

REFLEXIONES SOBRE LA DIRECCIÓN DE CENTROS

INTRODUCCIÓN – JUSTIFICACIÓN

Trataré de realizar una exposición ante un Claustro de Profesores que forma a los maestros de nuestra provincia pensando en el día a día de su trabajo en las escuelas de nuestros pueblos y de nuestras ciudades.

Lo haré no desde la óptica de mi responsabilidad actual, aunque también, sino desde la experiencia diaria de profesor y de Director de dos centros educativos durante cuatro etapas o mandatos en la dirección de centros.

¿Qué interés puede tener para este Claustro esta reflexión o cuales son las razones que me han llevado a ello?. ¿Qué interés puede tener para los formadores de los maestros en esa etapa importantísima de su formación inicial hablar de DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS?.

Entiendo que mucha, porque desde esa óptica que menciono de mi responsabilidad actual o desde mi experiencia en la gestión de centros he llegado a una conclusión no sé si acertada, pero les puedo asegurar que muy reflexionada y muy contrastada con otros compañeros en el día a día: **DE UNA BUENA DIRECCIÓN Y GESTION DE UN CENTRO DEPENDE LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA QUE IMPARTE, DEL SERVICIO EDUCATIVO QUE PRESTA.** Un centro bien dirigido y como diremos mas adelante bien liderado es el núcleo de una comunidad educativa donde los

profesores trabajan con agrado, donde los padres participan (no es lo mismo que intervenir) y donde los alumnos también cumplen con su deber del trabajo diario con agrado. También será una comunidad educativa que proyecta en su entorno su trabajo.

Hay una segunda causa que justificaré con datos y datos próximos a nosotros:

214 Colegios Públicos en la provincia de Toledo. De estos, 53 tienen de 1 a 4 unidades; 15, de 5 a 8; 56 de 9 a 17; 28, de 18 a 26 y 3 tiene más de 27 unidades (Añoover, Ocaña y Sonseca).

¿Quiénes dirigen estos centros?

53, la cuarta parte, un profesor o profesora distinto cada año, normalmente interino y sin formación inicial para ello.

¿Qué pasa con los demás? Es evidente que existe una crisis en la dirección y gestión de centros, menos en Primaria que en Secundaria, pero existe y además el próximo curso vamos a un nuevo modelo.

Modelo LOGSE: Elección directa previo proyecto del Consejo Escolar.

Modelo LOCE: Designación mediante convocatoria de concurso de méritos.

Esta intervención solamente pretende ser una reflexión sobre el modelo de dirección de centros desde la experiencia en la gestión de dos centros educativos de muy diferente tamaño y en diferentes épocas que me

permiten aportar algunas ideas por si pueden servir para debate.

Empezaré por decir que parto de un modelo basado en la participación de la comunidad educativa. Modelo democrático basado en un proyecto de trabajo sustentado por un equipo de personas y refrendado por un órgano de participación como es el Consejo Escolar. Sobre este modelo se pueden y creo que se deben matizar muchas cosas y que el tiempo pasado nos permite analizar con la suficiente perspectiva cómo para poder opinar sobre los cambios a introducir, pero no propondría en ningún caso un modelo diferente.

Partiendo de este modelo que tipo de Director queremos para nuestros centros educativos (no distingo Primaria y Secundaria). Queremos un ejecutivo, un buen gestor, un líder, ambas cosas a la vez.

Diré desde el principio que creo en el Director LIDER como persona que lidera o encabeza un proyecto educativo gestionado por un equipo. En ese equipo habrá buenos gestores y quien lidera lo que debe hacer es encabezar o ponerse al frente del proyecto y hacerlo valer ante la comunidad educativa.

Para que ese proyecto salga adelante, los demás tienen que creer en él, reconocer que los valores que defiende son suyos y que además ese LIDER los defiende competentemente.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad hay varios problemas que impiden un normal desarrollo del proceso de renovación de las direcciones de los centros se cuestiona el modelo. Realmente el problema está en el modelo o en otra serie de factores que impiden o dificultan que modelo sirva?. Creo que más bien lo segundo que lo primero.

Estos factores entre otros son:

- a) Dificultades de relación entre los miembros de la comunidad educativa o incluso conflictos que impiden a los posibles candidatos dar ese paso. Prefieren mantenerse al margen porque es más cómodo permanecer en el ámbito de tu clase.
- b) Dificultades para encontrar un equipo de trabajo plural que verdaderamente represente la realidad de la comunidad educativa. Sucede a menudo que incluso creyendo poder hacer frente a esa tarea, no se encuentra el apoyo deseado de un equipo de trabajo para desarrollarla.
- c) La falta de continuidad enrarece la convivencia de tal manera que a veces llega extremos donde nadie quiere ser el primero en romper con esa situación. Suele ser falsa esta situación, probablemente la comunidad educativa desea que alguien se ponga al frente y rompa la mala racha. Ejemplos hay a nuestro alrededor. Dice alguien que hay centros estrella que acaban estrellados y centros que caen en desgracia y que encuentran a alguien con capacidad de levantarlos.

- d) Hay motivaciones de tipo económico o mejor dicho ausencia o no suficientes incentivos. En este momento esta es una causa, sobre todo en lo que se refiere al equipo.
- e) El profesorado descarga en el equipo directivo parte de sus responsabilidades. Cómo esto es conocido, a ver quien es el que se atreve a aceptar el reto. Quien se responsabiliza ante los padres, por ejemplo, del control de ausencias de los alumnos. ¿El profesor correspondiente? ¿El tutor? ¿El Director?. Muchas veces es el director quien “da la cara” ante reclamaciones justificadas de los padres para las cuales no tiene respuesta que justifique la negligencia o falta de responsabilidad en la función del profesorado. Quien conoce esta situación sólo tiene dos posibilidades: o afrontar el reto o permanecer al margen.
- f) El profesorado en muchos casos no reconoce a la dirección autoridad académica, no reconoce el liderazgo pedagógico y mucho menos disciplinario. Conclusión, es más cómodo permanecer al margen.
- g) Las dificultades para integrar en un proyecto de centro los intereses de los diferentes sectores de un Claustro. Las dificultades para integrar en el mismo proyecto a los distintos sectores de la comunidad educativa.
- h) Los cambios en el alumnado de los IES ha contribuido en alguna medida sobre todo en los centros mas antiguos a dificultar el acceso a la dirección y la misma razón lleva a una mayor facilidad para encontrar equipos directivos en los centros de Infantil y Primaria.
- i) No todos los centros son iguales y la actual clasificación que solamente se hace en función del número de alumnos dificulta las candidaturas en los centros más complejos: Centros con residencia, centros con más de

mil alumnos, centros con jornadas de mañana tarde y noche, centros que comparten espacios con escuelas de idiomas, centros de adultos etc.

Descartemos alguna de las dificultades:

El Centro escolar es una organización compleja, en una pequeña o mediana empresa, en algunos casos una gran empresa con menos o con más de 50 trabajadores. En muchos casos es una organización casi autónoma con pocos apoyos externos, aislada y con una gran autonomía con poca capacidad de desarrollarla: unitarias, centros incompletos.

La dirección de esta empresa autónoma, pequeña, mediana o grande requiere ser considerada económicamente de manera que quien dirija se sienta bien y además con el peso de la responsabilidad de rendir conforme a lo que se le paga. Y se le debe pagar para poder exigirle en todos los casos especial responsabilidad y DEDICACIÓN. No entiendo la dirección de un centro carente de plena dedicación. En cualquier caso ahora mismo los centros educativos necesitan de un equipo de personas responsable que no escatime esfuerzos ni dedicación. **Eso hay que remunerarlo. Director y equipo.** Ahora mismo el equipo no está suficientemente incentivado. Ni el director aunque en menos proporción que el equipo. Jefe de Estudios y Secretario en la actualidad no consolidan el complemento. Además de esto hemos hecho referencia a la clasificación de los centros y es obligado ser consecuente a la hora de proponer fórmulas para incentivar el trabajo.

Hay fórmulas conservadoras que podrían combinar número de alumnos, profesores, personal no docente, turnos, residencia etc. y en función de eso aplicar el complemento. Algo similar a lo que se aplica para los gastos de funcionamiento aunque lógicamente agrupando bloques de centros de similares características.

Hay fórmulas más atrevidas. Pagar en función de esas variables y además en función de los proyectos que cada centro asume, es decir sometiendo a la evaluación una parte de ese complemento.

Descartado el aspecto económico, entremos en los demás:

1.- Proyecto educativo

Cuando a comienzo de los 90 se empezó a desarrollar la LOGSE y desde distintos ámbitos se impartía formación sobre la Ley, se daba capital importancia al Proyecto educativo y al proyecto curricular como “documento de organización de los centros” que era imprescindible tener a mano. Quizá durante una etapa se trabajó en los centros con ilusión y en muchos pienso que con la idea clara de lo que se quería. En otros, espero que los menos se trabajó nada más con la idea de “estar en posesión de un documento” que la Inspección educativa me exige en un periodo determinado a partir de la implantación de las enseñanzas LOGSE.

Hoy donde todo esto era papel mojado, ya no es ni siquiera eso y donde no ha habido una continuidad en el trabajo, se ha quedado en simple papel.

Allí donde se entendió que el proyecto educativo era algo más que un documento de estantería por si alguien lo pide, donde fue elaborado por la Comisión de Coordinación Pedagógica con la participación de los distintos sectores

de la comunidad educativa, donde el equipo directivo entendió que había que plasmar un proyecto de trabajo a corto, medio y largo plazo, desde la realidad de la comunidad educativa y de su entorno, con revisiones periódicas y donde está reflejada la realidad del trabajo diario más allá del papel, puede haber cambiado el equipo o no pero hay un trabajo hecho que permite que otros puedan continuarlo.

Hay que decir también que quien se encuentra un trabajo hecho está obligado a asumir un compromiso de continuidad con la lógica impronta de la personalidad de quien lo lidera.

Entiendo, por tanto, que un programa de dirección de un centro empieza por liderar un proyecto y cuando no lo hay es imprescindible presentar al Consejo Escolar como primera iniciativa el compromiso de elaborar ese proyecto con la participación de todos aunque la primera piedra ya se pone en el programa de dirección que se presenta al claustro y al consejo escolar.

Por ahí se empieza a sentar las bases para ejercer un liderazgo integral que centra su preocupación en el rendimiento escolar de los alumnos (liderazgo pedagógico), en una buena gestión de los recursos y de los servicios (liderazgo de gestión eficaz) y en la creación de un clima de trabajo agradable y de relaciones humanas fluidas (liderazgo de grupo).

2.-Componente de credibilidad

El Director tiene que presentar un proyecto de trabajo creíble y realizable pero lo primero que tiene que percibir la comunidad educativa es que quien lo presenta es el primero que cree en él. Eso le servirá de ahí en adelante

para que todos sus proyectos y hacer diario tengan credibilidad ante el claustro, ante los alumnos, ante los padres y ante las instituciones.

Tiene que transmitir además que su equipo también cree en el proyecto y que lo conoce y lo avala.

3.- El equipo

Señalábamos la dificultad de crear un equipo de trabajo. Hoy nos encontramos con Claustros plurales, lo cual es bueno pero además en muchos casos nos encontramos con grupos o sectores que en algunos casos llegan a ser grupos de presión.

Una de las dificultades es la propia situación administrativa. Los Maestros pasan a los IES y nos encontramos con dos grupos de Profesores con distinta categoría administrativa. Me parece de capital importancia resolver este problema desde el principio y a las pruebas me remito.

En los Centros nuevos es más fácil construir desde el principio un clima de trabajo donde esta situación no sea un obstáculo. Puede ser incluso bien trabajado un punto de concordia. Podríamos todos poner ejemplos.

En los centros ya consolidados a donde llegan los maestros y en muchos casos no son especialmente bien recibidos y cuando menos ignorados, es necesario que la dirección del centro ejerza de verdad su función de liderazgo.

En cualquier caso la existencia de grupos haya conflicto o no es motivo suficiente para que el candidato a la dirección del centro integre en su equipo a los distintos sectores de manera que todo el mundo se sienta representado en el gobierno del centro. Lo mismo hay que

hacer a la hora de invitar o promover las candidaturas al Consejo Escolar.

Quiero señalar que cuando hablo de equipo entiendo por tal al Jefe de Estudios, Adjuntos, Secretario, Jefe del Departamento de Actividades Extraescolares. El Jefe del departamento de orientación no lo elegimos, pero también es un elemento importante en la vida del centro y en el equipo de trabajo. Lo mismo podríamos decir de la CCP. Los profesores pueden sentirse muy bien o muy mal atendidos y representados a través de la CCP. Depende de la fluidez en la comunicación con la misma y del nivel de asesoramiento y de toma de decisiones que el Director quiera atribuirle.

En un Claustro la única manera de resolver los conflictos de grupos es integrando y buscando la participación de todos.

Todos conocemos experiencias, yo me atrevería a señalar algunas incluso en las cuales la integración ha resuelto los problemas de convivencia mucho más allá de lo que cabría esperar.

4.- El liderazgo pedagógico, de gestión y de grupo

En situaciones donde la ausencia de continuidad en el proyecto o la inexistencia del mismo han conducido a una situación de deterioro tal que nadie quiere asumir la responsabilidad, sería importante dar a conocer a quien se le pida que asuma el liderazgo que una de las causas es la falta de liderazgo pedagógico. El profesorado niega al Director la capacidad de ejercerlo, pero al mismo tiempo descarga en él las responsabilidades que son exclusivamente suyas.

En estos caso es necesario partir de asegurar un clima de confianza y de exigencia razonada de responsabilidades.

- El Director pone énfasis en el rendimiento escolar
- Promueva ante los padres estrategias que devuelvan la confianza en el trabajo y la profesionalidad del profesorado
- Exige a los profesores el cumplimiento de sus obligaciones en el ámbito del orden y la disciplina además del cumplimiento de sus objetivos docentes
- Avala su trabajo y su toma de decisiones y corrige las desviaciones con comprensión desde el principio pero sin la merma de derechos de la participación en el proceso de padres y alumnos.
- Trabaja con el profesorado para resolver problemas de recurso y medios que facilitan su trabajo
- Distribuye los recursos con eficacia y con la misma vara de medir para todos
- Crea un clima de confianza y de relaciones humanas que facilita el trabajo diario
- Colabora con toda la comunidad educativa en el establecimiento de valores y normas de funcionamiento
- Trabaja con las instituciones exteriores para establecer un sistema de relaciones que le permita incluso generar recursos siempre necesarios para llevar a cabo los proyectos
- Si en algún momento tiene que hacer uso de su responsabilidad disciplinaria también ante el profesorado, lo hace porque al final todos los demás lo entenderán y de lo contrario se lo echarán en cara o empezarán a entender que lo que es válido para uno es válido para todos.

5.- DEDICACIÓN Y RESPONSABILIDAD EN LA GESTIÓN

Si me permitís un dicho de mi tierra gallega que alguien me ha oído más de una vez, refleja lo que quiero expresar: El que tiene una tienda, que la atiende y si no que la venda.

No creo en una gestión eficaz que pueda hacerse sin entrega a la misma. No quiere decir que la dirección signifique dedicación exclusiva y casi misionera. Cada uno tiene un modo de hacer y una capacidad que le permite llevar adelante un proyecto con una mayor o menor dedicación. Lo que quiero decir es que hay que estar dispuesto a afrontar los problemas y el trabajo diario más allá de la dedicación normal de un profesor que no asume ningún tipo de responsabilidad.

Pondré ejemplos para que se me entienda mejor. No es lo mismo convocar reuniones de padres por la mañana que a las siete de la tarde. Se cumple con la norma con independencia del horario. Lo que hay que saber es si se está dispuesto a cumplir con la norma con eficacia y con el deseo de buscar en este caso una mayor presencia para cumplir el objetivo o nos quedamos en el mero cumplimiento. Evidentemente eso exige sacrificio y dedicación, pero produce resultados bien distintos se haga de una manera o de otra. Y también ayuda a crear un clima favorable no sólo hacia la figura del Director sino hacia su equipo, hacia el proyecto que lidera y hacia el profesorado.

UNA REFERENCIA A LA FORMACIÓN

Creo que no me equivoco si digo que el modelo de formación asociado a un complemento económico no es el más acertado. En el mismo sentido lo que comenzó siendo una experiencia en principio acertada, la acreditación, basada en la formación y la experiencia en la gestión, acabó viciándose y al día de hoy hay muchos profesores que acceden a la formación como requisito para la acreditación, que confiesan abiertamente que no les interesa para nada el desempeño de un cargo directivo. Que lo hacen pensando que algún día será un mérito para otros fines.

Concluyo, por tanto, que sin cuestionar la formación en sí que puede estar bien diseñada y de hecho se dice que es uno de los cursos mejor valorados, no está cumpliendo con su función.

Qué propongo: El modelo que creo recordar solamente estuvo en vigor un tiempo en el año 82 y es la formación inmediatamente posterior al acceso a la dirección.

Formación para la dirección sí pero no asociada a la acreditación. Formación asociada a la elección o a la designación en el modelo actual.

La Administración educativa diseña un curso de formación obligatoria para todos los que acceden a la dirección en la primera quincena de julio. Voy más allá, esa formación podría incluir a todo el equipo en dos o tres turnos y de acuerdo a la función a realizar.

QUE QUIERE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Aunque no lo exprese, la comunidad educativa quiere un Director con todas o la mayoría de estas características:

- Un líder de un proyecto al frente de un equipo que realiza una gestión eficaz
- Que realiza un trabajo en equipo y que toma decisiones acertadas basadas en una competencia en su trabajo
- Que cree en lo que hace proyecta esa credibilidad en su entorno dando a su vez credibilidad al proyecto y a todos los que lo integran y desarrollan
- Que ejerce la autoridad pedagógica respetando la libertad de trabajo del profesorado y avalando su competencia profesional
- Que administra los recursos con criterios objetivos, conocidos y aprobados por el Consejo Escolar.
- Que ejerce su trabajo con autoridad velando por las relaciones humanas fluidas y por un clima de trabajo agradable.
- Que se preocupa por los resultados y que sabe decidir lo que conviene en cada momento
- Que se preocupa por el trabajo de los profesores, del personal no docente y fomenta la participación de padres, alumnos y entorno en los órganos de participación y en la vida del centro en general.
- Que proyecta la actividad del centro mas allá del mismo.

