

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 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 consensos 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 acostumbrarnos 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. Si tu 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. 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.