando ese rol de educador y de doctor. Es una cosa que va costando poco a poco, pero creo que se va produciendo. Y ahí creo que tienen un papel muy importante los equipos directivos.

Es decir, que el jefe de estudio es quien se coordina con el orientador, que asiste a las reuniones de tutores, que está al tanto de los planteamientos de trabajo de los profesores de pedagogía terapéutica, con los alumnos de integración. Este año, por ejemplo, ponemos en Zaragoza un aula de extranjeros, de alumnos extranjeros que cursan la ESO de Inmersión Lingüística. Este tipo de cosas yo las veo... Sí, que era impensable hace poco tiempo.

Exactamente. Eso tiene razón, tiene razón. Y además yo creo que la complejidad es doble porque la idea que teníamos o el deseo que teníamos de hacer instituciones abiertas, organizativamente abiertas al medio, yo creo que todavía no se ha conseguido en la mayoría de las realidades docentes.

Es decir, abrirte a todos los servicios que el medio implicara al contexto en el que el centro se ubica, yo creo que es difícil. Y ahora el director, además de esta tarea que la tiene, por así decirlo, como a medio abordar, como a medio le vienen otras realidades, lo que estabas diciendo antes, otras realidades étnicas, distintas culturas profesionales, es decir, primaria, secundaria, son realmente un reto a la hora de abordarlo. Claro, porque estamos hablando, fijaros, haciendo un poco de síntesis, de complejidad respecto a la procedencia de los profesores.

Tenemos primaria, tenemos los de siempre de secundaria y tenemos FP que se incorpora también a secundaria. Tres grupos de docentes con distintos salarios, horarios diferentes, lo cual manejar eso ya es difícil. Pero los alumnos también se han modificado porque son mucho más jóvenes, dicen o decís mucho más indisciplinados, los de GB no protestaban de esto antes, ahora resulta que cuando entran a secundaria los mandan a los yalanos.

Pero no solamente es que tienen una edad que no tenían antes, sino que además vienen con otras creencias, otras razas, otras ideologías incluso, que se tienen que compaginar. Y luego, si volvemos al principio de nuestra charla de esta noche, estamos hablando de que hay una sobrecarga de trabajo burocrático administrativo que le resta, decías tú muy bien Isabel, la capacidad que puede desarrollar de ayuda dentro de lo que es el diseño del currículum de la institución. Bien, hemos sacado mucha complejidad.

Yo creo que, alguna que sea gratificante, no hablemos solo de aquello que lo está haciendo difícil, alguna que os parezca, que al revés, que esto es un reto para un director y que a lo mejor le gusta. ¿Tú has visto algún equipo directivo que quiera asumir este reto? Sí, sí. ¿Contento? Sí, sí, hay muchos equipos directivos con programas que ahora ha relevado incluso el mandato, se han presentado, y yo los veo con ilusión porque en Zaragoza, que ya llevamos cinco o seis años con la ESO implantada, ya se están viendo unos ajustes de tipo organizativo y se están dando unas respuestas yo creo que bastante satisfactorias, a pesar de que haya, como tú comentabas, mucha complejidad en la dirección y en la atención a los alumnos.

Yo sí que veo que, a pesar de cierto desencanto y cierto desánimo por parte del profesorado de secundaria, que creo que en estos momentos tiene un trabajo arduo, pues sí que hay necesidad de esperanza en el sentido de que hay un intento de respuesta profesional seria por parte de los equipos directivos y de los profesores. Yo quería añadir a esto que en Córdoba también parece ser que, bueno, que los departamentos de los institutos se están acogiendo bien a los que llegan de EGB, a los diplomados, a los que estaban en primero de eso, se están acogiendo bien. Parece ser que en principio están asumiendo unas labores, quizás vamos a llamarlas más didácticas, más pedagógicas, más de contacto con los pequeños, y que el centro, el resto del profesorado, los licenciados, parece que las están acogiendo un poco por imposición, pero también agradablemente en el sentido de que mejora la calidad o el servicio que ofrecen en la institución.

Lo que estamos esperando es que esa integración permita que aporten didácticamente los de primaria y los de secundaria, y los de secundaria y primaria a lo mejor una concepción académica o no sé cómo denominarla. Pero, como no nos queda ya más tiempo, dejamos que nuestros alumnos vayan descubriendo más complejidades, no se las podemos dar todas en un momento como es esta noche. Yo quiero agradeceros vuestra presencia, tanto a nuestro inspector que es Ángel Lorente, como a Isabel Muñoz, y quiero que los veáis como compañeros vuestros, porque acaban de terminar hace nada la carrera.

Esto es lo que da de sí estudiar también en la UNED, despejar un poco la cabeza, ser muy reflexivos y muy analíticos. Recordar todos que tenéis que mandarme una ficha con vuestros datos para que yo os pueda mandar con tiempo, no creáis que lo voy a mandar inmediatamente, artículos y las orientaciones de cómo realizar el trabajo de curso. Muy buenas noches y hasta la próxima emisión.

Teresa Bardisa, profesora de Gestión y Dirección de Centros Educativos, nos ha presentado este coloquio sobre la complejidad de las tareas de la dirección escolar. Hemos contado con la colaboración de Ángel Lorente, inspector de Educación, e Isabel Muñoz, profesora de Secundaria, que además están realizando sus estudios de tercer ciclo en la UNED. Recuerden que los programas de radio ya emitidos se pueden volver a escuchar a través de Internet.

La dirección www.uned.es. También se envían copias de estos programas en audiocasete a todos los centros asociados.