

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.

¿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*.

¿Cómo debería ser elegido un director?

Mediante un sistema de desarrollo profesional donde se combine la selección 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 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.