

XXVII Jornadas del FEAE: Dirección y liderazgo en centros educativos.

Valencia, 6 y 7 de octubre

Pedro José Molina Herranz
Presidente de FEAE-Aragón

Jornadas desarrolladas en el Jardín Botánico de Valencia. Un espacio que alberga interesantes ejemplares de diversas especies vegetales, con árboles de gran tamaño y muy bonito. Jardín cultivado desde hace tiempo, en la actualidad, muy cuidado y emblemático, y que fue un sugerente marco para el desarrollo de estas jornadas sobre “dirección y liderazgo en centros educativos” organizadas por el FORUM-Valencia.

Comenzó Adela Cortina las sesiones de estas jornadas citando a Kant que hablaba de dos retos, el reto del gobierno y el de la educación y que este último es mucho más complejo, ya que la persona lo es por la educación, es lo que la educación le hace ser y ésta es la tarea más importante que tiene la sociedad. Así nos introdujo en su interesante conferencia sobre “Ética de las Organizaciones. Responsabilidad social corporativa aplicada a los centros”, pues *difundir valores éticos es una tarea fundamental*.

Frente al dilema educar para el presente o para el futuro, siguiendo las ideas de Kant, es mejor la visión lejana para lograr ciudadanos del mundo, desarrollar un cosmopolitismo, aunque no sepamos cual será el entorno social para el que educamos. Pero sí que podemos anticiparnos y crear el futuro.

Al igual que en otros sectores de la sociedad en educación hay que pensar el para qué, cuál es la meta que le da sentido, pues si no está bien definido no sirve para nada. Sería el desarrollo de bienes internos de las personas no tanto los bienes externos. Las personas y las organizaciones deben ser éticas. Es preciso desarrollar una “ética de la educación” en la que intervienen diferentes agentes - familias, profesionales de la educación, redes sociales, medios de comunicación...- por lo que hay que ponerse de acuerdo en unos mínimos de justicia para no caer en inhumanidad, en injusticia social. Desarrollar la ética de las organizaciones y de los profesionales se puede recoger en un código o comité ético, pero sobre todo en los “valores o clima” de la organización. Hay una responsabilidad social cooperativa o ética cooperativa que responde a las expectativas de los miembros de la organización. El profesorado, alumnado, familias, sociedad tienen expectativas legítimas. Hay que crear aliados en vez de adversarios, pero siempre que las expectativas sean legítimas para todos.

Adela Cortina define la “aporofobia” como rechazo al pobre. Tenemos tendencia de satisfacer a los que nos pueden dar algo –dinero, reconocimiento, votos...– por lo que hay que combatir la aporofobia y considerar que todos somos necesitados. El sentido de la inclusión, el ser compasivos tienen que ser prioritarios en educación, sin mirar quién puede ser el “aporo”, hay que satisfacer las expectativas legítimas. Las leyes deben incorporarse en las costumbres, ¿cómo se va a educar si la costumbre es que haya alianzas entre sectores de la educación excluyendo a otros! Hay que educar en expectativas legítimas.

Hizo un repaso de los valores de las organizaciones, como los centros educativos, considerando que son organismos, no máquinas. Hay un capital humano que debe incorporarse a un proyecto cooperativo. Establecer los mínimos. Es fundamental que la comunicación interna y externa sea transparente. La participación exige responsabilidad diferenciada. Contar con la capacidad de todos en la generación y desarrollo de iniciativas. Generar confianza. Satisfacer las expectativas de sus miembros. La inclusividad y la responsabilidad siempre.

Los ejes de la educación para Adela Cortina son:

1. Los conocimientos y habilidades, preparar para el futuro y evitar el engaño, así generar alternativas.
2. Educar para intentar buscar la felicidad: vida de calidad no de acumulación.
3. Las sociedades “bienestantes” son injustas. Educar en la justicia social y sabiduría moral. Atender y cultivar en el sentido de la justicia. Consuelo, cariño... en el sentido de la “gratuidad”. Abundancia del corazón, el sentido de la compasión, “alegrarse con el que se alegra y compadecer el sufrimiento”, empatía de compromiso para ayudarlo a superarlo. Educar en la cooperación y no en el conflicto. Justicia para que nadie se quede fuera del tablero.

Acabó la mañana con la mesa redonda, Antonio Bolívar, Alejandro Campo y José Antonio Martínez, que presentaron el marco de la buena dirección, un documento abierto que no desarrolla las tareas sino el marco para el desempeño de la Dirección en los centros escolares y que ha sido trabajado desde el FORUM, FEDADI y FEDEIP. Desde su percepción de que la dirección de los centros público en España languidece, estos expertos recordaron la importancia que en la literatura educativa se le da a ella, su influencia determinante en el proceso educativo, incluidos los resultados académicos del alumnado. Estas han sido las premisas que han estimulado el documento elaborado “Un marco español para la buena dirección escolar” que está a disposición pública. La dirección escolar como base de la autonomía de los centros, que responde al contexto donde se ubican, mediante un proyecto que debe cumplir con las necesidades de su comunidad educativa, no solo con el discurso. Destacaron la dirección pedagógica, fundamental en la educación, asumir un liderazgo centrado en el aprendizaje con un rol del director como agente de cambio. Todos los alumnos son capaces de aprender y son protagonistas de su aprendizaje. Recordaron que la calidad de la enseñanza depende de la calidad del profesorado. El marco estándar para la dirección sería clarificar los valores - el por qué-, las competencias -cómo hacer- y las tareas -qué hacer-.



La profesionalización de la dirección estaba aceptada por los ponentes, pero para nada definida, y lo único que rechazaban es el modelo burocrático-administrativo en el que estamos y que siguen otros países, de forma más definida, que la tienen establecida mediante un cuerpo de directores.

Como propuesta conceptual de marco para la dirección no abordaron un aspecto que me parece interesante resaltar: el control para que **toda** la ciudadanía tenga acceso a una educación suficiente que no coarte su futuro desarrollo por cuestiones económicas, de ubicación de su domicilio o culturales de las familias o guetos. La respuesta de una dirección acorde con el entorno del centro necesita de objetividad y compensación, para no ser fruto determinante del contexto del profesorado, del contexto de élites familiares con capacidad de influir, de los precios o costos del servicio o de contextos culturales favorecidos. Recordar y asumir que la educación debe ser un derecho universal.

Las experiencias de éxito mostradas el día siguiente, sábado 7 de octubre, en la conferencia “Liderazgo en centros educativos” por Eduard Vallory, Coral Regí y Neus Lorenzo son eficientes en esos entornos que responden a un componente familiar, que elige con motivaciones educativas para sus hijos, o a un contexto de directora y profesorado que cooperan definiendo un proyecto de dirección. Neus, en los escasos minutos de debate que se desarrolló, se quejaba como la nueva dirección y profesorado que se dio en el centro cuando ella dejó la dirección ha habido un cambio drástico de modelo. La reflexión que me surge si este cambio obedece al sistema o a la falta de definición asumida en ese centro por todos los agentes de la educación o al cambio del contexto del profesorado o de las familias influyentes o al gobierno. De forma similar cabría esa reflexión de las direcciones en los centros concertados, que suelen ser más duraderas, pero que además de los condicionantes señalados anteriormente, la propiedad y sus vaivenes económicos o ideológicos puede determinar cambios profundos.

La educación requiere consensos y esto fue desgranando Ángel Gabilondo en su conferencia “Diálogo y consenso en las organizaciones educativas”. Las reflexiones iniciales fueron motivadoras ya que dijo que para ponerse de acuerdo con alguien no hace falta que piense como yo, los acuerdos hay que tenerlos con quienes no se coincide y, además, no hay por qué sospechar de quienes no coinciden. Consenso es tener un “senso común”. Diálogo no es intercambiar posiciones. Consenso es sumergirse con alguien en algo, pero no hay recetas para llegar a acuerdos porque cada uno de nosotros somos un acuerdo. Un acuerdo hecho de decisiones, dudas, sentidos, contrasentidos... Citó a Plutarco que decía que las conferencias hay que prepararlas no por parte de quien la da sino del que va, para pensar si se está dispuesto a pensar de otra manera y ser de otro modo.



Con la duda permanente tenemos que aprender a tomar decisiones en un mundo de controversia, en un mundo de incertidumbres y generar espacios de decisión compartida. Solo a través de las discusiones se pueden tomar decisiones con “con senso”. Tenemos que preferir elegir y debatir de manera compartida para tomar acuerdos. La arrogancia y el engreimiento son los peores enemigos para el entendimiento. Ante ellos hay que ser rigurosos. Los acuerdos hay que construirlos, forjarlos, labrarlos, cultivarlos...verbos que implican trabajo, esfuerzo.

Pasando revista a los sectores, agrupaciones y personas que intervienen en la educación llegar a acuerdos requiere diálogo y el consenso, sobre todo con los que de entrada no se coincide e incluso están en las antípodas. Requiere voluntad de acuerdo, pero sobretodo que no haya indiferencia. No se puede llegar a acuerdos educativos sin la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. El acuerdo es ir juntos tras algo, y cuando trabajas con alguien por algo, el vínculo que se crea es muy fuerte. Ser riguroso en el sistema educativo es ser flexible. Acordar es comprender, objetivo de la educación, comprender otros modos de ver la vida, otras religiones, pensar en la inserción en un mundo donde se creen espacios éticos de convivencia y, por ello, se necesitan los acuerdos porque la autoridad del consenso es superior a otras. Si una propuesta está hecha con resentimiento, no suele triunfar y hay peritos en desanimar, en echar las cosas por tierra, en remarcar la negatividad...

El objeto de la educación es una sociedad diversa en todos los sentidos. El marco necesario son los derechos humanos con todos sus desarrollos que eviten actuaciones indeseables por el consenso establecido en nuestras sociedades democráticas.

Su análisis invitó a la reflexión continua y que dejó su impronta para desarrollar una actitud de universalidad que responda al establecimiento de consensos en los que se esté de acuerdo en todos los equipos, agentes y niveles educativos, que incluye administraciones autonómicas y estatales. Pactos revisables pero que dure su esencia de marco consensuado, que debe ser sencillo y fácil de desarrollar su aplicación.

Ángel Gabilondo finalizó recordando que una de las cosas más innovadoras de educación es comprender que hay muchas maneras de hacer bien las cosas y que es fundamental querer mucho al alumnado ya que si no se espera nada de una persona, ésta fracasará.

