CE 02 930

Buenas noches, en Revista de Educación nos vamos a centrar en materias de quinto curso. Dentro de un momento, en el primer espacio de la revista, la profesora de gestión y dirección de centros educativos, Teresa Bardisa, nos presentará un coloquio sobre las actividades cotidianas de la dirección escolar. Serán nuestros invitados dos directores de centros de enseñanza secundaria de la Comunidad de Madrid y un representante de la inspección técnica.

La segunda parte del programa será para orientaciones sobre otras asignaturas de quinto curso, sistematización e innovación educativas y educación permanente. Tiempo ya para el coloquio con la profesora de gestión y dirección de centros educativos, Teresa Bardisa, un coloquio que hemos grabado hace unos días en los estudios de radio de la UNED. Buenas noches, hoy ya en vez de orientaros sobre la asignatura, lo que vamos a hacer es hablar de contenidos, es decir, vamos a hablar ya de la dirección y de los directores escolares.

Y esta noche están aquí para hablar del tema la vida cotidiana de los directores de los centros escolares Pedro Uruñuela, que pertenece al servicio de inspección técnica aquí en Madrid, Marisol Coello, que es directora de un instituto de secundaria del Galileo Galilei y es profesora de educación física, y Enrique Gutiérrez, que también es de un instituto de enseñanza secundaria, Prado de Santo Domingo, y pertenece a la rama sanitaria y está formado en enfermería. He hecha esta presentación rápida. A mí me gustaría preguntaros en qué ámbitos de intervención como directores escolares os encontráis más cómodos, sin lo curricular, sin lo administrativo, sin la gestión, sin las relaciones externas.

¿Dónde creéis que sois vosotros más competentes o qué os gusta más? Hombre, personalmente me gusta mucho dar clase, pero creo que la labor del director está más enfocada hacia la gestión. La gestión del centro, la organización del mismo, todo eso es el papel que tiene que desempeñar el director. Pues ahí, fíjate, hay muchos profesores, cuando nos toca ir, Pedro en este caso y yo que coincidimos en los cursos de formación de equipos directivos, hay directores que tienen una nostalgia enorme de lo que es enseñar y les cuesta entrar en este otro ámbito profesional que es la dirección.

Y yo creo que porque hay un equívoco, porque los profesores no entienden que aunque sean sólo docentes también están gestionando, están organizando, están coordinando. Lo que pasa es que la dirección es un salto más y más macro, es decir, tiene más en cuenta lo que ocurre a todos los docentes dentro de la institución, pero no hace nada más que sea extraordinario. No sé tú qué opinas, Enrique.

Yo quizás sea un tanto ingenuo, entonces recuerdo que cuando me presenté a la dirección, pues yo, bueno, el papel en el que me encuentro más a gusto es la planificación. Y entonces yo creía pues que realmente desde este puesto se podían hacer muchísimas cosas y entonces que ello te daba a pie pues a mejorar un poquito la sociedad, a aportar tu granito de arena, a que entusiasmar a los profesores con un determinado proyecto. Luego la realidad es bastante

distinta y bueno, hoy en día voy entrando más en el tema de la gestión y cada vez planifico menos.

También es verdad que no se podía hacer tanto como yo quería. Es decir, que el cántico a la autonomía de los centros y a la posibilidad de hacer grandes proyectos y tal, eso la práctica vuestra cotidiana demuestra que no es así. No es tanta como se dice.

Pedro, tú que tienes experiencia de directores porque eso no es así. Qué pena, ¿no? En cierto modo, sí, yo creo que hay que dar tiempo para que las cosas se vayan aclarando y para que también las funciones se vayan asimilando, sobre todo las más nuevas. Decía Marisol, por ejemplo, que en concreto le gustaba mucho más la gestión y tú planteabas la gestión frente al administrativo, lo pedagógico.

Sin embargo, yo sí que pienso que hay un cambio importante. Evidentemente, una directora o un director tiene que organizar su centro, tiene que gestionar su centro, pero los criterios, el estilo, en definitiva, lo más importante del centro creo que ha cambiado. Ya no es el director que sabe hacer bien determinados documentos, el documento de plantillas, el documento de organización del centro, sino lo que vamos buscando y por lo menos desde la inspección intentamos transmitir y animar.

Es básicamente un director que es capaz de gestionar el centro y dinamizarlo en la perspectiva más pedagógica, en la perspectiva de mayor autonomía, aunque lógicamente yo creo que todavía ha pasado poco tiempo, no nos acabamos de creer el tema de la autonomía. Muchas veces las intervenciones del propio ministerio contradicen los planteamientos de autonomía, hay cierto recelo, cierto miedo a que se vaya de las manos, pero básicamente creo que hemos avanzado bastante. Yo creo que el dilema permanece, es decir, la administración, tú lo acabas de insinuar, una parte hiperregula la función de los directores y lo que es la vida cotidiana de los centros con venga normativa y venga normativa, y por otro el discurso, el discurso teórico, que podríamos llamar en parte retórico, es de venga profesores y directores, de generar proyectos, hacer diseños curriculares, dar identidad al centro.

¿Cómo hago todo esto si por otra parte las normas no hacen más que decirme cómo lo tengo que hacer? Es decir, lo que yo estoy planteando, y Marisol lo ha iniciado y ahora Pedro continúa, es frente al modelo administrativista de director, lo que a mí sí me gustaría, o por lo menos lo que yo planteo desde esta asignatura, es no la gestión sólo del centro, sino el director implicado con la comunidad, en lo que es estrictamente pedagógico, sin olvidar lo otro, lo otro es el cómo lo hago, pero qué es lo que hago, es lo que a mí me parece importante. Mira, te voy a poner un ejemplo práctico. Yo siempre he creído en un modelo de dirección que fuera por objetivos, es decir, en definitiva, qué es lo que pretendo yo con un centro de enseñanza, cuál es el fin último del centro, ¿no? El fin último del centro es formar y educar a unas personas, hay una serie de parámetros con los cuales vamos a evaluar.

Bien, yo estoy convencido que la administración, con todas las medidas que pone en funcionamiento y con toda la legislación, es lo que pretende, pretende conseguir la máxima

calidad posible con el menor costo. Bien, yo también, estamos en la misma línea, pero resulta que a la hora de que yo eso sea pragmático y lo traduzca a la realidad, me encuentro con muchas dificultades. O sea, por ejemplo, yo me gustaría llegar a los señores de profesores de electrónica y que no hacen nunca prácticas en empresas, es la única roma que tengo, que no la hace, y decirles, pues mira, vamos a poner este año el objetivo de hacer prácticas en empresas, pero resulta que no tengo nada con qué motivarles, nada con qué negociar, en definitiva.

O sea, yo no puedo decirles, pues mira, esto va a suponer que os voy a dar permiso para iros a tal curso y formaros. No puedo dar permisos. Esto va a suponer que os voy a pagar tal cuestión.

No puedo. O sea, que en definitiva, no tengo ningún arma con la cual motivar al profesorado. Claro, pero hablas de arma externa.

Creo que la propia motivación profesional, es decir, mejorar su propio trabajo, debería ser el incentivo más interesante. Es verdad que lo externo es muy apetecible, pues que te paguen o te paguen un curso de formación y tal, pero cursos de formación se dan por todas partes. Yo no sé si de esa especialidad.

Y todo el mundo reclama socialmente, en cualquier carrera, por favor, tengan ustedes contacto con la vida profesional diaria. Entonces, tus profesores, el modo yo creo que de incentivarlos es decirles, mejoraréis, puesto que tenéis contacto con lo cotidiano en esta especialidad, y vuestros alumnos van a tocar ese aprendizaje. Ya no sólo van a memorizar o van a retener con una pizarra.

Claro, lo que pasa es que lo que hay detrás de lo que tú manifiestas es un poco la pasividad y el escepticismo de los docentes de cara a los cambios. ¿O no? Vamos a ver, mira, yo creo que el problema de la autonomía de centros, hasta que la ley per tierra no esté correctamente desarrollada, no vamos a poder en un momento inmediato hacerlo. Pero en el momento que nosotros nos dejen crear nuestro propio estilo de dirección, en cuanto seamos capaces de todos los recursos que hay en un centro, tanto administrativos como recursos humanos, el alumnado, las familias, todo eso, podamos globalizarlo, creo que los centros funcionarán mucho mejor, que el profesorado estará más motivado.

Hasta este momento el profesorado se ha sentido solo. Nosotros que en nuestro centro llevamos cuatro años, los dos primeros años nos sentíamos solos. Los padres no sabían de qué iba la reforma, la administración nos intentaba echar una mano, pero también había lagunas en la propia ley.

Entonces esto, una vez que pasan los dos o tres primeros años, el profesorado se va sintiendo mejor, el alumnado se siente mejor, los padres se sienten mejor y es el momento de poder trabajar y de poder llevar un proyecto educativo a su fin, de poder hacer un proyecto curricular en el que todo el mundo se sienta implicado y que vayamos todos hacia un mismo objetivo, que en definitiva es hacer personas, independientemente en muchos casos de que los chavales sepan mucho de teoría. Ahora los chavales intentamos que sepan por qué hacen las cosas, para

qué sirven las cosas que hacen y que cuando salgan al mundo laboral o a sus estudios universitarios sepan elegir, que se les haya explicado qué es lo que van a estudiar en determinadas cosas, qué posibilidades de trabajo tienen y todo eso antes quedaba un poco, bueno pues ahí, con pinceladas, les decía cuatro cositas y los chavales empezaban una carrera universitaria porque era la moda ir a la universidad y en primero lo dejaban porque no les gustaba lo que estaban haciendo. Hoy en día si el centro funciona como uno solo, independientemente que hayan muchos problemas, los chavales van a salir mucho mejor preparados, por lo menos van a saber qué es lo que quieren hacer y como personas creo que van a ser más tolerantes, vamos a evitar a lo mejor algunos problemas entre ellos, entre los chicos y las chicas, por ejemplo, que antes el trabajo de los chicos era uno y se les llevaba hacia un sitio determinado y las niñas a otro sitio determinado.

Hoy en día la igualdad de oportunidades está trabajando en los centros y bueno, pues en mi asignatura, por qué las niñas no pueden jugar al fútbol o por qué los chavales no pueden dar una clase de aeróbic. Me parece muy bien. Ahora, los dos habéis señalado el tema del centro y el objetivo del centro.

Yo creo que lo primero que podemos tener claro, en general, los que estamos aquí en esta parte de la asignatura más bien teórica en los que vivís lo que es la dirección, es que no se puede pretender un objetivo del centro. Es decir, una primera pregunta, ¿cuánta gente compone tu claustro, Enrique? 98. Y el tuyo, Manso? 51.

¿Vosotros creéis que ciento y pico personas, si sumamos ambos dos claustros, piensan lo mismo de la institución escolar, tienden hacia lo mismo, los intereses son iguales? No. Pues una de las primeras cosas que tienen que saber nuestros alumnos en dirección escolar es que se van a enfrentar, entre comillas, a la pluralidad ideológica, a los intereses variopintos, a que los fines institucionales hay que debatirlos y no se hacen explícitos por miedo a entrar a terrenos ideológicos y que eso es lo que hace que la vida en los centros esté viva, porque el conflicto surge con mucha frecuencia y es porque hay un empecinamiento teórico, o por parte también de la administración, de la identidad única en los intereses hacia y los fines hacia dónde se dirigen. Y no es así.

Las relaciones personales, las creencias, las historias profesionales vuestras, hace que los choques sean cotidianos y eso no tiene como directores que echaros para atrás, simplemente os lo cuento porque lo leo también y porque he entrevistado a la gente y he hablado con ella, no se eche para atrás esa lucha micropolítica, porque eso es lo que hace que la organización esté viva, el que se confronten las ideas y el que se luche por distintos intereses dentro. Pedro tiene conflictos últimamente como inspector porque la lucha aparece dentro de las instituciones, ¿no? Por supuesto. Quiere decir que yo lo describo pero Pedro lo vive.

Sí, así es y evidentemente yo pienso que la situación que tú has descrito es real y más en un claustro como puede ser el de un instituto de educación secundaria que mínimo tiene 50 profesores, es muy difícil, más aún yo creo que sería una desgracia que los 50 pensaran lo

mismo y no hubiera este tipo de relación que tú misma has descrito, sin embargo yo sí me planteo muchas veces dónde está la frontera entre lo que puede ser deseable y lo que puede ser incluso bueno para el funcionamiento y aquello pues que algo hay que hacer para evitarlo y es pues muchas veces la falta de coordinación entre el propio profesorado, no ya ofrecer el pluralismo que es bueno en distintos planteamientos sino cómo esas personas y ya centrándonos más concretamente los 8, 9, 10 profesores que actúan en el mismo grupo y que están explicando distintas asignaturas cómo pueden coordinarse entre sí, ponerse de acuerdo, identificar aquello que quieren desarrollar en sus alumnos desde una perspectiva plural, por supuesto, pero por lo menos que no haya mensajes contradictorios o que no haya un estilo educativo que chirríe y que vaya uno por cada lado y otro por otro. Yo soy del... todavía es muy pronto, pero soy de los que opina que el proyecto curricular pues todavía no está sirviendo para lo que debería servir y que más por encima de consideraciones de si es una utopía o no es una utopía o es algo que no responde a los planteamientos de pluralidad de objetivos, etcétera, que se dan de hecho en los institutos, el proyecto curricular ha chocado un poco con la cultura del profesorado, con los hábitos del profesorado, con el buscar el trabajo diario del profesorado y todavía no se ve el por qué y el para qué en esta línea, de ahí que muchas veces uno de los problemas que se encuentra la directora o el llevar adelante los planteamientos de la LOGSE es precisamente el cómo abordar estos temas con un claustro plural, con un claustro que va por otra línea, que tiene una cultura completamente diferente, etcétera. Y Néstor, desde luego, Marisol puede hablar bastante más que yo y Enrique también.

Yo hace ya cuatro años que dejé las aulas y más años que deje de ser director y eran otros planteamientos. Vamos, a mí me gusta en principio el planteamiento, la LOGSE como tal, yo me gusta, la defiendo, porque creo que es bueno que la gente sepa qué es lo que se pretende conseguir en ese centro, o sea, cuál es la idea que nos mueve. Y acepto la pluralidad, por supuesto, incluso hay diferentes formas o vías de conseguir el llegar al mismo destino.

El problema es cuando ese destino no se acepta o cuando es tan sumamente grande la discrepancia que no hay posibilidad de conseguir un punto común. No hay costumbre ahora mismo de que un profesor no entiende que su trabajo sea cuestionable y que eso tenga que ser conocido por padres, conocido por alumnos, incluso conocido por todos, incluso por profesores de otros centros. Entonces, esa cultura no existe.

Entonces, es muy difícil conseguir poner en funcionamiento esa maquinaria y que todo el mundo vaya entrando poco a poco y olvidando pues aquella otra norma de funcionamiento, que era que yo decidía casi en secreto, hacía mi programación y esto era lo que se tenía que cumplir. Entonces, la situación actual es totalmente distinta, pero es muy difícil, o al menos me cuesta, porque tampoco yo estoy acostumbrado, me cuesta empezar a poner eso en marcha. Ahora, a mí me sorprende cuando voy a dar estos cursos de formación de equipos directivos, el que cuando yo propongo el trabajo colaborativo como sustantivo para poder cambiar la cultura de un centro, es decir, o nos sentamos a pensar que queremos lo que vosotros estáis señalando y cómo, porque Pedro en ese sentido se pone muy en su sitio, no sólo pensar qué tenéis que hacer, sino cómo lo vais a hacer, me parece un toque muy interesante por tu parte,

lo que resulta difícil es que se sienten los profesores a pensar conjuntamente y a ponerlo luego en un papel y a organizar el cómo, o sea, todo el proceso de planificación que tú has hecho en tu primera intervención, cómo eso los centros lo van asumiendo.

Yo no sé, Marisol, qué estrategias has utilizado, qué capacidad de seducción tienes para que tu centro se vaya a la reforma, esté la gente contenta, cuéntanos. Bueno, mira, nosotros tuvimos muchos, en mi centro la reforma se pidió en un claustro por mayoría del profesorado, no una mayoría amplia, pero sí estábamos un grupo de profesores, bueno, pues que estábamos a favor de la reforma. Pensábamos que la sociedad está cambiando y que el sistema educativo tenía que cambiar, ¿no? Entonces, bueno, tienes ahí una base que te ayuda un poquito, pero al principio el trabajo en grupo fue problemático, sobre todo porque trabajábamos en grupos grandes.

Entonces, bueno, el problema está en que el objetivo sea A y tenemos que buscar qué estrategias para conseguir ese objetivo. Si resulta que no podemos, la comisión de coordinación pedagógica de un centro, que lo forman todos los jefes de departamento, son 16, 17 personas en algunos casos, es muy difícil tomar decisiones. Entonces, bueno, lo último que hemos hecho es crear dentro de esa comisión subcomisiones de trabajo.

Son trabajos en grupos más pequeños, de ahí se lleva a los departamentos, los departamentos opinan, vuelve otra vez a los grupos pequeños y de ahí ya se lleva a la comisión. Entonces, en la comisión, cuando llega la propuesta, ya está trabajada por todos, todo el mundo sabe que esto se está trabajando y es mucho más difícil echarlo para atrás porque es algo que se ha llegado al consenso entre todos. Y de ahí lo tienes que llevar al claustro, en el cual hay 51 personas que anteriormente han estado trabajando en esto y que, bueno, pues no les resulta raro que se llegue con una propuesta.

Antes se llegaban con las propuestas y la echaban para atrás. Ahora mismo, como todos hemos trabajado sobre esa propuesta, están en principio recogidas las ideas de todo el mundo, bueno, pues la aprobación en un claustro suele ser mucho mejor. Yo creo que el profesorado, ante la reforma, se cree que es que antes se cuestionaba su trabajo, que lo que estábamos haciendo antes estaba mal, cuando, bueno, lo que estábamos haciendo antes vale, pero la sociedad cambia, los chavales cambian, las familias cambian, entonces tenemos que adaptarnos a eso.

No quiere decir que antes lo estuviésemos haciendo mal, sino que ahora hay otra forma de hacerlo. Claro, pero como estábamos señalando, no solamente lo hacíamos y posiblemente muchas cosas se hacían bien, pero se hacían bien cada individualidad dentro de la organización, mientras que el objetivo de ahora es pensemos todos, reflexionemos todos sobre lo que queremos como institución y además hagámoslo por escrito porque nos comprometemos, fíjate que cosa más sencilla, a través de un pequeño documento. No el gran panfleto, pero el comienzo es lo que yo creo que es complejo y además, antes no acabé de terminar de desarrollarle de ayer a cómo me dicen en esos cursos, no tenemos tiempo.

Yo creo que tienen muchísimo menos tiempo la gente de primaria que la de secundaria. Lo que

no hay es cultura de permanecer en el centro las horas que el ministerio dice que los profesores de secundaria tienen que estar, sino que van, dan sus tres horas y se van y dicen, no Teresa, porque después nos vamos a nuestra casa y corregimos, porque ya se piden las defensas. Ahí lo que hay que buscar es que el profesorado te pida esas horas.

Es decir, nosotros el primer año empieza un departamento de orientación a funcionar en los centros que antes no estaba, entonces el orientador quería reunir al profesorado en los recreos, los profesores imagínatelos, es que si tuviésemos una hora de reunión, al año siguiente en los horarios se les pone hora de reunión y te protestan. Hombre, es que esta hora la habéis pedido vosotros. Entonces hay que hacer que el profesional, el profesorado del centro, los alumnos y tal, te pidan un poco las cosas, que sean ellos los que necesitan ese tiempo y no imponérselo.

Hay que estar todo el día dándole al coco, buscar la estrategia para poder conseguir esto, la estrategia hay por aquí para poder conseguir lo otro. La necesidad surge de ellos. Ellos son los que te tienen que decir, necesito esta hora para reunirme.

Claro, pero fíjate, otro discurso, otro dilema hermoso. Pedro ha dicho antes, es el que dinamiza el equipo directivo. Yo tengo terror a los equipos directivos a los cuales los ponemos encima de tres escalones para que piensen en la institución, porque cuanto más piensen ellos, menos piensa el resto de la comunidad.

Mi postura es todo lo contrario. Yo lo del liderazgo me pongo un poco nerviosa, ya lo he dicho más de una vez en la radio, mis alumnos lo conocen. Yo quiero, me gustaría que todos tuvieran cosas que decir, que proponer, y lo único que le queda al director, aparte de que yo en vuestro caso no discuto que seáis mentes muy brillantes, es que eso se lo facilitéis.

Como tú has dicho, crear la necesidad, que ellos crean la necesidad de las reuniones, de compartir el discurso, de llegar a pequeños consensos en los intereses. Esa necesidad sabes cuando se la crean, cuando realmente rellenas de contenido las reuniones. Y cuando esas reuniones son productivas, y al final de ellos sale un trabajito que ha sido elaborado por todos, o al menos en el que yo he participado.

Por eso no quiero mamotretos, sino pequeñas cosas que nos lleven a la acción. Que sirvan para algo, que muchas veces... Probablemente estemos bastante más cercanos en nuestras posturas respecto del liderazgo y respecto de la dinamización. Cuando yo he hablado de dinamizar... Era para provocarte, Pedro, era para provocarte.

Ya me imagino porque nos conocemos. Ya sé que estás más cerca de mi planteamiento. Era precisamente, en todo grupo, espontáneamente.

Si no existe de una manera formal, surge siempre alguien que ejerce determinadas funciones. Tampoco quiero insistir si es el líder o eso. La administración al menos así lo reconoce.

Efectivamente. Y que lo importante es quién, porque ve las carencias del grupo, porque ve las

necesidades, porque ve la inseguridad muchas veces del grupo, etc. Es capaz de plantearlo y sacar adelante ese trabajo colaborativo.

Nosotros hemos sido educados evidentemente en una cultura individualista, individualizada. El trabajo en mi aula, el miedo a entrar en clase. Nosotros en la inspección tenemos una experiencia clarísima.

Concretamente en el instituto de Marisol no pudimos entrar siquiera porque hubiera sido forzar muchísimo la cosa. Y es que cuando hacemos el plan de evaluación de los centros, tanto institutos, sobre todo institutos porque en colegios de primaria no ocurre lo mismo, pero en institutos, sean de bachillato, sean de formación profesional, lo que más preocupa a los profesores y a las profesoras es precisamente cuando vamos a entrar en su clase como observadores para ver cómo es el planteamiento, qué metodologías siguen, qué relación tienen con los alumnos, etc. Es lo que realmente tienen pavor.

¿Por qué? Pues porque hemos sido educados en esta cultura, es decir, yo me cierro en mi clase, me cierro en mi aula y ya está. Y por otro lado no tenemos experiencias satisfactorias del trabajo en común, que a mí parece que es lo válido y desde la dirección y desde la inspección hay que cuidar que las experiencias de trabajo en común no vayan al fracaso, no vayan hacia el desánimo y a la conclusión de decir esto no vale para nada, sino todo lo contrario. Da mucha más seguridad, es mucho más gratificante para el profesor el discutir, el poner en común con otros, el ver lo que están haciendo, el intercambiar ideas, etc.

Lo que pasa es que la experiencia que tenemos es de una coordinación burocrática, de unas reuniones de seminario o de departamento que se hacen porque está ordenado que semanalmente hay que reunirse, responda a una necesidad o un planteamiento o no responda y esos son los condicionantes que creo que tiene que superar la dirección en el centro. Bueno, pues hablando de gratificación y de felicidad, yo me gustaría que los dos directores dijeran qué es lo que mejor hacen como directores para animar a mis alumnos a que se presenten a la dirección escolar porque más del 80% son maestros y van a ser licenciados este año que es quinto. Por lo tanto, a ver, ¿qué hacéis muy bien para que los alumnos vean que se pueden hacer cosas? Yo creo que eso lo deberían de decir nuestros compañeros.

No, no, yo la agradezco. Bueno, pues dímelo en otros términos que no te violente tanto. ¿Qué te gusta hacer? Fíjate, te lo pongo más fácil.

Me gusta coordinar el trabajo de mis compañeros, que vayan saliendo las cosas. Me gusta que la gente se reúna y que sirva para algo, que haya reunión y que sepamos a qué vamos a hacer reunión, para qué sirve y que saquemos alguna conclusión, aunque sea pequeña. Ya veremos más adelante cómo de eso se puede ir haciendo un poquito más grande y a lo mejor dentro de dos o tres años está asumido por todos estas cosas.

Creo que, bueno, los recursos humanos del centro. Ya no es la gestión, por lo menos en la gestión... Pero es que también es gestión de recursos humanos. A mí el tema que más me

gusta es... ¿Pero los reúnes para qué? ¿Para lo pedagógico? Sí, para nuestro trabajo, pero nuestro trabajo no es solo el momento de dar una clase.

Claro. Es sus actividades extraescolares, para qué sirven, para qué las queremos. No sacarlos por sacarlos, porque cubrimos el expediente, ¿no? Vamos a hacer una actividad extraescolar, no solo un departamento, sino varios departamentos.

En mi centro se ha hecho un proyecto interdisciplinar, un viaje a Mérida y tal. Y, bueno, estuvieron muchos departamentos implicados. Y salió muy bien.

Dentro de dos años saldrá mucho mejor. Y a lo mejor pues hacemos tres proyectos en vez de hacer solo uno, ¿no? Lo que pasa que es mucho trabajo del profesorado, muchas horas, y que a veces decimos, bueno, ¿y para qué? Ya. Enrique, ¿y tú? Pues, vamos, yo lo dije antes.

A mí me gusta la planificación, pero no... Sí, pero como no lo han dejado, como has dicho que no te han dejado, pues dime otra cosa que te haya producido más placer. No, no, sí, hombre, tampoco me han dejado, pero la medida de... No tanto como yo quería. Ya, ya.

Pero, vamos, sí, me gusta la cultura de la participación. Me gusta que los profesores se sientan a gusto, que crean que pertenecen a una entidad, que todos trabajemos en... o al menos intentemos conseguir unos fines determinados. Y, bueno, la dirección es que tiene muchas facetas.

La gestión de recursos humanos también está, los recursos materiales, el buscar cosas para tu propio centro. Relaciones externas. Relaciones externas.

Pero, vamos, en definitiva, lo que me gusta es que eso funcione, en una palabra, y que todo el mundo se sienta bien. ¿Qué pintan los alumnos en la dirección? A mí me gusta que los alumnos participen en el centro. Estamos haciendo mucho hincapié este año, por ejemplo, en que la asociación de alumnos salga adelante.

Me parece que lo importante de lo nuestro están nuestros chavales. Ellos son los protagonistas de la educación. Y sin ellos no podríamos estar trabajando.

Entonces, ellos tienen que darse cuenta que el centro es algo suyo también. Y que participen, que participen sabiendo lo que quieren. Hoy hay una huelga en mi centro, creo que tenemos 13 alumnos o 15 alumnos ahora mismo, y yo preguntaba a un grupo mío, y no sabían exactamente por qué era la huelga.

Decían, es que nos van a quitar los consejos escolares. Bueno, yo intenté explicarles ayer un poquito que eso no era así. Vamos, ni por asomo, ¿no? Y entonces les manipulan mucho.

Entonces el chaval tiene que aprender a ser crítico. A que le digan, ahora hago una huelga y la hago por esto, por esto y por esto. Y yo soy la primera que les digo, iros a la huelga, pero iros a la manifestación también.

Implicaros en lo que estáis haciendo. Entonces ellos se deben de implicar en el centro. Según la edad se pueden implicar más, se pueden implicar menos.

Pero si ellos se organizan, el centro va a funcionar mucho mejor. Porque al fin y al cabo estamos allí por ellos y para ellos. Ya, pero curiosamente, alguna vez creo que lo hemos comentado aquí en la radio, yo dirigí una tesis doctoral hace un año sobre la participación de los estudiantes en los centros de secundaria en la Comunidad de Madrid.

Y la conclusión fue de lo más dramática. Es muy triste. Es decir, no participan en absoluto.

Pero no participan por muchas razones. Porque ya estamos otra vez en la retórica. ¿Cuándo se les deja que participen? ¿En qué participen? ¿Qué espacios tienen para reunirse? Hasta las cosas más de organización, de estructura formal, no se cumplen en los centros.

¿Cómo se eligen delegados? ¿Quién explica lo que es participar? Y la participación no solo para que lleguen a consejos escolares algunos representantes o haya delegados que son utilizados, entre comillas, por los propios profesores, sino cómo se implican en la vida cotidiana del centro. Yo creo que están aprendiendo los chavales. Están aprendiendo si vosotros ayudáis a que aprendan.

Claro, es que tenemos que ayudarles. Porque si no, no. Por ejemplo, en tu clase, ¿qué deciden ellos? ¿Qué proponen ellos? Pues mira, en mi clase, como además, es la educación física.

Pero la tuya es divina. La tuya tenemos un problema. Ellos deciden las actividades que quieren hacer.

A mí me da igual las actividades que ellos quieran hacer. Yo quiero que estén a gusto y que aprendan. Y que sepan que tienen que hacer un calentamiento antes de ponerse a hacer una actividad física.

¿Qué actividad física? La que ellos quieran. Si me da exactamente lo mismo. Los chavales están participando.

Yo creo que enrique en su centro exactamente igual. Y además se organizan mejor de lo que pensamos. ¿Cuándo se les da oportunidad de hacerlo? ¿Sabes lo que es curioso? Lo digo como anécdota.

Hay un discurso encima de la mesa, generalmente, que es no tienen interés. Los alumnos pasan. Mentira, mentira.

Pero ¿por qué se apasionan los estudiantes de ahora? Por cosas distintas posiblemente que lo hacían nuestras generaciones. Pero que pasan de la vida y de la injusticia social. No es cierto.

Lo que pasa es que, a lo mejor en el centro, acostumbrados por la cultura del centro, a que no se les dé la oportunidad, vuelven la espalda, no tienen sentimiento de pertenencia y se van a otros sitios donde sí son escuchados y donde sí se organizan. Mira, yo te puedo contar lo que

ha pasado esta mañana en mi centro. Hemos llegado a las ocho y media y hemos visto que había mucho movimiento de alumnos porque habían desconvocado la huelga, porque estaba convocada y tal.

Pues hemos cogido a los delegados y les hemos dicho ahí tenéis la biblioteca, reuniros, decidir, decidir en serio, saber lo que estáis haciendo y a continuación os subís a vuestras clases, interrumpís la clase, no importa que la interrumpáis, explicáis a vuestros compañeros y decidir. Y bueno, pues los chavales lo han hecho fenomenal. El profesorado ha colaborado mucho porque no a todo el mundo le gusta que entren en su clase a la mitad para que el chaval explique.

Se les ha dejado hacer. Y bueno, pues unos han decidido irse y unos poquitos se han quedado, ¿no? En muchos casos, yo creo que en la mayoría de los casos los chavales se han ido porque ha sido un día de fiesta. Pero hay otros que están mucho más comprometidos que podían estar hace tres o cuatro años.

Sin embargo, con el tema este, ya que nos ceñimos a la huelga, yo tengo un centro bastante más grande y entonces pues la situación no es la misma cuando un centro es pequeñito. Bueno, perdón. No, no, más pequeño, desde luego.

Con 1.400 alumnos no es tan fácil el tema de la participación. Es un colectivo demasiado grande como para conseguir que sea fluida. Pero vamos, con el tema de la huelga.

Con el tema de la huelga ellos están desinformados. O sea, ellos recibieron una carta del sindicato de estudiantes, les contó una serie de cosas, les dijo pues eso, que si éramos policías, que si esos señores, los inspectores eran franquistas, que si yo iba a privatizar el centro y se lo iba a dar a la Mercedes y luego me iba a quedar con el dinero, en fin, toda una serie de cuestiones. Lo primero que hicimos fue intentar conseguir el Real Decreto de Deberes y Derechos, una fotocopia, conseguir una fotocopia de la ley per tierra y dársela.

Y decir, mirad, el proceso debe ser el siguiente. Una persona cuando ha de tomar una decisión previamente ha de consultar las fuentes y saber de lo que está hablando. Porque el sindicato de estudiantes diga en una carta no te lo tienes que creer a pies juntillas.

Entonces tenéis ahí una aula para reuniros, leeros la ley y si realmente, como conclusión final, creéis que esto no os favorece o no os perjudica, pues bueno, vais a la aula, sin ningún problema. Bueno, hoy no hay huelga en mi centro. Pero que están realmente, o sea, tienen muchas ganas de hacer, pero están muy manipulados.

Muy manipulados. Incluso con miedo, ¿no? Nosotros había algunos que no querían irse porque les íbamos a poner una falta y les íbamos a abrir expediente porque como ahora los directores, según ellos, pues podemos sancionarles y tal, pues algunos tenían miedo. Entonces, bueno, que se equivoquen, que vean que hoy cuando hayan ido a la manifestación que a lo mejor ni había manifestación, que a lo mejor les han engañado, pero que sean ellos conscientes de lo

que están haciendo y que decidan, ¿no? Si esto sí o esto no.

Pero Marisol, lo que ocurre es que se espera el momento concreto, como es la amenaza de una huelga, para permitir, entre comillas, que se reúnan. No, no. No quiero dar esa sensación.

No digo que sea... Tampoco quiero que os deis por aludido. Por la tesis doctoral, etc. Tengo datos de que... Estamos hablando de la cultura organizativa, del papel de los directores y tal, como los profesores tienen que implicarse también en los problemas que acontecen a los adolescentes.

Entre otras cosas, a enseñarles, entre comillas, qué es eso de una manifestación, cómo os manifestabais vosotros, qué sentido tenían, qué riesgos tenían, cómo hay que leer la documentación previamente. Pero eso significa que habláis con ellos como docentes, no ya solo como directores, y que además tienen espacios, sitios, momentos, tiempos, donde ellos se reúnen a pensar, no solo ahora mismo porque va a haber una huelga, sino en otras cosas respecto a la organización. Y bueno, me están ya diciendo que no nos queda nada.

Pedro, preferiría que cerraras tú en vez de yo. Dile a mis alumnos de quinto qué es esto de dirigir un centro. Así, ¡pa! Me lo pone difícil.

Yo creo que es algo muy interesante, muy gratificante, que a veces te da malos ratos y te cuesta, pero que merece la pena. Y que, por lo tanto, debe plantearse, y solo me queda animarles a tus alumnos, pues que efectivamente cuando tengan oportunidad piensen y den el paso hacia la dirección, que verán que al final van a terminar muy contentos de haber decidido asumir la dirección del centro. Bueno, en este caso son dos directores además elegidos por Consejo Escolar.

Supongo que han trabajado muy bien el planteamiento previo y por lo que veo lo tienen muy claro. Muchas gracias a los tres y si hay otra ocasión espero contar con vosotros. Buenas noches a los alumnos.

La profesora de Gestión y Dirección de Centros Educativos, Teresa Bardisa, nos ha presentado este coloquio en el que han participado Marisol Coello y Enrique Gutiérrez, directores de dos institutos de educación secundaria de la Comunidad de Madrid, y también Pedro Uruñuela, del Servicio de Inspección Técnica de Madrid. Nos han hablado de las actividades cotidianas de la dirección escolar, con ejemplos concretos de situaciones que han de resolver. Precisamente nos han puesto como ejemplo la situación del pasado 30 de noviembre, el día en que se grabó este coloquio que coincidió con la huelga y las manifestaciones que convocó el Sindicato de Enseñanzas Medias en favor de la derogación de la Carta de Derechos y Deberes de los Estudiantes y de la Ley de Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros.