

NAFARROAKO
ESKOLA
KONTSEILUA
CONSEJO
ESCOLAR
DE NAVARRA

idea

2015eko abendua
Diciembre 2015

Aldizkari zenbakia
Revista nº

44

Zuzendaritzaren
eginkizunak
ikastetxeetan
La función directiva en
los centros escolares



Nafarroako Eskola Kontseilua
Hezkuntzako Batzorde Nagusia
Consejo Escolar de Navarra
Junta Superior de Educación

44

2

Aurkezpenak. Presentaciones

- 2 José Luis Mendoza Peña. Consejero de Educación del Gobierno de Navarra
- 8 Aitor Etxarte Berezibar. Presidente del Consejo Escolar de Navarra

XVI Jornada del Consejo Escolar de Navarra: La función directiva en los centros docentes

14

Elkarrizketak. Entrevistas

- 14 Gregorio Luri Medrano
- 19 Francisco López Rupérez
- 24 Camino Bueno

- 27 Inauguración

28

Mahai inguruak. Mesas redondas

- 28 «El liderazgo educativo. Reflexiones sobre la dirección de los centros escolares». Gregorio Luri Medrano y Francisco López Rupérez
- 32 «El cambio educativo a través de los proyectos de centro. ¿Es posible otro modelo?». Josep M^a Esteve y Patxi Vaquerizo

38

Ekarpenak. Colaboraciones

- 38 Joaquín Gairín
- 44 José Antonio Martínez
- 51 Alberto Arriazu Agramonte
- 57 Patxi Vaquerizo

idea

Nafarroako Eskola Kontseiluaren Aldizkaria
Revista del Consejo Escolar de Navarra

44. aldizkaria. 2015eko abendua
Revista n^o 44. Diciembre 2015

Azalaren diseinua. Diseño de portada:
Alejandro Calvo Tomás

Lege Gordailua. Depósito Legal:
NA-1482/2006



Nafarroako Gobernua
Gobierno de Navarra



Nafarroako Eskola Kontseilua
Hezkuntzako Batzorde Nagusia
Consejo Escolar de Navarra
Junta Superior de Educación



José Luis Mendoza Peña
Nafarroako Gobernuko Hezkuntza
Kontseilaria. Consejero de Educación
del Gobierno de Navarra

Aurkezpena

Gaur egun, errealitatean gertatzen delako edo asmoen eremuan delako, hezkuntza komunitateko zuzendaritza taldeko kideei eskolen bultzatzaile eta arduradun suposatzen zaie. Taldeko lan horretan eraginkortasuna eskatzen zaie, hau da, ardura instituzionala beteko dutela, aldez aurretik sortutako proiektuak garatzeko gaitasuna suposatzen zaielako.

Arazoak ez dira gutxi. Zuzendaritza kudeatzeko eredu burokratikoa, historikoki ohikoena izan dena gurean, indarrean da zalantzarik gabe. Jokaera zentralistak, bertikalak, uniformeak, oso arautzaileak eta gelan oinarrituak nonahi agertzen dira. Baina ezaugarri hauekin batera, oso neurri eta era ezberdinetan, bestelako ezaugarri demokratikoagoak islatzen dira azken urte hauetan. Gero eta arruntagoak egin zaizkigu hainbat kontzeptu: ardura instituzionala, bizikidetza demokratikoa, ezberdinen arteko akordioak, testuinguruen garrantzia, tokiz-tokiko kulturaren munta edo ikastetxeen autonomia. Esparru batzuetan esperientzia berritzaile interesgarriak egin dira eta hor ditugu, adibidez, curriculuma eraberritzeko proiektu zehatzekin egindakoak edo hezkuntza komunitateetan sortzen diren gatazkak bideratzeko protokoloak. Baina egin beharreko balizko bidean beste hainbatetan dugun jakintza eta praktika urriak dira: lidergo pedagogikoa, kudeaketa ekonomiko autonomoa, egutegia eta ordutegiak, ikasleen antolamendua, familiarikiko harremanak, gizarteko eragileen parte hartzea, ebaluazio publikoa edo kooperazio profesionala.

Zuzendaritza batek aurrean dituen egoera guztiak, bistan da, ez dira berdinak. Nekazaritza eremuko eskola txikiak edo tamaina erraldoia duen hiriko ikastetxe batek ezin dute zuzendaritza molde berdina eduki. Beraz, egoerak hain anitzak izanik, ezin dira soluzio uniformeak bideratu. Errealitate bakoitzak baliabide eta estrategia egokiak eskatzen ditu hezkuntza komunitate bakoitzean diren premiak asetzeko.

Dena dela, testuingurua edozein delarik, zuzendaritzari aldaketarako eragile izatea eskatzen zaio. Hau da, dagokion komunitate sozial eta profesionalean diren pertsonenganako lidergoa edukitzea, iritzi eta egoeren eraldatzailea izatea egitasmo edo proiektu baten gidaritzaren bitartez. Beraz, egoerei aurre hartzeko gaitasuna eskatzen zaio, solu-

ziobideak errazteko, ahaleginak koordinatzeko, dinamikak motibatzeke eta ebaluazioa prozesuan txertatzeko.

Aurrekoak suposatzen du zuzendaritzak ikuspuntu orokor bat duela, afera txikien gainetik balorazio estrategikoekin lantzen dituelako gaiak, agendan garrantzia zeri eman dakielako. Ikastetxe batean eguneroko bizitzak kudeaketaren arazo ugari ditu ordutegietatik hasi, ekonomikoak edo burokratikoak. Horiek guztiak egunean eta taxuz bideratzea eskatzen zaio zuzendaritzari. Baina lidergoa ez da kudeaketa egokiaren sinonimoa. Honek txukuntasuna, ordena, koherentzia eta eraginkortasuna eskatzen ditu. Lidergoak, aldiz, eskakizun handiagoak ditu. Egoera aldakorretan, eta hauek horrelakoak dira ezinbestean, ikastetxearen norabide orokorra zehazten jakin behar du, irakasleengan hausnarketarako bideak erraztu, parte hartze prozesuetan eragile izan, kooperazioa bultzatu, akordioak bilatu, praktikatik ikasi eta, oro har, erreferente pedagogikoa eta pertsonala izan.

Hau guztia ezinezkoa da elkarlana bultzatzen ez den bitartean. Ikastetxeen molde berriko zuzendaritzen bitarteko ohikoena proiektuak izan dira. Prozesu eta tresna den neurrian, proiektu batek ahalbide

Zuzendarien jokabidea ez da inoiz neutrala, eragin handia du, onerako edo ez, ikasleengan, lankideengan edo familiengan. Desirako etikak hausnarketan, auto eta hetero-kritikan eta hobekuntza prozesuetan oinarritu behar da.

dezake testuinguruarekin lotura egokia, komunitateko eragileekin akordioak bultzatuz, ikastetxe osoa zeharkatuko dituzten akordio didaktikoak gorpuztea eta lan harreman profesional motibagarri eta eraginkorra sortzea. Proiektua bideratzeko prozesuan, zuzendaritzak komunitateren giroa zaintzeko xedea izanen du abegikortasuna guztiengan zabalduz. Ohiko izan den individualismoaren orde, partekatzeke eta elkarrekin lanean aritzeko joerak nagusitu behar dira, beti ere garbi edukiz ikastetxeak jarri dituen helburuak lortzeko bitartekoak direla.

Azken finean, erakunde eta pertsonen dimentsio etikoan gertatzen da ere eztabaida hau. Zuzendarien jokabidea ez da inoiz neutrala, eragin handia du, onerako edo ez, ikasleengan, lankideengan edo familiengan. Desirako etikak hausnarketan, auto eta hetero-kritikan eta hobekuntza prozesuetan oinarritu behar da.

Azken finean, erakunde eta pertsonen dimentsio etikoan gertatzen da ere eztabaida hau. Zuzendarien jokabidea ez da inoiz neutrala, eragin handia du, onerako edo ez, ikasleengan, lankideengan edo familiengan. Desirako etikak hausnarketan, auto eta hetero-kritikan eta hobekuntza prozesuetan oinarritu behar da.

Joaquín Gairinek idatzi duen bezala (La dirección escolar como promotora de los planteamientos institucionales. Enseñanza 22, 2004) “Herritar guztientzako etikoa eta kalitatezkoa den eskola bat sustatzearen ideia (...) da azpian dagoena. Bere helburuetan, prozesu eta asmoetan demokratikoa den eskola baten aldeko apustua esan nahi

du honek, gogoetatsu eta autokritikoa dena, konprensiboa eta ez elitista, inklusiboa eta ez bakarrik integratzailea, bidezkoa eta ez diskriminatzailea, aniztasunaren aldekoa, plurala eta ez doktrinarioa, trebatzen duena baina ez lehiakorra, elkarrizketatzailea eta parte hartzen duena, eta ingurunearekin eta hobekuntza sozialarekin arduratuta dagoena, hezkuntzan eta formakuntzan ikuspuntu progresista daukana.”

Ikastetxeen zuzendaritzaren gai honetan ematen du eredu zahar bati egindako eraldaketa guztiek ezin dutela ezkutatu beharrezkoa den berrikuntza. Thomas Kuhnek (La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de Cultura Económica de España, 2005), zientzietan gertatu izan diren iraultzak aztertzerakoan, aipatzen zuen historikoki zientzia bakoitzak gaitasuna duela zenbait anomalia bereganatzeko, baina muga batetik aurrera eredu edo paradigma zaharrak berea egiten duela eta berriak azaltzen direla. Zalantza guztiekin, ematen du ataka horretan garela: orain artekoa itzaltzen ari da eta bestelako oinarrietan sortuko dira zuzendaritzak eta eskolen dinamikak kudeatzeko moldeak.

Beraz, hezkuntzak gaur egun duen muga batean, beste bat, ari gara aurrera eta atzera, finkoak ez diren errealitateetan, eremu nahasietan. Agian, egoera hau gure alde dago, mugak sarritan topagunerik aberatsenak izaten dira, ideia zahar eta berriak denak aldi berean eta batera elkar bizi direlako.

Ataka horretan gara eta gure esku da arlo honetan gorpuztuko dena.

José Luis Mendoza Peña
Nafarroako Gobernuko Hezkuntza Kontseilaria

Presentación

Hoy en día los equipos directivos se les supone impulsores y responsables de sus centros escolares. En ese trabajo de equipo, se les exige efectividad, es decir, que cumplan con la responsabilidad institucional, ya que se presupone su capacidad para elaborar proyectos y llevarlos a cabo.

Sin embargo, los problemas detectados en este ámbito son evidentes y complejos. El modelo burocrático de gestión, que ha sido el más habitual históricamente, sigue vigente. Las tendencias centralistas, verticales, uniformadoras, muy normativas y basadas en el aula como referencia única se reconocen por todas partes. Pero junto a estas características, en medida y manera muy diferentes, aparecen en los últimos años otras características más democráticas. Algunos conceptos se han convertido en habituales: responsabilidad institucional, liderazgo, convivencia democrática, acuerdo entre diferentes, importancia de los contextos, valor de la cultura de cada lugar o autonomía de los centros. Existen experiencias novedosas e interesantes en algunos ámbitos, por ejemplo, los proyectos concretos para renovar el curriculum o protocolos para encaminar los conflictos surgidos en las comunidades escolares. Sin embargo, en el posible camino de las mejoras, los conocimientos y la práctica en otras muchas áreas es escasa: liderazgo pedagógico, gestión económica autónoma, calendario y horarios, organización del alumnado, relación con las familias, participación de los agentes sociales, evaluación pública o cooperación profesional.

Está claro que las direcciones tiene que afrontar situaciones y problemas muy dispares. Las escuelas rurales o los centro escolares de gran tamaño en un contexto urbano no pueden tener el mismo tipo de dirección. Por lo tanto, ante situaciones tan diversas, no se deben proponer soluciones uniformes. Cada realidad exige medios y estrategias adecuadas para satisfacer las necesidades concretas de cada comunidad educativa.

En cualquier caso, sea cual sea el contexto, ahora a las direcciones se les pide que sean agentes del cambio. Es decir, que sean líderes, transformadores de opiniones y situaciones de la comunidad social y profesional que les corresponda a través de un plan o proyecto. Por lo

El comportamiento de los directores y directoras nunca es neutral, tiene mucha influencia, para bien o no, en el alumnado, en sus compañeros y compañeras de trabajo o en las familias. Esta reflexión sobre la ética deseada tiene que estar basada en la auto y la heterocrítica entendidas como elementos fundamentales en los procesos de mejora.

tanto, se les exige la capacidad de hacer frente a las situaciones, facilitando soluciones, coordinando iniciativas, motivando las dinámicas adecuadas e insertándolas en procesos de evaluación.

Lo anterior hace suponer que dirección tiene un punto de vista global, porque trabaja los temas con valoraciones estratégicas, por encima de los asuntos más concretos, ya que sabe a qué dar importancia en la agenda de tareas. En un centro escolar la vida cotidiana está vinculada a numerosos problemas de gestión, comenzando por los horarios, los temas económicos y burocráticos. Se supone que estos problemas se resuelven con claridad, orden, coherencia y eficacia. Pero el liderazgo supone mucho más que la gestión adecuada. En situaciones sometidas a cambios permanentes, y así son de manera inevitable las escolares,

tiene que saber determinar el rumbo del centro, facilitar procesos reflexivos del profesorado, ser impulsor de la participación, fomentar la cooperación, buscar acuerdos, aprender de las prácticas y, en general, ser un referente pedagógico y personal.

Todo esto es imposible si no se impulsa el trabajo en equipo. En los centros con direcciones más dinámicas los proyectos han sido un instrumento de gran eficacia. En la medida en que genera un proceso y es una herramienta, un proyecto puede posibilitar un adecuado vínculo con el contexto, impulsa relaciones con agentes de la comunidad y posibilita la materialización de acuerdos pedagógicos y crea relaciones profesionales motivadoras y eficientes. En este tipo de proceso la dirección tendrá la tarea de cuidar el clima de la comunidad, haciendo posible un ambiente acogedor entre las personas participantes. Es necesario que prime la responsabilidad compartida y el trabajo conjunto, en lugar del individualismo que ha sido habitual, teniendo en cuenta que objetivos fijados por el centro deben guiar la actividad diaria.

Es evidente que este debate también tiene dimensiones éticas referidas a las instituciones y las personas. El comportamiento de los directores y directoras nunca es neutral, tiene mucha influencia, para bien o no, en el alumnado, en sus compañeros y compañeras de trabajo o en las familias. Esta reflexión sobre la ética deseada tiene que estar basada en la auto y la heterocrítica entendidas como elementos fundamentales en los procesos de mejora.

Como ha escrito Joaquín Gairín (La dirección escolar como promotora de los planteamientos institucionales. Enseñanza 22, 2004): “Subyace (...) la idea de promover una escuela ética y de calidad para todos los ciudadanos. Incluye ello una apuesta por una escuela democrática en sus objetivos, procesos y fines, reflexiva y autocrítica, comprensiva y no elitista, inclusiva y no solo integradora, equitativa y no igualitaria, atenta a la diversidad, plural y no doctrinaria, competente y no competitiva, dialogante y participativa y comprometida con el entorno y la mejora social, como corresponde a una visión progresista de la educación y de la formación que le acompaña.”

En este tema de la dirección de los centros, parece que todos los cambios introducidos en un modelo viejo no pueden ocultar la imprescindible renovación que se necesita. Thomas Kuhn (La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de Cultura Económica de España, 2005), al analizar las revoluciones científicas, mencionaba que históricamente, cada ciencia tiene la capacidad de asimilar algunas anomalías, pero a partir de cierto límite, el modelo o paradigma viejo se agota y deben formularse nuevos. Con todas las dudas, parece que nos encontramos en esa brecha: se está apagando lo vigente y surgirán otras maneras de entender las funciones de las direcciones escolares desde bases distintas.

Así, tenemos la sensación de caminar hacia adelante y hacia atrás, en otra de las fronteras actuales que tiene la educación, queriendo interpretar realidades cambiantes, en ámbitos complejos. Quizás, esta circunstancia está a nuestro favor, ya que las fronteras suelen ser espacios de encuentro más ricos, donde conviven ideas viejas y nuevas, todas de manera simultánea y activa.

Está en nuestra mano que tomen cuerpo las buenas iniciativas.

José Luis Mendoza Peña
Consejero de Educación del Gobierno de Navarra



Aitor Etxarte Berezibar
Nafarroako Eskola Kontseiluko
Lehendakaria. Presidente del
Consejo Escolar de Navarra

Aurkezpena

Nafarroako Eskola Kontseiluak 2014/15 ikasturtean, bere XVI. Jardunaldiak antolatu zituen. Gaia, hezkuntza komunitatearen interesa pizten duen, “ZUZENDARITZA EGINKIZUNAK IKASTETXEETAN” izan zen. Jardunaldietan ohikoa den moduan, hausnarketa esparru bat sortu eta proposatu nahi zen, bai txosten teorikoak, bai praktika onak erakutsiz.

Saioetan emaitza onak jaso dituzten gertuko herrialdeen Ikastetxeen zuzendaritzen ezaugarriak aztertzeo aukera egon zen, zuzendaritza postura aurkeztutakoen aukeraketa eta formakuntza, eginkizunak edo lortutako aintzatespena aztertuz.

Zuzenean prozesu honekin zerikusia duten gaiak planteatu ziren, hala nola: zuzendaritza eginkizunerako beharrezko gaitasun profesional eta pertsonalak, burutze erakargarri bat errazteko estrategiak, kudeatze modu egokienak edo zuzendaritza lanaren beharrezko aintzatespena.

Luri Medrano irakasleak postu publikoak, zuzendaritza eginkizunekoak barne, talentura irekita egon behar liratekeenaren inguruan gogoeta egiten du, hau gertatzen denean, gizarte osasuntsu batean bizi garela sinesgarria delako. Zuzendaritza talde on batek ikastetxeari balio erantsia gehitzen dio eta emaitzen analisisa egiteko ohituraren beharrarekin lotzen du, ikaskuntzan tresna eta aukera hoberena baita. Bere ustez, ebaluazioa, eraginkortasuna ken urritasunaren arteko ekuazioa bezala uler daiteke, hau da, ikastetxe zehatz batek, bere osotasunean, nolako eraginkortasuna edo urritasuna sortzen duen balioztatu beharko litzateke, bere ibilbidearen testuinguruan, kontutan hartuz esperientzia batzuk oso baliotsuak izan daitezkeela baina marka finkorik sortzeko gaitasunik ez dutela.

Francisco López Rupérezek, Estatuko Eskola Kontseiluko Lehendakaria, ikastetxeen zuzendaritzek askotan adierazitako langileen politika ahalmena eza, hobekuntza proiektu baten bitartez ikastetxea gindatzeko zailtasuna, edo murrizketa ekonomikoek sortutako arazo ezberdinak planteatzen ditu. Bere ustez, zuzendaritzak, eskola sistemaren beharrezko aliatuak dira. Horretarako, komenigarriak diren gaitasun batzuk azpimarratzen ditu: gaitasun profesionala, pertsonen kudeaketarako esperientzia, gertutasun pertsonala eta eginkizunak burutzearen goi mailako eskakizuna.

Camino Buenok, zuzendaria, ikastetxe bat zuzentzen duena hezkuntza kolektibotik sortu behar dela defendatzen du, bestela, irakaslearen tokian jartzea oso zaila izango zaiolako. Eginkizun honetara sartu nahi direnen hasierako formakuntza eta honen jarraipenaren aldekoa da. Hautagaien falta kezkatuta balioztatzen du eta iruditzen zaio, besteen artean, bere betebeharrak errazten dituzten neurriak hartu behar direla, hala nola: zuzendarien elkarteen lana aintzat hartzea, administrazioarekin elkarrizketatzaile zuzena izatea edo promozio profesionala lortzeko aukera.

Esperientzien eta praktika onen esparruan, Patxi Vaquerizo-ren (Usurbil Lanbide Eskola-ko zuzendaria) eta Josep M^a Esteve Gibert-en (l'Institut Escola Jacint Verdaguer-ren zuzendaria) lankidetzaz izan genuen.

Proiektuen bitartez lantzen dituztela ikastetxea, unibertsitatea eta enpresaren arteko lotura adierazi zuen Patxi Vaquerizok. Horrela, ikasleriak, irakaskuntzaz gain, bere formakuntzaren eta bere etorkizuneko eginkizun profesionalen arteko lotura sentitzen du. Ardurak delegatzearen beharra defendatzen du, zuzendari batek ezin duelako bere ikastetxean gertatzen den arazo guztietan eskua sartu. Berrikuntzan, hasierako formakuntzan, praktika onen zabaltzeko kulturaren sorkuntzan, pertsona arduratsuan eta lan talde egokietan oinarritutako antolaketa egokiena da bere ustez. Honek, helburuekin lan egitea suposatzen du, dagozkien ebaluazio eta balantzeak eginez.

Josep M^a Esteve Gibert-ek bere zentroaren planteamenduak aurkezten ditu, ikasketa arazoetan oinarritua dagoela adieraziz, ikasleek helburuak lor ditzaten. Horrela, ikaslea da ikasketen protagonista, egiten duenaren jakitun da eta bizitza errealekin lotutako ezagutza esanguratsuak hartzen ditu. Irakasleriak egoera berriak diseinatzen ditu eta proiektuen burutze honetan ikasleak laguntzen ditu. Bere komunikazioan sare-lanaren garrantzia azaldu zuen, beste zentroentzako baliagarri izan daitezkeen lan eta esperientziak azalduz, norberaren praktikatik ikasteaz gain, besteen esperientzietatik ikasi ahal izateko. Edonola ere, hezkuntza proiektuak garatzeko lidergoa, testuinguru zehatz bakoitzari egokituta egon behar dela baieztatu du.

Aldizkariaren zenbaki hau, hiru txostengileren kolaborazioekin ixten da, ohi den moduan. Joaquín Gairín, Didaktika eta eskola antolakuntzan katedratikoa, UAB-eko ICE eta Departamentuko zuzendaria, José Antonio Martínez, FEDADI-ren (Institutoen Elkarteen Federazio) lehendakari ohia eta sustatzailea eta Estatuko Eskola Kontseiluko kidea,

eta Alberto Arriazu, Navarro Villoslada BHI-ko zuzendaria eta FEDADI-ko egungo Lehendakaria.

IDEA-k gure hezkuntza sistema hobetzeko analisi eta ideei onak aurkeztu nahi ditu. Ale honek, interesa piztea eta zuzendaritza eginkizunen hausnarketa sustatzea nahiko nuke. Ikuspuntu honek, hemen aurkeztutako ekarpenek azpimarratutakoa, eduki hauen sarbidea sustatzeko dinamika berriak ireki ditzake, hasierako formakuntza eta formakuntza jarraitua era egokian definitzeko, lankidetzan oinarritutako taldeen lidergoa sustatzeko, zorrotasunez ebaluatutako helmen luzeko proiektuak sustatzeko, kultura profesional berritzaile eta elkarlanekoa eraikitzeko, eta ondorioz, hezkuntza komunitatearen ongizatea eta ikasleriaren ikaskuntza hobetzeko.

Aitor Etxarte Berezibar
Nafarroako Eskola Kontseiluko Lehendakaria

Presentación

El Consejo Escolar de Navarra organizó durante el curso 2014/2015 su XVI Jornada con el tema “LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LOS CENTROS DOCENTES” dando cauce a este tema que genera un notable interés en la comunidad educativa. Como es habitual en el formato de las Jornadas, se pretendía originar y proponer un espacio para la reflexión abordando tanto ponencias teóricas, como mostrando buenas prácticas.

Las sesiones permitieron analizar las características de las direcciones de Centros Escolares en otros países próximos que obtienen buenos resultados escolares, informando sobre la selección y formación de aspirantes, las funciones que desempeñan o el reconocimiento obtenido.

Se plantearon temas directamente referidos a estos procesos como las competencias profesionales y personales necesarias para el ejercicio de la función directiva, las estrategias para favorecer un desempeño atractivo, las formas de gestión más adecuadas o el necesario reconocimiento de la labor directiva.

En el presente número de IDEA el profesor Gregorio Luri Medrano reflexiona a propósito de que los puestos públicos, también los de funciones directivas, que deberían estar abiertos al talento ya que, cuando eso ocurre, es creíble que vivamos en una sociedad sana. Entiende que un buen equipo directivo aporta un valor añadido al mismo y lo vincula a la necesidad que tenemos de acostumbrarnos a analizar los resultados, como la herramienta y la oportunidad de aprendizaje más relevante. Indica que la evaluación se puede entender como la ecuación resultante de la eficiencia menos la deficiencia, es decir, habría que valorar si en conjunto un centro concreto genera eficiencia o deficiencia en el contexto de una trayectoria, ya que pueden existir experiencias ocasionales muy valiosas que no produzcan una marca permanente.

Francisco López Rupérez, Presidente del Consejo Escolar de Estado, plantea la sensación manifestada en tantas ocasiones por las direcciones de los centros educativos de no disponer de capacidad para poder hacer una política de personal en los centros, de las dificultades para orientar el centro de acuerdo con un proyecto de mejora o de los problemas de diverso tipo producidos con los ajustes económicos aplicados.

Entiende que las direcciones son aliadas necesarias para la mejora del sistema escolar. Para ello destaca algunas condiciones necesarias como la competencia profesional, la experiencia en la gestión de personas, la proximidad personal y altos niveles de exigencia en el desempeño de sus funciones.

La directora Camino Bueno defiende la idea de que quien dirige un centro educativo provenga del colectivo docente ya que, de lo contrario, resulta muy difícil ponerse en el lugar del docente. Es partidaria de la formación inicial a aquellas personas que deseen acceder a esa función y de la continuidad posterior de la misma. Valora con preocupación la falta de candidatos y candidatas y entiende que, entre otras medidas, pueden adoptarse algunas que faciliten sus cometidos tales como reconocer la labor de las asociaciones de directivos, la interlocución directa con la Administración o la promoción profesional.

En el ámbito de las experiencias y buenas prácticas se contó para estas Jornadas con la colaboración de Patxi Vaquerizo, director de Usurbil Lanbide Eskola, y de Josep M^a Esteve Gibert, director de l'Institut Escola Jacint Verdaguer.

Patxi Vaquerizo afirma que trabajan por vincular mediante proyectos, el centro, la universidad y la empresa, para que el alumnado sienta, más allá de la pura docencia, las conexiones de su formación con las tareas profesionales futuras. Defiende la necesidad de delegar responsabilidades, porque un director o directora no puede intervenir en todo cuanto ocurra en su centro. Una organización basada en la innovación, la formación inicial, la creación de una cultura para compartir buenas prácticas, la existencia de personas responsables y equipos adecuados parece la más adecuada. Ello supone trabajar con objetivos, evaluarlos y realizar balances pertinentes.

Josep M^a Esteve Gibert presenta los planteamientos de su centro señalando que el aprendizaje está basado en problemas, con el fin de que el alumnado alcance los objetivos. Así, el alumnado es protagonista del aprendizaje, es consciente de cuanto hace, adquiere conocimientos sólidos vinculados a la vida real. El profesorado diseña los nuevos entornos y acompaña en este proceso de realización de proyectos. En su comunicación expuso la importancia de trabajar en red, comunicando tareas y experiencias que puedan servir de ejemplo a otros centros y así se pueda aprender no solo de la propia experiencia, sino también de la ajena. En cualquier caso, entiende que siempre es pertinente el

liderazgo adaptado a cada contexto concreto para desarrollar proyectos educativos.

Este número de la revista se cierra como es habitual con colaboraciones específicas de tres ponentes Joaquín Gairín, Catedrático de didáctica y organización escolar, director del Departamento y del ICE de la UAB, José Antonio Martínez, ex Presidente e impulsor de FEDADI (Federación de Asociaciones de Institutos) y miembro del Consejo Escolar del Estado, y Alberto Arriazu, director del IES Navarro Villoslada y actual Presidente de FEDADI.

IDEA pretende presentar análisis y buenas ideas para mejorar nuestro sistema educativo. Espero que este ejemplar despierte interés y contribuya a la reflexión para mejorar la función directiva en los centros. Esta perspectiva, lo han destacado las diversas aportaciones aquí presentadas, puede abrir nuevas dinámicas para incentivar los procesos de acceso a estos cometidos, definir de manera adecuada la formación inicial y continua, liderar equipos basados en la acción cooperativa, promover proyectos de largo alcance que sean evaluados con rigor, construir una cultura profesional innovadora y colaborativa y que, como consecuencia, mejore el bienestar de la comunidad educativa y los procesos de aprendizaje del alumnado.

Aitor Etxarte Berezibar
Presidente del Consejo Escolar de Navarra



Entrevista a Gregorio Luri

Laburpena: Luri Medrano irakasleak zuzendaritza eginkizuneko postuak talentura irekita egon behar liratekeela uste du, hau gertatzen denean, gizarte osasuntsu batean bizi garela sinesgarria bihurtzen delako. Zuzendaritza talde on batek ikastetxeari balio erantsia gehitzen dio eta emaitzen analisia egiteko ohituraren beharrarekin lotzen du, ikaskuntzan tresna eta aukera hobereena baita.

Bere ustez, ebaluazioa, eraginkortasuna ken urritasunaren arteko ekuazioa bezala uler daiteke, hau da, ikastetxe zehatz batek, bere osotasunean, nolako eraginkortasuna edo urritasuna sortzen duen balioz-tatu beharko litzateke, bere ibilbidearen testuinguruan, kontutan hartuz esperientzia batzuk oso baliotsuak izan daitezkeela baina marka finko-rik sortzeko gaitasunik ez dutela.

Hitz-klabeak: ebaluazioa, emaitzen analisia, eraginkortasuna, ibilbidea, talentua, zuzendaritza eginkizuna.

Gregorio Luri es doctor en filosofía por la Universidad de Barcelona y licenciado en Ciencias de la Educación. En su carrera profesional ha ejercido los cargos de maestro de primaria, profesor de filosofía en bachillerato y profesor universitario en la Universidad Complutense de Madrid.

En una charla tedX en 2012 usted cuestionaba la *meritocracia* dentro de los sistemas educativos. ¿Qué papel considera que tiene esta en la conformación de los equipos directivos de los centros?

Para mí la *meritocracia* es un reto, además esencial en la concepción de una vida republicana (republicana en un sentido etimológico, que la responsabilidad pública es una responsabilidad de todos). Yo creo que el lema de los revolucionarios franceses de que los puestos públicos deberían estar abiertos al talento sigue estando completamente vigente, como lema. Luego estamos viendo que muchos de estos puestos luego están siendo ocupados por gente que los emplea para beneficio propio, pero eso no evita que la *meritocracia* siga siendo un valor republicano

esencial. Esto es algo que deberíamos hacerlo creíble a los hijos de los más pobres, que todos los puestos de gestión pública, también los de los directores, están abiertos al talento, venga este de donde venga. Cuando eso es creíble tenemos una sociedad sana.

En alguna ocasión ha hablado del valor añadido que aportan los profesores a la formación de los alumnos. ¿Qué valor añadido considera que un buen equipo directivo puede aportar a un centro?

La idea del valor añadido la establecido y estudiado mucho un economista norteamericano, Eric Hanusheck. Él ha estudiado lo que llama el Valor añadido, tanto del profesor como del director. Muchas veces cuando planteas esta cuestión te encuentras una resistencia porque

Un buen profesor tiene una intervención de valor añadido dentro de su clase, pero en un buen director ese IVA afecta al conjunto del centro.

parece que estamos aplicando criterios economicistas a la escuela, pero en realidad, ¿para qué llevamos a nuestros hijos a las escuelas sino para que salgan mejores de lo que han entrado? Eso es lo que llamo el IVA docente. Un buen profesor tiene una intervención de valor añadido dentro de su clase, pero en un buen director ese IVA afecta al conjunto del centro. En ese sentido cada vez se resalta el papel del director, de la importancia del IVA directivo. Hanusheck sostiene que la diferencia entre un buen director y un mal director reside en lo siguiente: si tienes un buen director los alumnos del centro mejoran de 2 a 7 meses en la adquisición de conocimiento, mientras que un mal director lo retrasa de 2 a 7 meses. Esto son estudios muy polémicos, yo no pondría la mano en el fuego por su absoluta verosimilitud, pero me parece que orientan una vía de reflexión interesante, cuál es la intervención del director en la mejora de la escuela, y cuál es la intervención del profesor en la mejora de la clase, y cuál es la relación entre el IVA directivo y el IVA del profesor.

¿Cómo valora la importancia que se le está dando a la opinión de los directores de los centros educativos a la hora de realizar cambios y reestructuraciones en los sistemas de educación?

Independientemente de lo que nos gustaría o no nos gustaría hay unas determinadas tendencias de base que tienen más fuerza que nuestras apetencias. Una de esas tendencias de base es, a mi manera de ver, la creciente incapacidad de los poderes públicos para establecer consen-

sos educativos. Una sociedad que hace del pluralismo uno de sus valores supremos, y está muy bien que sea así, los poderes públicos cada vez tienen más dificultades para generar consensos. Es más fácil generar consensos en contra de una ley que a favor de una ley. Eso tiene una repercusión directa: si los poderes públicos ven que son incapaces de generar consenso no les queda más remedio que reconocer lo que está funcionando de facto, la autonomía docente. Lo que tenemos que ver es si la autonomía es del centro o es del director, eso es algo que está por definir. ¿Hay autonomías capaces de generar IVA docente en los centros independientemente del profesor, o en la práctica la autonomía es autonomía del director? Ahí hay un importante tema de reflexión.

¿Qué errores detecta que se están llevando a cabo en los equipos directivos?

Primero hay que aceptar que los errores son inevitables, el director pluscuamperfecto es un mito. El director es una persona que, como suele pasar normalmente en educación, los problemas a resolver siempre son más urgentes que nuestra capacidad para detenernos a pensarlos, algo que yo llamo “*microurgencias pedagógicas*”. Un profesor en una clase tiene que estar continuamente resolviendo problemas que aparentemente son menores, pero a los que hay que dar respuesta ya. Todas esas cuestiones hacen que un profesor esté al final de la jornada esté agotado, aunque desde fuera parezca que no ha hecho nada. Si no se entiende lo que supone la labor escolar, que el consumo de energía es constante, no se entiende la escuela. En este caso el director es el “parachoques” de todas aquellas cuestiones que los profesores no saben resolver de manera inmediata, y él tiene que dar respuestas sin tiempo a detenerse a valorar cuál es la mejor. Eso crea tensiones inevitables, pero son las tensiones de la vida humana. Lo que me parece que nos estamos encontrando con los directores es con una muy mala formación de la función directiva, porque los estamos educando con unos criterios teóricos sobre lo que nos parece que tendría que ser, y lo que nos falta de verdad es educarlos con lo que la práctica nos enseña que es. Nuestro principal problema educativo es nuestra incapacidad para aprender de la práctica, tendemos más a juzgarnos por nuestras buenas intenciones que por nuestros resultados. Como tienes buenas intenciones parece que no necesitas rendir cuentas, y tenemos que acostum-

brarnos a analizar nuestros resultados, pues son nuestra principal herramienta de aprendizaje.

Este análisis de los resultados es una práctica que se podría entender como la autoevaluación de la que usted ha hablado en muchas ocasiones.

Tendemos a ver la autoevaluación como un estigma, y tenemos que cambiar nuestra visión y entenderla como una oportunidad privilegiada para el aprendizaje.

Tendemos a ver la autoevaluación como un estigma, y tenemos que cambiar nuestra visión y entenderla como una oportunidad privilegiada para el aprendizaje. Si tú entiendes que es parte del aprendizaje, simplemente lo integras en tu práctica de forma normal. Dicho esto también creo que tenemos que estar muy atentos de las experiencias internacionales, no porque podamos imitarlas, sino porque nos debería permitir los mismos errores que cometen otros. Es importante desenclaustrar nuestros debates, porque con frecuencia parece que los problemas del mundo se reducen a nuestros problemas, pero cuando abres el objetivo se puede ver que otros también han tenido que pasar por situaciones parecidas.

¿Qué criterios tendría en cuenta para evaluar si un director es óptimo para su labor o no?

Yo creo que hay criterios de excelencia que son importantes, y eso me parece esencial tenerlo en cuenta. Yo creo que hay criterios de evaluación objetivos, pero que cada región tiene que crear los suyos, porque los criterios pedagógicos solo son buenos cuando la gente cree en su bondad. Hay que plantear sistemas de evaluación que se consideren eficaces, que se confíe en ellos. Yo creo que para evaluar la calidad de un centro o un sistema educativo se ha de restar a su excelencia su deficiencia, así se sabe si un centro genera capital social, o si se lo está comiendo. Eso tiene que ver con la eficiencia educativa, yo diría que la ecuación debe ser eficiencia menos deficiencia partido por gasto o por presupuesto educativo, en lo que también habría que tener en cuenta que hay medios sociales aditivos y otros sustractivos, pero en conjunto podríamos decir si ese centro genera eficiencia o deficiencia. Para mí esto debería ser el primer criterio.

Hay una cierta tendencia a tener en cuenta las experiencias positivas, pero lo que tiene importancia, a mi parecer, son las trayectorias. Puedes

tener experiencias muy valiosas que no dejen ningún residuo educativo permanente. Por eso creo que un centro debe evaluarse por su trayectoria. Yo me atrevería a plantear una “ley del director”, con mero valor intuitivo, allá donde hay un centro que funciona, hay un director con seis años de experiencia, excepto cuando el centro trabaja en medios sociales muy empobrecidos, que parece que la eficiencia del director se mide a los tres años, hay un ritmo de desgaste mayor. Digamos que la probabilidad de que el director tenga seis años de experiencia en un centro de éxito es muy alta, eso quiere decir que el director también necesita un periodo de formación. En lo que no podemos caer, me parece a mí, es en lo que hay caído en algunos condados, como el de Kent, en Gran Bretaña, de pensar que un director es como el entrenador de un equipo de fútbol, y si no tiene en un año buenos resultados, hay que sustituirlo; lo que hay que valorar son las trayectorias.

Entonces ¿se puede entender que la mejor formación de un director es la experiencia?

Por supuesto. Nosotros hemos caído en el discurso de las competencias a priori, que parece que el saber enunciar las competencias ya las hace válidas, pero las competencias es aquello que aparece en la práctica de un director competente.



Entrevista a Francisco López Rupérez

Laburpena: Francisco López Rupérezek, Estatuko Eskola Kontseiluko Lehendakaria, ikastetxeen zuzendaritzek askotan adierazitako langileen politika ahalmena eza, hobekuntza proiektu baten bitartez ikastetxea gidatzeko zailtasuna edo murrizketa ekonomikoek sortutako arazo ezberdinak planteatzen ditu. Bere ustez, zuzendaritzak eskola sistemaren beharrezko aliatuak dira. Horretarako, komenigarriak diren gaitasun batzuk azpimarratzen ditu: gaitasun profesionala, pertsonen kudeaketarako esperientzia, gertutasun pertsonala eta eginkizunak burutzearen goi mailako eskakizuna.

Hitz-klabeak: goi mailako eskakizuna, gaitasun profesionala, gertutasun pertsonala, hobekuntza proiektua, langileen politika, murrizketa ekonomikoak, pertsonen kudeaketarako esperientzia.

Francisco López Rupérez es el presidente del consejo escolar del Estado. Ha desempeñado los cargos de Presidente del Consejo Escolar de la Comunidad de Madrid de 2007 a 2012, Consejero de Educación en las Delegaciones Permanentes de España ante la OCDE, la UNESCO y el Consejo de Europa (2000-2004), Viceconsejero de Educación de la Comunidad de Madrid en el año 2000, Secretario General de Educación y Formación profesional (1998-1999) y Director General de Centros Educativos del Ministerio de Educación y cultura (1996-1998). Es Doctor en Ciencias Físicas por la Universidad Complutense de Madrid y pertenece al Cuerpo de Catedráticos de Enseñanza secundaria.

¿Cómo valora el ejercicio de la dirección de los centros de educación?

En general es un ejercicio muy meritorio, porque en el ámbito de la dirección escolar todavía hay, en nuestro país, un largo recorrido de mejora por delante. Aunque se han hecho avances, por ejemplo en el punto de vista retributivo, o en la legislación. Pero todavía no se ha consolidado suficientemente el profesionalismo de esta actividad.

¿Qué problemas detecta en los órganos directivos de los centros educativos?

El problema que, cuando se escucha a los directores, con frecuencia emerge, es que no disponen de margen de maniobra para poder hacer una política de recursos humanos a nivel de centro. Normalmente, en los centros públicos, la política de recursos humanos la marca la Administración, y ellos deben asumir esa política que les viene de fuera, pero también ellos tienen que gestionar y enfrentarse con los padres cuando las cosas no van bien cuando un profesor no rinde lo debido o plantea situaciones de conflicto. Los directores quieren tener la posibilidad de orientar la marcha del centro de conformidad con un proyecto de mejora con el que ellos tienen que estar comprometidos los primeros.

Otra de las quejas frecuentes de los directores, que en los tiempos de ajustes económicos que hemos vivido son razonables, son las dificultades organizativas que se plantean muchas veces entre los recursos disponibles y las necesidades del sistema, especialmente en entornos desfavorecidos que necesitan una atención especial.

¿Considera que se tienen en cuenta las opiniones de los directores de los centros escolares a la hora de establecer cambios en los sistemas educativos?

No de un modo sistemático. Hay comunidades autónomas, como la de Navarra, en que efectivamente hay una comunicación muy directa con los directores y sus organizaciones, pero ese modelo no está generalizado, hay comunidades autónomas menos sensibles a la comunicación con las asociaciones de directores. He de decir, por mi experiencia, que por lo general, las asociaciones de directores tienen a gala los valores del profesionalismo y se comportan, normalmente, de un modo acorde a esos valores. Por eso son interlocutores valiosos, desde mi punto de vista, para la Administración. Los directores de los centros son aliados necesarios para la mejora del sistema escolar.

Hay comunidades autónomas, como la de Navarra, en que efectivamente hay una comunicación muy directa con los directores y sus organizaciones, pero ese modelo no está generalizado, hay comunidades autónomas menos sensibles a la comunicación con las asociaciones de directores.

¿Cómo considera que afectan los intereses individuales de los partidos al correcto ejercicio directivo de los centros?

Yo no creo que concretamente los intereses de los partidos como tales afecten. No afectan ni negativa ni positivamente. Puede haber compromisos en los programas que luego se lleven a efecto con mayor o menor extensión, pero no se puede hablar de intereses que se contrapongan con el reconocimiento de los directores. No creo que haya habido conflictos con los intereses de los partidos, sino que es la manera en que los responsables de la Administración educativa en cada caso perciban el valor estratégico de los directores en orden a la mejora de los sistemas de educación.

¿Cuáles son las condiciones que debería cumplir un buen equipo directivo?

Competencia profesional, experiencia en la gestión de personas, proximidad a la gente y altos niveles de exigencia. Parece como si la proximidad a la gente y los altos niveles de exigencia fueran incompatibles, pero son complementarios, y eso es lo que pasa cuando se trata con personas. La enseñanza de calidad, la que produce resultados significativos consiste en una conciliación entre la exigencia y el afecto, y esas dos orientaciones son válidas no solo cuando un profesor trata a los alumnos, sino cuando un director trata con los profesores. Es un sudoku, por eso los directores tienen que ser profesionales capaces de resolver el sudoku, y eso es más fácil si se cuenta con la experiencia. En general, la experiencia es condición *sine qua non* para alcanzar ese estadio de “sabiduría” que supone resolver el sudoku.

La enseñanza de calidad, la que produce resultados significativos consiste en una conciliación entre la exigencia y el afecto, y esas dos orientaciones son válidas no solo cuando un profesor trata a los alumnos, sino cuando un director trata con los profesores.

¿Cómo debería ser elegido un director?

Mediante un sistema de desarrollo profesional donde se combine adecuadamente la selección, la formación, el desarrollo profesional, los reconocimientos y las recompensas, entendidas algunas de estas en un sentido de progresión en el marco de una carrera profesional de los docentes. De esta manera los directores serían un estadio avanzado dentro de ese plan de carrera, lo que comportaría que aquellos profesores cuyo plan de carrera pase por la dirección escolar se tienen que preparar específicamente para ello, y una vez se hayan preparado para

ello y se les someta a los procesos de selección pertinentes tienen que beneficiarse de la formación permanente que forma parte ineludible de la formación profesional.

¿A qué atribuye que pocas personas se presentan a ocupar los puestos directivos?

Esto quiere decir que no hemos acertado en el modelo. Que los incentivos materiales e inmateriales no son suficientes para atraer a la dirección escolar a personas suficientemente cualificadas, entregadas, valiosas... para desempeñar esa función. La cuestión es que no se ha acertado en el modelo, que la confección de las políticas ha estado más centrada en cambios de carácter burocrático, que en modelos posburocráticos. Todo lo que he comentado anteriormente se basa en un modelo posburocrático, que se centra en la persona, en sus expectativas de evolución con el tiempo. Ese cambio existencial que existe en el ser humano tiene que tener un correlato con el cambio profesional, cambio que se articula mucho mejor en los sistemas posburocráticos que en los burocráticos.

¿Considera que se puede hablar de una diferencia entre la gestión directiva de un centro público y uno privado?

Las limitaciones que el modelo típico de los centros públicos plantea al ejercicio de la dirección escolar pueden ser superadas mediante un

Cuando un profesor no funciona, invocando el interés superior del menor, debe, el director, poder intervenir y recomendar su renovación o no, cosa que hasta ahora no era posible. Hay que dar un poco más de margen de autonomía y capacidad de intervención a los profesores.

planteamiento entregado, inteligente, imaginativo y eficaz. No obstante, el margen de maniobra que tiene por lo general el director de un centro privado o concertado, en términos de autonomía, de capacidad de intervenir... es superior al que tiene un director de un centro público. No obstante en el sistema público tenemos excelentes directores, gente entregada, capaz de resolver los problemas que se les plantean. En cuestiones referentes a la integración social, por ejemplo,

los centros educativos son los primeros entornos de integración social. Servicios sociales, por ejemplo, interviene con una periodicidad menor que los centros educativos, que enfrentan realidades como la migración o la multiculturalidad todos los días. En esos contextos el papel de los directores y los docentes ha sido esencial. Algo que demuestra que tenemos buenos directores en el sistema público. Lo que pasa es que

todos tendrían que ser buenísimos directores, y para ello tiene que mejorar el modelo.

¿Un problema para la educación pública puede ser que los profesores sean elegidos por la Administración y no por el director de cada centro?

Para ello la nueva ley, por ejemplo, contempla la opción de los directores de evaluar a los profesores interinos. Cuando un profesor no funciona, invocando el interés superior del menor, debe, el director, poder intervenir y recomendar su renovación o no, cosa que hasta ahora no era posible. Hay que dar un poco más de margen de autonomía y capacidad de intervención a los profesores.



Entrevista a Camino Bueno

Laburpena: Camino Buenok, Zizur BHI-ko zuzendaria eta ADI (Bigarren Hezkuntzako Ikastetxeen Zuzendarien Elkarte) lehendakaria, ikastetxe bat zuzentzen duenak hezkuntza kolektibotik sortu behar dela defendatzen du, bestela, irakaslearen tokian jartzea oso zaila izango zaio-lako. Eginkizun honetara sartu nahi direnen hasierako formakuntza eta honen jarraipenaren aldekoa da.

Hautagaien falta kezka sortzen dio eta bere ustez, besteen artean, bere betebeharrak errazten dituzten neurriak hartu behar dira, hala nola: zuzendarien elkartean lana aintzat hartzea, administrazioarekin elkarrizketatzaile zuzena izatea edo promozio profesionala lortzeko aukera edukitzea.

Hitz-klabeak: hasierako formazioa, formazio jarraitua, hezkuntza kolektiboa, promozio profesionala, zuzendari elkarteak.

Camino Bueno Zamarbide es directora del IES Zizur y ejerce el puesto de directora de la Asociación de Directores de Institutos (ADI) en Navarra desde 2011.

¿Cuáles son las necesidades de los directores de los centros educativos?

Hay una cuestión que es básica. En los centros públicos la figura del director es un profesor que ejerce la función de director. Yo soy partidaria de que quien dirige un centro educativo provenga de los grupos docentes porque si no resulta muy difícil ponerse en el lugar de quien está en el aula. Si, es cierto que la persona que ejerce la dirección se ocupa de muchas tareas que no tienen que ver con la actividad docente; ahí hay una cuestión que hay que abordar, ya que en el acceso a las funciones directivas lo primero que tiene que existir es una formación inicial. Aquí ya tenemos una formación básica que reciben las personas que quieren acceder a la función directiva, pero vamos, esa formación luego tiene que ser continua. De algún modo, quienes estamos en la dirección estimamos que tendría que producirse una profesionalización, que el director no sea solamente un enlace con la Administración,

sino que realmente ejerza ese papel en el centro. Uno de los problemas, hablando de la profesionalización y del acceso, es la falta de candidatos cuando se convocan las plazas de directores en los centros, el profesorado no se siente llamado para cumplir esta función, parece que nadie desea ascender en el oficio del profesor. Puede ser porque falta autonomía para el ejercicio de esta función con respecto de la Administración, y también falta algo que podríamos denominar “poder real”. Se nota también que existe escaso apoyo a quien ejerce la función, a nivel general, tanto por parte de la Administración, como escaso reconocimiento social al establecerse como responsable de todos los males del centro, y también escasa aceptación por parte de los compañeros docentes del centro.

¿Cómo se podrían evitar estas cuestiones que frenan a los profesores a presentarse como candidatos?

En primer lugar hablamos mucho de que se tendría que profesionalizar la selección de los candidatos en los centros, aunque sí que está establecido ahora mismo que hay que presentar un proyecto de dirección, que debe ser evaluado por una comisión, al solicitar la plaza de director. Algo que no está contemplado es que cuando un proyecto se rechaza no se da una respuesta razonada sobre la calificación del proyecto, algo que dificulta que una persona interesada en ejercer la dirección pueda rectificar la propuesta inicial, el interesado en la dirección necesita de ese *feedback*.

En estos últimos años, con las cuestiones de los recortes presupuestarios, la economía de los centros llega a cubrir las cuestiones básicas como la luz, el agua... por lo que destinar también una cantidad de dinero a los proyectos ayudaría a la labor del director.

Dar incentivos a las personas que se van a presentar, por ejemplo disponer de una *bolsa de horas* para distribuir entre los docentes más activos del centro que plantean proyectos de innovación, algo que haría más fácil el que se pudieran llevar a cabo estos proyectos; algo que beneficiaría al aprendizaje del alumnado y al apoyo de los profesores hacia la persona que ejerza la labor de dirección. En estos últimos años, con las cuestiones de los recortes presupuestarios, la economía de los centros

llega a cubrir las cuestiones básicas como la luz, el agua... por lo que destinar también una cantidad de dinero a los proyectos ayudaría a la labor del director. Pero no se trata de pedir dinero porque sí, sino que al final de cada proyecto se muestren los resultados obtenidos y que si la evaluación ha sido favorable se podría continuar, y si no lo fuera se le retirarían las ayudas. Otra forma de motivar a los docentes a presentarse a cualquier

Nosotros queremos seguir manteniendo esa labor de interlocutores con la Administración educativa, sea quien sea el responsable de dicha Administración, y poder seguir influyendo en las decisiones educativas porque haya sido escuchada nuestra opinión.

cargo directivo sería la mejora de las retribuciones, pues en ocasiones el suplemento que se cobra por estas funciones no supone una cantidad que se corresponda con el sacrificio y la responsabilidad de la labor que desempeñan. Se habría de reconocer también la labor de las asociaciones de directores, y que la Administración las reconozca como interlocutoras y entes que pueden aportar información valiosa. Otra cuestión que podría ser importante sería proporcionar opciones para la promoción profesional, que los directores no fueran docentes que una vez finalice su labor directiva vuelvan a ser profesores, sino que puedan ejercer otras funciones como la inspección educativa, *coach* de otros directores, responsabilizarse de la organización de centros por zonas... ya que su experiencia puede aportar muchas cosas a la labor de otros directores y no debería desaparecer en el momento en que dejasen de ejercer la dirección.

¿Tiene en cuenta la Administración la opinión de los directores a la hora de cambiar o reestructurar los modelos educativos?

Yo puedo hablar de mi experiencia; llevo dirigiendo ADI desde 2011, que ha coincidido con la peor época en el ámbito educativo, y si a algo aspiramos es a influir en la política educativa. Nuestra asociación, que recoge el 100% de los directores de secundaria, es independiente de cualquier tipo de ideología política, y lo que queremos es influir en las políticas educativas y que se tenga en cuenta nuestro punto de vista. En este tiempo se nos ha demandado opinión y hemos colaborado bien con la Administración educativa, al menos en la situación en Navarra. En otras comunidades la situación es completamente diferente. Nosotros queremos seguir manteniendo esa labor de interlocutores con la Administración educativa, sea quien sea el responsable de dicha Administración, y poder seguir influyendo en las decisiones educativas porque haya sido escuchada nuestra opinión. En lo que refiere a los profesores es distinto, porque en muchas ocasiones las reformas se han introducido de forma muy repentina, y los docentes se han tenido que adaptar en menos de un año a los nuevos contenidos y nuevo sistema. Sí que es cierto que la opinión de los docentes no se ha tenido en cuenta, pero sí se han abierto vías de comunicación con las asociaciones de directores que tratan de aunar las necesidades de los centros, los profesores, los alumnos, las familias...

Apertura de la XVI Jornada del Consejo Escolar de Navarra

La jornada comenzó con una corta intervención a modo de apertura del Presidente del Consejo Escolar de Navarra, Pedro González Felipe. González hizo referencia a las tres charlas realizadas anteriormente sobre la dirección escolar que versaban sobre la función directiva en sistemas europeos cercanos; las necesidades, características y competencias que se deberían tener para una función directiva eficaz y una reflexión sobre qué facilitaría un entorno directivo más eficaz. Presentó también las dos mesas redondas que tendrían lugar durante esa jornada, la primera sobre función directiva y liderazgo con Gregorio Luri y Francisco López Rupérez, y la segunda que expondría dos ejemplos de buena práctica directiva, la del centro de formación profesional de Usurbil y l'Institut Escola Jacint Verdaguer.

Junto a Pedro González, asistieron a la inauguración del acto Alberto Catalán, Presidente del Parlamento de Navarra, José Iribas, Consejero de Educación del Gobierno de Navarra, y Francisco López Rupérez, Presidente del Consejo Escolar del Estado.

Alberto Catalán determinó que desde el parlamento de Navarra se consideró que la educación era un tema a abordar, por ello se han llevado a cabo las llamadas Tardes del Consejo Escolar que versaban sobre cuestiones de interés para el sistema educativo. Destacó la importancia del tema que otorga oportunidad de que desde la comunidad foral se puede conocer la experiencia de otras partes de España y la necesidad de la formación de los equipos directivos.

Por su parte José Iribas afirmó que los directores son la garantía de los sistemas, y alabó su labor tanto de organización como de iniciación de proyectos. Estableció que el éxito de los jóvenes depende en parte de su paso por la escuela y que esta tenga un buen equipo directivo que sepa motivar y coordinar la acción de todos los profesionales.

Finalmente, Francisco López Rupérez tras calificar el Consejo Escolar de Navarra como uno de los más activos de España, destacó la pertinencia del tema, porque toda la evidencia empírica de que se dispone en el marco internacional apunta a lo que él llama “una ley del inverso de la distancia”, en que las variables que explican la calidad educativa son múltiples, pero no todas influyen con la misma fuerza. Incidió en que dentro de las que más influyen destaca el director escolar, al ser una figura muy cercana a la labor del profesor y por tanto a la enseñanza.

Mesa redonda: “El liderazgo educativo. Reflexiones sobre la dirección de los centros escolares”

Laburpena: Eskola zuzendaritza eta lidergoa izan da lehenengo mahai inguru honen gaia. Gregorio Lurik ikastetxeen autonomia gero eta handiago dela, eta honen zergatia zein den planteatzen du. Hezkuntzaren kalitatean irakasle eta zuzendaritza taldeek daukatela ardua nagusia adierazi zuen, ministro eta administrazioako karguak aldatzen doazelako. Zuzendaritza eraginkorra lortzeko, formakuntza praktikoa behar dela esaten du ere. Zuzendaritza taldeen arteko komunikazio-sareak izateko garrantzia azpimarratzen du: harreman horizontal eta irekia izateko.

López Rupérez-en ustez, zuzendaritza da ikastetxe baten martxa ona azaltzen duten funtsezko aldagaietariko bat. Bi eskola lidergo mota daukela adierazten du: transformazionala alde batetik, pertsona bakoitzak espero duenean oinarrituta, eta pedagogikoa bestetik, ondorio gehienak dauzkana, ikasleen ikasketa prozesuarekin lotuta, eta batez ere, irakasleen, bere esperientzietan oinarritutako, ikasketa prozesuarekin lotuta.

Hitz-klabeak: autonomia, eraginkortasuna, hezkuntza kalitatea, komunikazio sareak, lidergo pedagogikoa, lidergo transformazionala.

La primera mesa redonda abordó el tema de la dirección escolar y el liderazgo de mano de Gregorio Luri, doctor en Filosofía y licenciado en Ciencias de la Educación y Francisco López Rupérez, Presidente del Consejo Escolar del Estado y doctor en Ciencias Físicas, moderada por el periodista Ricardo Beitia.

Gregorio Luri comenzó su intervención planteando un interrogante acerca de la mayor autonomía hacia la que se inclinan los centros, estableciendo si esa autonomía responde a una apuesta positiva de las instituciones por la autonomía real o es el resultado de una incapacidad de los poderes políticos para generar consenso. También se preguntó si la autonomía hace referencia a una mayor independencia del centro o un incremento de la responsabilidad del director.

Ilustró con la experiencia del exministro de educación británico Michael Gove que el primer elemento objetivo que se debe tener claro



a la hora de hablar sobre la dirección educativa es el hecho de que mientras los ministros u miembros de la Administración pasan, la calidad de la educación es una responsabilidad de docentes y el equipo directivo.

Luri no dudó en hacer hincapié en la idea de que no existen los directores perfectos, sino que son seres humanos quienes llevan a cabo la labor directiva. Consideró también importante destacar dentro de la actividad docente, y extrapolable a la directiva la urgencia de los problemas que se plantean a lo largo de una jornada lectiva, que han de ser solucionados con eficacia y rapidez, algo que en muchas ocasiones no permite pararse a elegir la opción más inteligente y reflexionada. De este problema se extrae la importancia de la sabiduría práctica y la adquisición de la misma, ya que las metodologías educativas por sí mismas no garantizan el éxito, sino que la responsabilidad es de los docentes y los directores. Si el director cuenta con una correcta formación práctica podrá ejercer de forma más eficaz su labor en el centro, pues gran parte de los conocimientos que un director necesita no se aprenden sino por la propia experiencia. Por ello las prisas son malas consejeras, ya que la formación práctica lleva un tiempo.

Este saber práctico está ligado a la idea que Luri extrae de Eric Hanushek, quien enuncia que el profesor puede garantizar el éxito de una clase, ya que si ese profesor es altamente efectivo incrementará los resultados de los alumnos de 2 a 7 meses, mientras que si el docente es malo en su labor retrasaría esa misma cantidad, algo a lo que Luri se refiere como IVA docente. Esta misma relación profesor-clase la esta-

blece entre el director y el centro, por lo que una correcta práctica por parte del director intervendrá en el correcto funcionamiento del centro, y por tanto en los resultados de los alumnos.

Luri establece que nos encontramos en la focalización de la función directiva, esto es, el director se ve por parte de Administración y padres como responsable del éxito docente, y por ello necesita tener las ideas muy claras. La propuesta que el filósofo lanzó a los asistentes para formar a los directores es la creación de redes de comunicación entre directores en las que pueda haber la sinceridad y la espontaneidad que no hay con la Administración. Esta relación horizontal entre los directores podría facilitar que estos manifestaran sus problemas tal como son.

Francisco López Rupérez comenzó su intervención citando el principio de Pareto, economista y sociólogo italo-francés, quien afirmó que, atendiendo a los factores de éxito, existen pocos vitales y muchos triviales. López lo aplicó al sistema educativo, en que los factores de éxito se pueden clasificar también en pocos vitales y muchos triviales, algo importante al establecer las políticas de éxito.

López citó a Hechinger, que afirmó: "nunca he visto una buena escuela con un mal director ni una mala escuela con un buen director; he visto como malas escuelas se convertían en buenas, y lamentablemente como destacadas escuelas se precipitaban hacia su declive. En todos los casos, el auge o el declive se podía ver reflejado en la calidad del director".

Admitió que si se pierde el esfuerzo en entender esos muchos triviales, que tienen poco impacto sobre los resultados, no se va a llegar lejos. Por ello lo primero que hay que hacer es identificar cuáles son los vitales del sistema educativo e incidir decididamente sobre ellos. Entre el grupo reducido de variables críticas que explican el buen funcionamiento de los centros educativos y la mejora de la educación escolar, López detecta la dirección de estudios.

López entiende el liderazgo como el arte de dirigir, conducir u orientar con eficacia los grupos. La idea de liderazgo es transversal y afecta a las organizaciones escolares. Para ilustrar la idea de que la variable calidad del director es esencial para el éxito de los centros educativos, López citó a Hechinger, que afirmó: "nunca he visto una buena escuela con un mal director ni una mala escuela con un buen director; he visto cómo malas escuelas se convertían en buenas, y lamentablemente cómo destacadas escuelas se precipitaban hacia su declive. En todos los casos, el auge o el declive se podía ver reflejado en la calidad del director".

Al hablar de liderazgo escolar, López puso el acento en los dos tipos de liderazgo que más repercuten en el éxito de los alumnos. Primero,

el liderazgo transformacional y el segundo, el que más impacto tiene, es el liderazgo pedagógico.

El liderazgo transformacional es genérico, está basado en las personas, en la atención a las personas y sus necesidades, en expresar qué se espera de cada persona. Este liderazgo se encuentra en cualquier tipo de organizaciones que trabajan con personas. La organización escolar,

El éxito en el ejercicio del liderazgo transformacional estriba en la sabiduría de ese conocimiento que nace de la experiencia. La gente no nace sabia, por eso es importante que los directores escolares cuenten con la suficiente experiencia.

según López, empresarialmente se definiría como una de las organizaciones más complejas al estar compuesta por seres humanos en interacción con otros seres humanos en el proceso dinámico de la educación; también interacciona con las familias y con sus expectativas, así como con la sociedad. En ese engranaje, López asegura que quien está al frente de los centros educativos tiene que apoyarse en las personas que forman parte de la organización, en los profesores, para poder llevar a cabo el proyecto del centro y la satisfacción de las expectativas de todos esos actores que están pendientes de los resultados académicos del centro. Determina que todo lo que se pueda aprender sobre las claves del liderazgo transformacional será de la máxima utilidad. El éxito en el ejercicio del liderazgo transformacional estriba en la sabiduría de ese conocimiento que nace de la experiencia. La gente no nace sabia, por eso es importante que los directores escolares cuenten con la suficiente experiencia.

El liderazgo enunciado por López que más impacto tiene es el pedagógico. Este está centrado en la instrucción y tiene que ver con el seguimiento de los aprendizajes de los alumnos, la preocupación de los resultados escolares y sobre todo el estímulo y la orientación del aprendizaje del profesorado sobre la base de su propia práctica. El orientar de un modo amigable el desarrollo del profesorado proporcionándole feedback sobre su labor es algo que le permitirá mejorar y por tanto mejorará la calidad de la educación recibida en el centro.

Mesa redonda: “El cambio educativo a través de los proyectos de centro. ¿Es posible otro modelo?”

Laburpena: “Hezkuntza aldaketa zentroen proiektuen bitartez, posible al da beste eredu bat?” izan da bigarren mahai inguruaren izenburua eta bi ikastetxe ezberdinen zuzendaritza praktika onak bildu ditu.

Proiektuen bitartez lantzen dituztela ikastetxea, unibertsitatea eta enpresaren arteko lotura adierazten du Patxi Vaquerizok. Horrela, ikasle-riak, irakaskuntzaz gain, bere formakuntzaren eta bere etorkizuneko eginkizun profesionalen arteko lotura sentitzen du. Ardurak delegatzearen beharra defendatzen du, zuzendari batek ezin duelako bere ikastetxean gertatzen den arazo guztietan eskua sartu. Berrikuntzan, hasierako formakuntzan, praktika onen zabaltzeko kulturaren sorkuntzan, pertsona arduratsuan eta lan talde egokietan oinarritutako antolaketa egokiena da bere ustez. Honek, helburuekin lan egitea suposatzen du, dagozkien ebaluazio eta balantzeak eginez.

Josep M^a Esteve Gibert-ek bere zentroaren planteamenduak aurkezten ditu, ikasketa arazoetan oinarritua dagoela adieraziz, ikasleek helburuak lor ditzaten. Horrela, ikaslea da ikasketen protagonista, egiten duenaren jakitun da eta bizitza errealarekin lotutako ezagutza esanguratsuak hartzen ditu. Irakasleriak egoera berriak diseinatzen ditu eta proiektuen burutze honetan ikasleak laguntzen ditu. Bere komunikazioan sare-lanaren garrantzia azaltzen du, beste zentroentzako baliagarri izan daitezkeen lan eta esperientziak azalduz, norberaren praktiketatik ikasteaz gain, besteen esperientzietatik ikasi ahal izateko. Edonola ere, hezkuntza proiektuak garatzeko lidergoa, testuinguru zehatz bakoitzari egokituta egon behar dela baieztatu du.

Hitz-klabeak: ardurak delegatzea, berrikuntza, helburuekin lana, ikasketa arazoan bitartez, praktika onak zabaltzearen kultura, proiektuak garatzeko lidergoa, proiektuen bitarteko lana, sare-lana.

La segunda mesa redonda titulada *El cambio educativo a través de los proyectos de centro. ¿Es posible otro modelo?* que recogió dos buenas prácticas de dirección de estudios por parte de dos centros diferentes. Ambos centros fueron presentados por Camino Bueno, Presidenta de

ADI. Uno de los invitados fue Patxi Vaquerizo director de Usurbil lanbide Eskola y el otro Josep M^a Esteve Gibert, director de l'Institut Escola Jacint Verdaguer.

Bueno inició la mesa redonda recordando que a lo largo de las jornadas se trataron diferentes modelos de dirección y propuestas para mejorar la dirección en los centros. Destacó también la necesidad de la profesionalización de la labor directiva al suponer unas tareas diferentes a las de la docencia, el hecho de que faltan candidaturas para la dirección de los centros o las condiciones para hacer de la labor del director algo atractivo.

Patxi Vaquerizo es el director de Usurbil Lanbide Eskola, un centro de formación profesional en que se imparte formación trilingüe en español, euskera e inglés de cinco familias profesionales: fabricación mecánica, administración y gestión, energía y agua, electricidad y electrónica e instalación y mantenimiento en diferentes ciclos de grado

Se trabaja por unir, mediante proyectos, el centro, la universidad y la empresa, con el fin de que se aporte a los alumnos un impulso que vaya más allá de la mera enseñanza, sino que se tienden puentes con las tareas que puede llevar a cabo en el futuro.

medio y de grado superior. Imparte formación continua para empresas, ocupacional para personas desempleadas y online, así como formación de docentes y convenios de cursos internacionales, pues entiende que su capacidad formativa debe superar las fronteras de la formación inicial. Colabora con más de 300 empresas de su entorno para la realización del módulo de formación en centros de trabajo de los diferentes

ciclos. Colaboran desarrollando proyectos de innovación tanto con empresas como con instituciones. Se trata de un centro pionero en la aplicación de sistemas de calidad.

Vaquerizo es director del centro desde hace 18 años y lleva en él 34 de los 40 años de antigüedad que tiene el centro. El objetivo de este centro es preparar personas; tanto profesores como dirección trabajan para que los alumnos accedan al mundo del trabajo, o al de la universidad, o que formen su propia empresa, algo que motiva a los alumnos a establecerse por sí mismos y para ello cuentan con el apoyo de los docentes y medios del centro. La vocación que tienen es de ser un centro de formación técnica que sirva de referencia para las empresas, para ello cuentan con materiales y maquinarias como los que se manejan en las empresas, para que así el alumno tenga una formación cercana a la profesión que pueda desempeñar. Se trabaja por unir, mediante proyectos, el centro, la universidad y la empresa, con el fin de

que se aporte a los alumnos un impulso que vaya más allá de la mera enseñanza, sino que se tienden puentes con las tareas que puede llevar a cabo en el futuro. Esta dinámica del centro resulta también útil para la autoestima de los alumnos, ya que, según afirma Vaquerizo, muchos de los estudiantes que llegan a la FP lo hacen con un bajo grado de autoestima, y el promocionarles y apostar por ellos es algo que les hace creer en sus capacidades.

Este centro es público, por lo que por parte del Gobierno Vasco recibe dinero, pero la mayor parte de la actividad que realizan es autosuficiente, es decir, ganan el suficiente dinero para poder cubrir gran parte de sus gastos.

Vaquerizo hace hincapié en que no son una escuela estática, sino dinámica, y son muchos los proyectos que se inician desde el centro en contacto con las necesidades empresariales, técnicas y sociales.

En lo que a la organización del centro se refiere, Vaquerizo destaca como una necesidad imperante la de delegar, ya que el director no puede estar presente en todo lo que ocurre a cada momento. Para ello se lleva una organización por procesos como innovación, formación inicial o gestión de personas, creando responsables y equipos para

En lo que a la organización del centro se refiere, Vaquerizo destaca como una necesidad imperante la de delegar, ya que el director no puede estar presente en todo lo que ocurre a cada momento.

cada uno, que a inicio del año plantean los objetivos, trabajan y realizan un seguimiento del proceso y a final del curso hacen un balance.

Vaquerizo da mucha importancia a la formación de los docentes y al seguimiento de los mismos a lo largo del curso, a sus opiniones y valoración hacia la escuela, así como a reconocer su labor y a esforzarse por que los profesores en ningún momento se sientan solos a la hora de ejercer su labor, sino que cuenten con el continuo apoyo por parte de la dirección.

Finalmente Vaquerizo considera esencial el asociacionismo, algo completamente necesario para que el centro lleve a cabo todos los proyectos que tienen, ya que se necesitan más profesionales que con los que cuenta el centro. Además de la asociación con otras empresas y fundaciones, resulta interesante la pertenencia a la Asociación de Centros Públicos de Formación Profesional, foro que permite a los docentes no estar solos y contar con el apoyo de otros centros. Para Vaquerizo la mejor formación es la que se pueden dar unos docentes a otros, poniendo sobre la mesa las diferentes prácticas de los profesores ante los

diferentes problemas a los que se enfrentan, se trata de cuestiones que no se aprenden con cursos, sino compartiendo las experiencias.

El segundo ejemplo que se expuso en la mesa redonda fue el de l'Institut Escola Jacint Verdaguer de mano de Josep M^a Esteve. Este centro cubre la enseñanza desde los 3 hasta 16 años, comprendiendo educación infantil, primaria y secundaria obligatoria. Se define como un centro del siglo XXI, que potencia el trabajo de las emociones en todas las materias, especialmente en áreas artísticas. Otra seña de identidad es la tecnología, ya que los dispositivos como los ordenadores o las tablets están integrados en el trabajo del aula. La base de su enseñanza es el aprendizaje basado en problemas, con el fin de que el alumnado alcance los objetivos, ejerciendo el profesorado la labor de acompañante en la realización de los proyectos.

Esteve comenzó su intervención apuntando la importancia de trabajar en red, comunicando las tareas y ejercicios que uno hace para que puedan servir de ejemplo o inspiración a otros centros y así se pueda aprender no solo de la propia experiencia, sino también de la ajena. Este centro abarca la formación obligatoria que trata de ofrecer a los alumnos la enseñanza en vistas a la vida para que ellos puedan escoger en cada momento lo que quieren ser.

En el centro tratan de dar respuesta a las condiciones de los centros del siglo XXI en que los alumnos no asisten contentos a las clases ni con el mismo interés de aprender pues cuentan con muchas otras he-

Esteve apuesta por colocar al alumnado en el lugar del protagonista del aprendizaje, de modo que sepa lo que hace y porque así se asentarán profundamente los conocimientos, por ello huyen de las áreas curriculares establecidas y optan por crear situaciones basadas en la vida real para que el alumno esté motivado y genere conocimiento.

rramientas, sobre todo Internet, que les forman en su aprendizaje. Esteve habló de la importancia del liderazgo en los proyectos, que deben adaptarse a las capacidades del centro para llevarlo a cabo, pero debe ser el punto focal al que los profesores se vayan acercando. La pregunta que planteó Esteve es qué clase de alumnos se quieren para qué futuro, si unos más similares a los de Corea, o más cercanos a los de Finlandia, si centrarse puramente en la transmisión de información o en generar conocimiento en los alumnos. Una vez establecido esto se podrá establecer el proyecto del centro de acuerdo con todos los profesores, ya que si se observa la educación de forma sistemática, un cambio en el sistema acabará afectando a todas las facetas del centro.

Esteve apuesta por colocar al alumnado en el lugar del protagonista del aprendizaje, de modo que sepa lo que hace y porque así se asentarán profundamente los conocimientos, por ello huyen de las áreas curriculares establecidas y optan por crear situaciones basadas en la vida real para que el alumno esté motivado y genere conocimiento. La evaluación en este proceso de aprendizaje se hace mientras se lleva a cabo el mismo, no al final y las propuestas siempre parten de un interrogante, un tema a investigar o una propuesta.

El papel del docente se enfrenta en cantidad de conocimientos a Google, por lo que desde el centro se han planteado su papel, hasta llegar a la conclusión de que su labor debe ser la de una persona que motive a los alumnos para que generen conocimiento. El docente no pierde el papel transmisor de conocimiento, pero si realmente se pretende que los alumnos generen conocimiento deben jugar un rol participativo, no de mera escucha. De este modo los profesores actúan como acompañantes de la educación e intervienen cuando se plantea un conflicto que los alumnos no saben solucionar.

¿De la mano de qué vendrá el cambio educativo? Se preguntaba Esteve, la respuesta fue que tiene que haber desde dentro una demanda para ese cambio, por lo que se ha de apostar por trabajar en red y se plantee un cambio que busque motivar al alumno a aprender y a tener interés, algo que el sistema tradicional de enseñanza no aporta. El cambio no proviene de las nuevas tecnologías, y aunque sin ellas será difícil llevarlo a cabo, este provendrá del profesor que acompaña, dirige y crea entornos de aprendizaje más allá de la clase y plantea la educación por objetivos y no por materias curriculares, así como del equipo directivo; estos cambios se están llevando a cabo en el centro de Esteve.

Esteve habló del liderazgo en los centros educativos y considera que debe estar basado en un proyecto. Desde su centro optan por una estructura en tres grandes bloques: la educación obligatoria debe asegurar que todos los alumnos dominan las competencias instrumentales que les dan acceso al conocimiento, de modo que si un alumno no se sabe expresar o no entiende la lógica matemática no podrá interactuar con el conocimiento; el segundo pilar es la educación por proyectos, donde entran todas las áreas curriculares, incluso las instrumentales, en estos proyectos ponen en práctica las competencias aprendidas y además interactúan con el entorno físico, natural e histórico; el tercer pilar imprescindible en este modelo de educación es la atención a las

emociones de los alumnos, si el alumno no es capaz de vivir con sus emociones, el resto sirve de poco. Los tres pilares presentados por Esteve son necesarios, e interactúan entre sí.

Otra de las apuestas del centro catalán es la realización en clase de aquellas tareas que tradicionalmente se dejaban para que el alumno las hiciera en casa, y que las que se llevan como deberes sea lo que hasta ahora se impartía durante el horario de clase, porque es más atractivo que la familia interactúe en el aprendizaje con contenidos como documentales, que con los deberes tradicionales.



Las problemáticas y retos de la dirección escolar

Joaquín Gairín Sallán

Laburpena: Eskola zuzendaritzaren aferak, eskola ereduarekin eta eskola antolakuntzarekin lotuak daude. Deseatzen den eskola ereduaren zain den da hezkuntza arloko eztabaiden zati handi bat eragiten duenak.

Eskola zuzendaritza da antolakuntzan agintaritza eta ardura handieneko kargua; honek besteentzako erreferente egiten du, eta eragin zentroa funtzionamendu instituzionalerako. Bere eginkizunak kontutan hartu bezain garrantzitsua da bere egiteko era aztertzea ere.

Honen inguruan, Joaquín Gairínek uste du zuzendaritza eta beste zuzendaritza karguen (ikasketa burua, idazkaria...) arteko bereizketa egin beharko litzatekeela, zuzendaritzaz eztabaidatzen denean; hala nola zuzendaritza karrera profesionala ezartzea, talde-erantzukizun mailakatua hartzen.

Hasierako formakuntzak ere kalitatezko zuzendaritza baten giltza da, zuzendaritza eginkizunak, irakaskuntza eginkizunez ezberdinak baitira. Eztabaida orokorrak garrantzia daukate baina zehaztea ere da beharrezkoa gai honetan: zer egin, nola egin eta nola bizi duten bere ekintza.

Hitz-klabeak: eginkizunak, eskola ereduak, karrera profesionala, talde-erantzukizun mailakatua.

Las cuestiones que afectan a la dirección escolar se vinculan, en gran medida, con las que afectan al modelo educativo y de organización escolar donde se inserta su actividad. La manera como se entiende la educación y la forma como se gestiona condicionan claramente la naturaleza y sentido del trabajo directivo.

Una parte importante de los debates que se suscitan en educación provienen de la falta de acuerdo sobre el modelo de escuela que se desea. Recordamos que la OCDE (2000)¹ ya describió en un documento interno seis escenarios en los que puede desembocar la educación: la continuidad del sistema burocrático, la extensión del modelo de mercado, las escuelas como centros de cohesión social, las escuelas como organizaciones orien-

¹ OCDE (2000): *What future for schooling?*. DEELSA/ED/CERI/CD (2000)12/part5/Rev1

La problemática general comentada atenta a la necesaria estabilidad en los planteamientos educativos, que precisan tiempo para instalarse, e impide la mejora a partir de la intervención sobre errores habituales no previstos, generando alta indeterminación y constituyéndose en la fuente de muchas de las disfunciones que padecemos. También, es la fuente que alimenta discursos contradictorios, prácticas incoherentes y la continua generación de propuestas recurrentes.

tadas hacia el aprendizaje, el escenario de la desescolarización y el escenario del abandono de la escuela. También, la reinterpretación de los mismos realizada por Marchesi y Martín (2002: 349-352)² cuando mencionan el Modelo burocrático tradicional (centralista, normativo, altamente estructurado y centrado en el aula), el Modelo liberal competitivo (dependiente de iniciativas y centrado en la imagen externa) y el Modelo comunitario (contextualizado y que considera el apoyo de comunidades de aprendizaje plurales e interconectadas).

La opción por uno u otro de los modelos incluye valores de partida distintos y formas diferentes de entender el funcionamiento de los centros educativos, el rol de los directivos o las vinculaciones con el entorno, por ejemplo. Así, durante décadas se entendió y utilizó la educación como una estructura al servicio de los valores dominantes

y de la interpretación que de ellos hacía el Estado. Delimitado el contenido (planes de estudio) y formato (asignaciones horarios, tipología de profesorado...), los directivos actuaban como garantes del sistema educativo focalizando su función en el cumplimiento de las normativas y en el adecuado desarrollo de las propuestas formativas que se hacían.

La apertura de la sociedad y su democratización promovieron la existencia de propuestas diversas y más cercanas a los diferentes contextos y a las necesidades de los usuarios. La asunción y desarrollo de los planteamientos institucionales o proyectos de centro, concretados como Proyecto Educativo, Proyecto Curricular, reglamentos normativos propios, planes de mejora, etc., son propios del Modelo liberal y del Modelo comunitario, que exigen una mayor contextualización de la educación y que la buscan a través de los procesos de descentralización y autonomía institucional.

Desgraciadamente, la falta de consenso político (deseado o no, pero pocas veces conseguido) y de valentía de los responsables de la Administración educativa, respecto a aspectos básicos del funcionamiento del sistema y centros educativos, nos sitúa en un espacio mixto donde conviven una centralización de decisiones importante con el mantenimiento de marcos de maniobra en los centros educativos que van cambiando periódicamente en función de los cambios políticos existentes.

² Marchesi, A. y Martín, E. (2002). El futuro de la Secundaria Obligatoria. Marchesi, A. y Martín, E. (comp.), *Evaluación de la educación secundaria*. Madrid, Fundación Santa María, 341-362.

La problemática general comentada atenta a la necesaria estabilidad en los planteamientos educativos, que precisan tiempo para instalarse, e impide la mejora a partir de la intervención sobre errores habituales no previstos, generando alta indeterminación y constituyéndose en la fuente de muchas de las disfunciones que padecemos. También, es la fuente que alimenta discursos contradictorios, prácticas incoherentes y la continua generación de propuestas recurrentes.

La dirección escolar no escapa al análisis realizado y sobre la misma hay abundantes estudios y de calidad dentro y fuera de nuestro país. Han abordado las temáticas relacionadas con su naturaleza (modelos de dirección), ejercicio (selección, acreditación, formación, funciones y perfiles, trabajo en equipo) y efectividad; también, temas vinculados como la dirección y el género, los directivos de segundo nivel (jefes de estudios, administradores,...) o el desarrollo de actividades específicas (evaluación institucional, promoción del clima y cultura,...). Sin embargo, muchos de ellos precisarían clarificar el foco del análisis y las

La dirección escolar hace referencia a la figura que tiene los mayores niveles de autoridad y responsabilidad en una organización. Esta posición hace de la dirección un claro referente para los miembros de la organización y un centro de influencia sobre el funcionamiento institucional.

repercusiones prácticas derivadas para nuestro contexto, aspectos que abordamos en los párrafos posteriores considerando el escenario de la progresiva instalación de centros educativos más autónomos y contextualizados.

La dirección escolar hace referencia a la figura que tiene los mayores niveles de autoridad y responsabilidad en una organización. Esta posición hace de la dirección un claro referente para los miembros de la organización y un centro de influencia sobre el funcionamiento institucional (identificado por los expertos hace décadas y reconocido actualmente por todos los actores educativos), pero poco dice sobre su ejercicio y efectividad. Al respecto, podemos considerar tareas diversas (gestionar procesos, liderar personas, evaluar resultados,..) pero también la manera cómo se desarrollan y los procesos implicados en las mismas.

Los debates sobre la dirección deberían, en este sentido, diferenciar entre el director/a y otros directivos (jefe de estudios, secretario/a, coordinadores de departamento/ciclo, responsables de comisiones u otros) y considerar seriamente la posibilidad de establecer la carrera profesional de los directivos, vinculada al ejercicio progresivo de responsabilidades colectivas (coordinador, miembro del equipo directivos

y director/a). También, promover estudios sobre liderazgo distribuido y los mecanismos que lo hacen efectivo.

El poder que tiene la dirección puede estar concentrado en una persona, en varias o ser ejercido de una manera asamblearia por todos los miembros de la organización, dando lugar a los conocidos modelos autocrático (todas las decisiones las toma una sola persona), democrático y asambleario; también, puede ser desarrollado de una manera autoritaria o participativa, estar orientado al mantenimiento o al cambio, centrarse en la tarea o en las personas, etc. permitiendo hablar de estilos de dirección o manera de ejercer el liderazgo.

Desde mi punto de vista, la actuación de los directivos y de todo el profesorado se debería de orientar a los procesos clave (formación y aprendizaje de los estudiantes), adquiriendo importancia la referencia que siempre se hace a lo pedagógico. Sin embargo, y para no confundirnos, yo diría que el compromiso clave de todos los directivos es el cambio y la mejora permanente y que, en el caso del director/a, se focaliza en gestionar la complejidad y hacer una organización más cercana a las necesidades de la sociedad y de los usuarios; en el caso de los jefes de estudio y coordinadores de equipos de profesores (departamentos, ciclos), adquiere pleno sentido el liderazgo pedagógico; el foco para el secretario sería la gestión de los procesos administrativos y económicos y la gestión de procesos vinculados a ellos.

Las formas de hacer y funcionar las instituciones pueden ser muy diversas, así como las maneras de actuar de la dirección. Reconocemos directivos que saben lo que tienen que hacer, lo hacen y son respetados

El liderazgo es un rol y, a la vez, una competencia, si se desempeña de manera eficaz, eficiente y satisfactoria.

y reconocidos por ello, pero también conocemos directivos que, por razones variadas, no son capaces de ejercer sobre los demás una influencia suficiente para conseguir los objetivos institucionales. Decimos, en este último caso, que la persona no tiene liderazgo en el sentido de que no tiene capacidad de movilizar a

las demás personas para conseguir los objetivos comunes. El liderazgo es un rol y, a la vez, una competencia, si se desempeña de manera eficaz, eficiente y satisfactoria.

Tiene sentido, en este contexto, recordar la importancia clave de la formación. La función directiva es diferente a la función docente y exige también una formación inicial y permanente que pocas veces se da, y menos para los cargos directivos intermedios. Es exigible, al res-

Hablar de directivos más formados y que son evaluados periódicamente nos acerca a la idea de la profesionalización.

pecto, una buena formación inicial y previa al cargo, acompañada de una formación y apoyo durante los primeros años de ejercicio y de actividades exigibles de actualización y perfeccionamiento constante.

Se trata, por tanto, no sólo de ser director sino de convertirse en líder institucional. Conseguirlo no sólo es cuestión de posibilidad (compartir momentos que permitan demostrar capacidad para resolver problemas y aportar soluciones) sino y también de tiempo y oportunidad, ya que el liderazgo se construye ganando autoridad y credibilidad delante de los demás. No podemos olvidar que la capacidad de influir puede obtenerse de varias fuentes, que se vinculan a distintos tipos de autoridad: personal, por la posición, por la experticia y por la oportunidad. Todas ellas deberían de sustentar la acción directiva.

Hablar de directivos más formados y que son evaluados periódicamente nos acerca a la idea de la profesionalización. De todas formas, hemos de considerar que en un modelo comunitario todos los profesores que se preparan y son elegidos por el consejo escolar pueden ser directivos, pero eso no impide que en los méritos a considerar se tenga en cuenta la formación y experiencia previa en cargos directivos ni que la elección sea por un tiempo y revisable.

Así planteada la temática, destacamos sintéticamente algunos de los retos que deberían de abordar el sistema educativo:

- ▷ Desplegar la autonomía institucional de los centros, que permite y da sentido a una actividad directiva centrada en el cambio y a un funcionamiento institucional por proyectos.
- ▷ Fortalecer la función directiva en su naturaleza (formación sobre la gestión de sí mismo y la asunción del cargo) y en sus actuaciones (preeminencia en sus relaciones con la Administración educativa, autonomía de gestión de personal y recursos, entre otros).
- ▷ Reforzar la idea del liderazgo distribuido, coherente con la existencia de equipos directivos, que exige un replanteamiento de algunas de las funciones que tienen asignados sus componentes.
- ▷ Establecer progresividad en la carrera de los directivos, al igual que la debería de haber en los docentes, de acuerdo a niveles de formación, experiencia y función.
- ▷ Considerar la función directiva como un proceso de ida y vuelta, cuando las personas deseen volver a la docencia completa o no sean evaluados positivamente en el ejercicio directivo.

- ▷ Asumir y potenciar, paralelamente al trabajo en red de los centros, el desarrollo de redes de directivos para la mejora permanente de su función y de las instituciones que lideran.

Los trabajos de la Administración y de los estudiosos de temas de dirección y gestión escolar podrían centrarse en temas de los anteriores. Se trata de esta manera de huir de debates y aportaciones muy generales y que descienden poco a aspectos concretos (más allá de analizar sus funciones o el tiempo que dedican a ellas) y centrarse más en estrategias que vinculen y hagan posible combinar la teoría con la práctica. Mucho se ha escrito sobre qué hacen los directivos y que deben de hacer, pero poco se ha dicho sobre quien lo debe de hacer, cómo lo deben de hacer y cómo viven su propia actividad.



Propuestas para la mejora de la dirección de los centros escolares

José Antonio Martínez Sánchez

Presidente Honorario de la Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos –FEDADi-, y miembro del Consejo Escolar del Estado

Laburpena: Zuzendaritza lanbide erakargarria egiteko proposamenak bata bestearen atzetik aztertzen du José Antonio Martínez Sánchezek. Aukeratze prozesuan esperientziadun zuzendariak parte hartzea edo Zuzendaritza proiektuaren balorazio irizpideak publiko egitea ontzat ematen du. Soldatari dagokionez, eremu publikoaren soldatekin mailakatzea eta zailtasun mailarekin lotzea komenigarria izango litzatekeela uste du.

Zuzendaritza proiektuaren konpromisoa betearaztea, hala nola Erakunde profesionalen papera aitortzea, zuzendaritza erakargarriagoa egiteko bi neurri izan daitezke.

Jardueraren ebaluazioarekin lotutako izendatze berriztagarriak edo ordainketak eta pizgarriak proposatzen ditu ere. Azkenik, profesionalizazioaren alde egiten du: zuzendaria ez da "klasea ez duzun denboran" egitekoa. Jarduera ontzat ematen denean, horrek ondorioak izan behar ditu: aukeratze prozesuan meritua izan behar du.

Hitz-klabeak: Aukeratze prozesua, balorazio irizpideak, erakunde profesionalak, jardueraren ebaluazioa, soldaten mailakatzea, zuzendaritza proiektua.

Como cuestión previa, me parece pertinente plantear algunos interrogantes, ya que desde la respuesta que les demos podremos ir desgranando algunas de las propuestas que se nos piden.

La primera pregunta sería ¿al acceder a la dirección escolar se accede a una profesión?

En primer lugar constatamos que en el ejercicio de la dirección se dan algunas de las características de cualquier profesión: la existencia de un grupo de iguales que comparten el ejercicio de determinadas

prácticas así como obligaciones y derechos que consideran comunes, la existencia de fundamentos científicos que fundamentan las prácticas compartidas, la existencia de un colectivo social más o menos amplio al que se considera destinatario y beneficiario de las referidas prácticas,...

Por otra parte, cualquier profesión supone contar inicialmente con un conjunto de conocimientos, desarrollar un conjunto de habilidades que solamente pueden consolidarse en el ejercicio, una formación continua, la “evaluación del desempeño”, y... el reconocimiento.

Por ello, todos los informes nacionales e internacionales consideran que, en la actualidad, las tareas que se le exigen a todo director o directora configuran una actividad distinta de la docencia.

Todos los informes nacionales e internacionales consideran que, en la actualidad, las tareas que se le exigen a todo director o directora configuran una actividad distinta de la docencia.

Es decir, ser director o directora supone desarrollar una actividad específica que demanda inicialmente un conjunto de saberes teóricos, metodológicos y técnicos no exigibles para el desarrollo de la docencia.

Consecuentemente el concepto “profesionalizar” hay que entenderlo como convertir en profesión ese conjunto de actividades específicas, ejercidas anteriormente por “mera afición”.

En segundo lugar habría que preguntarse ¿por qué hay falta de candidatos y a la dirección de los centros?

Este problema, que afecta en mayor o menor medida a países de nuestro entorno, también presenta diferencias entre Comunidades autónomas. Lamentablemente no se dispone de datos actualizados al respecto, excepto los que nos proporcionan algunos informes y la constatación año tras año en los procesos de selección.

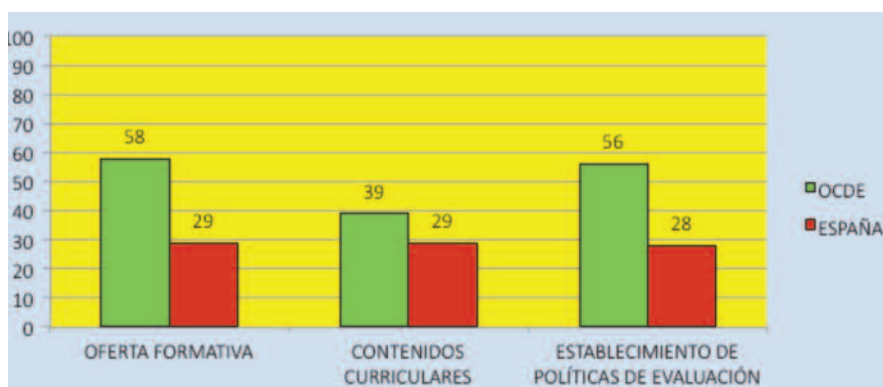
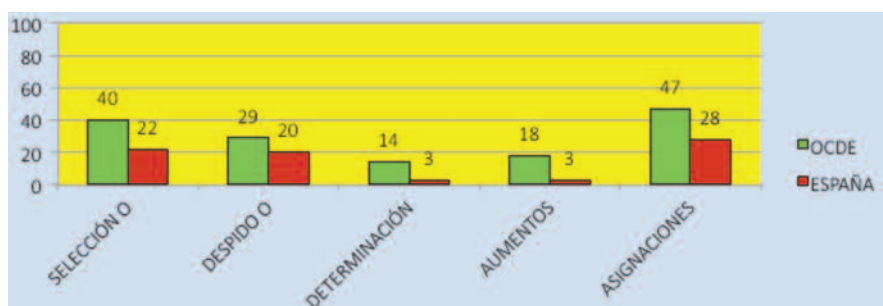
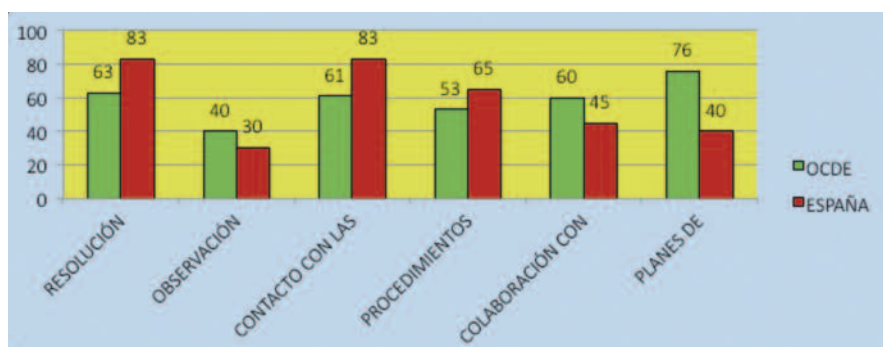
Entrando en el terreno de las motivaciones intrínsecas que manifiestan los candidatos a directores, nos encontramos con las siguientes: acceder a un puesto que proporcione plataformas para la realización personal y profesional, tener ocasión de desarrollar la propia creatividad, tener ocasión poner de manifiesto compromiso con la profesión y su sentido de la responsabilidad, la necesidad de participar activamente en el contexto principal en el que se desenvuelve su vida laboral, tener oportunidad de contribuir a la mejora del sistema educativo,... todas ellas respetables e incluso encomiables.

Pero seguidamente manifiestan algunas reticencias desalentadoras: carga de trabajo que incide en su vida familiar, falta de apoyo, baja remuneración, procedimientos inciertos de selección, pocas perspectivas profesionales, etc...

En España, además, encontramos otras:

- ▶ La dificultad de desempeñar un complejo trabajo para el que no se sienten preparados.
- ▶ El temor a comprometerse en un rol poco aceptado por sus compañeros
- ▶ La falta de poder real y de autonomía.
- ▶ El escaso apoyo recibido de la Administración educativa.
- ▶ El escaso reconocimiento social de la función

Finalmente examinaremos a la luz de los siguientes gráficos, extraídos de Talis 2013, algunas tareas de los directores o directoras del ámbito de la OCDE y de España (los resultados se expresan en porcentajes).



Resulta destacable la mayor dedicación de los directivos españoles a tareas burocrático-administrativas, la escasa colaboración entre ellos, y sobre todo una menor dedicación a las tareas que tienen que ver con el liderazgo pedagógico (sin duda por la escasa autonomía de que disponen).

En estas condiciones, ¿es posible hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva?

Hacemos a continuación una serie de propuestas en este sentido:

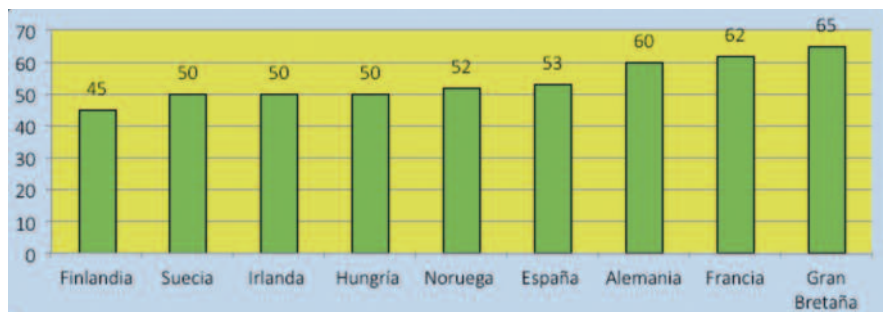
Sobre la selección

Planteado como una de razones que explican la falta de candidatos, FEDADi planteó en 2014 a las diferentes administraciones, con resultado desigual, una propuesta sin coste económico, en los siguientes términos:

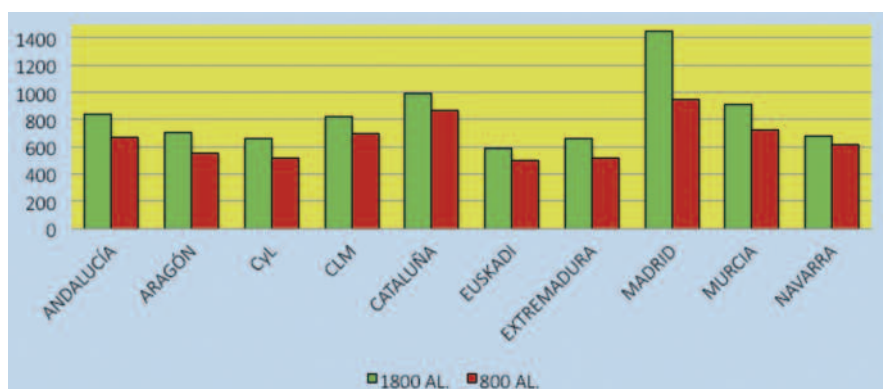
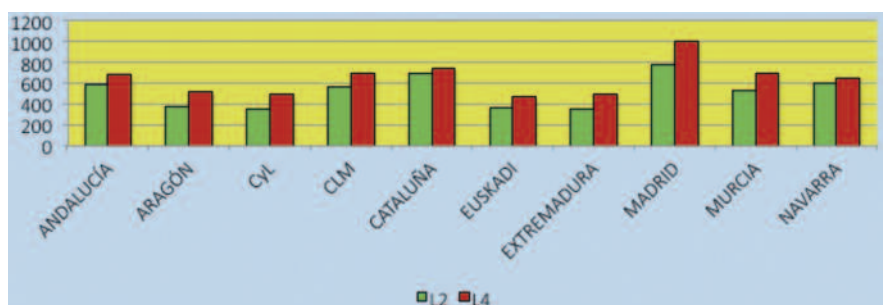
- ▶ Que en la comisiones de selección se garantice la presencia, como representantes de la Administración educativa, de directores con experiencia que hayan superado un proceso de selección y cubierto al menos un período de mandato completo con evaluación positiva.
- ▶ Deben hacerse públicos los criterios de valoración del Proyecto de Dirección.
- ▶ Las Administraciones educativas deben responsabilizarse de arbitrar mecanismos para asegurar la equidad del procedimiento. Y en este sentido:
 - Deben eliminarse las calificaciones con discrepancias significativas (30%).
 - En caso de evaluación negativa de un Proyecto, ésta debe motivarse razonadamente.

Sobre las retribuciones

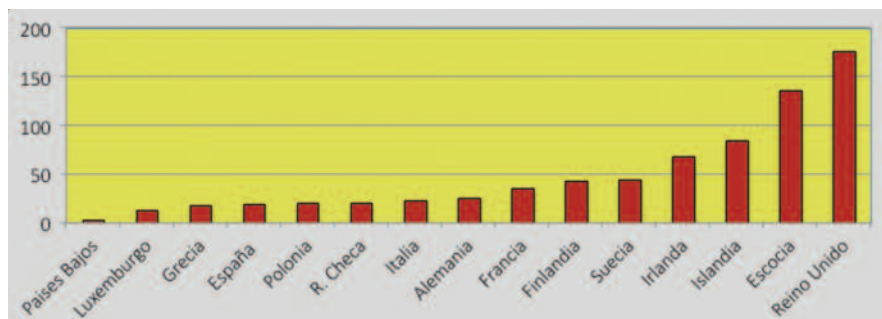
El primer gráfico, extraído de ETCUE *School Leadership Survey*, nos muestra el número de horas de dedicación de los directores de algunos países europeos. España se sitúa en la media y muestra un aumento de la jornada superior al 40% sobre la jornada legal del profesorado.



Los siguientes, de elaboración propia desde los datos oficiales, nos muestran los complementos económicos de los directores y directoras en algunas Comunidades. En el caso de los de Infantil y Primaria se diferencian según el número de líneas del centro, y en Secundaria por número de alumnos.



Finalmente el siguiente gráfico, elaborado con datos de la OCDE, nos da una idea, en el caso de secundaria, del porcentaje de aumento de las retribuciones de los directores de secundaria, sobre las del profesorado.



Dado que las conclusiones son evidentes, parecería necesario establecer: sueldos con niveles similares a los del sector público, escalas separadas de salario para maestros/profesores y directores, y relacionar salarios con nivel de dificultad del desempeño (no sólo con el nº de alumnos o de unidades).

Incentivar a los candidatos con proyecto

El Proyecto de Dirección es el “gran olvidado”; generalmente se ha convertido en un documento que solo sirve para el proceso de selección, cuando en realidad debe ser “la explicitación del compromiso entre el centro, la Administración y el director seleccionado”.

Hacer efectivo este compromiso podría motivar e incentivar la presentación de candidatos.

Reconocer el papel de las asociaciones profesionales

Por una parte, es poco probable que cualquier modificación o implementación de determinadas políticas pueda tener éxito sin la participación activa de los directores de los centros, y por otra sería la forma de crear redes de colaboración entre centros, que no competencias estériles, deficiencia señalada en Talis.

La participación institucional en los Consejos Escolares autonómicos, la creación de estructuras permanentes de diálogo, y la participación de las asociaciones en la formación tanto inicial como continua de los directivos, serían algunas medidas poco costosa y eficaces.

Proporcionar opciones y apoyo para el desarrollo profesional

Dado que, por múltiples motivos no me parece adecuada la creación de un cuerpo de Directores escolares, pero sí imprescindible disponer

de un plantel del cual poder seleccionar directores cualificados, algunas medidas podrían ser: propiciar nombramientos renovables (no vitalicios) mediante la evaluación del desempeño, y retribuciones e incentivos relacionados con esa evaluación.

También ofrecer otras oportunidades de desarrollo profesional tales como: el acceso al Servicio de Inspección (contemplado en la disposición adicional duodécima de la LOE, y solo desarrollado por tres Comunidades autónomas), liderazgo de consultoría, liderazgo de agrupamiento de escuelas, asesoramiento a la Administración, la consolidación de parte del complemento, etc...

¡Y avanzar decididamente hacia la profesionalización!

Cuando se ejerce la profesión de director debe ser con todas sus consecuencias: no se es un profesor que “además” y “cuando no tiene clases” ejerce de director: *El puesto de director debe ser específico en la plantilla de los centros.* Esto carece de coste económico.

Cuando se ejerce la profesión de director debe ser con todas sus consecuencias: no se es un profesor que “además” y “cuando no tiene clases” ejerce de director: *El puesto de director debe ser específico en la plantilla de los centros.*

Cuando se evalúa positivamente el desempeño, debe tener consecuencias, una de ellas debe ser la habilitación para el desempeño, de tal forma que la habilitación, certificación,... debe ser mérito “muy preferente” en los procesos de selección

En Extremadura, por poner un ejemplo relevante, la evaluación positiva de un mandato supondrá la “acreditación personal para la dirección docente”, que será un mérito equivalente, en puntuación, a la concurrencia de todos los demás méritos correspondientes a la experiencia en cargos directivos y trayectoria profesional.



¿Es Importante la Dirección Escolar en la mejora de los centros educativos?

Alberto Arriazu Agramonte

Laburpena: Datu objektiboei so egiten badiegu, "ez" da erantzuna. Nafarroako ikastetxe gehienek zuzendaritzak Administrazioetik datoz izendatuak. Hala ere hezkuntza munduko sektore bakoitzak baietz esango luke. Zertarako? Bakoitzak erantzun ezberdina emango luke. Argi dago, gaur egun ez dela lanbide ezta erakargarria ere.

Nazioarteko ikerketa ezberdinek zuzendaritzaren rola garrantzia azpimarratzen dute. Ikasleen hezkuntza emaitzak hobetzeko, hala ere, zuzendariak curriculum aldatzeko eta irakasleak hautatzeko autonomia izan behar dute. Aurreratuagoak dauden herrialdeek deszentralizatutako erabaki hartzearen alde egin dute.

Formatutako eta motibatutako zuzendariak behar dira ikastetxeak hobetzeko. Honen inguruan, FEDADIk eskola lidergoa eramateko eskumen dekalogo bat landu du. Profesionalizazioaren alde egiten duten alderdiak: lanerako formazioa, hautaketaren profesionalizazioa, lanaren ebaluazioa, aitortzea eta zuzendaritza eskumenak.

Hitz-klabeak: Aitortzea, autonomia, curriculum, deszentralizatutako erabaki hartzea, hezkuntza emaitzen hobekuntza, lanaren ebaluazioa, lanerako formazioa, motibazioa, zuzendaritza eskumenak.

Si atendemos a datos objetivos, es evidente que no. Desde hace años, la mayoría de las direcciones de los centros educativos navarros son nombradas por la Administración. No hay candidatos que voluntariamente asuman esta responsabilidad. Ocurre lo mismo en el resto del Estado. Tenemos un modelo directivo que no funciona y nadie hace nada por mejorarlo. Se suceden las leyes, cambian algunos puntos en lo referente a la selección, competencias, formación, etc. pero el resultado es el mismo. Este es uno de los problemas de la enseñanza pública que no se atiende adecuadamente. Las direcciones de los centros no son importantes ni para las administraciones ni para los sindicatos ni para otros agentes educativos, de lo contrario actuarían de manera diferente.

Paradójicamente, si hacemos la pregunta del título a cualquier miembro de una comunidad escolar, todos sin excepción dirán que es muy importante la dirección en un centro. Así lo creará el profesorado, el personal de Administración y servicios, el alumnado y las familias. Incluso si salimos fuera de la comunidad escolar de un centro la respuesta será la misma. Las administraciones locales o nacionales, en boca de quien las dirige, siempre ensalzan la importancia de las direcciones de los centros. Me atrevo a decir que si preguntamos a los sindicatos docentes, seguramente también responderán lo mismo.

En cambio, si preguntáramos para qué es importante la dirección, cada colectivo respondería de manera diferente según sus expectativas.

Es evidente que actualmente la dirección escolar no es una profesión atractiva, ni siquiera se puede considerar como profesión. Muy pocas personas optan voluntariamente a un cargo en un equipo directivo. Algo no se está haciendo bien porque es difícil involucrar al profesorado

Es evidente que actualmente la dirección escolar no es una profesión atractiva, ni siquiera se puede considerar como profesión. Muy pocas personas optan voluntariamente a un cargo en un equipo directivo.

en la dirección de los centros. La enseñanza pública es donde se garantiza la igualdad de oportunidades a todo el alumnado, donde tratamos que el alumnado aprenda a construir su proyecto de vida con unos valores sólidos, con sentido crítico, con integridad, etc. No hay duda de que el profesorado de la enseñanza pública está comprometido con su alumnado. En cambio, muy pocos profesores dan el paso de liderar a sus compañeros para conseguir un proyecto educativo común que mejore sus centros.

Por otra parte, diferentes estudios nacionales e internacionales reflejan la importancia de la dirección escolar en la mejora de resultados del alumnado. Por ejemplo, el estudio de la OCDE “Mejorar el liderazgo escolar” de 2008 afirma que el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Es decisivo en la mejora de los resultados escolares, puesto que influye en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

También el informe McKinsey, entre otras cosas, habla del liderazgo educativo como parte esencial para mejorar los resultados educativos,

pero matiza; los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los países más avanzados, optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizada.

Muchos autores y estudios ponen de manifiesto la importancia de los equipos directivos en la mejora de los Centros y por tanto de los aprendizajes de los alumnos y alumnas.

Desde hace años venimos escuchando con reiteración la necesidad de “profesionalizar la dirección escolar”, y esto es así porque las tareas que se le exigen a todo director o directora configuran una actividad distinta de la docencia. Es decir, que ser director o directora supone desarrollar una actividad específica que demanda inicialmente un conjunto de saberes teóricos, metodológicos y técnicos no exigibles para el desarrollo de la docencia. Por tanto el concepto “profesionalizar” hay que entenderlo como convertir en profesión ese conjunto de actividades específicas.

Al informe de la OCDE antes citado: “Mejorar El Liderazgo Escolar” y a otros informes, en España, se les concedió poca relevancia. Quizá porque tanto las formaciones políticas como las organizaciones sindicales y sociales con presencia en el mundo educativo carecen de propuestas suficientemente sólidas en este sentido, más allá de propuestas ideológicas.

No obstante, se comprueba que los centros que han tenido o tienen un equipo directivo estable, apoyado por la comunidad educativa y con proyectos o planes estratégicos claros y bien definidos, tienen un mejor funcionamiento y por tanto mejores resultados a todos los niveles.

Para mejorar la educación han de mejorar los centros educativos y para ello necesitamos directivos muy bien preparados y motivados, con autonomía suficiente para llevar a cabo un proyecto educativo de centro. Los centros han de tener un proyecto de dirección/plan estratégico y unas personas que lo lideren adecuadamente.

Desde hace unos años, FEDADi propone el siguiente decálogo de competencias para el ejercicio del Liderazgo Escolar.

Para mejorar la educación han de mejorar los centros educativos y para ello necesitamos directivos muy bien preparados y motivados, con autonomía suficiente para llevar a cabo un proyecto educativo de centro.

Para mejorar la educación han de mejorar los centros educativos y para ello necesitamos directivos muy bien preparados y motivados, con autonomía suficiente para llevar a cabo un proyecto educativo de centro. Los centros han de tener un proyecto de dirección/plan estratégico y unas personas que lo lideren adecuadamente.

- 1 Comportarse en todo momento con integridad, honestidad y coherencia.
- 2 Ser un experto desde el punto de vista técnico y profesional: a nivel normativo, pedagógico, curricular y de utilización de las TIC.
- 3 Saber analizar los asuntos y solucionar problemas, especialmente en la gestión de conflictos y de convivencia, en general.
- 4 Promover la innovación y saber gestionar el cambio.
- 5 Practicar el desarrollo personal; procurar siempre la formación continua y la autoevaluación.
- 6 Centrarse en los resultados: saber establecer objetivos consensuados y comprometerse con ellos, responsabilizarse de su desarrollo mediante actuaciones específicas, y evaluar su cumplimiento riguroso.
- 7 Desarrollar habilidades comunicativas, tanto de forma interpersonal como públicamente, transmitiendo con convicción mensajes provechosos para el centro y significativos para las personas y los equipos, dedicando, además, un esfuerzo especial en conectar el centro con el entorno escolar.
- 8 Inspirar y motivar a la comunidad educativa hacia la calidad, entendida como el éxito escolar que conjuga excelencia y equidad. En todo caso la calidad se concretará en la obtención de los objetivos que el centro se ha propuesto.
- 9 Construir un sistema de relaciones que favorezca un clima escolar adecuado, que propicie el desarrollo personal y profesional de todos los componentes de la comunidad educativa, y que permita la colaboración, el trabajo en equipo y la difusión de las buenas prácticas.
- 10 Desempeñar su tarea con una visión a largo plazo a través del Proyecto Educativo de Centro.

En cambio, muchas veces la figura del director se ve como un mero gestor o solamente representante de la Administración en el centro.

Más resumidamente y centrándonos en la profesionalización de la dirección escolar, hay varios factores esenciales que, al igual que ocurre en otras profesiones, la caracterizan y le dan sentido:

- ▶ La formación para el ejercicio.
- ▶ La profesionalización de la selección.
- ▶ La evaluación del desempeño
- ▶ El reconocimiento.
- ▶ Las competencias directivas.

Creo firmemente que para mejorar el sistema educativo navarro necesitamos mejorar los centros que lo componen, en particular los centros públicos. Entre otras cosas, se ha de mejorar la función directiva tratándola como una profesión diferente a la profesión docente ya que las tareas son diferentes.

FEDADi desarrolla este tema en su documento «LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA» .

Veamos la situación en Navarra.

Actualmente no existe ningún incentivo diferente que haga que se presenten a la dirección personas con un proyecto. A todos los efectos da igual el director o directora que tiene proyecto y ha pasado un proceso selectivo que el que ha sido nombrado por la Administración. No hay diferencia ni en incentivos personales ni para el centro.

La Administración constantemente habla de la importancia de los equipos directivos para la mejora de los centros, pero en los últimos

años ha adoptado pocas medidas encaminadas a incentivar que los mejores profesionales accedan en las mejores condiciones a esos cargos. Se necesitan los mejores profesionales en las direcciones con la mejor formación posible y con el reconocimiento administrativo y retributivo acorde con sus responsabilidades.

Muchas veces los centros educativos son tratados por la Administración como si no existieran o como si fueran inmaduros e incapaces de tomar decisiones propias. Se necesita autonomía y se necesita apoyo administrativo a los centros que demuestren madurez y proyecto propio.

Un ejemplo de la poca importancia que se les da a los equipos directivos, son los complementos salariales o incentivos profesionales. Muchos cargos de la Administración tienen complementos superiores con responsabilidades muy inferiores. Particularmente mal retribuidos están los jefes de estudios, vicedirectores y secretarios. Tampoco existen incentivos profesionales de relevancia como existen en otras comunidades. Incluso algún sindicato ha protestado por que los equipos directivos tienen algún punto de mérito en los concursos de traslados.

Para intentar revertir la situación e intentar que en los centros se presenten voluntariamente personas a ocupar los cargos directivos, yo propongo una discriminación positiva en dos sentidos:

- ▶ Incentivar a los centros que presentan proyecto propio apoyando dicho proyecto con recursos adicionales. Es decir, que la Administración apoye los proyectos seleccionados.
- ▶ Incentivar a las personas que optan libremente a ocupar cargos directivos con reconocimientos salariales y profesionales tanto en la duración de los mandatos como al terminarlos.

Además es necesario evaluar los resultados de los proyectos y ligar la continuidad de las direcciones a dichos resultados.

Creo firmemente que para mejorar el sistema educativo navarro necesitamos mejorar los centros que lo componen, en particular los centros públicos. Entre otras cosas, se ha de mejorar la función directiva tratándola como una profesión diferente a la profesión docente ya que las tareas son diferentes.

A los directores actuales casi nos da vergüenza decir que somos directores o directoras, siempre decimos que «estamos» de directores y si nos preguntan por nuestra profesión siempre respondemos que profesores.

Nosotros tenemos que creernos que lo que hacemos mejora los centros y mejora los aprendizajes del alumnado. Pero necesitamos ayuda y consideración.



Innovación en un centro de FP. IEFPS Usurbil

Patxi Vaquerizo

Laburpena: Usurbil Lanbide Heziketa Zentroa erreferentzia puntua bihurtu da azkeneko 20 urteetan. Hiru izan dira zentro honen ardatzak: berrikuntza, ekintzailtza eta nazioartekotzea.

Bokazioa izan da berrikuntza bidera eraman duenak eta horretarako, inguruko gizarte, zentro teknologiko, enpresa, unibertsitateekin harreman izatea eta Tknia bezalako zentroekin kontaktzea beharrezkoa izan da.

Azkeneko hau izan da berrikuntza arloan bere erreferentea.

Ekintzailtza sustatzeko, Urratsabat proiektuari hasiera eman zioten ikastetxe talde batek 2000. urtean. Honekin, enpresa bat sortu nahi duen ikasle batek, bulego bat, ordenagailu bat eta batez ere, pertsona baten laguntza izango du formazioa bukatu eta urte bateko epean.

Lan eremuan atzerriko hizkuntza batean moldatzeko beharraz jakitun da Usurbil GLHBI zentroa, profesionalek beren nazioartekotze estrategia bat aurrera eramateko. Honexegatik 2012-13 ikasturtetik hiru hizkuntzetan ematen dira Eraginkortasun Energetiko zikloa: gaztelania, euskara eta ingelesa.

Enpresekin harreman iraunkorra izatea oso garrantzitsua da, pertsonen bi zentzuetan bidea egiteko aukera izateko.

Hitz-klabeak: berrikuntza, ekintzailtza, nazioartekotzea.

Introducción

El Instituto Específico de Formación Profesional Superior de Usurbil lleva funcionando desde hace 40 años ubicado en el municipio del mismo nombre cercano a San Sebastian.

Hace 18 años tuvimos la “visión” del centro que hoy somos. Por entonces elaboramos el documento que se recoge en los recuadros, éramos un pequeño centro producto de la revisión del mapa escolar por parte del Gobierno Vasco.

Aquel equipo de 20 profesores, elaboramos el documento que nos ha guiado hasta nuestros días, nos veíamos como un centro de referencia en la FP.

Hoy se mantiene la ilusión de aquellos días...

El «IEFPS USURBIL GLHBI» tiene como propósito preparar personas formadas humana y técnicamente, que tengan comportamientos éticos, espíritu crítico, satisfacción en el aprendizaje, respeto por el entorno y que se integren en la sociedad; siendo capaces de acceder al mundo del trabajo, a la universidad o crear su propia empresa

La vocación del «IEFPS USURBIL GLHBI» es ser un Centro de formación técnica de referencia para las empresas, manteniendo una imagen cuidada y de prestigio, relacionándose con otros Centros; desarrollando proyectos que tiendan puentes entre escuela, empresa y universidad, que faciliten la implantación de las nuevas tecnologías y fomenten la creación de empresas.

Algunos datos de nuestro centro en la actualidad

En Formación Inicial contamos con alrededor de 400 alumnos y alumnas distribuidos en ciclos de las familias profesionales de Electricidad, Mecánica, Mantenimiento, Energía y Administrativo. Somos 67 profesores/as y 10 PND.

Recientemente nombrados Centro Integrado de Formación Profesional ofrecemos Formación Inicial y Formación para el Empleo.

Somos un centro con una fuerte implantación de la Formación para el Empleo, cada año alrededor de 1000 personas realizan cursos en nuestro centro, impartimos también formación a profesores y cursos internacionales; en los 3 últimos años han pasado por el centro un centenar de alumnos de Chile.

Pionero en España en la introducción de sistemas de calidad en Educación (fue uno de los 4 institutos que implantaron la ISO 9000). Como base para la mejora continua ha realizado numerosas autoevaluaciones EFQM, dos externas, obteniendo en una de ellas el sello de oro de excelencia europea a la gestión.

¿Cuál ha sido nuestro camino?

Desde el IEFPS USURBIL tratamos de conducir nuestro trabajo a partir de las premisas recogidas en los sucesivos Planes de FP elaborados por el Dpto de Educación del Gobierno Vasco.

Los últimos Planes señalan como aspectos preponderantes la innovación, el emprendizaje y la internacionalización.

1. Innovación

Nuestra vocación nos ha guiado con una tendencia continuada a la innovación. Para ello ha sido necesario mantener contacto con la so-



ciudad que nos rodea, con los centros tecnológicos, empresas, la universidad y contar con centros como Tknika.

Tknika es un centro impulsado por la Viceconsejería de FP cuyo eje fundamental es la innovación, aporta a través del trabajo en red y con la implicación del profesorado de FP, proyectos de innovación relacionados con los ámbitos tecnológicos, formativos y de gestión. Ofrece a los centros de FP un amplio abanico de cursos y servicios, incluyendo publicaciones, asesoramiento en implantación tecnológica, creación de nuevos proyectos empresariales y modelos de innovación y mejora de la gestión.

Tknika es por tanto nuestro referente en innovación. En los últimos años profesores de nuestro centro han trabajado en Tknika en ámbitos como Automatización, Mantenimiento, Gestión de centros, Energías Renovables. Así mismo desde Tknika hemos recibido apoyo para el desarrollo competencial del Equipo Directivo, diagnóstico técnico-formativo en empresas, multilingüismo, internacionalización, innovación en las TIC, jornadas técnicas, asesoría y apoyo en proyectos propios, etc...

También ha sido importante relacionarnos con otros centros. Nuestra pertenencia a IKASLAN, Asociación de Directores de Centros Públicos de Gipuzkoa pero con vocación de "Asociación de Centros" ha sido capital para afrontar los cambios que se necesitan. Los pasos que se han dado en la implantación de sistemas de calidad no hubieran sido posibles sin la idea de conjunto de la FP de Gipuzkoa y esta idea se ha transmitido desde Ikaslan

Como ejemplos de innovación citamos a continuación varias experiencias:



Energías Renovables

El IEFPS USURBIL está muy vinculado a la formación en EERR desde el año 2000.

Las proclamas de los gobiernos de entonces, desde los Autonómicos hasta el Europeo, en el sentido de proponer la generación de energías limpias, nos impulsó en la línea de presentar un proyecto que posibilitara la formación de instaladores que contribuyera a la implantación de esta tecnología emergente.

Se proyectó un nuevo edificio, con ayuda de diferentes instituciones y se construyó otro que superó ampliamente las expectativas iniciales.

Se inauguró en el 2003 y desde entonces se ha trabajado en cuatro líneas: Equipamiento, Formación, Divulgación y Asesoramiento.

Inicialmente se dispone de equipamiento para la formación en Tecnologías como: Energía Solar Térmica, Solar Fotovoltaica, Eólica y Geotérmica. A lo largo de los primeros años se imparten numerosos cursos de formación y jornadas técnicas en estas materias.

Pero las circunstancias cambian y el Centro debe ser capaz de estar al ritmo que marca la sociedad, por ello posteriormente se abren otros campos tales como Eficiencia Energética, Pila de Hidrógeno, Micro-redes, Cogeneración, Biomasa, etc.

Fruto de este trabajo es la sala de calderas, que inaugurada hace un año, va a permitir calefactar el edificio “E”, generar energía eléctrica y servir para la formación de alumnos e instaladores.

Pero lógicamente todo este proceso para la puesta en marcha necesita la implicación del profesorado del Centro especialmente de los Departamentos de Mantenimiento y Energía. Se necesita la presencia de un organismo que nos ayude en la formación y nos asesore. Tknika, el centro para la innovación y formación del profesorado cumple ese papel con los centros de FP en Euskadi.

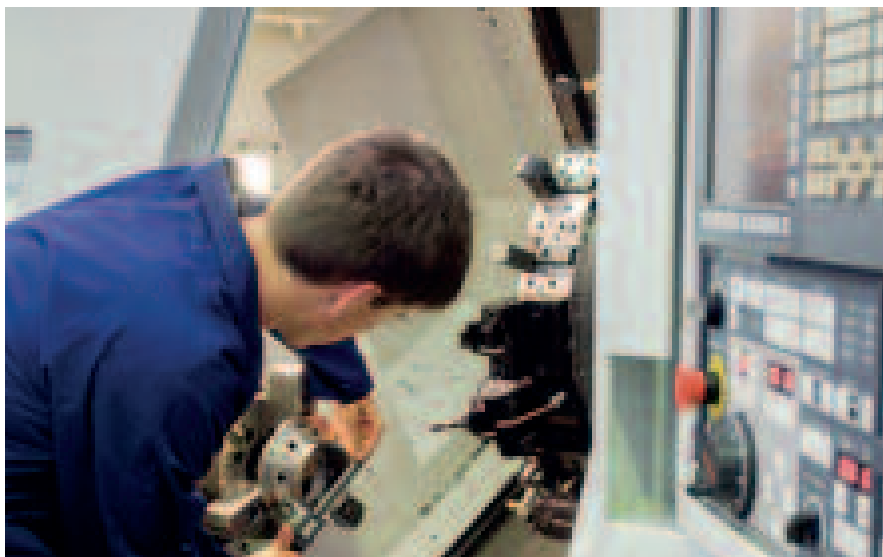
También se necesita el apoyo de las instituciones en forma de liberación parcial de algún profesor y como no el apoyo de las empresas, a veces económico, pero con otras basta con tenerlas al lado para saber que el camino es el correcto.

El ejemplo de este Departamento se puede trasladar a cualquiera de los demás y podríamos hablar de proyectos de máquinas especiales en el área de mecánica de acuerdo a las tecnologías que se aprecian en las empresas con las que se relaciona ese departamento o la Célula de Fabricación en el área de Electricidad con el apoyo de las propias empresas.



La creación de una Fundación de apoyo a la escuela: Zubigune

Es una antigua idea de la escuela que no se ha podido materializar hasta hace poco. Las diferentes actividades chocan en ocasiones con la disponibilidad de personal. Los profesores están en la escuela, en principio, para impartir clases. Es cierto que la participación del profesorado en la Formación para el Empleo o en el desarrollo de proyectos es sumamente interesante por lo que revierte en la enseñanza inicial, pero si no se consigue que estas tareas entren en su horario normal, estamos



pidiéndole un sobreesfuerzo que no siempre puede o quiere dar, por ello hemos trabajado por conseguir que se contemple en su horario determinadas acciones. Pero, como no se puede conseguir al 100%, también trabajamos en la línea de poder disponer de otro personal que complemente la labor del profesorado.

Al ser un centro público no podemos contratar directamente. Este hecho se pone en conocimiento de las empresas con las que nos une una mayor relación y en 2011 se pone en marcha una Fundación de Empresas, más de 20, de apoyo al centro que nos permite disponer de personal para llevar a cabo iniciativas con ellas o con otras empresas. El punto de partida es que no le pedimos dinero a las empresas, salvo una cuota inicial de 2000 €, sino apoyo y le ofrecemos un servicio, que además, tiene que ser viable económicamente.

Los tres primeros años han sido positivos desde el punto de vista de servicios ofrecidos así como económicamente y además han trabajado en la Fundación una media de 6 personas a tiempo completo y otras a tiempo parcial, fundamentalmente impartiendo algún curso formativo. Además nos permite poner en marcha proyectos que difícilmente se podrían llevar si no contamos con esta herramienta, como ejemplo:

El Proyecto Zubilan

Queremos que el alumnado realice trabajos para las empresas como parte de su formación. No queremos ser competencia de los talleres del

entorno. Nuestra producción es muy pequeña, pero entendemos que el alumnado tiene que experimentar el realizar trabajos, no para obtener una nota, si no para entrar en la tolerancia que le marca una empresa de prestigio.

Los trabajos realizados, además, deben aportar algo al alumno, no queremos que se realicen tareas repetitivas, sino aquellas que le aporten la utilización de nuevas herramientas, nuevos materiales, trabajar en equipo, etc,....

El proyecto Tkgune

La Viceconsejería de FP ha marcado en su estrategia varias áreas de actuación: Fabricación, Energía, Automoción, Automatización,...En cada una de las áreas, profesores de varios centros, trabajando en red, ofrecen a las Pymes la posibilidad de realizar proyectos de innovación.

Nuestro centro lidera el Equipo de Energía y participa en el de Fabricación. Ayudamos a la empresa en la implantación de nuevos procesos o tecnologías de fabricación y permitirá generar nuevos conocimientos que impulsen la evolución de los contenidos de la formación inicial.

Durante el presente año, profesores de nuestro centro han trabajado en proyectos con alrededor de 30 empresas en proyectos tan variados como:

- ▶ Automatización de máquina de tratamiento de residuos
- ▶ Auditorías energéticas
- ▶ Automatización de proceso de soldadura
- ▶ Robot en proceso de fabricación

2. Emprendizaje

Otra salida es fomentar la posibilidad de que el alumno cree su propia empresa. Desde el año 2000 un grupo de centros iniciamos el proyecto Urratsbat (Primeros pasos), con el apoyo de las instituciones se pretende que el alumno, que tiene una inquietud de crear empresa, cuente con una ayuda. Cuando ha terminado su formación y durante un año puede contar con un despacho, un ordenador y, sobre todo, el apoyo de una persona que le ayude a dar los primeros pasos que complementen su formación y al cabo de ese tiempo si puede volar solo, bien y si no por lo menos no tendrá la sensación de haber perdido el tiempo.

Durante estos años, prácticamente todos, ha habido algún grupo que lo ha intentado, hay unas cuantas empresas creadas en distintos sectores (informático, mantenimiento, organización,...) y muchos más centros se han ido sumando al proyecto.

Lo que procuramos es transmitir la idea de que crear empresa es posible, difícil, pero posible, que todas las empresas no son grandes, ya que, por ejemplo, la mayoría de las empresas de Gipuzkoa son Pymes.

Lo que procuramos es transmitir la idea de que crear empresa es posible, difícil, pero posible, que todas las empresas no son grandes, ya que, por ejemplo, la mayoría de las empresas de Gipuzkoa son Pymes.

Alumnos del centro han participado en una convocatoria de emprendizaje de la empresa REPSOL. De los proyectos presentados por 5 centros de Madrid y Euskadi, 6 han sido seleccionados (1 de nuestro centro) para desarrollarlos con el patrocinio de la empresa. Un grupo de tres alumnos trabajan en el desarrollo de un elemento que permita detectar y avisar cuando una persona sufra un desfallecimiento.

3. Internacionalización

El centro IEPFS Usurbil es consciente de la necesidad que presenta el alumnado cara a adquirir destrezas para desenvolverse en el mundo laboral en un idioma extranjero, especialmente el inglés. Esta necesidad es corroborada asimismo por las asociaciones empresariales del sector que constatan la ausencia de profesionales con competencias lingüísticas que permitan llevar a cabo una estrategia de internacionalización de las mismas.

Desde el curso 2012-2013 el ciclo de Eficiencia Energética se ofrece de forma trilingüe, ofrecemos formación en inglés en dos módulos de cada curso, los demás se ofrecen en castellano y euskera. Seguimos ofreciendo de forma gratuita formación de inglés al profesorado para extender la capacitación trilingüe en otros ciclos de las diferentes familias del centro.

Estas acciones nos permiten fomentar la movilidad del alumnado y profesorado mediante el programa Erasmus, proponer y participar en diferentes proyectos europeos con escuelas de otros países.

Durante el primer trimestre de este curso profesores del centro han visitado países como: Austria, Escocia, Dinamarca, Alemania, EEUU, para tratar temas como formación dual, metodología e intercambios. Además es importante nuestra participación en formación para alumnos de Sudamérica: Chile, Colombia, Panamá y otros.



4. Relación escuela-empresa

La empresa en Gipuzkoa tiene un perfil básicamente de Pyme, generalmente ligada al sector industrial, aunque en nuestra comarca por estar ubicados cerca de San Sebastián hay un número importante de empresas del sector servicios.

En general, en la relación con la empresa hemos buscado la mejora de las capacidades del profesorado y los equipamientos del centro así como estar al día en nuevos desarrollos tecnológicos y organizativos.

Hemos intentado convertir los centros de Formación Profesional en espacios abiertos a la participación de profesionales de las empresas, tratando de ser referencia por lo menos para las de nuestro entorno, así como propiciar proyectos comunes con éstas.

En definitiva, el objetivo central de nuestra relación es mejorar la formación y la empleabilidad de nuestro alumnado ajustándola a las necesidades de las empresas.

En general, representamos a la escuela y la empresa separadas. La relación entre ambas puede ser muy cambiante dependiendo de la situación social que estemos viviendo.

El papel de la Escuela de Formación Profesional debe ser el de educar al alumno pero debe conocer lo que se va a encontrar en la empresa y tiene que ser capaz de construir un camino que permita que el tránsito entre las dos realidades no se detenga.

¿Cómo se puede construir ese camino?

Es importante la colaboración con las propias empresas y muy necesaria la aportación de las Instituciones.

En nuestro caso el camino se empezó a construir con las prácticas en la empresa. Primero nos planteamos la necesidad de que nuestro alumnado pasara un tiempo en la empresa complementando su formación (luego llegaría la inclusión de estas prácticas en el curriculum, su obligatoriedad con el nombre de FCT). Esto nos dio pie a conocer el equipamiento de las mismas y el desfase existente, que era importante puesto que en aquellos tiempos equipábamos los talleres con material sobrante de las propias empresas. Aprendimos que era necesario adquirir el equipamiento que se utilizaba en la empresa y tratamos de implicar a la misma en su adquisición. Además, contamos con una gran implicación en su momento de la Diputación Provincial de Gipuzkoa. El camino comenzaba a tomar forma. La empresa conocía a

nuestro alumnado, conocía el equipamiento, luego podíamos decirle que podía venir a los centros a poner al día los conocimientos de sus trabajadores. Nació la Formación continua y trasladamos la idea de que el camino no es sólo para que pasen los alumnos en dirección a la empresa. ¡Debe ser de doble dirección! y permanecer a lo largo de la vida.

Lógicamente, con construir el camino no es suficiente, las situaciones cambian y lo que servía hasta hace unos años ahora no es suficiente, hay que seguir hablando con las empresas, estar más cerca de ellas, conocer las necesidades en cada momento y tratar de sacar proyectos que estimulen el mantenimiento del camino. A la empresa hay que ayudarle a innovar. La gran empresa se relaciona más con los grandes Centros Tecnológicos más ligados a la Universidad, pero la pequeña empresa nos necesita. En la escuela está el conocimiento. Necesitamos para ello el apoyo de las instituciones para que posibiliten convocatorias que lo permitan. Proyectos que permitan estudio y trabajo, proyectos de innovación conjuntos, trabajos de los alumnos para empresas pueden ayudar en esta dirección.

En definitiva, el éxito de un centro de FP es contar con un camino que le asegure una comunicación constante con la empresa, que las personas puedan transitar por ese camino de forma segura y en ambas direcciones. Por ello, herramientas importantes en esa construcción son la innovación, el emprendizaje y la internacionalización.