

tercio del XX, pero lo que aún es mucho más llamativo, coinciden con muchos de los esgrimidos durante la tramitación de la LOU. Uno no puede dejar de preguntarse si estamos ante realidades inmutables, ante un arsenal de argumentos prefabricados o simplemente ante afirmaciones retóricas. Lo que sí parece cierto es que la cuestión que se ventilaba entonces y ahora no ha cambiado en lo sustancial, a saber, la conveniencia o no de entregar la Universidad al poder político, sean cuales sean las características de éste. En este terreno se percibe una evidente continuidad histórica en nuestro país y el franquismo no es una excepción: en la España contemporánea el destino de la enseñanza superior, más que de la vitalidad de la sociedad civil, ha dependido en todo momento del poder político, bien directamente a través de la intervención de los gobiernos y de la administración, bien indirectamente en la medida en que las leyes sobre la enseñanza superior suscitan enconadas pugnas ideológicas. ■

JAVIER LASPALAS

Re007

Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos

David Isaacs
 EUNSA, Pamplona, 2004

Desde 1968, el profesor Isaacs ha tenido la oportunidad de conocer muchos centros educativos, realizar consultorías y desarrollar actividades de formación y perfeccionamiento de directivos en 36 países. Como fruto de esa experiencia y del análisis de toda la literatura que ha ido publicándose sobre temas relacionados con la gestión, la administración y la dirección de centros educativos, presenta ahora lo que, para él, es lo *esencial* en la dirección de centros educativos. Llama "esencial" a lo que distingue o caracteriza específicamente a un directivo de un centro educativo.

Dada la naturaleza aplicada del contenido del libro y siendo una reflexión sobre la propia experiencia, centrada, además, en lo esencial de la función directiva, el autor, con buen criterio, prescinde de las citas (únicamente las utiliza en el primer capítulo).

Todo lector agradece encontrar de vez en cuando un libro sin citas, no sólo porque la lectura es más fácil, sino también porque promete saberes vividos y auténticamente personales, en vez de saberes hipotéticos y prestados. Todo lector agradece también encontrar alguna vez un libro que

RECENSIONES

OCHO CUESTIONES
ESENCIALES EN LA
DIRECCIÓN DE CENTROS
EDUCATIVOS

diga mucho en poco espacio, que evite la erudición superflua que distrae y las ramificaciones que dispersan, que vaya al “grano” y prescindan de la “paja”. Ese tipo de libro no puede hacerlo un autor novel, sino un autor que con el paso de los años ha ido reflexionando críticamente sobre su propio trabajo (investigación en la acción), madurando y destilando su saber (al destilar se separa lo substancial de lo accidental).

David Isaacs intenta justificar los principios que ha venido desarrollando a lo largo de muchos años, dándoles un enfoque positivo y aplicable, de forma que ello ayude a los directivos que desean dirigir auténticos centros educativos lo mejor posible.

No es un libro sobre gestión y administración de escuelas, por lo que hay pocas referencias a esa cuestión. Tampoco se refiere a centros que únicamente pretenden enseñar o capacitar, pero no educar. Todo gira sobre la noción de centro educativo entendido como un proyecto común de mejora integral de padres, profesores, alumnos, personal técnico y de servicios, en un contexto concreto. En él se entiende la función directiva como “conseguir resultados relacionados con los objetivos institucionales, contando con el trabajo productivo de los colaboradores”.

Para el profesor Isaacs las ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos son las siguientes:

- 1) Qué es un centro educativo.
- 2) Cómo establecer la estructura

básica del centro: el ideario, los objetivos generales, los cargos y las funciones.

3) Cómo concretar y coordinar las funciones de los profesores.

4) Cómo lograr que los padres y los profesores colaboren en un proyecto común.

5) Cómo crear las condiciones necesarias para ejercer la función directiva.

6) Cómo conseguir resultados: la capacidad directiva y los proyectos de mejora.

7) Cómo contar con el trabajo productivo de los colaboradores: la participación.

8) Cómo organizar un sistema operativo de formación y perfeccionamiento de los profesores.

Son muchas las aportaciones de este libro al tema de la dirección de centros educativos. Entre ellas cabe destacar, en mi opinión, las siguientes:

La clave para lograr una comunidad y un proyecto común en un centro educativo, no son las actividades que implican la participación de sus diferentes miembros, sino la vivencia de valores compartidos o virtudes. En consecuencia, la dirección debe dar la oportunidad a los padres, profesores, alumnos y personal técnico y de servicios de desarrollar virtudes ligadas a proyectos concretos de mejora.

El Ideario de un centro educativo debe entenderse como un marco de referencia organizativo que permita que el proyecto común o proyecto principal sea compartido por todos los miembros de ese centro y que indique los límites y las

posibilidades de los proyectos parciales. Así se evita que posibles proyectos parciales no coordinados entre sí rompan la unidad.

Concebido el centro educativo como un proyecto común de mejora integral de cuantas personas lo integran, los padres pasan a ser una preocupación especial para la dirección del centro educativo. Por tratarse de un proyecto común, los mismos padres pueden tomar la iniciativa en la relación habitual con los profesores. Sin embargo la realidad muestra que es desde la escuela donde hay que tomar la iniciativa para promover relaciones de calidad.

El directivo de un centro educativo debe responsabilizarse del bien integral de todos sus miembros. Por tanto, tendrá que ocuparse de proyectos de mejora en relación con todos ellos. Esto exige, a su vez, averiguar qué es lo que se puede considerar mejor para su centro y contar con personas competentes que hayan interiorizado los valores institucionales.

El directivo de un centro educativo debe centrar su atención en las personas, para que realicen sus tareas con eficacia humana. Las tareas están previstas con el fin de asegurar una relación entre lo que se hace habitualmente en el centro educativo y sus objetivos generales. También se realizan tareas para poner en marcha y lograr que fructifiquen los proyectos de mejora.

Con el proceso de formación de los profesores el directivo busca ayudarles a conocer el ideario del centro y capacitarles para realizar

las tareas típicas establecidas, con el fin de asegurar una relación entre lo que se hace habitualmente y los objetivos institucionales. El proceso de perfeccionamiento, en cambio, persigue una mayor interiorización de los valores institucionales por parte de los profesores.

El libro del profesor Isaacs es teoría y *praxis* de la dirección de un centro educativo armónicamente relacionadas. No sólo orienta en el “qué” y el “para qué” de las diferentes funciones, sino en el “cómo” de cada una de ellas. El buen planteamiento didáctico de esta publicación, con ejemplos y casos reales, mapas conceptuales, esquemas, cuestionarios, gráficos, etc. ayuda mucho al lector en la comprensión de las cuestiones tratadas.■

GERARDO CASTILLO

Rf007

Educación moral: aprender a ser, aprender a convivir

Marta Ruiz Corbella (Coord.)
ARIEL, Barcelona, 2003, 198 pp.

A *aprender a ser* y *aprender a convivir* son dos caras de una misma moneda en la educación moral. Entendidas aisladamente se corre el riesgo de fragmentar, o atomizar la personalidad del educando y de traicionar el verdadero sentido de la educación.