

APERTURA

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.

PRIMERA MESA REDONDA

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 establece 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. 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, 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.