



# 4

MESA REDONDA



*org*

# LA ORGANIZACIÓN DE LOS CENTROS Y LA COMUNIDAD EDUCATIVA

## INTERVIENEN

**Manuel Porcel Bueno**

Secretario de ASADIPRE-Granada

**María Jesús Cortizo Suárez**

Junta directiva de ADIAN

**Juan Bautista Ruiz Martín**

Vicepresidente de CODAPA

**Antonio Bolívar Botía**

Catedrático de Didáctica y Organización Escolar.

Universidad de Granada

## PRESENTA Y MODERA

**Joaquín Martínez González**

Miembro del Consejo Escolar de Andalucía

[Joaquín Martínez González<sup>1</sup>]

**B**uenas días Señoras y Señores. En el marco de las presentes jornadas sobre *Organización Escolar y Éxito Educativo* se inserta la presente mesa, que tiene como título *La organización de los Centros y la Comunidad Educativa*. Con respecto a la primera parte del enunciado habría que decir algo que es una obviedad, pero que conviene repetir: los centros ya están organizados. Lo que ahora se está proponiendo es un cambio, una mejora en esa organización ¿Y esto por qué? Desde su nacimiento la institución escolar ha seguido un proceso de incremento de la complejidad. La estructura de nuestros centros es ahora muy distinta de la que tenía hace tan sólo unos años, porque también el marco legislativo y social en el que nos movemos es más complejo y muy distinto del que había en tiempos pretéritos. Pero si hay una organización dotada de plasticidad, esa es la escuela. Sin necesidad de recurrir, para defender esta afirmación,

<sup>1</sup> Transcripción de la intervención en las X Jornadas del Consejo Escolar de Andalucía el día 3 de octubre de 2009

a la evidencia de que ningún ámbito de nuestra sociedad ha sido capaz de aplicar una tras otra siete leyes orgánicas estatales y una autonómica en el corto tiempo que va desde 1980 hasta la actualidad, todos los que aquí estamos hemos sido testigos, e incluso protagonistas, del esfuerzo realizado por la institución escolar para adaptarse a los cambios sociales que inexorablemente se producen. Además, la escuela es la primera en detectar estos cambios sociales y en intentar dar solución a los problemas que éstos pueden traer aparejados.

No es la escuela la que va detrás de la legislación, sino que más bien es la legislación la que va detrás de la escuela. Por eso, frecuentemente, es la propia entidad docente la que se queja de que las estructuras diseñadas desde la Administración no se adaptan a las necesidades reales que se les presentan. Para evitar esa desarmonía entre lo que dicen las normas y lo que exige la realidad del centro nada se ha inventado mejor que dotar a éstos de autonomía y de medios suficientes.

¿Pero de verdad estamos convencidos de que los centros tienen que tener autonomía organizativa? La realidad parece desmentir a veces las buenas declaraciones en este sentido. El sistema educativo sigue padeciendo una gran rigidez. Cualquier cambio, por razonable que parezca, puede chocar con algunas disposiciones legales, porque —esto es un hecho— se ha legislado con profusión en materia educativa. Se ha incluido en la legislación de alto rango (leyes orgánicas) detalles organizativos que tan sólo habrían merecido estar a nivel de Orden o menos; es más, habría que considerar el aplicar una moratoria normativa y dedicarnos por unos años a aplicar bien lo mucho que hay ya legislado.

Pero, además, la autonomía parte de un presupuesto conceptual ineludible: la confianza en los profesionales de la educación. Nunca podrá haber auténtica autonomía si la Administración duda de los docentes, porque la desconfianza tiende a aplicar los mecanismos de control a priori y los resultados de las necesarias evaluaciones se juzgan con prejuicios que la hacen inútil.

En los últimos años creo que estamos asistiendo a un intento de reconocimiento del papel del docente. Sobre sus espaldas, sobre las espaldas del docente, además del peso del trabajo y la responsabilidad, también se empiezan a sentir las palmaditas de ánimo, a veces tan frecuentes que están empezando a sufrir una luxación de omóplato. Pero sería muy conveniente que estas expresiones de ánimo vinieran acompañadas de mayor confianza en su profesionalidad. Sólo entonces se producirá la ansiada autonomía.

Algo parecido podría decirse de los padres. Ellos son los que tienen que asumir las mayores responsabilidades en la educación de sus hijos. Por mucho que el Gobierno, el Parlamento, la Administración educativa y los profesores quieran a los alumnos, ninguno los querrá tanto como sus padres. Por eso también la educación en la familia es la más eficaz, porque se hace

desde las privilegiadas relaciones familiares. Familia y centro -en eso todos estamos de acuerdo- deben caminar al unísono.

Por todo lo anterior, es imprescindible establecer permanentes cauces de diálogo entre los que legislan y los integrantes de la comunidad educativa. Si no es así, corremos el riesgo de que pase en nuestra tierra lo que pasaba en las antiguas colonias españolas de América, donde virreyes y gobernadores escribían al pie de las cédulas reales venidas desde Madrid: “Se acata, pero no se cumple”. Y no se cumplían simplemente porque eran inaplicables a aquella realidad las leyes venidas de otro mundo.

La mesa redonda que me cabe el honor de moderar trata de aportar a este diálogo distintos puntos de vista de los integrantes de la comunidad educativa. Por una parte, y a mi derecha, D. Juan Bautista Ruiz Martín, Vicepresidente de la CODAPA, nos trae el punto de vista de un sector imprescindible, importante en esta Comunidad, que es el de los padres de CODAPA. A mi izquierda, están D. Manuel Porcel Bueno, Secretario de ASADIPRE, asociación de la que ahora diré unas palabras, y D<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Jesús Cortizo Suárez, de la Junta Directiva de ADIAN. Cerrará el turno de intervenciones una persona muy conocida en el ámbito educativo, que es D. Antonio Bolívar, Catedrático de Didáctica y Organización escolar de la Universidad de Granada.

**M**anuel Porcel Bueno es Secretario de ASADIPRE, Asociación Andaluza de Directores y Directoras de Educación Infantil, Primaria y Residencias Escolares. La labor de ASADIPRE se enmarca en una triple vía: comunicativa, estableciendo lazos de entendimiento entre el colectivo de directores al que representan y la Administración, una vía de dignificación de la labor que desempeñan los directores, exigiendo un trato acorde para con ellos y una vía grupal facilitando un soporte en que los asociados dispondrán de acceso a recursos que les facilitará su gestión y, según dicen ellos, recortará horas de trabajo. También invito a que visiten su página web, donde tienen una gran cantidad de información sobre la Asociación y algunos recursos para los directores. Sin más, D. Manuel Porcel.

### [Manuel Porcel Bueno<sup>2</sup>]

**A**l hablar de organización de centros hemos de considerar el momento actual como un momento de transición motivado por los cambios legislativos producidos por el paso de la normativa del modelo LOGSE al de la LOE (Ley 2/2006, de 2 de mayo) y LEA (Ley 17/2007, de 10 de diciembre).

Esta situación nos permite la paradoja de regirnos en los centros de Infantil y Primaria por el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Infantil y Primaria (Decreto 201/1997, de 3 de septiembre)

<sup>2</sup> Texto facilitado por el ponente

cuyo fin se prevé próximo, en un momento en que se ha optado por un modelo diferente de organización de centros que se plasmará en un nuevo ROC adaptado a la legislación actual.

Obsérvese que dentro del Proyecto Educativo de Centro (uno de los elementos, junto con el Proyecto de Gestión y el Reglamento de Organización y Funcionamiento del nuevo modelo de Plan de Centro) se contemplan planes como el de Convivencia, Orientación y Acción Tutorial, Formación del Profesorado, Autoprotección del Centro o Atención a la Diversidad del alumnado que ya han sido aprobados y aplicados en todos los centros de nuestra Comunidad y que *cohabitan* con el antiguo ROC. Igualmente ocurre con el nuevo modelo de currículum establecido en el Real Decreto 1513/2006, de 7 de diciembre, y el Decreto 230/2007, de 31 de julio, o con la normativa de evaluación desarrollada en la Orden de 10 de agosto de 2007. Es, por ello, que se hace algo complicada esa convivencia entre dos modelos organizativos en los centros educativos de hoy día.

Pensemos también que los cambios normativos no conllevan, de inmediato, cambios en la organización de los centros o en la manera de pensar de las personas que en ellos desarrollan su labor educativa. Se hace necesario un tiempo prudencial, acompañado de un amplio plan de formación del profesorado para que los docentes asumamos, interioricemos y comprendamos el nuevo modelo organizativo y la filosofía que subyace en el mismo para poderlo aplicar con más eficacia.

Creemos, por tanto, que se hace muy necesario contar con un nuevo ROC que venga a concretar aquellos aspectos organizativos que permitan adecuar los centros a los nuevos conceptos y aspiraciones de la nueva ley.

Atendiendo al desarrollo parcial actual de la nueva normativa LEA, habría que prestar atención a dos principios establecidos en la misma y que organizan la Educación Primaria: el principio de educación común y el de atención a la diversidad del alumnado. A partir de los mismos se dedica especial énfasis a la adquisición de las competencias básicas, la detección y tratamiento de las dificultades de aprendizaje, la tutoría y orientación educativa de los alumnos y la relación con las familias.

Pero si algo ha venido a establecer un punto de inflexión en el nuevo modelo de organización de centros educativos, ha sido el principio de “*autonomía pedagógica y organizativa de los centros docentes*” establecido en el Decreto 230/2007, de 31 de julio, art. 8.1.

Es en ese aspecto de autonomía de centros en el que radica, a nuestro parecer, gran parte de la capacidad de éxito escolar. Si los centros educativos son capaces de, partiendo de una realidad socioeducativa concreta, ofrecer respuestas organizativas y metodológicas que permitan mejorar el rendimiento escolar de los alumnos, habremos dado un paso de gigante en la concreción de un modelo creíble de oferta educativa.

Pero no todo es cuestión de organización del centro o de contar con más o menos cantidad de medios y recursos que, dicho sea de paso, nunca vienen mal en cualquier colegio, para pretender el éxito educativo.

Atendiendo a las conclusiones del informe McKinsey, *el éxito educativo depende de la formación del profesorado*. La principal conclusión del informe de esta consultora es que, a partir de la comparación de los diez mejores sistemas educativos del mundo (Finlandia, Corea del Sur, Japón o Canadá), el nivel educativo de un país depende de la formación, motivación y aprendizaje permanente de sus profesores. Y ello se concreta en tres rasgos comunes de estos países: se contrata a los mejores profesores, se les saca el máximo provecho y se interviene en cuanto los resultados de los alumnos empiezan a bajar.

Según lo anterior, habría que plantearse varias actuaciones en materia de formación del profesorado.

En primer lugar, comprobar si la formación inicial que se ofrece en las actuales Facultades de Ciencias de la Educación está orientada según los planteamientos de las actuales leyes educativas. No vayamos a ir creando un corpus normativo excelente, y al mismo tiempo no organizar la formación del profesorado según la filosofía del mismo. Por ello, es necesario plantearnos si la actual formación inicial del futuro profesorado está siendo orientada por los nuevos conceptos educativos que se desprenden del nuevo modelo educativo.

En segundo lugar, atendiendo a la formación permanente del actual profesorado que ya ejerce, habría que plantearse si se le ha formado adecuadamente para cumplir con las exigencias de los nuevos cambios educativos. Pues un cambio normativo exige un grandísimo esfuerzo de formación del actual profesorado para que se adapte rápida y eficazmente a los retos planteados en el mismo. Y ese esfuerzo ha de hacerse, necesariamente, desde la Administración Educativa, con carácter obligatorio y sistemático. Nadie piensa que cualquier empresa sería (imagínense una empresa automovilística) que en el momento de desarrollar la formación de sus trabajadores, les permite y ofrece que ésta sea voluntaria o autodidacta (no les imparte cursos de perfeccionamiento o reciclaje con carácter obligatorio a todos los miembros de la plantilla y posteriormente comprueba que éstos han comprendido e interiorizado los contenidos desarrollados) y a su libre arbitrio. ¿Qué garantía de formación estaría ofreciendo. ¿Qué posibilidades de éxito se desprenderían de tal formación?

En tercer lugar, se necesitan medios y recursos. Estos recursos, sobre todo cuando se trata de los personales, deben ser optimizados previamente, mediante un plan formativo adecuado y, posteriormente, ofrecerlos a la totalidad de los centros educativos, especialmente a aquellos que, por sus circunstancias particulares, se hacen más acreedores de los mismos. Pero no solamente invertir en ellos, sino hacer comprender a quienes van a usarlos de la importancia de los mismos y formarlos adecuadamente en su uso. Porque en determinados momentos, si no se

cuenta con personal adecuadamente formado, se podría devaluar la eficacia de tales inversiones en medios y recursos.

Por todo ello, la organización de los centros trae consigo un necesario e importante esfuerzo de formación del profesorado que garantice unos mínimos de calidad en la ardua tarea de favorecer el éxito escolar de los alumnos que a ellos asisten.

Pero todo ello no sería posible sin la necesaria implicación de las familias en la colaboración con el profesorado para avanzar en un proyecto común. La participación de las familias no se puede limitar a una mera información sobre el rendimiento o la evolución escolar de sus hijos. Los padres y madres se deben implicar de manera activa en el proceso educativo de sus hijos. Para ello, los centros han de adaptar su estructura organizativa a fin de favorecer esa necesaria participación de las familias. Ha de establecerse una corresponsabilidad en la educación de los alumnos entre docentes y familias.

Quizá, ahora más que nunca, se hace necesario un **pacto por la educación** entre los diferentes agentes educativos para, de común acuerdo, sentar las bases de un modelo educativo que garantice el éxito educativo de nuestros alumnos.

Es necesario superar el actual concepto de los centros educativos también como centros de servicios varios que garantizan la conciliación de la vida familiar y laboral de las familias. Ello ha hecho que en los colegios se atiendan múltiples y variadas necesidades de las familias (aulas matinales, comedores escolares, actividades extraescolares,...) mediante un modelo organizativo que, actualmente, está asfixiando a los docentes con una carga de trabajo brutal para atender, con escasos medios, unas exigencias cada vez mayores. Los centros deben organizarse con la suficiente cantidad de recursos para atender estas “nuevas necesidades” que no estaban previstas en la composición clásica de las plantillas. En múltiples ocasiones, los equipos directivos se convierten en meros gestores de servicios que desarrollan empresas privadas con ánimo de lucro en los centros educativos y no atienden las exigencias de “líderes pedagógicos” que se les atribuye en el actual modelo organizativo de centros. Y no por falta de voluntad. Pensemos que todos los planes, proyectos, programas que desarrollan los centros (Plan de Apertura de Centros, Plan de Lectura y Bibliotecas, centros TIC, Planes de Plurilingüismo, Escuela Espacio de Paz, Coeducación, Calidad,...) han sido y son llevados a la práctica de manera *entusiasta y voluntaria* por parte del profesorado.

La evolución de la sociedad, con la incorporación cada vez mayor de la mujer al mundo laboral, plantea nuevos retos y los colegios han asumido una gran parte de compromiso en favorecer y facilitar esta conciliación. Asimismo, entendemos que ha habido una cierta inhibición en determinadas responsabilidades, por motivos diversos, que ha hecho que los colegios deban asumir responsabilidades que no les estaban asignadas. Todo ello ha influido también en el

modelo de organización de centros. Y tanto el profesorado como los equipos directivos han asumido cargas de trabajo, responsabilidades, funciones y decisiones que no les hubiesen correspondido en otro contexto organizativo.

Desde ASADIPRE entendemos que el esfuerzo realizado por los equipos directivos y el profesorado demuestra su compromiso con la sociedad, pero éste no será del todo eficaz si no se establece un **pacto por la educación** en el que todos (docentes, directivos, familias, Administración Educativa y sociedad en general) asumamos de forma conjunta una serie de responsabilidades educativas que favorezcan el tan ansiado éxito educativo de nuestros alumnos.

Para ello se hace necesario definir claramente qué se quiere conseguir en los centros educativos, con qué medios contamos, qué medios se necesitan, qué estrategias hay que aplicar, qué responsabilidades asumimos cada uno de los integrantes de la Comunidad Educativa, qué otras debe asumir la Administración Educativa, y permitir que los centros puedan organizarse según el principio de autonomía “real” que debe guiar este proceso. No creemos que el gran esfuerzo que realizan los equipos directivos y profesorado deba basarse solamente en la *voluntad e interés en que todo salga bien*. Hay que descargarlos de tareas y responsabilidades que no sean las específicamente educativas para que puedan dedicarse a aquello para lo que se formaron y para lo que son especialmente competentes: la educación de los alumnos que asisten a sus centros.

ASADIPRE está y estará siempre al servicio de los centros educativos en general y de los equipos directivos en particular, para ofrecer su apoyo, asesoramiento y experiencia, en aras de conseguir una educación pública de calidad que dé respuesta a las exigencias de la sociedad de nuestro tiempo en el afán de formar ciudadanos que impulsen nuestra sociedad democrática.





## [Joaquín Martínez González<sup>1</sup>]

Representando a ADIAN tenemos en la mesa a D<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Jesús Cortizo Suárez. ADIAN es la Asociación de Directores y Directoras de Instituto de Andalucía. Esta Asociación tiene entre otros fines el deseo de convertirse en foro de debate que permita a todos intercambiar opiniones y experiencias con las siguientes finalidades: entre otras, la defensa y desarrollo de los valores humanos, culturales y científicos en el contexto de la enseñanza pública; coadyuvar a la promoción y mejora de la calidad de la enseñanza secundaria en los centros públicos de Andalucía; promover y desarrollar una política educativa integradora de todo el alumnado en los centros educativos; coordinar y representar a los profesionales de la enseñanza asociados y canalizar ante la Administración educativa los estudios y propuestas realizados por los asociados en beneficio de la calidad de la enseñanza en el marco normativo vigente. Sin extenderme más, cedo la palabra a D<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Jesús Cortizo.

## [María Jesús Cortizo Suárez<sup>2</sup>]

El gran reto en esta etapa educativa es mejorar los resultados académicos en cuanto al número de titulados en ESO y la permanencia del alumnado en las enseñanzas post-obligatorias, es decir, mejorar el rendimiento del sistema educativo y del alumnado

Un sistema, como el nuestro, articulado en torno a la adquisición de las competencias básicas requiere cambios en la organización curricular de las enseñanzas. Requiere también una metodología y unas actividades didácticas que no se limiten al saber, sino que faciliten el saber hacer. La *transversalidad* de las competencias básicas requiere el desarrollo de actividades interdisciplinares, la programación coordinada de todas ellas y el trabajo en equipo del profesorado.

Otro apartado importante en el nuevo currículo es la Atención a la Diversidad que hará necesario el desarrollo de estrategias que permitan atender un alumnado diverso y a una sociedad cada vez más intercultural.

Además, el fomento de la participación del alumnado y de las familias a través de las correspondientes asociaciones y el Consejo Escolar, será una tarea importantes ya que facilita la comunicación y una mayor implicación de aquéllos en y con el propio centro.

Para hacer posible todos estos cambios los centros deberían contar con una auténtica autonomía organizativa y pedagógica, que les permitirá intervenir en la dinamización de su propio modelo

<sup>1</sup> Transcripción de la intervención en las X Jornadas del Consejo Escolar de Andalucía el día 3 de octubre de 2009

<sup>2</sup> Texto facilitado por el ponente

de funcionamiento y que tendrá su reflejo en el Plan de Centro a través de su Proyecto Educativo, del Reglamento de Organización y Funcionamiento y del Proyecto de Gestión. Todo esto supondrá, en definitiva, cambios importantes en la organización del centro y una nueva redefinición de responsabilidades para todos los sectores de la comunidad educativa.

La organización escolar, de este modo, ha de convertirse en eje vertebrador de la enseñanza, debiendo sustentarse en la planificación, el seguimiento y una continua evaluación de los resultados obtenidos.

La Planificación requiere un conocimiento exhaustivo de la realidad del centro y tener en cuenta aspectos tales como la situación socioeconómica y cultural de las familias y el alumnado que acogen, el entorno del propio centro, los recursos humanos y materiales de que dispone y sus propias expectativas; todo ello, para establecer pautas comunes que mejoren los resultados y fijar las líneas que guíen su Proyecto Educativo.

El cambio de una enseñanza basada en la transmisión y adquisición de conocimientos, a otra que se sustenta en la capacidad para aplicar lo aprendido en distintas situaciones a lo largo de toda la vida, supone un nuevo enfoque en el desarrollo de la labor docente que hace necesaria una formación a todos los niveles y sectores escolares: equipos directivos, profesorado, escuela de padres y madres.

La formación del profesorado tendrá que contemplar no sólo la actualización en relación con los nuevos retos educativos sino también el desarrollo de su carrera profesional, atendiendo a los diferentes niveles de desarrollo profesional del profesorado.

De ahí que cada Centro, teniendo en cuenta su propio Proyecto Educativo, deba establecer un Plan de Formación del Profesorado y su modelo de participación en los diferentes proyectos de innovación e investigación. Para ello es fundamental la intervención de la Inspección como órgano de asesoramiento y orientación sobre programas, actividades educativas, práctica docente, y problemáticas específicas, entre otros aspectos; además de desarrollar su labor de supervisión y evaluación en el proceso de enseñanza.

Como señalaba antes, Seguimiento y Evaluación contribuyen a la organización escolar. El Seguimiento nos permitirá analizar el desarrollo de lo programado e introducir, si se hace necesario, las modificaciones pertinentes.

La Evaluación, por su parte, se convierte en la herramienta básica que, tras la puesta en marcha de lo programado y el análisis de los resultados, permitirá adoptar medidas que contribuyan a mejorarlos. La Evaluación debe extenderse a todos los ámbitos y sectores de la comunidad educativa, teniendo en cuenta el proceso de enseñanza aprendizaje, los resultados académicos

del alumnado, los programas educativos que se llevan a cabo en el centro, las medidas destinadas a la prevención de los problemas de aprendizaje, la atención a la diversidad, la función directiva, el personal de administración y servicios, y la implicación de las familias en el centro; se trata, en definitiva, de una evaluación integral del funcionamiento de los centros docentes que ha de tener dos enfoques distintos:

Una evaluación externa que llevará a cabo la Agencia Andaluza de Evaluación Educativa y una Evaluación Interna; la autoevaluación que nos permitirá conocer nuestros logros y nuestras deficiencias, determinar las causas, reorientar lo programado y formular la propuesta de mejora.

El resultado de esta reflexión, análisis y las propuestas de mejora se plasmarán en la Memoria Final que deberá aprobar el Consejo Escolar, el Consejo Escolar órgano de gobierno y de representación y participación democrática de todos los sectores de una comunidad educativa que tiene y debe tener un papel relevante, ya que en él recae la responsabilidad de la aprobación del Plan de Centro que es el que define la personalidad y características del propio Centro.

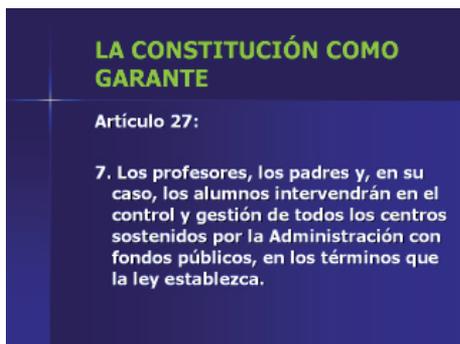
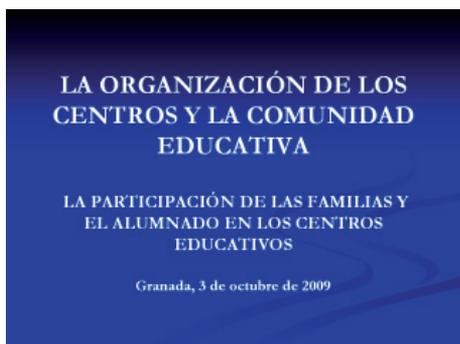




## [Joaquín Martínez González<sup>1</sup>]

Juan Bautista Ruiz Martín, Vicepresidente de CODAPA, pertenece a una institución que se creó en 1983 con un objetivo claro: lograr el establecimiento y perfeccionamiento de un sistema educativo entendido como servicio público fundamental, en el que la educación reunía, entre otras, las siguientes características: escolarización total y real contemplando la etapa de 0 a 3 años, así como un ciclo único que prepare para acceder a la profesión especializada o para la continuación de los estudios superiores; educación humanística y científica de alta calidad y que desarrolle el espíritu crítico y solidario; educación laica y carente de todo tipo de adoctrinamiento; educación planificada, gestionada y controlada democráticamente por todos los sectores afectados de nuestra comunidad; integrada en nuestra propia cultura, realidad social, etc. Todos estos datos los pueden consultar en la página web de la Asociación. Sin más, pasamos la palabra a D. Juan Bautista Ruiz Martín.

## [Juan Bautista Ruiz Martín<sup>2</sup>]



Consciente de la importancia del alumnado, y viendo que no están representados en esta mesa, me he tomado la licencia de incluirlos en mi intervención.

La participación plural de la sociedad y de los sectores más directamente afectados en el ámbito educativo en la vida diaria de los centros nace de la propia Constitución vigente, donde se recoge la presencia de profesores, padres y alumnos en los órganos de control y gestión de los centros, quedando de esta manera abiertos canales fluidos de comunicación entre la sociedad y los centros y evitándose, de esta forma, que las acciones educativas emprendidas desde las familias, los centros docentes y la propia sociedad en su conjunto resulten neutralizadas si no caminan en la misma dirección.

Un modelo social sustentado sobre el individualismo y la competitividad conduce a la

<sup>1</sup> Transcripción de la intervención en las X Jornadas del Consejo Escolar de Andalucía el día 3 de octubre de 2009

<sup>2</sup> Texto facilitado por el ponente

La participación es un valor básico para la formación de ciudadanos autónomos, libres, responsables y comprometidos con los principios y valores de la Constitución.  
(LOE, art. 118)

exclusión y el repliegue del individuo o del grupo sobre sí mismo, ante la dificultad para alcanzar el éxito en un ámbito competitivo. Esto se traduce en una falta de compromiso por parte de los padres y madres, profesorado y alumnado.

Ahora que tenemos delante la crisis, el mayor ahorro es el desembolso que se haga en educación y en este sentido, la administración se está portando. Toca ahora nuestro compromiso y aportación humana; la dejadez y falta de implicación del resto de la comunidad educativa podríamos calificarlo como un fraude al Estado.

La educación es corresponsabilidad de la comunidad educativa, y aquí empieza la verdadera participación. El hecho educativo hay que concebirlo como un compromiso social, las familias somos el pilar fundamental para la educación si actuamos desde el compromiso, con criterios unánimes, centro y familia, para que el proceso educativo no se vea ralentizado. Es un reto apasionante y debemos estar ahí para materializarlo juntos. Para ello es necesario:

1. Un profesorado implicado, como verdadero artífice del proceso educativo.
2. La familia asumiendo el papel fundamental de educadores, transmitiendo en casa los mismos códigos y pautas de conducta que la escuela. Comprometidos en un concepto de autoridad compartida. (No aparcarse niños)
3. Una APA que funcione unida, es ventajosa para la mejora de resultados del Centro.
4. La colaboración conjunta en la puesta en marcha y funcionamiento de programas educativos: Atención a la diversidad, acompañamiento escolar, adaptaciones curriculares, corrección de desigualdades, asociar al centro en un espacio de encuentro democrático.

Diversos estudios demuestran que la participación real y comprometida de las familias en los centros educativos mejoran la calidad de la educación y los rendimientos escolares del alumnado.

Y todo ello basados en principios como la libertad, la tolerancia., el respeto, aceptando la diversidad como riqueza.

La colaboración entre familia y escuela mejora el rendimiento académico y el ajuste escolar. Además, tiene efectos especialmente beneficiosos en hijos con problemas escolares (rechazo entre iguales o bajo rendimiento académico), pues en estas situaciones la implicación de los padres se ha mostrado como un “revulsivo”. Asimismo, el sentimiento de obligación familiar en el tema de los estudios se asocia con una creencia positiva acerca de la relevancia de la educación en el desarrollo del individuo y favorece la motivación académica en los hijos.

No obstante, los efectos de la implicación parental en la escuela van más allá del rendimiento académico de los hijos. La participación de los padres en la escuela es muy beneficiosa para los profesores, para el centro escolar y para la propia familia. Ribes (2002) destaca cuatro beneficios de la colaboración entre padres y profesores:

1. permite el establecimiento de criterios educativos comunes sin dar lecciones ni infravalorar a las familias;
2. posibilita ofrecer modelos de relación e intervención con los alumnos;
3. incrementa la divulgación de la función educativa de la escuela en los padres, de modo que aumente la comprensión, la aceptación y la valoración de la labor educativa con el objetivo de evitar confusiones de roles y competencias; y
4. permite enriquecer las escuelas con las aportaciones de las familias como recurso humano de apoyo y como posibilidad de

reflexionar de manera conjunta y obtener una opinión complementaria a la profesional.

Pero esta implicación tiene que ir más allá de lo individual comprometiéndonos y trabajando también por los demás. ¿Qué pasa con esos chavales que están fuera del colegio en horario escolar? Es una cuestión de todos, cualquiera de nosotros debemos llamar a la policía municipal cuando los veamos en la calle para que actúen con quien su familia no prioriza o no da importancia alguna a la escuela; estamos implicados todos porque al final repercute en la sociedad. Además los niños, igual que La Alhambra, son patrimonio de la humanidad y ellos no escogen padre, madre ni cuna donde nacer; tenemos que sensibilizarnos y prestarles el apoyo que necesiten en lugar de evitar, como sucede en muchos casos, que los nuestros vayan siquiera al centro donde generalmente se concentra alumnado de estas características.

En vez de amañar empadronamientos, separaciones falsas, inventar enfermedades que nos firma el amigote, etc... vamos a matricularnos donde nos toque. Contribuiremos a la diversidad del centro y encima con trabajo y aprovechando los recursos que existen para ello conseguiremos dar respuesta a las circunstancias.

**Vías para la participación en los centros educativos**

- **Consejo Escolar**
  - Comisiones:
    - Comisión de Convivencia.
    - Comisión Económica.
    - Comisión de actividades complementarias y extraescolares
    - Comisión de selección de directores y directoras
    - Otras ...
- **Otras vías de participación:**
  - Delegados y Delegadas (de padres y madres) de grupo
  - Asamblea de Delegados y Delegadas
  - Asociación de padres y madres

Para compartir esta práctica educativa responsablemente, es preciso adquirir las capacidades necesarias para una participación efectiva, que no se desarrollan espontáneamente. Por esto, se hacen necesarios apoyos e iniciativas dirigidas al fomento de la formación de padres y madres en estos menesteres sistemáticamente debido a la fluctuación de estos cuando sus hijos/as van superando el proceso educativo.

Sin formación, la participación se ve reducida a asentir con la cabeza y cumplir la normativa, pero

minimiza la aportación de las familias pudiendo en ocasiones verse manipulados por los equipos directivos.

Para que la participación sea real, tenemos que mojar en la yema: Imaginemos un huevo frito con su aceite (lo nada importante), su clara (lo periférico), y la yema (lo fundamental); no podemos permanecer mirando y ver cómo se lo comen o nos dejan mojar en el aceite y, si nos portamos bien, en la clara. Recordemos el artículo 27.7 de la Constitución española, lo deja claro. Mojamos en la yema también. Quiero decir, que no estamos únicamente para tirar de la gaitilla que mueve la cortina del teatro y organizar fiestecitas.

La participación del conjunto de la Comunidad Educativa, es uno de los elementos básicos e irrenunciables de calidad. Se ha de facilitar el plan de centro con el debido tiempo para que este pueda ser debatido también en las APAs, dando opción a presentar las aportaciones e inquietudes consensuadas.

Cuando el alumnado tiene muchos profesores, sería favorable reforzar las tutorías donde el Tutor recoja la opinión del alumnado a su cargo sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje desarrollado en las distintas materias y sobre su integración socio-educativa e informar a este y a la familia.

Cuando el padre no acude a las tutorías, hay que convocarlo mediante carta oficial, es necesario que vayan todos los padres cada trimestre, elaborar partes de asistencia... en definitiva, buscar estrategias para que acudan arbitrando medidas para que la tutoría funcione.

**Ámbitos de participación de la familia y el alumnado en los centros educativos**

- **Plan de Centro:**
  - Proyecto Educativo
  - Reglamento de Organización y Funcionamiento
  - Proyecto de gestión
- **Corresponsabilidad:**
  - Tutorías
  - Compromisos educativos
  - Compromisos de convivencia
  - Evaluación

En la búsqueda de esa corresponsabilidad, se deben establecer compromisos pedagógicos, educativos y de convivencia con las familias. (El centro se compromete a esto y usted a lo otro, y se firma.)

La mejora en los centros educativos debe ser un proceso conducido de manera directa por los órganos de participación y gobierno de los centros, como instancias más directamente relacionadas con la específica problemática de los mismos a través de la evaluación, que no sirve para aprobar o suspender, sino para detectar carencias y poner soluciones.

Esto que acabo de decir, es normativa y nadie pondría en duda su cumplimiento, pero una cosa es la realidad virtual y otra distinta la realidad de la vida. En los documentos puede haber cosas bonitas, pero sólo son papeles si no se cumplen.

Incluir en el ROC modelos donde la información entre los distintos sectores de la comunidad educativa se vea beneficiada y seamos capaces de sacarle provecho en beneficio del colegio.

Si realmente nos creemos lo de la participación, tenemos una asignatura pendiente.

Es un reto la participación del alumnado, y un objetivo la máxima calidad en la educación, con una comunidad educativa unida ya que el enfrentamiento, siempre perjudica al alumno. Es preciso fomentar las asociaciones de alumnos y las reuniones de Delegados. Ellos son quienes más saben de lo que pasa en el centro, las normas con diferencias, funcionan peor y pueden discutirlos en tutoría entre ellos a la vez que aprenden la importancia que le da el centro a la educación en valores.

Con esto no quiero decir que tengan que rebasar los límites que hay que respetar, sólo que van a



obedecer más y mejor porque sienten que han contribuido según sus posibilidades a definir sus derechos y deberes para convivir en este espacio común que representa la Escuela.

El encuentro entre madres, padres, profesores, alumnos y profesionales es una ventana de aire fresco saludable para toda la comunidad. Se trata de un área que implica personalmente; pero no puede ser de otro modo. El trabajo con las familias nos mejorará; y esta riqueza es como una profecía que se cumple a sí misma. Estamos ante una meta deseada si los padres y madres estamos dispuestos a colaborar.

Son opiniones discutibles, para abrir el debate donde aprendamos unos de otros.

Gracias por la atención prestada.





[Joaquín Martínez González<sup>1</sup>]

Hasta ahora en la mesa han intervenido personas que representan a entidades. La organización ha incluido ahora las aportaciones de una persona de reconocido prestigio, al que me es muy grato presentar. El doctor D. Antonio Bolívar une en sí dos aspectos importantes: la teoría y la investigación sobre la organización, no en balde es Catedrático de Didáctica y Organización escolar en la Universidad de Granada a una amplia experiencia en la práctica docente, pues ha sido durante más de doce años Catedrático de Instituto, por lo tanto creo que recuerda –y recuerda bien, porque no se ha apartado de este mundo- los sufrimientos y las alegrías del docente en los niveles no universitarios. Ha trabajado intensamente en aspectos relacionados con la organización escolar, participa y ha participado en multitud de proyectos de investigación y sus publicaciones, que son tan numerosas que no voy a citar ninguna, le hacen acreedor fácilmente al calificativo que he empleado de “persona de reconocido prestigio”. Sin más, D. Antonio.

[Antonio Bolívar Botía<sup>2</sup>]

## Una organización de los centros acorde con las demandas actuales

En el discurso de la Consejera de Educación de Andalucía en el Parlamento andaluz (27-05-09), a fin de informar sobre las líneas de actuación a desarrollar, fijaba que “el primer desafío es democratizar el éxito escolar, como hemos democratizado el acceso al sistema educativo”. Coincidió en que nuestro programa educativo, sin perdernos, bien puede ser –por lo pronto– confluir con los objetivos europeos de la Agenda de Lisboa. Pues bien, para esto, no basta el currículum, como –en una cierta ortodoxia, en algunos casos “integrista”– se entendió desde la LOGSE, es preciso entrar en las dimensiones organizativas, siempre se dirijan a facilitar vías personalizadas para conseguir el éxito educativo, no a vías que puedan conducir a cualquier tipo de segregación. En cualquier caso no hay mayor segregación (mejor decir “exclusión”) que ese porcentaje persistente de fracaso escolar sin titulación alguna. Por eso es una prioridad terminar con él.

Con el objetivo de una ciudadanía integrada y cohesionada, se ha convertido en una prioridad en las políticas educativas de la Unión Europea lograr el “éxito” educativo para toda la población. Así, un conocido Informe francés (Informe Thélot, por su presidente), elaborado a partir de un Debate Nacional sobre el porvenir de la escuela, se titula precisamente “Por el éxito escolar de todos los alumnos” (*Pour la réussite de tous les élèves*). En Inglaterra se publica en 2003 el libro verde y programa “Cada niño importa” (*Every child matters*). El libro propuesta, que sirvió de base en España para hacer la Ley Orgánica de Educación (LOE), se tituló “Una educación de calidad para todos y entre

<sup>1</sup> Transcripción de la intervención en las X Jornadas del Consejo Escolar de Andalucía el día 3 de octubre de 2009

<sup>2</sup> Texto facilitado por el ponente

todos”. Por su parte, las leyes educativas que han elaborado o están haciéndolo las Comunidades Autónomas (Andalucía, Cantabria o Cataluña) se proponen, como objetivo prioritario, el éxito educativo de todos los alumnos, en línea con los objetivos fijados por la Unión Europea.

En España partimos de una tradición en Organización y Dirección escolar en que un modelo jerárquico-burocrático ha propiciado una uniformidad forzada, que es un terreno poco propicio para estimular la mejora y para dar respuestas contextualizadas a los problemas. Una organización que quiera proponerse el éxito para todos en todos los lugares, tiene que ser más *flexible*, admitir que los equipos directivos puedan hacer diferentes propuestas para la mejora de sus Colegios e Institutos, eso sí, rindiendo cuentas posteriormente de los programas desarrollados.

Limitarse a la gestión burocrática de los centros escolares, en las condiciones actuales, crecientemente se está volviendo insuficiente. En su lugar, como sucede igualmente en otras organizaciones no educativas, se están demandando organizaciones escolares más flexibles, capaces de adaptarse a contextos sociales complejos. Por eso, como he analizado en otros escritos (Bolívar, 1999, 2000), las organizaciones con futuro son aquellas que tengan capacidad para aprender. Para eso precisan, entre otras, de autonomía que les permitan poner en marcha proyectos propios y aprender de la experiencia. Al tiempo, potenciar la capacidad local de cada centro para mejorar, aportando los recursos necesarios e impeliendo un compromiso por la mejora, del que tendrán que dar cuentas.

Pienso que estamos en una situación, tras los problemas que hemos sufrido en la dirección de los centros, en que hay que plantearse claramente cuáles son las responsabilidades que queremos tengan los equipos directivos de los centros escolares y, de acuerdo con ellas, delimitar sus atribuciones, el acceso y la capacitación. Este tipo de planteamientos y discusión, a nuestro entender, ya no puede hacerse al margen de *cómo se sitúa el tema a nivel internacional*. En particular, sabiendo que el liderazgo de los directivos es un factor de primer orden en la mejora de la educación. Como veremos, la investigación pone de manifiesto que, tras la calidad y trabajo del profesorado, el liderazgo directivo es el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tiene en el logro de aprendizajes. Además, la calidad del profesorado puede verse potenciada, a su vez, por la propia acción de los líderes en ese ámbito. Como ha puesto de manifiesto el Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) un buen liderazgo a nivel escolar es un factor determinante de la calidad de la educación, para lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos.

### **Preámbulo: Nuestros déficits en organización de centros**

Creo que un grave handicap o déficit de nuestro sistema educativo ha sido dejar “intocada” la organización escolar, como si nada hubiera pasado en este último cuarto de siglo. Las sucesivas reformas educativas, centradas en el currículum y otros aspectos, no han entrado propiamente

en la estructura organizativa de los centros. Lo que hizo la LODE, que vino a solucionar problemas acuciantes en su momento, se ha considerado posteriormente (p.e. con la LOGSE), que ya estaba solucionado y, por tanto, sobre esa dimensión no había nada que decir. Sin embargo, además de resolver el problema (“concertos”) de la enseñanza privada, los otros dos graves problemas que, a comienzos de los ochenta, vino a dar solución la LODE, con el tiempo, se ha mostrado insuficientes:

- (a) *Modelo electivo y no profesional de la dirección*: fracasa o se agota, tal como estaba diseñado, cuando no hay a quien elegir; a veces más del 50% de los casos. Sucesivas recomposiciones han ido aminorando la mera elección por los colegas, introduciendo preparación y currículum vitae, con una mayor intervención de la administración educativa. Estos factores, junto a un merecido incremento de suplemento salarial, han hecho que Andalucía se encuentre hoy entre las Autonomías que en menor número de centros (37%) la dirección tiene que nombrar al director
- (b) *Consejos Escolares*: graves déficits de participación de las familias (en algunos casos el 12-13%), lo que fuerza a pensar que otro tipo de participación es posible, más allá de la aplicación de un modelo de representación política a los centros educativos (Bolívar, 2009); y

La referida contradicción de introducir nuevos modos de llevar a cabo el currículum con la misma estructura organizativa estalló en la LOGSE. Se introduce un nuevo modelo de autonomía en el desarrollo del currículum (Proyecto Curricular), propio de los países nórdicos y anglosajones, en una estructura de sobrerregulación administrativa que impide la autonomía que retóricamente se proclama (Bolívar, 2004). Se habla de un nuevo nivel de decisión y determinación curricular (el centro escolar), inexistente en la práctica, cuando la colonización administrativa de aquellos años impide desarrollar proyectos educativos propios. Algunas de las Órdenes del BOJA de comienzo de curso en los noventa eran auténticos “misales”, al especificar hasta límites increíbles lo que todos los centros debían de hacer igual. Y esto se hacía, paradójicamente, cuando retóricamente se les demandaba proyectos educativos propios, que respondieran (imitando a la privada) a una “identidad y personalidad propia”. Una contradicción explosiva, si no es porque quedaba en retórica vacía, a la que se ha acostumbrado en exceso a los centros.

Al tiempo, en general, no se contaba con equipos directivos estables que pudieran llevarlos a cabo (algunos renovados cada año por la Administración). Por su parte, requerir un Proyecto curricular propio de Centro con libros de texto uniformados, sin capacidad para tomar decisiones curriculares (p.e. dedicar más horas de las fijadas a Lengua), prohibiendo elegir libros que no estuvieran previamente aprobados o, si los profesores hacían algún material, debía estar como requisito para su uso “homologado”. ¿De qué se hablaba con “proyectos

curriculares propios” –Digámoslo claramente: de “documentos” iguales que respondieran a requerimientos administrativos, con órganos (Inspección) encargados de controlar dicha adecuación a la normativa. Al final, por otras razones (recentralización), la LOCE del Partido Popular los suprimió, y la LOE, entendiendo que había una demanda de simplificar la burocracia, vino a decir “bien quitados están”. Esta es la historia final, fracasada, de aquel elemento más innovador de la LOGSE, como eran los Proyectos Curriculares de Centro. Pero reconozcamos, dicho fracaso vino sobredeterminado por mantener una estructura organizativa uniformada y burocratizada, incapaz de desarrollar proyectos propios.

Es verdad que, al final del período de la etapa del gobierno socialista de Felipe González, Álvaro Marchesi se vino a dar cuenta que no era posible la LOGSE con dicha estructura. De ahí la LOPEG (Ley Orgánica de Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes, 1995), obligada a introducir nuevos elementos como la calidad, la autonomía de los centros y la profesionalización de los equipos directivos, así como la evaluación del sistema educativo. Se trata de modificar aquellos aspectos necesarios para, respetando la LODE, adecuar la estructura organizativa de los centros a “las características y exigencias del nuevo sistema educativo” para que puedan desarrollar sus propios proyectos educativos y curriculares. Intento, en parte fallido, pues el gobierno que la sostenía, cada vez más debilitado, estaba próximo a dejar de serlo. No obstante, los actuales Reglamentos Orgánicos de los Centros de 1996 están hechos de acuerdo con la LOPEG, una ley –por lo demás– derogada.

En fin, si queremos un “éxito educativo para todos” o, como nuestra consejera lo ha denominado (“democratizar el éxito escolar”), no basta el currículum, hay que entrar en la organización escolar, autonomía de los centros y el papel de la dirección escolar. Siendo este el asunto, el verdadero problema es preguntarse en qué líneas o direcciones.

### **¿En qué líneas o direcciones?**

El reciente informe TALIS de la OCDE (2009) pone de manifiesto que España obtiene la puntuación más baja en liderazgo pedagógico y, paradójicamente, también en liderazgo administrativo, situándose muy por debajo de la media (ver pág. 197). Por su parte, el estudio “La autonomía en Europa. Políticas y medidas”, elaborado por la Red de Información sobre Educación en Europa (Eurydice, 2008), que analiza 30 países europeos, pone de manifiesto que los países del norte del continente conceden más autonomía a los centros escolares que los del sur y también son los que mejor nota sacan en PISA. España, junto a Portugal y Grecia, es de los que tienen una autonomía más limitada. Hasta el jefe de establecimiento en Francia tiene más competencias (p.e. en gestión del personal) que tiene el director español.

La propia OCDE está llevando a cabo en amplio programa (Improving School Leadership<sup>3</sup>) para mejorar el liderazgo escolar, como prioridad de los poderes públicos en educación, en el que apuesta por cuatro palancas (Pont, Nusche y Moorman, 2008):

1. (Re)definir las responsabilidades. Con mayor autonomía para tomar decisiones, paralelamente, se redefinen las responsabilidades para un mejor aprendizaje del alumnado. Se deben delimitar las principales características y las tareas de los líderes escolares eficaces; siendo el liderazgo para el aprendizaje la dimensión más relevante del liderazgo escolar.
2. Distribuir el liderazgo escolar. La situación actual (mayores responsabilidades y rendimiento de cuentas, entre otras) están creando la necesidad de que éste se tenga que distribuir y compartir: liderazgo de profesorado, equipos directivos, consejos escolares, etc.
3. Adquirir las competencias necesarias para ejercer un liderazgo eficaz. Los líderes escolares necesitan capacitación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades, en particular sobre estrategias para mejorar los resultados escolares.
4. Hacer del liderazgo una profesión atractiva. Para eso se propone, entre otras, profesionalizar su reclutamiento y selección, incentivar económicamente su ejercicio, proporcionar vías para el desarrollo profesional y reconocer el papel de las asociaciones profesionales de líderes escolares.

En este aspecto de en qué líneas caminar, cabría señalar la propia perspectiva de la Consejería: confluir con Europa, respetando las propias tradiciones. En lugar de estrategias burocráticas, verticales o racionales del cambio, se pretende favorecer la emergencia de dinámicas laterales y autónomas de cambio, que puedan devolver el protagonismo a los agentes y –por ello mismo– pudieran tener un mayor grado de sostenibilidad. Los equipos directivos deben, en su lugar, ejercer un papel de liderazgo, mejor un liderazgo centrado en la mejora del aprendizaje de todos los estudiantes.

En cierta medida, se quiera o no, se está imponiendo la vía de “nueva gestión pública”, que popularizó la “Tercera vía” de Blair y Giddens: hay que dar capacidad para tomar decisiones propias, para ejercer “liderazgo” pero, a cambio (quid pro quo), en los servicios públicos, se debe rendir cuentas –mediante los correspondientes mecanismos de evaluación– de los resultados alcanzados. El modelo burocrático de control, en línea heredada de Francia (cultura de dependencia administrativa), en que el director es un representante ejecutor normativa de la Administración, está agotado.

<sup>3</sup> Se puede ver en: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>

El cambio en el siglo XXI es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, el derecho a la educación, entendido ahora como el dominio de aquellos aprendizajes imprescindibles que les permitan participar en la vida social sin riesgo de exclusión. Esto implica una nueva política, informada por el conocimiento de cómo las escuelas mejoran y, a la vez, capaz de movilizar las energías de los centros y coordinar los distintos componentes del sistema. Como reclama Linda Darling-Hammond (2001) “a mi modo de ver, esta tarea nos exige un nuevo paradigma para enfocar la política educativa. Supondrá cambiar los afanes de los políticos y administradores, obsesionados en diseñar controles, por otros que se centren en desarrollar las capacidades de las escuelas y de los profesores para que sean responsables del aprendizaje y tomen en cuenta las necesidades de los estudiantes y las preocupaciones de la comunidad” (p. 42).

La agenda próxima en la mejora del ejercicio de la dirección, de acuerdo con todas las tendencias internacionales (Day et al., 2009), es el liderazgo para el aprendizaje; es decir, vincular el liderazgo con el aprendizaje del alumnado. Si los centros educativos deben garantizar a todos los alumnos las competencias básicas que les posibiliten el ejercicio de la ciudadanía activa e integración en el mundo social y laboral sin riesgo de exclusión, la dirección de la escuela está para hacerlo posible, centrando sus esfuerzos en dicha meta. Por eso, un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos. El asunto prioritario es, pues, qué prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el centro escolar, influyendo positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado. Vamos a concretar algunas dimensiones en esta perspectiva.

### **Autonomía del centro educativo**

Efectivamente, en este contexto, se precisa mayor autonomía, que pueda dinamizar los centros educativos. Pero hay que especificar y concretar, de acuerdo con las experiencias de otros países, esta autonomía. Como pone de manifiesto el referido informe de Eurydice (2008), la autonomía lleva aparejado rendir cuentas de los proyectos desarrollados y de los recursos empleados. En cierta medida responde a un nuevo modo de regulación (algunos lo llaman “postburocrático”): en lugar de control normativo (al principio), éste control se sitúa al final, por resultados. Se viene a decir: aprobado el programa que presente, tiene libertad (lo que supone contar con los recursos necesarios) para desarrollarlo; a cambio, debe rendir cuentas al final. Estos resultados se manifiestan por el éxito educativo. Evidentemente, como han destacado numerosos críticos, esto tiene sus ventajas e inconvenientes. El principal problema es que el control por resultados sea en último término por los clientes, que son los que marcan la calidad de un producto.

En segundo lugar, “decretar” la autonomía lleva poco lejos, si luego no se ponen los medios para que pueda efectivamente ser implementada. En su lugar, se trata de dar posibilidades para

que los centros puedan construir sus propios espacios de autonomía (su propia capacidad de desarrollo y mejora). Al respecto, la autonomía también se aprende. Por tanto, como ha visto bien un colega portugués (Barroso, 2004) experto en el tema, la autonomía no puede ser para todos igual, depende de la situación de partida y de los compromisos que se quieran alcanzar. Más bien, se trata de abrir espacios en los que los centros pueden presentar sus propuestas propias de mejora y, en una especie de contrato-programa, posibilitar esos espacios propios de desarrollo organizativo o curricular. En Portugal, en este aspecto, han funcionado “contratos de autonomía”, con éxito desigual.

La autonomía comporta, para que tenga sentido, otras dimensiones. Además de necesitar recursos humanos y materiales, conlleva una concepción de la formación e innovación centrada en la escuela, una determinada concepción de los profesores como profesionales reflexivos, que comparten conocimientos en sus contextos naturales de trabajo, y exige ir rediseñando el centro como comunidad de aprendizaje para los alumnos, los profesores y la propia escuela como institución.

### **Una dirección para el aprendizaje**

Entender los centros escolares como organizaciones para el éxito educativo, obviamente, exige reestructurar el papel de los equipos directivos. En primer lugar, reafirmando dicho papel. Ahora que se discute, si una ley puede dar autoridad al profesor, de lo que no cabe duda es que quien tiene que ser autoridad pública, en primer lugar, son los directivos, para con la comunidad escolar y para el personal de su centro.

La literatura sobre la eficacia escolar es consistente en la importancia que tiene un buen director en escuelas que funcionan bien. El “efecto-director” es, normalmente, un efecto indirecto o, mejor, mediado: no es él quien trabaja en las aulas, pero puede contribuir a construir las condiciones y el contexto para que se trabaje bien en ellas. Sin duda la efectividad de un profesor en la clase está en función de sus capacidades y compromiso, así como de las características del contexto en que trabaja y del entorno externo (social y político). Pero la creación de un ambiente, motivaciones y unas condiciones que favorezcan, a su vez, un buen trabajo en cada clase es algo que depende del liderazgo del director. De hecho, no suele haber un proyecto de dinamización o de mejora en una escuela que no tenga detrás un buen equipo directivo detrás, aunque no sea el protagonista directo.

Como señalaba antes, a nivel internacional se está planteando la necesidad de una dirección centrada en el aprendizaje, que se relaciona con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión) que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos. El liderazgo pedagógico ha venido a ser expresión, durante



décadas, de un modelo añorado en una buena dirección escolar, llegando a constituirse en un eslogan que expresa las demandas de una dirección que, no limitada a la gestión, se centra en cómo mejorar la educación ofrecida por la escuela. En una excelente investigación, Leithwood, Day et al. (2006) han descrito cuatro tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos: a) establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo), que contribuyen a que la gente desarrolle una comprensión compartida sobre la organización, sobre actividades y objetivos acerca de una misión común, focalizada en el progreso de los alumnos; b) desarrollar al personal, mediante el desarrollo profesional, incentivos o apoyo se amplía la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones; c) rediseñar la organización, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, estructuran la organización para facilitar el trabajo, cambio en la cultura escolar o gestionar el entorno; y d) gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje, mediante un conjunto de tareas como supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum y seguir el progreso de los alumnos.

Por su parte, la referida propuesta de la OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008) señala que importan cuatro ámbitos principales para centrar el liderazgo en la mejora de los resultados escolares:

- Apoyar, evaluar y fomentar la calidad docente: los líderes escolares deben saber adaptar el programa de enseñanza a las necesidades locales, promover el trabajo de equipo entre los maestros y participar en la supervisión, la evaluación y el desarrollo profesional docente.
- Fijar metas, evaluación y rendimiento de cuentas: los responsables de la formulación de políticas deben garantizar que los líderes escolares tengan competencias para establecer una dirección estratégica, diseñar planes escolares y metas, y verificar el progreso, usando datos para mejorar la práctica.
- Administración financiera estratégica y gestión de recursos humanos: los responsables de formular las políticas pueden mejorar las habilidades de administración financiera de los equipos de liderazgo escolar al proporcionarles capacitación a los líderes escolares, creando el papel de gerente financiero dentro del equipo de liderazgo o prestando servicios de apoyo financiero a las escuelas. Además, los líderes escolares deben poder influir en las decisiones de reclutamiento de docentes para que los candidatos encajen mejor con las necesidades de sus planteles.
- Colaboración con otras escuelas: esta nueva faceta del liderazgo debe ser reconocida como una función específica para los líderes escolares. Puede aportar beneficios a los sistemas escolares en conjunto más que únicamente a los estudiantes de una sola escuela. Pero los líderes escolares deben desarrollar sus habilidades para intervenir en asuntos que trasciendan los límites de sus planteles.

[a] **Autonomía y competencia en el currículum.** Para esto se precisa capacidad para organizar el currículum, con formas alternativas. Ya nos hemos referido a este problema dentro de la “ortodoxia LOGSE”, que imposibilitaba respuestas flexibles. A partir de ahora es preciso abrir vías y espacios para lo que dice el artículo 125 de LEA (siguiendo textualmente el 120 de la LOE):

1. Los centros docentes contarán con autonomía pedagógica, de organización y de gestión para poder llevar a cabo modelos de funcionamiento propios, en el marco de la legislación vigente, en los términos recogidos en esta Ley y en las normas que la desarrollen.
2. Dichos modelos de funcionamiento propios podrán contemplar planes de trabajo, formas de organización, agrupamientos del alumnado, ampliación del horario escolar o proyectos de innovación e investigación, de acuerdo con lo que establezca al respecto la Consejería competente en materia de educación.

¿Seremos capaces de verdaderamente abrir vías para dar respuesta a los problemas? Planteo uno real: un centro, para conseguir el éxito educativo para todos, plantea un proyecto educativo basado en competencias básicas, lo que supone, bien llevado, entre otras, una reorganización de las materias, de los tiempos dedicados a cada una y de la plantilla del profesorado. Actualmente, de acuerdo con los patrones de acción de la Inspección, no se aceptaría. Sin embargo, de acuerdo con los argumentos que estamos empleando, basados en la literatura y experiencias internacionales, sería una especie de contrato-programa: vista la propuesta como creíble para resolver los problemas reales a los que trata de hacer frente, se decide apoyarla. A cambio, será evaluada para rendir cuentas de que cumple lo que prometía: mayores niveles de éxito para su alumnado.

[b] **Mayor capacidad en gestión del personal.** Este es un punto conflictivo donde los haya (de hecho la LEA no ha querido entrar propiamente en el) y, sin embargo, es la diferencia principal con privada. Cuando los centros educativos no pueden intervenir en la gestión del personal, se ve impedida gravemente la capacidad de desarrollar proyectos propios, pues estos no pueden estar al arbitrio, suerte o azar del concurso de traslados, por ejemplo. Sin perjuicio de que el reclutamiento del personal docente, administrativo y auxiliar corresponda a la Administración educativa, es evidente que los centros (equipos directivos, Consejos escolares) han de tener mayor capacidad en la gestión, coordinación, organización y distribución del personal docente. Es un tema delicado, donde se mezclan derechos de los funcionarios con necesidades de los centros, pero una mayor autonomía en este ámbito supone que los equipos directivos puedan intervenir en el profesorado que accede al centro y en las necesidades de contratación.

Un director con capacidad de liderazgo tiene que tener competencia en el personal. Es evidente, ya se ha empezado a reconocer, en las sustituciones, pero también en otros elementos relevantes

para su proyecto de acción educativa, como la elección del equipo pedagógico (Jefaturas de Departamento y Equipos Técnico de Coordinación Pedagógica), en formación, etc. En cuanto a la Formación del Profesorado, el equipo directivo ha tenido escaso o nulo papel institucional, quedando como un asunto individual, no como tarea colectiva del centro. Después de la LOPEG se ha ido induciendo que los Proyectos de Centro debían incluir, entre otros apartados, un “Plan de Formación del Profesorado del Centro”, pero nunca llegó a articularse de manera que tuviera un lugar y modo de gestión propio, más allá de proporcionar información a los Centros de Profesorado (CEPs). También en esta dimensión es precisa otra lógica de la formación.

[c] Equipos directivos que lideren la dinámica del centro. Para el éxito educativo la dirección tiene que entrar, como hemos señalado, en la mejora de la enseñanza y del aprendizaje que ofrece el centro. Esta no puede quedar enteramente al arbitrio de lo que cada profesor, con mayor o menor suerte, haga en su aula. Es un punto, sin duda conflictivo, pero en las experiencias y literatura internacional, aparece cada vez más claro: si los profesores son clave de la mejora, los directores han de crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores. Por cierto, esto no tiene nada que ver con la libertad de cátedra, pues tal “libertad” (del siglo XIX) no es para enseñar mal (o bien).

Entendemos por liderazgo pedagógico todo aquel conjunto de actividades (como supervisión) que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo profesores y profesoras con alumnas y alumnos. El modo como se ejerce la dirección influye en todo lo que pasa en la escuela, especialmente en lo que su misión esencial: los modos cómo los docentes organizan y llevan a cabo la enseñanza y los alumnos aprenden.

La investigación demuestra que hay una relación sustancial entre el liderazgo y los logros académicos de los alumnos. Si bien los factores externos son condicionantes, no son determinantes a lo que la escuela puede hacer. Las investigaciones (Day et al., 2009; Leithwood et al., 2006) concluyen que:

1. Dentro de todos los factores internos de la escuela, después de la labor del profesorado en el aula, el liderazgo es el segundo factor que contribuye a lo que aprenden los alumnos en la escuela, explicando alrededor de un 25% de todos los efectos escolares;
2. Los líderes generalmente contribuyen al aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia sobre otras personas o características de su organización. Su éxito depende mucho de sus decisiones sobre en que partes de la escuela dedicar tiempo y atención;
3. Cuatro conjuntos de acciones pueden ser considerados como las “bases” de un liderazgo con éxito: formando a la gente, marcando directrices, gestionando el programa de instrucción, y rediseñando la organización,

4. Todo liderazgo con éxito depende de los contextos específicos en que se encuentra, pero los efectos del liderazgo normalmente son mayores donde más se necesitan, como en las escuelas con circunstancias más difíciles.

En un amplia investigación, en la que han participado algunos de los mejores investigadores en educación (Day, Sammons, Hopkins, 2009), sobre el impacto del liderazgo en los resultados de los alumnos, concluyen lo siguiente:

- Los directores escolares son percibidos como la principal fuente de liderazgo por parte del personal, la administración y las familias. Sus valores educativos, de inteligencia estratégica, y las estrategias de liderazgo conforman los procesos y prácticas en el centro y el aula que dan lugar a mejores resultados de los alumnos.
- Los líderes escolares con éxito mejoran la enseñanza y el aprendizaje y, por lo tanto, de manera indirecta, los resultados de los alumnos y con mayor fuerza a través de su influencia en la motivación del personal, el compromiso, las prácticas de enseñanza y desarrollando las capacidades del profesorado para el liderazgo.
- Los líderes con éxito suelen compartir el mismo repertorio de los valores básicos de liderazgo, cualidades y prácticas.
- Los líderes eficaces aplican estrategias en modos que sean sensibles a la escuela y características generales de estudiantes, a las necesidades definidas a nivel nacional y de sus ideales básicos de educación para maximizar el rendimiento de los alumnos en una serie de competencias académicas, sociales y personales. Tres perfiles de mejora de la escuela fueron identificados, cada uno con diferentes características contextuales: baja, moderada, alta.
- En las escuelas en contextos más difíciles, los directores prestan más atención a establecer, mantener y sostener una política común de todo el centro sobre el comportamiento del alumnado, sobre la motivación y el compromiso, los niveles de enseñanza, el entorno físico, la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y el establecimiento de las culturas de atención a la diversidad y de resultados.
- Directivos eficaces dirigen y gestionan la mejora a través de estrategias de sucesivos estratos dentro y fuera de las tres fases de mejora amplio.
- Hay una relación positiva entre el aumento de la distribución de roles y responsabilidades de liderazgo y la continua mejora de los resultados de los alumnos.
- Una transformación sostenible del centro escolar es el resultado de un liderazgo eficaz. Un liderazgo efectivo se muestra en la mejora de las condiciones físicas, psicológicas y sociales para la enseñanza y el aprendizaje, plantea las aspiraciones al profesorado, estudiantes y comunidades y la mejora de resultados de todos los alumnos

## Coda final

En una sociedad crecientemente dualizada, con grupos de alumnos en grave riesgo de exclusión escolar (social), ¿cómo garantizar a toda la población lo básico e imprescindible, para poder participar e integrarse en la vida social? Lograr el éxito educativo requiere, en primer lugar, determinar lo que es básico (“competencias básicas”), que nunca puede asimilarse a lo mínimo; y, en segundo lugar, poner los medios que aseguren su adquisición. El reto es lograr el aprendizaje de todos los alumnos o hacer de cada escuela una buena escuela, lo que se concreta en garantizar a toda la ciudadanía las competencias básicas, asegurando la educación equitativa de la ciudadanía.

Si los centros educativos debieran garantizar a todos los alumnos las competencias básicas, la dirección de la escuela está para hacerlo posible. Por eso, la dirección no puede limitarse a tareas de gestión u organizativas de los recursos humanos, debe dirigirse preferentemente a todo aquello que puede promover la mejora de la enseñanza. La LOE abre la puerta a este terreno, cuando señala como competencias de la dirección (art. 132. c): “ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro”. De modo similar la LEA en Andalucía (art. 132) especificando que el director ejerce “la dirección pedagógica”. Los nuevos Reglamentos Orgánicos tienen que determinar cómo implementar debidamente (y no sólo en declaraciones) el ejercicio de estas competencias. Para el ejercicio de un liderazgo pedagógico, preciso es reconocerlo, aún tenemos en España un conjunto de retos pendientes. Los nuevos Reglamentos Orgánicos de los Centros han de plantear salidas a esta situación.

## Referencias

- Barber, M. y Mourshed, M. (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos. McKinsey & Company. Disponible, entre otros, en: <http://www.preal.org/>
- Barroso, J. (2004). La autonomía de las escuelas en el contexto de cambio de los modos de regulación de las políticas y de la acción educativa: el caso portugués Revista de Educación, núm. 333, pp. 117-140. Disponible en: <http://www.revistaeducacion.mec.es/re333.htm>
- Bolívar, A. (1999). Cómo mejorar los centros educativos. Madrid: Ed. Síntesis.
- Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A. (2004). La autonomía de centros escolares en España: entre declaraciones discursivas y prácticas sobrerreguladas. Revista de Educación, núm. 333, pp. 91-116. Disponible en: <http://www.revistaeducacion.mec.es/re333.htm>

- Bolívar, A. (Coord.) (2009). Las familias en la educación: De la representación a la participación efectiva. Monográfico Escuela, 3 (octubre 2009).
- Darling-Hammond, L. (2001). El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos. Barcelona. Ariel.
- Day, C, Sammons, P, Hopkins, D. et al. (2009). Impact of School Leadership on Pupil Outcomes Final Report. University of Nottingham y The National College for School Leadership. Disponible en:  
  
<http://publications.dcsf.gov.uk/eOrderingDownload/DCSF-RR108.pdf>
- Eurydice (2008). La autonomía escolar en Europa. Políticas y medidas. Madrid: MEC, Centro de Investigación y Documentación Educativa.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning . London: DfES. Research Report 800. Disponible en:  
<http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>
- OCDE (2009). Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS. Disponible en: <http://www.oecd.org/TALIS>
- Pont, B., D. Nusche y Moorman, H. (2008a). Improving School Leadership. 2 vols. Paris: OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>





[MODERADOR]

Agradecemos a los integrantes de la mesa sus excelentes aportaciones y también la paciencia con la que han llevado la “dictadura” del tiempo, pero los integrantes de la mesa teníamos mucho interés también en que quedara algún tiempo para que ustedes pudieran intervenir y preguntar. Les pido la mayor concreción posible en las preguntas para que así, en el escaso tiempo de que aún disponemos, podamos dar cabida al mayor número de intervenciones posible.

[PREGUNTA]

Soy Ángel Palomino, del sector de padres y llevo 18 años comprometido en el movimiento asociativo; soy presidente de mi APA, del “Juan XXIII” de aquí de La Chana de Granada, miembro del Consejo Escolar Provincial y recientemente nombrado miembro del Consejo Escolar Andaluz. Yo quisiera hacer un ruego y es señalar que aparte de la LEA, en todos estos años que han transcurrido desde la promulgación de la LODE y todas las que van, las hemos leído, las hemos debatido, las conocemos... Ayer decía Alejandro que es magia que la Ley se plasme en la realidad, que eso es muy difícil... conocemos todo lo que está escrito. Yo quisiera de alguna manera darle ideas a Pilar... Viendo que la participación de los padres es tan imprescindible, tan importante... y luego llegamos a las elecciones y no participa nadie. La participación real es muy pobre. De hecho a los padres se les pide muy poquito en el centro... Bueno, luego que en casa estemos pendientes, que hagan los deberes y todas esas cosas, de apoyo. Yo le diría a Pilar que cuando lleguen las elecciones a consejos escolares, que se plasme en la norma para que las direcciones puedan acatar con mayor flexibilidad la no rigidez de las elecciones, es decir, que se pueda votar en un ámbito más amplio, es decir que los padres de por la mañana puedan votar. El Estatuto de los Trabajadores permite permisos para ejercer el derecho de voto.

Eso por un lado en el ámbito normativo y, luego, en el ámbito de las direcciones. Yo les pediría que nos den más participación, es decir, que nos exijan más a los padres, que cuenten más con nosotros, pero no en el ámbito tutorial de mi hija, entre el profesor y yo, sino que están las asociaciones ahí... Es cierto que son poquitos, los mismos, pero importantes. Y a los que van o los que más lo necesitan, utilicémoslos, ahí están, consultemos con ellos, démosles participación; que si hay que hacer Delegados de curso, que se hagan, que no vamos a fiscalizar la labor de nadie, que no nos tengan miedo. Entonces, como estamos y somos pocos... queremos participar. Es lo único que quería decirles.

<sup>1</sup> Transcripción de las intervenciones en las X Jornadas del Consejo Escolar de Andalucía el día 3 de octubre de 2009

[MODERADOR]

Muchas gracias. Como sus interesantes aportaciones iban dirigidas a Pilar, que no está en esta mesa, voy a pasar a otra pregunta.

[PREGUNTA]

Buenos días. Soy docente desde el año 76: Maestro, profesor de Sociales en Formación Profesional y actualmente Catedrático de Instituto y director; por lo tanto he conocido numerosos cambios normativos, legislativos y con la mejor de las voluntades, porque los funcionarios públicos entendemos que siempre nos movemos en el marco que nos dan las leyes y las cumplimos. Lo que sucede es que a veces entendemos que hay posiciones, aunque sean lógicamente preconcebidas, que en algunos casos son quizás ignorantes de realidades.

Dos reflexiones solamente. La primera sobre el papel de los directores. Efectivamente el artículo de El País señala la alta proporción de directores que han sido designados por la administración educativa al no existir candidatos para presentarse al cargo. He de señalar que en Andalucía el grado de convicción de los profesores ha hecho que esa estadística no sea tan alta. Hasta hace muy poco tiempo ha sido incluso inversa: dos tercios eran nombrados y un solo un tercio elegidos. En los últimos tiempos ha habido movimientos donde mucha gente hemos decidido presentarnos precisamente por convicción, pero nos hace pensar que eso puede decaer en cualquier momento en cuanto una generación, la generación de los 70, gocemos de la merecida jubilación. Y veremos a ver si tenemos equipos suficientes para hacernos cargo de una problemática como la que hay actualmente en los IES.

Y la segunda es precisamente sobre los IES. Las jornadas se llaman Organización escolar y Éxito educativo y en el marco de la LEA hay una propuesta que realmente en los Claustros ha caído como una bomba –supongo que todos lo saben–: la posibilidad de la desaparición de los Departamentos didácticos en los Institutos. Entendemos que qué clase de organización se plantea para un Instituto donde los profesores no pueden organizarse ni siquiera de esa forma... Hablaba Alejandro Tiana sobre la formación... precisamente la formación en equipo y la formación en centros es un ámbito perfecto para hacerlo a través de los Departamentos, y de hecho ha venido haciéndose, pero sobre todo la desvertebración que significaría todo lo que podría ser la investigación en el aula, la investigación aplicada, etc., etc... piensen por un instante lo que sucederá en un Instituto si los departamentos didácticos -no sé si por motivos económicos u otros motivos- desaparecen del sistema organizativo para ser sustituidos por unos departamentos con unos títulos muy rimbombantes, pero que ya veremos si los claustros los asumen como tales. Realmente quisiera que se hiciera una reflexión sobre el particular y que los representantes de los directores de Instituto y todo el profesorado de Secundaria, tanto obligatoria como post-obligatoria, hicieran llegar a la Administración que puede ser una de las decisiones más erróneas que se tomen en los próximos tiempos.

[M<sup>a</sup> JESÚS CORTIZO]

Efectivamente todos sabemos de la preocupación que existe en los claustros por esta posibilidad de que desaparezcan los Departamentos. Yo creo que nadie ha dicho que vayan a desaparecer ni permanecer, pero pienso que es necesario incorporar otras figuras dentro de los Equipos Técnicos de los centros. Precisamente, la propia transversalidad de las competencias nos obliga a hacer un trabajo coordinado e interdisciplinar y alguien tiene que ser responsable de esa coordinación. No se trata de que desaparezcan, pero posiblemente haya que hacer un replanteamiento de las responsabilidades y los papeles que tiene cada Departamento, a todos los niveles. La programación coordinada exige que alguien la coordine y si cada uno está en su Departamento programando muy bien sus reuniones y no sabe nada de lo que hace el resto, es muy difícil la coordinación. Y si esto es básico para poder trabajar en el desarrollo de las competencias, lógicamente habrá que pensar cómo se reestructura esta organización para que pueda atender a las nuevas necesidades.

[PREGUNTA]

Soy profesor, padre, y últimamente director. Aprovechando que estamos aquí distintos sectores, me gustaría hacer una reflexión sobre la segunda parte del título: Éxito educativo. El éxito educativo parece que depende exclusivamente de la organización escolar y yo, como padre, veo que no, o mejor dicho, hay una gran parte que no depende de la organización escolar. Olvidamos que estamos inmersos en la sociedad. Y éste es el gran problema que tenemos los padres: Ver de qué manera la sociedad nos puede ayudar... se dice mucho que hay que fomentar la lectura... Como anécdota, mi hija, la última semana de vacaciones se leyó los dos primeros libros de *Millennium*. Allí no teníamos Internet y tenía más tiempo. Volvemos a casa y ha tardado mes y pico en leerse el tercer libro y porque mi mujer continuamente le insistía. Una organización escolar en que se evalúe el éxito educativo me parece bien, pero a ver de qué manera podemos contribuir todos, ya que ese éxito educativo no depende exclusivamente de la institución escolar, sino de la sociedad en su conjunto. (...)

[PREGUNTA]

Soy José Ujaque, de ASADIPRE y voy a hacer dos intervenciones: una de opinión y otra de reflexión. En algunos ámbitos se ha cuestionado qué sentido tenían las asociaciones de directores en este sistema educativo si los directores tienen un carácter temporal. Sólo aclarar que el mismo sentido que las asociaciones de padres, que también son de carácter temporal...

Hecha esa observación y por reconducir un poco el tema del éxito educativo, hay una parte que casi nunca mencionamos. En estas Jornadas, por ejemplo, el tema es la organización escolar;

pero desde el punto de vista psicológico, educación y aprendizaje no es lo mismo. Se pueden dedicar muchísimos recursos a educación, a enseñanza, pero sin la implicación de la persona que recibe el aprendizaje no es posible avanzar mucho más allá. Si el alumno o la alumna no están en disposición de adquirir las competencias que queremos desarrollar, jamás llegará a ser competente porque se inviertan recursos o el maestro se esfuerce. Si no hay una concienciación por parte del alumnado, de la familia, de la sociedad, de que el aprendizaje –no la educación o el sistema- es necesario, que ser competente es necesario para moverse en este mundo, no se logrará el éxito educativo. .

Dicho lo cual, paso a las preguntas propiamente dichas: Para Juan Bautista, que está muy en contacto con los padres de los centros, ¿cómo influye el número de alumnos, es decir, el tamaño de los centros en la eficacia posible de ese centro?

Para el profesor Bolívar, en torno a la autonomía, y para Pilar, la Directora General que también tenemos aquí: Primero, la autonomía no puede ser obligatoria, por lo cual debería existir una opcionalidad: que los centros que quieran ejercerla, la ejerzan y los centros cuyo consejo escolar vea que no es necesario, que tengan una regulación que oriente su actividad... es decir, que la autonomía no sea obligatoria. Y segunda cuestión: el grado de autonomía. La hiperregulación puede originar que aquel centro que sí quiere ejercer su autonomía no pueda hacerlo efectivamente, porque todo está demasiado regulado ya desde la administración educativa.

Y para el Consejo Escolar, para Joaquín, la última: Hay una normativa por desarrollar relativa a los nuevos consejos escolares –de ámbito local, provincial y el andaluz-, ¿cómo va el desarrollo de esa normativa?

[JOAQUÍN MARTÍNEZ]

Me van a permitir que empiece por lo último: No lo sé, o sea, que es fácil de contestar; pero estaré encantado de que efectivamente salga una nueva normativa porque somos muchos los que la estamos esperando.

[JUAN BAUTISTA RUIZ]

Me preguntas cómo influye el número de alumnos en la eficacia del centro... No sé si te refieres a la ratio en las aulas o globalizado... en el tamaño del centro. Yo no entiendo que tenga por qué influir. Cada centro tendrá su programa y hará su Plan de Centro dependiendo del número de alumnado y en función de ello tendrá también el profesorado adecuado a ese número: donde hay menos alumnos tendrán esa atención con menos personal y donde haya

más alumnos tendrán más personal y no entiendo que la cantidad tenga que influir en la calidad, siempre y cuando los recursos necesarios estén en los centros.

[ANTONIO BOLÍVAR]

Sí, eso es lo que yo he defendido. La autonomía no es sólo que no es obligatoria, sino que está en función de proyectos propios. Cuando no hay determinados proyectos propios, hay que cumplir el proyecto que está mandado, por llamarlo de algún modo. El tema es que se confunda eso y todos tengan que cumplir el mismo proyecto. Ese es el problema que ha habido. La autonomía está en función de proyectos propios de mejora, por qué no decirlo, de éxito educativo. Y esos proyectos propios tienen que rendir cuentas después de lo que efectivamente se les ha dado. En Portugal, aunque luego no ha funcionado, este compañero mío los llamaba “contratos de autonomía” en función de proyectos, una especie de -como yo decía- contrato-programa. Pero no podemos pensar que todos tengan proyectos propios, eso sí es completamente real.

[PREGUNTA]

Soy Antonio Liébanas, profesor de Secundaria y vengo en representación de los padres de la enseñanza concertada. Me gustaría hacer tres reflexiones: La primera, pedimos la aportación o la intervención de los padres en el ámbito educativo... pero veces hasta a los propios profesores nos cuesta trabajo conocer la normativa y todos estos cambios que ha habido, ¿cómo van a entender los padres todo lo que suponen, por ejemplo, los programas de diversificación curricular, PCPI, ciclos formativos, cuáles son los tipos de bachillerato que hay, cómo son los accesos a la Universidad según la modalidad de bachillerato cursado...? Eso, a los padres, les cuesta mucho trabajo conocerlo; eso requiere que las Asociaciones y Confederaciones de Asociaciones tengamos que hacer un esfuerzo para informar a los padres para que luego ellos puedan participar y que no se limiten a acudir a los centros para emitir quejas, sino que puedan también aportar soluciones. Eso requiere formación de esos padres y unos medios económicos de los que carecemos los padres de la concertada.

La segunda reflexión sería para Pilar, porque ha hablado de que los planes, programas y proyectos que tiene la Consejería son muy útiles. Es verdad. Bien llevados a cabo, están siendo muy útiles, como se está demostrando. Pero esos planes, programas y proyectos tienen que llegar a todos los centros. Los centros concertados también los queremos, son muy útiles y pueden ayudar mucho a las familias, porque si llegan a esos tramos de tarde, pueden ayudar a compatibilizar la vida laboral y la vida familiar.

Y por último, en el tema que ayer hablaba Alejandro Tiana de dos grandes líneas de actuación: primero avanzar en la autonomía de gestión de los centros y la flexibilización de su organización

para mejorar la calidad y también un control de los resultados para mejorar esa calidad. Pienso, ya como profesor, que si los incentivos económicos que se nos intenta dar para mejorar los resultados académicos se invierten en unos mayores medios humanos y materiales a la hora de conseguir una mejor organización de los centros, los agrupamientos flexibles..., eso mejoraría la calidad de la educación, lo que llevaría a unos mejores resultados.

[MODERADOR]

Muchas gracias. Tengo que cortar ya aquí. Tampoco había ninguna palabra ni hay preguntas pendientes, salvo para Pilar, la Directora General, a la que hay interés en plantearle cuestiones. Creo que eso es bueno y seguramente ella se alegra de ello. Agradezco nuevamente a los integrantes de la mesa sus magníficas aportaciones e inmediatamente se inicia la siguiente mesa redonda. Muchas gracias a todos.