

LA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS CENTROS

D. Manuel Álvarez Fernández

(Coordinador del Centro Regional de Innovación y Formación del Profesorado. Madrid)

Buenos días.

En primer lugar, agradecer al Presidente del Consejo Escolar de Andalucía el detalle que ha tenido de invitarme a presentar esta ponencia. No sé por qué pero llevo muchos años viniendo a Granada y la verdad es que siempre vengo a hablar de la dirección. Al preparar la ponencia he tenido en cuenta que he venido varias veces y me he atendido muy estrictamente al esquema que me han dado porque me parece muy importante ser coherente con lo que te piden.

El tema es complejo, un poco complicado porque es la Dirección en el marco de la LOCE; es una Ley que todavía no se ha desarrollado, no han aparecido los Reales Decretos, y lo que he hecho es un esfuerzo de acercarme a la LOCE desde el marco conceptual y desde mi experiencia personal. Es, desde esta perspectiva, como voy a enfocar la ponencia.

Voy a intentar ser muy preciso y directo, sistematizando lo máximo posible, para poder tener un coloquio y que tengan ustedes tiempo de expresar sus opiniones y generar un poco de debate sobre el tema.

Para concretar y centrar el tema lo mejor posible voy a presentar el esquema de la ponencia. En primer lugar voy a hacer un análisis del modelo de gestión de la LOCE y, después, qué modelo de dirección se desprende de la intención de los legisladores; siempre que hay una ley orgánica de este tipo hay una intención, es decir, qué pretenden, si es que se pretende algo, porque muchas veces no se aclara mucho lo que pretenden.

¿Qué modelo de dirección está exigiendo una escuela pública de calidad? Para mí este es un tema muy importante, creo que la escuela pública hay mucha gente que habla de ella para defenderla, pero cada día encuentro menos gente que la defiende desde la práctica. Yo, en todos los foros donde me toca hablar sí me planteo este tema: qué podemos hacer para dignificar y sacar adelante una escuela pública que, en este momento, algunos pensamos que es la única garantía de igualdad de oportunidades.

Después, el modelo de formación para una dirección educativa de carácter colaborativo, no me gusta el término participación porque se ha burocratizado excesivamente, prefiero hablar de modelo colaborativo.

Y, finalmente, datos para una reflexión. Me gustaría tener tiempo para dedicarme un poco a esto porque creo que se habla demasiado sobre estos temas desde el punto de vista de opiniones personales, que son siempre respetables, pero a mí me parece que es muy importante tener en cuenta las investigaciones que se están haciendo.

Gracias a Dios, desde los noventa para acá empezamos a tener un cuerpo de investigación interesante (hay, en este momento, investigaciones a tener en cuenta). Hay una investigación que creo que es interesante, sobre todo en este momento el 2003 después de la LOCE, plantear qué es la investigación del INCE porque está hecha sobre una muestra de veintiuna mil personas, con lo cual le da un alto nivel de validez. En este momento ya hay datos, ya está el informe final de la investigación, no se ha publicado yo lo tengo porque nos han pedido a unos cuantos expertos que hagamos cada uno un estudio sobre una parte de la investigación y me gustaría presentarles los cuatro aspectos claves de la investigación.

Bien, pues éste es el tema.

Vamos a ver, la Dirección en la LOCE o la Organización y Gestión en la LOCE. A mí me parece muy importante, en este momento, hacer un estudio riguroso de lo que dice la ley. Teniendo en cuenta que los Reales Decretos son los que nos van a dar el enfoque de fondo y, en este momento, aunque yo conozco los Reales Decretos a mí me parece que no son públicos y es interesante tener en cuenta lo que dice sencillamente la ley, ¿por qué? porque haciendo un análisis desde el punto de vista de la ley podemos sacar una conclusión de qué tipo de dirección quieren, o a lo mejor no quieren pero les ha salido, a partir de la ley.

Siempre parto de un esquema que facilita mucho la comprensión de estas cosas. Es un esquema de la organización de un tal Adices, él dice que toda organización, no sólo las organizaciones de servicios sino las organizaciones empresariales y las organizaciones políticas, todas las organizaciones tienen que cuidar como cinco ámbitos en los que realmente es donde se trabaja. Esos ámbitos son: el ámbito ejecutivo, que es el ámbito donde se toman las decisiones, es el ámbito del control, de la evaluación, de la organización interna de la institución; el ámbito burocrático, es el ámbito de la planificación, de los marcos legislativos, de las reglas de juego de la organización, etc., de las leyes; tenemos el marco institucional que es el espacio desde el que la organización se relaciona con las instituciones externas, con el entorno; tenemos el marco de la innovación, en cualquier organización es clave, su futuro depende de la capacidad de adaptación, de innovación, etc.; y, finalmente, el ámbito de integración, el ámbito de las relaciones humanas, el ámbito de la implicación de la gente, etc.

Si cogemos las funciones que se le aplican a la dirección, al director, porque seguimos sin que en la ley se contemple el modelo de equipo directivo (y este es un fallo que tiene esta ley como han tenido las otras, sí, todas las leyes hablan, algunas veces aparece la intención de que el centro funcione como equipo directivo pero, después, dicen: funciones del director, funciones del jefe de estudios, funciones del secretario, pues, miren ustedes eso no es un equipo directivo, eso son funciones de uno, de uno y de otro) pues aquí caen exactamente en lo mismo, al director le endilgan así como veintitantas funciones, al jefe de estudios otras tantas y al secretario otras tantas y uno dice: bueno, dónde están las funciones comunes, porque si no hay funciones comunes no hay equipo, por lo menos desde el punto de vista de la teoría, de la teoría de la organización.

Teniendo esto en cuenta, las funciones aparecen ahí, son muy claras y no las voy a leer porque sería un rollo y no tengo tiempo. Ahora, sólo a nivel gráfico, observen dónde están las funciones fundamentales y empieza a definir ya un estilo de dirección. Porque si las funciones fundamentales están en el ámbito ejecutivo, ya tenemos un tipo de dirección y si, encima, las otras están en el ámbito burocrático pues digan ustedes qué tipo de dirección preconiza esta ley, ya está, ya está definido. Es una dirección de carácter ejecutivo, administrativo y burocrático y algo institucional. Porque si en el ámbito de la innovación sólo aparecen tres funciones y en el ámbito de la integración sólo aparecen tres, y en el ámbito del ejecutivo aparecen ocho, y si sumamos las seis del burocrático que son catorce, pues ya tienen ustedes la intención de los legisladores es tener un director, que representa a la administración básicamente, que se va a seguir preocupando del tema del procedimiento, pero que no se le exige, ni al jefe de estudios tampoco, eso es lo más grave, no se le va a exigir que lidere el proceso de enseñanza-aprendizaje y el proceso educativo; lo que algunos llevamos muchos años demandando a los legisladores, sean quienes sean y del signo que sean.

Un centro educativo, es un centro educativo, no es ni un departamento administrativo del ministerio ni es una empresa de servicio siquiera; no, es un centro educativo. Y en un centro educativo se hacen dos cosas básicamente, se enseña y se educa. Algunos pensamos que el que dirige ese proceso, o el equipo que dirige ese proceso, debe tener un perfil básicamente educacional y transformacional. Debe preocuparse de dos cosas fundamentalmente, de la implicación de los agentes

en el proceso de enseñanza-aprendizaje de una forma coherente, dando coherencia al proceso enseñanza-aprendizaje y debe preocuparse de la implicación de los agentes en la educación de los niños, es decir, debe estar orientada su actividad, sus funciones, sus tareas, en los alumnos y en los profesores. Y este mensaje no está, y esta literatura tampoco. Hemos perdido otra oportunidad, en España, de tener una dirección profesional con carácter educativo y transformacional.

Cuáles son las variables que condicionan el estilo de dirección, hay tres variables importantes, una es la variable de acceso; y la variable de acceso está condicionada por quién interviene en el proceso de selección. Según quién interviene en el proceso de selección va a condicionar el estilo de dirección. Si interviene sólo el claustro, recuerden las ternas, pues tenemos un director que, de alguna manera, depende o está condicionado a los intereses profesionales o no tan profesionales de sus compañeros, de sus colegas; y tenemos el perfil *primus inter pares*, que yo no defiendo. Si interviene la administración, como es el caso, tenemos un perfil de dirección muy claro, será un burócrata, administrador, al servicio de la administración.

Algunos pensamos, sin que yo lo tenga claro, que dada la cultura de este país no deberíamos haber dimitido del modelo del proceso de elección a través del Consejo Escolar, que es un modelo social, en el que están representados los padres, la sociedad, (probablemente la administración debería haber estado representada con más fuerza) los profesores y los alumnos, aunque, repito, no es mi estilo, pero dada la cultura de este país y pensando que no se pueden introducir modelos a capón porque no funciona (hay otros modelos europeos que a mi me gustan más, pero nuestra cultura es distinta), pues, aquí hay un gran fallo porque el director que se está planteando es un director que va a ser una persona obediente a la administración, que parece ser que es lo que se quiere.

Entonces, hay una pregunta que yo me hago exclusivamente desde el punto de vista profesional, no político: ¿y quién va a defender a los alumnos y a las familias en el centro? No es que haya que defenderlos ¿quién va a preocuparse por el tema de la educación? Esa es la pregunta y la dejo en el aire; seguimos sin responder.

Hay otra variable que es la variable de organización, es decir el estilo de dirección, el estilo práctico. La dirección que va a surgir en la práctica de la LOCE, va a estar marcada por lo que se le pide que haga y, lo que se le pide que haga ya he intentado explicarlo; ahí aparece todo lo que se le pide que haga.

Y, finalmente, la variable personal. La variable personal es una variable que a algunos nos preocupa muchísimo, que es otra variable que condiciona el estilo. Y la variable del estilo personal está condicionada por los incentivos que se le ofrecen. En fin, qué incentivos va a tener la dirección a partir de ahora; ¿incentivos sólo económicos? Miren, no funciona. En Francia, en las convocatorias a dirección, (ya saben ustedes cómo es el modelo francés, modelo de cuerpo de dirección, igual que cuerpo de inspección) en la convocatoria de plazas de hace dos años, nos lo contaba un Inspector General en el Congreso del Forum de Oviedo de hace dos años, quedaron vacantes mil doscientas plazas, porque no se presentó gente; y el sueldo del director, el sueldo neto francés es de 750.000 pesetas, y quedaron vacantes 1200 plazas, es decir, el incentivo económico que parece que es el que se pretende en la ley no es el único. Hay otros incentivos, que están estudiados cuáles son. Desde luego los directores que están aquí sentados saben cuáles son los incentivos que no tienen, y esos no se contemplan.

A mí me parece que hay tres variables que condicionan el estilo de dirección y, desde esas variables, ¿cuál va a ser la condición que preconiza la LOCE? pues a mí me parece que va a ser una dirección burocrática, administrativa, centrada en tareas de procedimientos burocráticos y muy desanimada, porque, según mi opinión, desde la ley no se dan respuesta a los problemas graves que tiene el sistema educativo público en este momento.

¿Qué modelo de dirección se está exigiendo a la escuela pública de calidad? A mí me parece que de esto hay que hablar un poco, es decir, yo lo que he hecho es hacer una panorámica rápida de la ley y unas opiniones muy superficiales, lo reconozco, de lo que opino de ese perfil y sobre qué está condicionado desde el punto de vista técnico. Yo que creo que hay que seguir trabajando, yo voy a seguir trabajando, en crear una cultura y una opinión sobre un tipo de dirección distinto al que tenemos; sabiendo que, probablemente, surgirá también de la intención de los legisladores dentro de diez o quince años. Yo estoy convencido que no estamos acertando en el perfil de dirección, a mí no me gusta el director actual, no me gustó. Mi trabajo es visitar centros, yo me dedico a trabajar con claustros y con equipos docentes; yo trabajo en un sitio muy privilegiado en el que nos dedicamos a investigar sobre modelos de formación; hay dos centros en Europa, uno en Holanda y otro en Madrid, que es el C.R.I.F Las Acacias. Estoy haciendo investigaciones sobre el modelo competencial, es decir, qué competencias deben desarrollar los directores para llevar a cabo las funciones que tienen, no otras, o qué competencias deberían desarrollar los jefes de departamento para que los departamentos funcionen, porque nos hemos dado cuenta que el departamento de didáctica es una pieza clave que no está funcionando. Visito centros y hablo con los profesores y hablas con los centros; yo tengo una experiencia muy clara: cuando entro en un centro y me tiro quince días en el centro, tengo ya los suficientes datos para decir este centro funciona o no funciona, y siempre coincide que los centros que funcionan tienen unos equipos directivos que funcionan y siempre coincide que en los centros que son un desastre los equipos directivos no funcionan; luego de la dirección depende mucho, lo siento. Yo sé que este es un mensaje que no es muy bien aceptado pero lo digo porque lo tengo muy claro.

Del tipo de liderazgo que se ejerza en la dirección depende la calidad del centro; la satisfacción de las familias y el tipo de enseñanza que se da. Este es un planteamiento que nosotros tenemos que hacer en la escuela pública. En la escuela pública, los directores, no están satisfechos con su trabajo. Los años de permanencia en el puesto directivo no son para animarnos y, cuando la gente está tan poco tiempo en la dirección por algo será.

Los que pensamos todo esto, pensamos que hay que seguir trabajando en el tema e intentando plantear modelos que hagan reflexionar a la gente y plantearse cosas.

Aquí hay cuatro ideas de lo que yo, personalmente, pienso sobre lo que debe ser un modelo de dirección. Debe ser un modelo de dirección más profesionalizado, con formación específica, no ochenta horas que esto no sirve para nada, y experiencia en liderazgo en grupos pequeños. Es decir, yo pienso que para acceder a la dirección la gente tiene que tener una formación seria en dirección. Y en aquellos aspectos que las investigaciones hechas con directivos demandan. No es de recibo que se acceda a la dirección sin tener una sólida formación en procedimiento administrativo, porque, además, su perfil es administrativo; hay gente que entra en la dirección sin tener ni idea de cómo se hace una reunión, ni cómo se hace un acta, pues, claro, no funciona el centro. A lo mejor en el curso de acreditación, estoy harto de dar cursos de esos, le han dado cinco horas de ley sobre legislación y le han contado lo que era la LOGSE; este no es el tema.

¿Cómo se dirige en este país? pues a golpe de teléfono con la inspección, por eso la inspección es un elemento clave en este país, porque son los que dirigen los centros en la práctica. Porque cuando el director tiene un problema, en vez de enfrentarse al problema y solucionarlo, llama a la inspección y pregunta ¿cómo hago esto? o, mira tengo este problema y le dicen: “haz esto, esto y esto”. pues, mire usted, quien está dirigiendo el centro es el inspector. Y esto los profesores lo notan porque el argumento de la inspección es un argumento de autoridad “lo ha dicho la inspección”. Mire usted, así no se dirige un centro.

Un modelo con perfil educativo en el que prime más el liderazgo de los procesos de enseñanza-aprendizaje que la gestión burocrática. En la mayor parte de los países del mundo, en este momento, ya hay dos perfiles de dirección; está el administrador, que se encarga de todo el trabajo administrativo de gestión y de control de personal y está el director que se dedica a esto. Y el director

es el líder institucional, es el que representa al centro, no el administrador. Este es el modelo de casi todos los sitios. Yo reconozco que es caro porque hay que pagar a dos directivos.

Algunos pensamos que es necesario trabajar el tema del liderazgo transformacional fundamentado en el desarrollo de capacidades propias de la inteligencia emocional. Aquí aparecen como tres mensajes muy claros: liderazgo transformacional, inteligencia emocional y liderazgo educativo. Es decir, hay que centrar la figura del director en su trabajo que es la dirección de un centro educativo, no es un departamento de la administración, que es en lo que se han convertido los centros, ni es una empresa como se plantea desde algunos modelos de calidad, de los que yo tengo experiencia y de los que me he convencido que no funcionan.

Y, finalmente, un liderazgo volcado en el crecimiento profesional de sus colaboradores, que son los profesores, y en la implicación de los mismos en un proyecto ilusionante. A los profesores de la enseñanza pública hay que ilusionarlos, y se ilusiona, sobre todo, desde la dirección. Yo conozco directores, porque conozco centros en Madrid que funcionan muy bien, de centros públicos de noventa profesores que funcionan muy bien y que los profesores están implicados en un proyecto que les ilusiona. Esto lo hacen los directivos, no lo hace la inspección y, desde luego, no lo hace la administración.

Algunos pensamos que necesitamos formar, conseguir formar a los directivos, para que desarrollen capacidades de liderazgo transformacional, que se centra básicamente en el crecimiento profesional de los docentes y, repito, a partir de un proyecto que les ilusione. O nos centramos en esto o nos va a costar muchísimo sacar a la escuela pública adelante. Porque yo he aprendido una cosa sobre la calidad, que la calidad pasa porque los que la realizan, que son los profesores en el aula, en los pasillos y en el recreo llegan a un nivel alto de satisfacción profesional. Con profesores enfadados no hay calidad. Que el profesorado, en vez de estar enfadado esté ilusionado, depende de la dirección. Yo sé que es cargar, sobre los hombros de la dirección, demasiada responsabilidad.

El perfil burocrático que defiende es el perfil transformacional, los dos modelos. Me figuro que no hay que seguir profundizando en esto porque la mayor parte de los que están aquí han sido directores y ahora son inspectores o que son directores, lo entienden perfectamente. ¿A qué dedican el tiempo? Si dedican el tiempo, básicamente, a hacer papeles y a relacionarse con la inspección y con la delegación y etc., etc. o a controlar los procesos de planificación del centro de papeles burocráticos, como es el proyecto educativo, el proyecto curricular, que se han convertido en documentos absolutamente muertos, pues, da ese perfil.

Algunos defendemos otro perfil; el perfil de un señor que dedique el 70% de su tiempo a hablar con los profesores en su despacho, sobre los problemas que tienen en el aula y ayudarles, facilitarles el trabajo. Yo sé que en España esto suena a chino, porque dicen: “¿yo me voy a reunir con mi director que es de física y yo soy de lengua?, si éste no sabe nada de lengua”; como si los únicos problemas que tuvieran los profesores en el aula fueran la lengua. Yo lo entiendo, porque en España no está preparada esa persona para que me pueda ayudar, porque no tiene ese perfil. Pero hay muchos países, los escandinavos en concreto, que dedican el 70% de su tiempo a esto, claro, son elegidos con este perfil y les exige una formación previa en saber mucho de enseñanza-aprendizaje. Es un señor o señora que asume que una de sus funciones clave es la de la formación interna del profesorado y esto genera estructuras y equipos desde los que se forme y crezca el profesorado, como deberían ser los departamentos, por cierto, y no estructuras burocráticas muertas.

Voy a dar un paso más en algo que, en este momento, a mí me está dando ciertos resultados en Madrid, que es en la formación. Dicho, todo lo dicho anteriormente, yo me he dado cuenta que una forma de que en diez o quince años tengamos una dirección profesional, (entiendo por profesional, no el modelo francés, porque no me gusta nada este modelo, porque yo tampoco defiende a un director que accede a la dirección para toda la vida, me refiero profesional aquella persona que sabe lo que se

hace, que sabe hacer eficazmente lo que tiene que hacer y que, además, para hacerlo emplea herramientas específicas y tiene una formación previa específica para eso, es decir, se ha formado para ser director.

Yo parto de un principio, que tiene que ser un perfil docente y, además, con bastantes años en el aula porque si no es así no va a entender a los profesores. Tampoco estoy de acuerdo con la LOCE de que el director no de clase, porque cuando un director no da clase a los cinco años no sabe lo que le pasa a los profesores en el centro, ni en el aula; eso no se puede perder nunca, con lo cual tiene que dar algunas horas de clase, claro, no se puede ser director de un centro dando dieciocho horas de clase, o quince, o diez; tiene que dar las mínimas para no perder la sensibilidad del aula.

Desde esta perspectiva, y partiendo del esquema anterior del ámbito ejecutivo, burocrático, nosotros hemos hecho en la Comunidad de Madrid, hace años, una investigación sobre “qué competencias debería desarrollar un director para llevar a cabo las funciones que se le asignan”; entiendo por competencia, aquel conjunto de conocimientos, de habilidades, de actitudes y de experiencias que tiene que tener una persona para hacer las cosas, repito, aquel conjunto de conocimientos teóricos, conceptuales; aquel conjunto de habilidades que debe desarrollar en función de esos conocimientos; aquel conjunto de actitudes que debe cambiar, o que debe desaprender; aquel protocolo de experiencia que le permite llevar a cabo las funciones con un nivel alto de satisfacción, para él y para sus usuarios, que pueden ser los profesores, los alumnos o las familias. Siempre doy mucha importancia en la escuela pública a las familias, no me gusta emplear el concepto cliente, porque no son clientes en el sistema educativo público; pero son el núcleo fundamental de un centro educativo público. Y, además hay un mensaje en este momento a nivel mundial “o implicamos a la familia en los procesos del centro o no esperemos resultados”; porque hay que hacer cómplice a la familia de la educación y del estudio de los alumnos en casa. Esto se hace teniendo mucha relación con la familia.

Desde esta perspectiva, nosotros hemos identificado once competencias que deben desarrollar los directivos y son:

Competencias para dirigir reuniones. (Porque las reuniones que se hacen a tumba abierta son de vergüenza, se pierde el tiempo y se está quemando un recurso impresionante de participación. Se nos llena la boca con el tema de la participación y, después, las estructuras de participación de los centros están terriblemente mal gestionadas; tú no puedes hacer una reunión en la que interviene la gente a tumba abierta, es decir, cuatro de sesenta, los demás callados. No saben organizar reuniones, ni dirigir reuniones, porque no tienen la competencia, no han adquirido ni han desarrollado competencias para llevar a cabo una función, que es dirigir reuniones bien. Y dirigir reuniones bien, y tomar decisiones significa conseguir que la gente participe en la decisión, en el proceso de toma de decisiones, que llegue a acuerdos. Y es tan democrático eso, como controlar y hacer seguimiento de las decisiones tomadas, porque si no se controlan no se cumplen, esta es mi experiencia personal. La gente no sabe ni tomar decisiones, ni hacer reuniones, tomar decisiones colaborativas, participativas, ni hacer el seguimiento y el control de la decisión hasta conseguir resultados de calidad de la decisión tomada. No saben ni organizar el centro para que se tomen decisiones en este estilo. Esto sería el espacio ejecutivo. Nosotros pensamos que a los directores hay que darles formación para que desarrollen competencias en esos cuatro elementos, en esas cuatro competencias)

Ámbito burocrático: capacidad para planificar la actividad del centro (normalmente esta es una competencia que se suele tener, normalmente no están mal planificadas, se suele hacer muy burocráticamente pero se hacen. Yo he notado que con los cursos que se reciben, aunque sean superficiales, la gente responde bien).

Capacidad para la normalización (esta es nuestra asignatura pendiente) porque va unida esta capacidad al concepto que tengamos de liderazgo, al ejercicio de la autoridad. Esto significa que el

centro tiene que tener: primero, un marco normativo, y el director es el responsable que se cumpla. Pero también todos los centros tienen su cultura, que está compuesta por aquellas reglas de juego que el colectivo se da a sí mismo a través de un reglamento de régimen interior o a través de la organización informal. Y tiene que haber alguien que las lidere, que las tenga en cuenta, que las haga cumplir y que implique a la gente en el proceso de cumplimiento de las reglas de juego, de la normalización. Un centro no funciona bien en el ámbito de calidad porque lleve a cabo con absoluto escrúpulo la normativa vigente, me figuro que eso lo tendremos en cuenta todos, el tema es más complicado, porque, además de la normativa vigente, están las reglas de juego de la organización informal, que hay que conocerlas y que hay que liderarlas.

Ámbito institucional, que es la capacidad de representación y comunicación con los interlocutores externos y personas interesadas en la educación. Es decir, un director es una persona que tiene que tener capacidad para relacionarse, que no le tenga miedo a hablar con nadie, sino que represente dignamente al centro y que lo represente convincentemente, porque tiene que defender los intereses del centro frente a muchos interlocutores de muy distinto tipo. Y que tiene que implicar a las familias en los procesos del centro. Este es el reto más grave y más importante de un director.

Ámbito de innovación, donde aparece la capacidad para impulsar el cambio y promover nuevos proyectos y la capacidad para tener visión de futuro (a mí me parece que son dos competencias clave). La innovación, el cambio, la investigación en el centro educativo (este es un gran reto y un gran problema de los centros educativos en España en estos momentos, yo diría que de la educación en todas partes). La gente es bastante alérgica a la innovación, sobre todo en modelos del sur, en modelos herederos del modelo francés, que es el modelo burocrático, centralista, en el que nos lo dan todo hecho y que, además queremos que nos lo den todo hecho porque es muy cómodo. Es decir, la parte creativa en este país, sobre todo en el sur de Europa, es una parte muy poco trabajada, la gente es cómoda, porque es mucho más cómodo seguir un programa que me dan de *arriba* que crear un equipo educativo. Aquí, en España, yo creo que es un tema serio.

Y, finalmente, en el *ámbito de la integración*, capacidad para motivar. Yo siempre digo a los profesores, cuando trabajo con claustros: “ustedes, para la administración son un número de registro personal y un número de cuenta corriente”. Es que no tienen su cara, no los conocen. La única persona que les puede implicar y motivar es su equipo directivo, ahora, si es un *compañerete* al que yo no le permito desarrollar capacidades de liderazgo pues no me puede motivar. Y saber motivar no es nada fácil, porque saber motivar parte de un principio, de una actitud que es la actitud de valorar a los demás y descubrir lo bueno de cada uno. Yo recuerdo a un director que cambiaron de centro, reunió al equipo directivo anterior y les dijo: “quiero que me hagan ustedes un informe de cada profesor”; no sé si os dais cuenta del contexto, es decir, pedir eso a un equipo directivo saliente es raro, ¿qué quiere? decía la gente. No, es que yo quiero saber los hobbies lo que les interesa a cada uno de los profesores del centro; sus hobbies, sus intereses, aquello que hace muy bien, aquello en lo que ha tenido éxito; es decir, quiero una ficha positiva. Se hizo con el claustro en dos meses, eso es motivar.

Capacidad para implicar al personal, esto es una competencia, y capacidad para reconvertir conflictos, (yo no digo nunca solucionar conflictos porque los conflictos humanos no se suelen solucionar, pero sí reconvertirlos).

Capacidad para ejercer una autoridad que controle al uno o al dos, que siempre cae en un colectivo de sesenta personas, esquizofrénicos (en un colectivo se sesenta personas siempre nos caen uno o dos esquizofrénicos y dos o tres neuróticos y que, normalmente son los que mandan en los centros porque son los que más gritan, los que más protestan, los que más conflictos crean y que los demás bailamos alrededor). Cuando en un centro no hay una autoridad capaz de controlar, de reconvertir esta situación, aquello no funciona, lo que hacen es amargar la vida a todos. Yo siempre digo que, en los colectivos de este tipo, manda el que más grita y el que más se enfada. Esto supone desarrollar un cierto tipo de competencias, de capacidades, para controlar esas situaciones.

Estos serían los once aspectos, las once competencias, de un programa de formación de directivos; nosotros barajamos veinte. El informe final de la investigación nos costó mucho hacerlo, porque no queríamos sacar un informe abrumador de veinte competencias, porque nadie es capaz de tener todas estas competencias, evidentemente. Lo que pasa es que nos llevó a una conclusión muy bonita, la investigación; no hay nadie capaz de desarrollar esas once competencias; ustedes nunca lo encontrarán; porque los seres humanos somos limitados. Ahora, es muy probable que en un equipo de cinco personas podamos tener todas las competencias y, entonces eso sí que es trabajar en equipo. Porque habrá competencias que yo, como director, no pueda llevarlas a cabo porque no soy hábil en eso pero, resulta que el compañero sí es capaz. Y trabajar en equipo es llevar a cabo aquellas tareas, aquellas funciones, para las cuales tengo capacidad y, además, me gusta; aseguras la calidad automáticamente. Esto significa que hay que trabajar en equipo, conociendo las capacidades y competencias que tiene que desarrollar cada uno de ellos.

Datos para la reflexión: qué dicen las investigaciones más recientes sobre el perfil de director en España.

Me voy a centrar en alguna de ellas, sobre las investigaciones realizadas en los últimos años, en los tres últimos años. Hay una mía, que es un contraste del año 1993 con el 2000, sobre el perfil de la dirección en función del modo de acceso, que ya lo he explicado al principio. Hay otra sobre la dirección en el País Vasco que es muy interesante; es una investigación hecha por la Consejería de Educación sobre todos los directores de la escuela pública, y arroja ideas interesantes: lo que opinen los directores del País Vasco sobre la dirección. Hay otra sobre *El funcionamiento de la dirección*, de Gairini Villa, 1996. Y, la que a mí me parece más interesante, en la que me voy a centrar más tiempo, que es “Informe sobre la dirección en proceso” del INCE.

Sobre la del País Vasco sólo tres aspectos, en cuanto a los incentivos se plantean dos cosas muy interesantes, existe una alta dispersión, esto es muy importante en la investigación, no se ponen de acuerdo los directores en qué aspectos deberían ser propios para incentivar la función directiva. Pero ellos plantean que hay un tema que, para mí, está condicionando mucho, que es la cultura del igualitarismo, por ejemplo, sorprende que los directores vascos no den importancia al incentivo económico, como un incentivo importante en la dirección, aunque los actuales y antiguos directivos defiendan mayores incentivos, pero dicen que no ven claro que tengan que ganar mucho más que un profesor. En Madrid se ha subido el incentivo del director, en este momento, a 130.000 pesetas el grupo A, a 90.000 el grupo B y a 70.000 el grupo C.

Este es un tema discutible, el ejemplo de los franceses es un tema claro; a mí no me parece un incentivo fundamental, a mí me parece que es importante; la gente nos movemos por incentivos económicos; en el mundo de la empresa está muy claro, cuando a alguien lo suben de categoría y le pagan más lo celebra, nosotros no; es una cultura distinta, pero porque somos un poco más hipócritas. A la gente le gusta que le paguen más, porque está desarrollando un trabajo que es más duro y que tiene más problemas.

En la dedicación horaria hay también alta dispersión, cuatro a uno sobre cinco a favor de una dedicación absoluta en las funciones de dirección en los centros de más de veinte unidades, es decir, están reivindicando dedicación absoluta; yo no estoy de acuerdo.

Formación y profesionalización plantean que los cursos deben ser previos y más de doscientas horas. Y, después, cursos cortos de veinte o treinta horas cada año en ejercicio.

Y lo que sí reivindican, cuatro sobre cinco, (cosa que a mí me sorprendió sobre todo en la cultura funcionarial) es autonomía sobre el personal para llevar a cabo un proyecto de dirección y de centro con éxito, es decir, piden intervenir en la selección de los profesores del centro, e intervenir en

algún aspecto, de alguna manera, 4,53 sobre 5 que es un porcentaje altísimo, es decir la mayor parte. Aquí hay muy poca dispersión, casi todo el mundo está pidiendo esto. Y, cuando los directores en ejercicio piden eso, será por algo. Será porque piensan que no se puede llevar a cabo un proyecto educativo, ni un proyecto de centro, cuando el profesorado está todos los años cambiando, así no hay grupo, ni hay forma de hacerlo. Esto es un reto, este es un problema que tenemos en la administración, en contra de los centros privados que no cambian nunca a los profesores, que ese también es otro problema.

En la muestra sobre dirección del INCE, yo tengo ya el informe porque nos han pedido a siete expertos un estudio sobre el informe para hacer una publicación en la revista de educación del ministerio. Está hecho sobre veintiún mil sujetos distribuidos en directores, inspectores, profesores y familias. Me parece que están quince autonomías, de las diecisiete, representadas.

Les voy a plantear, muy rápido, las conclusiones que a mí me parecen más sorprendentes o más interesantes a tener en cuenta. El nivel de validez del informe, quiero ser honesto, el cuestionario no lo hicieron expertos, se hizo desde la administración y esto es un dato a tener en cuenta; es un cuestionario muy amplio para directores en ejercicio, inspectores, profesores y familias. Algunos nos hemos cuestionado la investigación incluso. Yo entiendo que la administración debe intervenir en la elaboración de la herramienta, pero no sólo la administración. De todas formas con una muestra de veintiuna mil personas si te da un alto nivel de validación. A mí me parece que el proceso ha sido honesto y que está bien.

Se plantea un perfil personal y profesional de los directivos, es decir, plantean todos que es necesario retomar el rol del liderazgo. Y la respuesta es altísima. Las conclusiones son variadísimas yo me he centrado en aquellas que me han interesado más. Me ha sorprendido gratamente que una conclusión sería sea que el director debe desarrollar capacidades de liderazgo ¿qué es eso? ¿cuáles? ¿cómo? Eso ya es otro asunto. Pero se está pidiendo desde las familias y desde la inspección desarrollo de roles de liderazgo, no tanto de los directores en ejercicio ni de los profesores ¡ojo con esto! es un dato muy interesante. Pero aquí hay un problema. Padres y directivos hacen una valoración más positivo del perfil actual del director, mientras que profesores e inspectores cuestionan las capacidades actuales de los directores, es curioso. Es decir, el modelo que sale en este momento, y a mí me ha parecido muy fuerte, es un modelo transaccional (explico esto porque creo que es muy importante y yo estoy totalmente de acuerdo con la investigación, yo, ya pensaba antes que ese era el modelo). Es decir no aparece un modelo burocrático-administrativo, como algunos pensábamos, ni un modelo transformacional y educacional, en absoluto, lo que aparece es un modelo transaccional.

¿Sabéis ustedes lo que es un modelo transaccional? Vosotros hacéis esto y yo os doy esto. Vosotros no me dais guerra y yo no os incordio. ¿Me entiende ustedes lo que es un modelo transaccional? Ustedes consiguen estos objetivos, en una empresa, y yo les subo tanto el salario; este es un modelo transaccional.

En una cultura donde ese director ha sido elegido con la intervención de sus compañeros, pues, el modelo transaccional tiene sus problemas. Y en una cultura en la que el director ha sido elegido a través de la propuesta de la inspección, que es un modelo administrativo, pues, también tiene sus problemas. Entonces, el director de este país es transaccional. Saque cada uno las conclusiones. Y no ejerce el rol del liderazgo.

Ejercicios de funciones directivas: dedican su tiempo a la gestión de recursos humanos y materiales y, a la administración del centro, la consideran muy importante. Es decir, a qué dedican el tiempo los directores; lo dedican a: relacionarse con los profesores, pero no en el contenido del profesor del proceso de enseñanza-aprendizaje, en eso no entran nunca, son muy respetuosos con el perfil profesional de cada docente, cada uno sabe muy bien lo que tiene que hacer en su aula. Pero sí de los problemas que se generan en una dinámica de un claustro. Pues a eso dedican mucho tiempo y,

además, les quema bastante. Y, sobre todo, dedican mucho tiempo a la gestión de los materiales, a la gestión económica y a la gestión administrativa, a la cual considera muy importante, yo lo entiendo que la considere muy importante. Acabo de tener una experiencia muy divertida en Madrid. En Madrid acaban de hacer la selección de los asesores, han entrado doscientos cincuenta de un tirón y treinta directores de los CEPs, que ahora se llaman CAP. El perfil de la convocatoria era administrativo, iban a gestionar formación, para lo cual entraron. Cuando ya estaban dentro me dicen: a estos hay que darles una formación, (yo soy responsable de la formación de los asesores) en el modelo de itinerario-formativo, (yo llevo trabajando el tema del modelo formativo hace años, me parece que es el único modelo que da ciertos resultados; es el único modelo que te puede asegurar que la formación se transfiere al aula, a los alumnos y a las familias, que es lo importante). A los trescientos le dimos un programa de formación de muchas horas y ¿sabéis cual fue la reacción? (la formación de itinerarios quiere decir que tu te reconviertes y en vez de dedicarte en una mesa a buscar ponentes, a pagar ponentes etc., etc., que dan cursos individuales, te pones las pilas y vas a entrar en los centros para ayudar a cada equipo directivo y a cada claustro a elaborar un itinerario formativo para tres años, desde el centro y desde sus problemas y desde su trabajo), la reacción fue agresiva: *yo aquí no vine para esto*.

Es mucho más cómodo para el director trabajar con papeles, los papeles no muerden, sólo pueden tener algunos conflictos con la inspección, nada más. Pero tampoco suele pasar nada.

Funcionamiento de los centros: piensan que los centros no tienen ninguna autonomía. Y esto es 4.6 sobre 5. Es decir, el cuento ese de la autonomía de los centros ya no se lo cree nadie. No se lo creen ni los directores, ni los inspectores, ni los profesores, ni las familias. Yo creo que sólo se lo cree la administración. Piensan que los centros no tienen autonomía. Piensan que hay un absoluto individualismo. Y que, en estas condiciones, la coordinación se hace muy difícil y sobre todo la armonización de intereses, objetivos y expectativas de los clientes.

Una función de director es armonizar los objetivos de la institución, del centro, con los intereses de los docentes, que no siempre coinciden (los que tenemos experiencia en dirección de centros sabemos que no siempre coinciden). Y las expectativas de los padres y de los alumnos. Esa función dicen que es casi imposible, por qué, porque existe un individualismo absoluto y una autonomía que te dicen todo lo que tienes que hacer.

Apoyo a la función directiva. Se centra en la formación y evaluación. Consideran que la dirección no asume la responsabilidad de la gestión de la formación interna, si el director no se siente responsable de que los profesores se formen, ni de la evaluación del profesorado, con lo cual al profesor no lo evalúa nadie. Consideran la formación en y desde el centro fundamentalmente (este es un dato interesante).

La imagen de la función directiva: Incentivos y eficacia. Función no incentivada, muy alto, se considera que el tema de la incentivación de la dirección en España es un reto que no es respondido, lo piensan todos los colectivos.

No se sienten apoyados por la administración, este es un canto que os suena, no nos sentimos apoyados por la administración. Ha cambiado el perfil asesor de la inspección en todo el país. Antes, la inspección, a nivel nacional con el modelo que surgió hace años, tenía dos grandes perfiles: perfil asesor y perfil evaluador. Es decir, ha cambiado el perfil asesor de la inspección por un perfil evaluador o controlador. Identifican perfil y estímulo de dirección con rendimiento escolar, (fundamentalmente familias e inspectores, no profesores).

Estos son datos, adelantando una primicia de la investigación, sobre lo que yo voy a trabajar en mi artículo.

Nada más. Muchas gracias