

# Entrevista

**JOAN TEIXIDÓ, EXPERTO EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN ESCOLAR**

## “Cada centro debería poder decidir dónde recortar”

MÓNICA BERGÓS

Profesor titular del Departamento de Pedagogía de la Universitat de Girona, Joan Teixidó es experto en Organización escolar y Dirección de centros. Dirige el Grupo de Investigación en Organización de Centros (GROC, en sus siglas en catalán), desde el cual impulsa iniciativas como la creación de grupos de autoformación de directivos, y que puede visitarse en Internet en la página: <http://www.joanteixido.org/>. Participa en actividades de formación permanente del profesorado y de directivos escolares en diversas comunidades autónomas, y colabora con diversas universidades, en másteres y postgrados. En esta entrevista ofrece su visión sobre el futuro de la dirección escolar y aporta reflexiones sobre cuestiones de candente actualidad educativa como los posibles efectos de los recortes decretados por el ministro Wert en la organización de los centros y en la calidad del sistema.

Desde las administraciones se está impulsando un modelo profesionalizador en la dirección escolar. ¿Qué opinión le merece?

Si se trata de reconocer que es una profesión o un trabajo de una naturaleza completamente distinta a la docencia, ahí no hay ninguna discusión. Estoy de acuerdo. No obstante, conviene ser cuidadosos en cómo se va articular esa profesionalidad. Otorgar a los directivos mayor capacidad de decisión puede traer ventajas, pero no hay que olvidar que también puede comportar inconvenientes. Alejar la dirección de los claustros puede tener incidencias negativas en los resultados si no se arbitran medidas para evitarlo, cosa que no es tan fácil de hacer.

¿Habrá un cambio en la LOE que permita que se introduzca este modelo de manera generalizada?

La hipótesis aceptada es que este será uno de los aspectos que tratará la nueva Ley de Educación. Así se sostenía en el programa electoral del Partido Popular y también se ha expresado en manifestaciones públicas. Otra cosa es cómo se va a concretar la mayor profesionalidad, el incremento de atribuciones y la mayor capacidad ejecutiva. Y cómo se van a armonizar estos postulados con el ejercicio de un liderazgo comunitario, participativo. No son postulados fáciles de combinar.

¿Hacia dónde debería, a su juicio, dirigirse el cambio en el modelo de dirección de centros?

La ley debería establecer una regulación básica. A partir de aquí, se debería dar amplio margen para adaptarla a las necesidades, peculiaridades y singularidades de cada centro. El modelo directivo no pue-



**“En la formación de directivos es clave potenciar los aspectos relacionados con la personalidad. Cada director debe construirse su propio estilo”**

de ser el mismo para un instituto de Secundaria de 1.500 alumnos en un contexto urbano, que en una escuela rural en los Pirineos con 30 alumnos. También es importante mantener el protagonismo de la comunidad en la designación, control y cese de los directivos escolares. Para que un proyecto escolar tenga vida es necesario que sea participado, compartido. La decisión de otorgar más poder a los directores debe ir acompañada, ahora más que nunca, de medidas que impulsen el liderazgo democrático y participativo. Si se pretende que el cambio de modelo tenga incidencia en la mejora de los resultados escolares, no debe olvidarse al claustro y a las familias. De otro modo, existe el riesgo de que acabe convirtiéndose en una dirección burocrática, en pura gestión de la vida cotidiana.

Otra cuestión es si se amplía o no la posibilidad de relevo de los cargos directivos.

Este aspecto es clave. Los modelos que hemos tenido desde la LODE hasta la actual LOE han sido temporales sobre el papel, pero en la práctica todavía hoy hay directores que continúan en su cargo desde antes de la LODE. La intención de limitar en el tiempo el mandato de un directivo en la práctica no se ha cumplido, porque hemos ido cambiando leyes. Ya dije en su momento que no soy partidario de poner una fecha de caducidad. Puede haber centros en los que se produzca el relevo al cabo de algunos años en el ejercicio del cargo, pero también puede haber casos donde se opte por la continuidad. Tanto uno como otro supuesto son perfectamente lícitos. El reto consiste en hacerlos compatibles, es decir, en establecer las condiciones para que el relevo sea posible. Que se lleve a cabo o no, dependerá de cada centro.

Se trata de una cuestión delicada. A menudo atiendo consultas

de directores que me plantean qué hacer tras un largo periodo en el cargo. Por un lado, son conscientes de que tras una estancia prolongada en el cargo (15 años o más), sería bueno, tanto para ellos mismos como para el centro, que hubiera un relevo. Pero tras tantos años en el cargo, se sienten más directores que docentes y la idea de volver a la docencia (sobre todo en el mismo centro) les impulsa a continuar. Hay que reconocer que esta situación está ahí y debe resolverse. Existe un notable consenso ante la necesidad de propiciar el relevo en los cargos públicos, sobre todo en situaciones de mucho desgaste. Pero debería arbitrase una salida ordenada, digna, en condiciones favorables que evitara quedar atrapado por el cargo.

Comentaba que sería conveniente que la comunidad pudiera tener más voz en ese proceso de designación, control y cese de directivos.

Sí. Actualmente la evaluación de la dirección va a cargo de la Administración educativa. Es verdad que también se contempla la opinión del consejo escolar, pero su papel es secundario. Si no damos más protagonismo a la comunidad, corremos el riesgo de avanzar hacia un modelo burocrático, excesivamente dependiente de los dictados de la Administración. En el dibujo del nuevo modelo, a menudo se toma como referencia el modelo anglosajón (profesionalización de la gestión, dependencia del sistema, logro de objetivos...) cuando su viabilidad se encuentra limitada por la condición funcional de los docentes. Tal vez deberíamos reflejarnos en el modelo francés, y, ante esa posibilidad, ya se plantean mayores interrogantes

En cuanto a la formación de directivos: ¿cómo debe ser, hacia dónde debe dirigirse?

Debe tender hacia el desarrollo de las personas que ejercen la dirección. La mayor parte de la formación que se ha hecho hasta ahora está dirigida hacia el aprendizaje de cuestiones técnicas (planificar, elaborar un horario, implementar un programa formativo), o relacionales: gestión de conflictos, comunicación, etc. Pero no basta con transmitir contenidos; la clave reside en cómo los directivos se los apropian, los reconstruyen y los ejercitan. El paso a la acción es filtrado por la persona: su concepción del cargo en el conjunto del sistema, la percepción de su función, la motivación por continuar, etc. De ahí la importancia de atender al crecimiento personal de quienes ejercen el cargo, sobre todo, en la formación permanente.

¿Qué competencias considera necesarias en el ejercicio de la dirección escolar?

Cuando imparto cursos de formación de directivos les pido que piensen en alguien que hayan conocido a lo largo de sus años de experiencia y que consideren buen director y, también en otra persona que consideren que no lo ha sido. Les pido que anoten tres rasgos distintivos de ambos. Ellos escriben y después lo analizamos.

Llevo muchos años realizando este ejercicio. Recuerdo que la primera vez fue en Cáceres hace más de una década. Los resultados apuntan a aspectos técnicos y también relacionales. No obstante, lo que más se les demanda o se echa en falta son competencias personales: que sea dialogante, flexible, participativo, respetuoso con las personas, que no sea arrogante. Se trata, por tanto, de contribuir a que cada directivo sea consciente de los rasgos distintivos de su estilo de dirigir (lo que solo se consigue invitándole a reflexionar sobre su trabajo) para que identi-

fique los aspectos que le conviene mejorar y se plantee qué va a hacer para ello.

En Cataluña la Consejería ha introducido una medida pionera que consiste en la formación y acreditación de directores con el objetivo de que los directivos se formen antes de ejercer. ¿Qué opina?

Este cambio es fundamental, porque el trabajo del director es muy diferente al del docente. Que cuente con reconocimiento legal es un avance que, a mi modo de ver, no admite discusión. Lo que admite controversia es determinar el norte al cual debe orientarse la formación. ¿Debe formarse para que actúe como correa de transmisión de las decisiones tomadas en otras esferas, o bien debe fomentarse que tenga voz y criterio propio y que lo exprese públicamente? Mi posición, tal como queda reflejado en el postgrado que dirijo en la Universidad de Girona, se inscribe claramente en el segundo de los planteamientos.

Desde GROC he defendido reiteradamente que en la formación de directivos deben considerarse tres momentos: la formación inicial, la formación continua y, en tercer lugar, la creación y consolidación de grupos de mejora y autoformación. Estarían formados por directivos en ejercicio que, a partir del análisis y la reflexión sobre los dilemas cotidianos, elaboraran conocimiento. Esta ha sido la tarea que hemos llevado a cabo en GROC en los últimos ocho años, que ponemos a disposición del colectivo de directivos, de una forma totalmente altruista, en [www.joan-teixido.org](http://www.joan-teixido.org).

En general, la dirección no suele ser atractiva para los docentes. Hay un déficit de candidatos. ¿Por qué cree que ocurre y qué cambios deberían introducirse para que esto cambiara?

Es cierto que hay ausencia de candidatos, pero no del todo cierto que no haya personas dispuestas a ser directores/as. En términos generales, no obstante, debe reconocerse que no es una profesión atractiva. ¿Cómo mejorar esta situación? Con incentivos externos: mayor reconocimiento, incremento de sueldo, menor dedicación docente, mayores atribuciones, etc. Son importantes aunque implican el riesgo de que los candidatos antepongan el disfrute de los privilegios que comporta a la asunción responsable de los deberes y las responsabilidades. Con ello quiero decir que deben priorizarse los incentivos internos.

Mientras los incentivos externos han sido menores, quienes asumían voluntariamente la dirección lo hacían con la ilusión de mejorar la escuela, de articular un proyecto compartido y, por tanto, entendían su trabajo como un servicio a la comunidad. Ciertamente, esto ha comportado una visión amateur del cargo. El reto estriba en armonizar y equilibrar ambos planteamientos. Se trata de lograr que haya candidatos pero, además, que sean buenos candidatos, es decir que pongan su trabajo al servicio del progreso del centro.

¿La autonomía de centros puede animar a los profesionales a dirigir proyectos educativos?

Sí, puede ayudar. Pero hay que tener en cuenta que bajo la etiqueta autonomía escolar se cobijan múl-



### “Es importante mantener el protagonismo de la comunidad en la designación, control y cese de los directivos escolares”

tiples concepciones y realidades. Mayor autonomía también significa menor control, lo que es difícil de aceptar en un contexto donde existe una inflación de regulaciones (una cosa muy distinta es que estemos en disposición de cumplirlas) y donde las administraciones deben velar por la igualdad. Otorgar mayor autonomía implica aceptar que las diferencias entre centros serán más ostensibles.

En Cataluña se ha puesto énfasis en la autonomía pedagógica: contar con un proyecto de centro consensuado por todos y vinculante. Desde esta perspectiva, el director debe actuar como aglutinador, como constructor de un proyecto compartido. Ello exige prudencia, constancia y flexibilidad. Plantea el riesgo, no obstante, de que el directivo pretenda impulsar un proyecto que, aún siendo positivo en sí mismo, no cuente con el respaldo mayoritario de la comunidad. Tal posibilidad puede dar lugar a un distanciamiento entre la dirección (que, de manera legítima, defiende un proyecto en el que cree, con el cual accedió al cargo) y el profesorado que, en definitiva, es quien debe implementarlo con el trabajo cotidiano.

Usted es miembro del Observatorio Internacional de la Profesión Docente de la Universitat de Barcelona que ha alertado de que los recortes en educación pueden conducir a un incremento del fracaso escolar, cuando precisamente

la lucha para reducir este índice es uno de los objetivos principales declarados por las autoridades educativas. Parece una contradicción.

Efectivamente. Hay que tener en cuenta que, en tiempos de vacas gordas, es decir, en el primer decenio del s. XXI, la mayor parte de comunidades autónomas efectuaron inversiones notables en educación, tanto en recursos materiales como humanos, y ello no tuvo una incidencia notable en la disminución del fracaso escolar. Con ello quiero decir que los recursos no lo son todo. Dicho esto, es evidente que los recortes (aumento de ratios, disminución de profesionales, disminución de sustituciones, reducción de servicios complementarios...) van a incidir negativamente en la escuela, en los docentes y en la ciudadanía.

Con todo, debemos aceptar que nos encontramos en una tesitura en la que, aunque no nos guste, se van a reducir los recursos destinados a la educación, como mínimo temporalmente. En este contexto, si se cree firmemente en la autonomía institucional y se va a dar cancha a los directores, cada centro educativo debería poder decidir dónde va a recortar, para que esa reducción tuviera la menor incidencia en la calidad del sistema.

Se ha decretado un incremento de las ratios escolares. ¿Tendrá repercusión en la calidad de la educación? El ministro José Ignacio Wert lo niega.

La respuesta es obvia. Evidentemente va a suponer un menoscabo. Aunque también hay ser conscientes de que lo más importante es conocer el número de profesores que va a tener cada centro educativo para poder atender a esos alumnos.

En Cataluña se empezó a recortar antes que en el resto de autonomías, y una de las primeras medidas fue la eliminación de la sexta hora en Primaria en la escuela pública. ¿Cómo valora esta decisión?

Esta fue una decisión económica aunque no se declaró abiertamente. Se disfrazó con argumentos pseudoeducativos, diciendo que no se constataba una mejora significativa en el aprendizaje. En su momento, fui crítico con la eliminación: por la manera como se llevó a cabo y porque no hubo transparencia. Ahora, mirándolo con la perspectiva que da el tiempo transcurrido y la situación en la que nos encontramos, entiendo que se tomó como una decisión estratégica: no era justificado pero todavía había la posibilidad de desandar el camino andado. Quitarla este año hubiera sido más traumático.

En este nuevo curso la Consejería ha dado el visto bueno a que el 71% de los institutos públicos catalanes cambien su horario y se pasen a la jornada intensiva. ¿Es esta también una medida económica?

Sí, sin duda. Dentro del protocolo para efectuar la petición de la jornada intensiva se pedía a los centros que describieran el impacto económico que iba a tener la compactación de la jornada.

El paso a la jornada intensiva es una vieja reivindicación de los profesores de Secundaria en Cataluña. ¿Será positivo para el sistema?

La respuesta no es tan sencilla. Depende del uso que se haga de ello. De hecho, Cataluña era la única autonomía que mantenía el horario partido en Secundaria. Desde el punto de vista del aprendizaje, es discutible que vaya a tener un impacto negativo en los alumnos (como también lo es que va a tener efectos positivos). A nivel social, las valoraciones también son dispares: algunas familias lo consideran una buena idea, porque a los alumnos les queda la tarde libre para hacer otras actividades. Otras, en cambio, prefieren una mayor relajación horaria y permanencia en el centro.

No creo que existan argumentos definitivos en uno u otro sentido, ni que vaya a generar conflictividad social. Sería más complicado hacer el cambio en Primaria.

Las pruebas PISA muestran que las autonomías con jornada partida obtienen mejores resultados en Primaria.

Sí. Ahí los resultados son diáfanos. Ahora bien, sostener que los resultados inferiores son debidos a la jornada intensiva no es serio. Estamos vinculando el rendimiento a una única variable. Y eso no es de recibo. Cabe recordar que la jornada intensiva se implantó, mayormente, en las autonomías que recibieron fondos de cohesión que, precisamente, se destinaron a las regiones más desfavorecidas.

Usted también es experto en convivencia escolar. En diversas comunidades se ha reconocido como autoridad pública a directivos y profesores para defenderlos contra las agresiones. ¿Qué opina?

Me parece bien, aunque hay que entender que la concesión de este estatus no va a evitar que se produzcan agresiones. Les va a dar una mayor fuerza legal cuando se produzcan. Debemos aceptar que trabajar con personas, en uno u otro grado implica que puedan producirse situaciones de hostilidad. En un contexto cada vez más duro, en una sociedad cada vez más individualista, los problemas de convivencia van a más. No hay más que abrir un periódico o ver el telediario para certificarlo. De ahí la importancia que la escuela se dote de instrumentos para prevenirlos y, simultáneamente, de mecanismos para resolver los conflictos que, inevitablemente (por mucho que se prevenga), van a aparecer.

El principal reto consiste en armonizar ambos planteamientos y en lograr la implicación del alumnado, el profesorado y la comunidad en el diseño y la implementación de planes de mejora. La convivencia interesa a todos y, por tanto, en uno u otro grado, debe impulsarse la implicación colectiva. Dejarlo en manos de los directivos o de un núcleo reducido de personas no es una buena táctica. Se consiguen mejores resultados con un pequeño esfuerzo de muchas personas que con el esfuerzo titánico de unos cuantos.