

CONVERSANDO CON JORDI SIERRA I FABRA

MARÍA VIEITES CASADO

PSICOPEDAGOGA

Obviamente no recuerdo el día ni el mes, pero sí el año: curso escolar 87-88. Gijón, Colegio de La Asunción y decenas de niñas vestidas de uniforme que nos amontonábamos en un salón de actos que se quedó pequeño para la ocasión. Un autor venía a visitarnos, ¡un autor! ¡y yo que creía que todos estaban muertos! Mi cabeza comenzó inconscientemente a hacer cálculos sobre cómo sería aquel señor tan importante, me lo imaginé con bigote y gafas, de traje gris con corbata también oscura y perfectamente peinado raya al lado. Pero no, todos mis cálculos se fueron enseguida al garete. Si cierro los ojos aún puedo verle perfectamente, de oscuro sí, pero camisa, vaqueros y americana, ni rastro de bigote ni de corbata y cabello largo, hasta los hombros. He de decir que a pesar de lo inesperado, me agradó mucho más esta imagen:

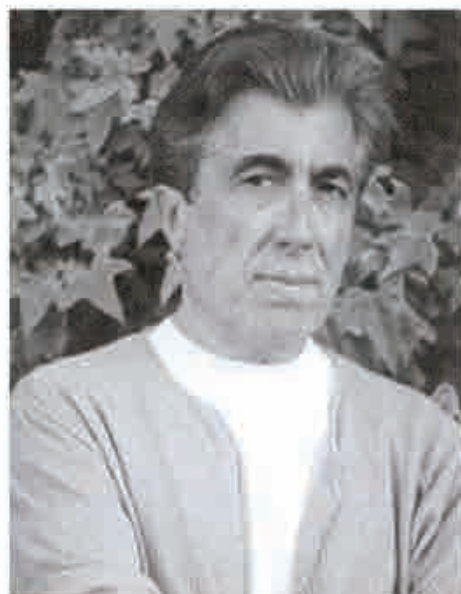
Fue ágil, divertido, ameno... nos hizo pasar a aquellas niñas de 7º de E.G.B. una de las tardes más inolvidables (estoy segura) de nuestra rutinaria vida colegial. Recuerdo que con él hablamos de todo, de lo divino y lo humano, que firmó autógrafos, repartió sonrisas y lo más importante: despertó en muchas de nosotras el interés y el gusto por la literatura, sentimos ese día que algo nuevo y excitante nos esperaba detrás de las páginas de un libro.

Por aquél entonces ya había sido finalista de varios premios (entre ellos el Planeta de novela) y ganador del villa de Bilbao, del Ateneo de Sevilla y del Gran Angular, este último por dos veces... Pero como era de esperar vinieron después muchos otros galardones, el reconocimiento de la crítica y la traducción a diversas lenguas.

Dieciséis años más tarde, la Editorial Bruño en la que Jordi Sierra i Fabra cuenta con una colección propia, me ofrece la posibilidad de entrevistarlo. Las preguntas se agolpan en mi cabeza pidiéndose paso unas a otras. Es un hombre tan polifacético que sé que podría charlar con él de música, poesía, historia, literatura, cine... ha escrito de todo y para todos. Pero es el momento de retomar el papel de redactora y pensar en el contenido de la revista más que en mis propias curiosidades e inquietudes. Decido entonces restringir el ámbito de la charla al campo educativo en general y a la LIJ (Literatura Infantil y Juvenil) más en particular...

“Creo que la literatura debe entretener, pero también formar, reflejar nuestro mundo. Es lo que hago porque no puedo cambiar”.

ENTREVISTA





Un directivo no puede ser elegido al azar, ni puede quedar su elección condicionada por la falta de personas cualificadas. La elección del mismo debe ser un proceso riguroso de selección y control donde se cuenten tanto las habilidades y destrezas de una persona ya sea a nivel afectivo, psíquico y emocional como a nivel formativo y es a partir de este proceso, cuando resulta mucho más claro y evidente quien tiene que participar en su evaluación.

Parece lógico que una evaluación de un directivo no debería ser hecha por alguien que no tiene un seguimiento continuo sobre su forma de trabajar y de actuar, si lo que pretendemos de verdad es mejorar la capacidad de gestión del propio directivo y la del propio centro educativo, y si realmente queremos que el proceso de evaluación y de mejora sea enriquecedor **la evaluación debería ser planteada como un proceso de aprendizaje. Un aprender para orientar la acción**, y sin duda pienso que eso debería hacerse desde dentro del propio centro. **Quizás la creación de una comisión de calidad dentro del propio Claustro coordinada por un Inspector u otro agente**, que trabaje en conjunto con otras comisiones de otros claustros de profesores de otros colegios sería un buen elemento de análisis a tener en cuenta. La creación de equipos de trabajo que funcionen de forma coordinada y colegiada con otros centros suele ser una fórmula que garantiza buenos resultados y produce abundante información con muchos puntos de vista.

Sin embargo, una evaluación aislada del contexto, sin tener en cuenta a los agentes receptores que están implicados en la vida diaria de un centro, probablemente lo único que puede producir es abundante información estadística, sensaciones, percepciones pero nunca una visión real del funcionamiento de la dirección.

Por tanto y volviendo al punto de partida, ¿Quién evalúa a los directivos?, ¿Qué queremos conseguir con la evaluación?. Probablemente de la respuesta que demos al segundo interrogante se puede deducir la respuesta al primero. Si buscamos solamente que un centro se mantenga, que no haya "problemas", que cuadren las cuentas a final de mes, y que los alumnos vayan "pasando" la verdad es que importa muy poco quien haga la evaluación. Seguramente en estos centros se apliquen modelos empresariales, importan más los datos, que la auténtica gestión y dirección del centro con todos sus roles. Pero si lo que buscamos es **un plan de calidad total**, en continuo movimiento y adaptándose a las circunstancias de las personas y de la sociedad, sin duda aquí buscaremos modelos basados en el **conocimiento** como medio para mejorar la gestión de la dirección y directamente la gestión de la Institución, y eso difícilmente se puede hacer sino es desde dentro principalmente.

Supongo que en función de la importancia que demos a los planes de calidad total que queremos ir implantando en nuestros centros educativos, y conociendo la misión tan destacada que desempeñan los directores escolares en su elaboración, y consecución, quizás tendríamos que empezar a replantearnos cambios en los modos y las maneras de elegir cargos directivos. Sin duda dichos cambios en las políticas electivas marcarán una tendencia al alza en la calidad de nuestros centros y sin duda transformarían la realidad de muchos de ellos. Sin duda evaluar a nuestros directivos dejaría de ser un problema. ■

PARA SABER MÁS:

-GENTO, S. (1999). ¿Evaluación para la certificación o para la mejora de centros educativos? *Organización y Gestión Educativa* (nº 6)

-GENTO, S., *Implantación de la calidad total en instituciones educativas*. Madrid, UNED, 1998.

-GONZÁLEZ, M.ª T. (1991) "La función de liderazgo instructivo como apoyo al desarrollo de la escuela", en GID (coord.), *El centro educativo. Nuevas perspectivas organizativas*. Sevilla: Departamento de Didáctica y organización escolar, Universidad de Sevilla.

-JESUS RUL (2001) *Autoevaluación institucional y de proyectos*.

-MODELO DE GESTIÓN EVALUATIVA "TALLER DE EVALUACIÓN".

la dirección como en el claustro y entre los alumnos, formando equipos estables, por tiempo indefinido, y grupos "ad hoc", para tareas y tiempos concretos.

- **Que sea capaz de consensuar y definir explícitamente los objetivos.** Cada vez que se emprende una tarea, merece la pena pararse a pensar en común para precisar sus objetivos. Sirve para centrarla mejor y que todos los afectados lleguen a conocerla más profundamente. Se consigue también un mayor grado de compromiso, y posterior satisfacción, en los miembros del grupo. Por último, a lo largo del proceso, cualquiera puede llamar la atención de los otros, si se produce un cambio en la orientación del trabajo o se abandona algún aspecto fundamental. Se trata, en definitiva, de conseguir que todos se sientan responsables del éxito final.
- **Que sea capaz de delegar tareas.** Significa repartir el trabajo, asignar tareas concretas a personas concretas, descentralizar, encargar la tarea al que, estando próximo al problema, es capaz de resolverlo. Delegar tareas hace posible que se den situaciones, donde se ponen en acción capacidades nuevas de las personas, con lo que se fomenta la creatividad y el grado de compromiso.
- **Que sea capaz de relacionarse con el entorno.** El entorno social y el entorno educativo. Es vital conocer, con nuestros alumnos las realidades sociales que nos rodean y establecer una comunicación con ellas. Eso no implica dejar de mantener al centro educativo, en lo posible, a salvo de influencias negativas externas, pero tenemos que educar para la vida. El conocimiento unido a la reflexión, en un contexto formativo, sirve para aprender a elegir libremente. También es importante relacionarse con otros centros educativos de nivel similar al nuestro y de otros niveles. Nos da perspectiva y la posibilidad de compartir recursos y aprender nuevas formas de hacer las cosas.

Después de clarificar un poco más nuestras ideas en torno a lo que se pide y se demanda de nuestros directivos y haber caído en la cuenta del papel tan importante que juegan en las organizaciones educativas al ser estas, estructuras fuertemente jerarquizadas,



P.L. Ruiz

das, y sabiendo que son ellos los que tienen que liderar e impulsar los planes de mejora y de calidad de nuestros centros escolares vendría uno de los aspectos en que menos se ha insistido en los últimos años y sobre el que parece no haber una idea clara a la hora de abordar el tema y es: ¿Quién evalúa a nuestros directivos?

Este es el gran dilema, algunos pensamos que es el gran problema de nuestro sistema organizativo escolar. Conocemos los parámetros que se pueden aplicar para realizar una valoración de un directivo. Sabemos que cualidades deberían poseer nuestros gestores e incluso que herramientas o destrezas deberían adquirir. Pero la pregunta sigue en el aire: ¿Quién les evalúa? ¿Sobre qué base? ¿Resulta solvente y veraz la evaluación que se puede hacer de un directivo? ... Seguimos con más interrogantes.

Desde luego la respuesta no es sencilla, pero sí que podemos dar pasos para clarificar la figura del directivo escolar, y uno de esos pasos inequívocamente tiene que ir dirigido hacia la profesionalización de su gestión y al reconocimiento de su figura desde muchos ámbitos: El propio sistema educativo, el Claustro de profesores, la comunidad escolar. Todos debemos de partir de la idea, de que un directivo es una persona que se ha formado para desempeñar una misión dentro de un sistema, y que su designación o elección no es fruto de decisiones arbitrarias, descontextualizadas, oportunistas o partidistas (como ocurre desgraciadamente).

Un directivo no puede ser elegido al azar, ni puede quedar su elección condicionada por la falta de personas cualificadas. La elección del mismo debe ser un proceso riguroso de selección y control donde se cuenten tanto las habilidades y destrezas de una persona ya sea a nivel afectivo, psíquico y emocional como a nivel formativo y es a partir de este proceso, cuando resulta mucho más claro y evidente quien tiene que participar en su evaluación.

motéticos) y los valores personales (ideográficos):

- **Gestor del cambio, lo que exige la atención a:**
 - El perfeccionamiento de profesores vinculado a programas específicos.
 - El desarrollo del papel y funciones de sus colaboradores como líderes de la enseñanza.
 - El establecimiento de nuevos valores compartidos y normas facilitadoras de la acción colectiva.
- **Impulsar una institución creadora e innovadora, que supone:**
 - Horizontalidad y colegialidad frente a jerarquización.
 - Toma de decisiones participativa.
 - Comunicación libre y abierta.
 - Estructura flexible en normas y valores.
 - Proporcionar recursos para quien los precisa.

Teniendo presente todo lo dicho, ¿Cómo se podrían establecer planes de mejora y de evaluación en los centros educativos cuando un pilar tan básico de nuestras organizaciones educativas como son los directivos escolares pueden tener tantas carencias? ¿Basta la "buena voluntad" para poder dirigir y planificar un plan de calidad?

Se viene hablando de calidad y de planes de evaluación de calidad en educación. Se nos incide constantemente a los profesores en que tenemos que mejorar, no sólo a nivel profesional sino también a nivel personal. Se nos dan oportunidades para ello: cursillos, equipos de formación, etc... Hasta aquí todo correcto, pero cuando hablamos de los equipos directivos parece que es otro cantar, parece que falta algo. ¿Quién los evalúa a ellos? ¿Se conoce el grado de cualificación y en que medida están formados los directivos? ¿Es suficiente mantener a alguien en un puesto directivo por que no da problemas o por que "nadie quiere saber nada" de responsabilidades? ¿Sabe la Inspección y sus órganos de gobierno qué cosas se están haciendo a nivel de gestión de centros y cómo se están haciendo? ¿Sólo interesa el informe final de Gestión económica? ¿Qué cuadren las cuentas es suficiente? ¿Qué informaciones recibimos de los colegios? ¿Se sabe de primera mano cómo se está sintiendo el Claustro? Y me refiero a si se sabe a ciencia cierta cómo está llevando a cabo la gestión de personal y curricular el jefe de estudios o el director. Si se sabe cuales son los niveles de comunicación entre los alumnos, profesores, familias y cómo están siendo. En mi modesta opinión, y en la de muchos docentes creo que no se sabe con certeza lo que está pasando, aunque haya compañeros que opinen lo contrario y digan que sí se sabe lo que pasa en los colegios pero

que les da lo mismo a "las autoridades" porque como no hay "profesionales de la gestión", pues "toca tirar con lo que se tiene".

Cuando hablamos de **capacitación** (herramientas que se poseen) y **gestión** (habilidades que se ponen en práctica para conseguir unos objetivos) no siempre tienen porque converger, ni siempre funcionan por igual en una persona. Es más, lo más habitual es que se pasen muchos años antes de que un buen directivo sea capaz de integrar ambas habilidades o que incluso siempre tenga carencias en uno u otro sentido, pero lo que es evidente es que existen mecanismos, para constatar en nuestros directivos las deficiencias en ambos lados.

Algunos de los síntomas de calidad educativa en nuestros centros educativos los conocemos, sin duda aquí tenemos algunos criterios que podríamos aplicar y valorar en nuestros directivos escolares para ver si se acercan a ese perfil que más se adapta a las necesidades de nuestros colegios y si cumplen ese rol de liderazgo tan importante y necesario para poder llevar a cabo planes de mejora y de calidad de forma permanente y continua. No resultaría fácil valorar en nuestros directivos si son capaces de:

- **Crear un clima de comunicación.** Entendiendo por comunicación la interacción entre dos o más personas, de la que todos los participantes salen algo transformados. No hablo pues de dar avisos u órdenes o cualquier otra clase de comunicación unidireccional. Sólo se puede dar la comunicación cuando cada uno de los que se comunican conceden al otro el mismo valor radical que a sí mismos. En el ámbito de la comunicación *intra* centro puede representarse con el siguiente gráfico.



- **Trabajar en equipo.** Que sea capaz de poner en juego las capacidades individuales, al servicio de un proyecto común. Se potencia así el valor de las aportaciones de los miembros del grupo, obteniéndose, por efecto sinérgico, un resultado de superior calidad. Cabe hablar de trabajo en equipo, tanto en

Supongo que muchos directivos al leer este conjunto de indicadores si realizasen una buena labor de autocritica, probablemente se sonrojarían, quizás otros muchos dirían: ¿Pero a mi quién me ha enseñado eso? y así como dije anteriormente parece que en este tema hay serias deficiencias ya no sólo a nivel formativo sino también a nivel personal – emocional entre una buena parte de nuestros directivos escolares, lo cual no debe extrañarnos, ni llevarnos a adoptar actitudes de sorpresa o de malestar.

Ser directivo escolar no es nada fácil y en la gran mayoría de las ocasiones las autoridades encargadas de gestionar las Instituciones educativas ya sean públicas o privadas presuponen cualidades, valores y habilidades entre las personas designadas para ejercer los cargos directivos, que demuestran en muchos casos con el paso del tiempo y para desgracia de las instituciones escolares, los fallos y las carencias de los procesos de selección que se utilizan para designar a los mismos, poniendo de manifiesto la dificultad de elegir bien y acertadamente. Es por tanto muy normal encontramos directivos escolares que de manera común y frecuente se suelen dedicar a “apagar fuegos”, “tapar agujeros” y otras tareas que poco o nada tienen que ver con la función para la cual han sido elegidos.

El buen directivo debe tener una serie de condiciones, no vamos a hablar de ellas ahora, quizás en otro artículo, pero entre todas ellas conviene destacar, siguiendo a González (1991), la importancia de que **posea capacidad de liderazgo** (insisto mucho en esta idea por ser el primer criterio que analiza el modelo Europeo de Gestión de Calidad “EFQM”) y un liderazgo que se exprese en el ámbito instructivo e incidiendo en tres propósitos fundamentales:

1. DEFINIR LA MISIÓN DE LA ESCUELA:

- Establecimiento de metas claras y explícitas.
- Interés por la mejora del programa escolar.
- Implicación en la definición y logro de metas de diferentes agentes y fuentes (necesidades de los alumnos-profesores, exigencias de la administración, intereses de los padres, etc.).
- Lograr consenso respecto a las metas y metodologías para alcanzarlas.

2. GESTIÓN INSTRUCTIVA:

- Dedicar tiempo a la coordinación curricular.
- Atender a las variables organizativas que faciliten/dificulten el trabajo en las aulas (proteger el tiempo de enseñanza, atender la asignación de profesores, posibilitar la atención a grupos / alumnos, unificar criterios escolares y paraescolares, etc.).



Si hiciéramos un análisis del papel de los directivos escolares en su rol de líderes de un proceso de este tipo, parece que no muchos de nuestros equipos directivos saldrían bien parados del planteamiento que se nos hace desde el modelo Europeo de gestión.

3. PROMOVER UN CLIMA DE APRENDIZAJE POSITIVO:

- Potenciar acciones de participación de profesores (delegar autoridad, compartir decisiones, establecer equipos de profesores, etc.).
- Motivar a los profesores a que lo hagan mejor (participación de metas, compromisos de acción, etc.).
- Implicarse en actividades con los profesores.
- Fomentar relaciones interpersonales profesionales (proporcionar información, compartir problemas, etc.).
- Promover el acceso del profesorado a actuaciones de profesionalización.
- Potenciar la coordinación con otros profesionales que también trabajen con alumnos.

No podemos olvidar, además, que la implicación de los directivos para poder aportar calidad a una institución educativa supone desarrollar también tareas relacionadas con las de:

• Promotor de una cultura corporativa, que implica:

- Considerar la organización como un medio formativo.
- Transmitir en todas las actuaciones un sentido de identidad.
- Impulsar los compromisos personales y la máxima coherencia de expectativas y percepciones.
- Reconciliar los valores organizacionales (no-

✓ El primero que se emplea mayoritariamente en las empresas está orientado a la **Producción**. La finalidad que persigue es la búsqueda de información para estandarizar, comparar y obtener un producto de garantías. Este modelo va fundamentalmente a los resultados y por tanto tiene una visión reducida y simplificada de lo que es una organización.

✓ El segundo enfoque, que es en mi opinión el que se empieza a aplicar en mayor medida al mundo de la educación, se orienta al **Conocimiento**. La evaluación en un proceso de aprendizaje. Un aprender para orientar la acción. No busca mediciones y baremos. Tiene una visión de la escuela como un sistema integrado en un contexto donde importa todo. Y en este proceso todo el mundo se debe involucrar no sólo para hacer una evaluación sino también para pensar en cómo hacer dicho plan evaluativo. Sólo a partir de esta mentalidad podremos empezar a hablar de planes de calidad.

Sintetizando y para entender esta última cuestión abordada y a modo de ejemplo si se quisiera medir el éxito de un colegio, ¿Bastaría como único criterio para medir la calidad de ese centro el haber tenido buenos resultados en unas pruebas de Selectividad? Quizás sí, si empleásemos el primer enfoque, pero si es de educación de lo que hablamos, ¿no habría que analizar otros muchos detalles tales como el tipo de enseñanza que se ha impartido, qué valores se han transmitido, o si hemos tenido en cuenta criterios como la justicia, la equidad o la igualdad para con nuestros alumnos?

Actualmente la herramienta de evaluación que más se está utilizando en la mayor parte del territorio nacional es el modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM) que considera 9 criterios (5 agentes y 4 resultados) que se deben evaluar para hacer el diagnóstico previo de una Institución y posteriormente diseñar el cambio analizando los puntos débiles y las fortalezas. Pero para que esto sea posible tanto el diseño y la implantación de un sistema de calidad Total se debe contar con el compromiso expreso de la Dirección. Es decir, es imprescindible que el Equipo Directivo ejerza el liderazgo del cambio. Entendiendo el liderazgo como un servicio que muchas personas del centro "tienen o deberían" prestar a la organización y no como un ejercicio de poder o prestigio como en realidad y tristemente sucede en muchas ocasiones.

Es por eso por lo que me parece de capital importancia el tema de la evaluación y la calidad entre los directivos escolares. El **liderazgo**, que aparece como primer criterio dentro del EFQM, "Se entiende como el comportamiento y la actuación del Equipo Directivo y del resto de los responsables de una institución

para guiar al centro educativo hacia la gestión de calidad." Guía para la Autoevaluación, MEC 1997.

Si hiciéramos un análisis del papel de los directivos escolares en su rol de líderes de un proceso de este tipo, parece que no muchos de nuestros equipos directivos saldrían bien parados del planteamiento que se nos hace desde el modelo Europeo de gestión. Más bien podríamos asegurar que en gran parte de los mismos hay graves deficiencias en los indicadores que se deben manejar y ya no digamos en las actitudes manifestadas:

INDICADOR	ACTITUD MANIFESTADA
Conocer los temas clave relacionados con la gestión de calidad	Formación permanente
Demostrar un compromiso activo con respecto a su ejecución y mejora continua	Coherencia
Fomentar la comprensión de su desarrollo	Compartir conocimientos
Definir cómo se aplicará la gestión de calidad en el centro educativo	Asumir responsabilidad
Potenciar aquellos objetivos orientados a la satisfacción del cliente	Compromiso con el cliente
Generar los cambios necesarios en actitudes y comportamientos para conseguir la gestión de calidad	Apertura al cambio
Implicarse en la evaluación y la revisión sistemática de los conocimientos sobre la gestión de calidad	Hábito evaluativo
Incluir compromisos y logros en la gestión de calidad, evaluando al personal de todos los niveles	Reconocimiento a los colaboradores
Comunicarse con el personal	Comunicación
Hacerse accesibles y escuchar al personal	Valorar las opiniones de otros
Dar y recibir formación	Interacción de conocimientos
Hacer participar a todo el personal en el proceso de calidad	Délegación
Revisar y mejorar la efectividad de su liderazgo	Gestión de sí mismo

EVALUACIÓN Y CALIDAD: ¿QUIÉN EVALÚA A LOS DIRECTIVOS ESCOLARES?

FRANCISCO JAVIER FERNÁNDEZ BARRIOS

PROFESOR DE SECUNDARIA Y BACHILLERATO
MASTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

Desde hace algunos años venimos observando, como en numerosas empresas de nuestro entorno nacional e internacional se vienen aplicando procesos de mejora tendentes a conseguir las tan ansiadas certificaciones de calidad, que en cierta medida avalan el buen hacer de las mismas y les otorgan de una forma explícita ante sus clientes presentes y futuros, un reconocimiento social hoy en día tan demandado y solicitado. Como era de esperar, las certificaciones de calidad pronto han desembarcado en el mundo de la educación y de un tiempo a esta parte la mayor parte de los centros escolares de nuestro país están inmersos en procesos de análisis y evaluación.

Curiosamente y a pesar de ser ya un hecho corriente y normal, que vemos a diario en todo tipo de establecimientos y empresas que se encargan de resaltar dicha acreditación luciendo con sus correspondientes sellos de calidad en membretes, tarjetas de visita o incluso folios, todavía nos resulta extraño, a nosotros, educadores y formadores, que se pueda valorar la gestión y eficacia de una institución educativa a partir de unos parámetros estandarizados y normativizados. Y es que los profesores y docentes casi siempre se "revuelven" cuando se les habla de evaluación, y todavía más, si se sabe que es uno mismo, el que va a ser objeto de control. La verdad es que resulta irónico que nosotros evaluemos a diario a cientos de niños y después se nos encojan las piernas cuando se nos dice que se nos va a hacer una auditoría.

Quizás la percepción de lo que es la evaluación de una empresa, institución, etc. durante muchos años haya sido errada y tengamos la misma visión que puedan tener nuestros alumnos o la propia sociedad: ¡Evaluar es la forma de medir el éxito o el fracaso! Nosotros vamos a tratar de ir más allá, y aunque a la "evaluación" se le pueda dar esa connotación, lo cierto es que no nos vamos a quedar con ese enfoque reduccionista. En educación y en otros ámbitos socioeconómicos se suelen utilizar dos criterios principalmente para llevar a cabo un plan de calidad con su correspondiente evaluación:

¿Se conoce
el grado de
cualificación de
los directivos?
¿solo interesa el
informe final
de gestión
económica?
¿se sabe cómo
se siente
el claustro?

POLÍTICA EDUCATIVA



P. L. RUIZ