

La dirección y la participación

Manuel Álvarez Fernández
Presidente de F.E.A.E.

No es frecuente hoy día cuestionar la bondad de la participación. La cultura participativa forma parte ya del tejido de nuestros centros. Desde la concepción constructivista del aprendizaje, hasta el modelo organizativo de "Escuela Eficaz se defienden principios de colaboración formulados de manera distinta, pero todos convergentes en los mismos argumentos "El aprendizaje entre iguales es eficaz y gratificante", "La toma de decisiones participativa integra a los miembros del equipo de trabajo", "El grupo humano se conforma y constituye cuando conoce, y comparte los mismos objetivos", "Es más fácil y operativo el autocontrol de las decisiones compartidas".

De todas formas, también hay detractores de la participación y muchos teóricos de la organización cuestionan seriamente el modelo participativo con argumentos como: "En los grupos humanos priman los intereses personales sobre los comunitarios", "La toma de decisiones compartida es lenta, ineficaz a veces y difícilmente controlable".

En todas las investigaciones llevadas a cabo en Inglaterra, EE.UU., Canadá, Australia, Suecia y Alemania sobre las "Escuelas Eficaces", aparecen un conjunto de **indicadores estables** que avalan el principio del trabajo en equipo y la participación al margen de opiniones e ideologías. Es importante conocer y tener en cuenta el resultado de estas investigaciones a la hora de opinar sobre la dirección participativa.

Teóricos e investigadores como Parkes (78), Edmonds (79), Brookover (81), Andrew, Soler y Jacoby (86); Bamberg (88), Fullan (90) que han estudiado con métodos etnográficos los centros educativos socialmente considerados "excelentes", llegaron a conclusiones comunes respecto a un conjunto de variables que aparecían en todos ellos.

Vamos a centrarnos en las conclusiones sobre aquellas tres variables que más nos afectan:

- **"La dirección debe desarrollar un liderazgo claro y positivo como elemento clave para la mejora de la enseñanza"**

En la mayor parte de los casos, liderazgo "claro y positivo" se refiere a "liderazgo pedagógico", contrapuesto a un liderazgo volcado exclusivamente en lo administrativo y burocrático. Este tipo de liderazgo hace referencia a funciones y capacidades como diagnosticar problemas y buscar soluciones de forma colaborativa, planificar y desarrollar el currículum juntamente con el profesorado, posibilitar a los profesores recursos y apoyo de todo tipo para llevar a cabo su trabajo.

- **El profesorado debe sentirse motivado y amar su trabajo y su centro**

Esta es una variable que aparece constante en los estudios que ha sistematizado la OCDE. Para elevar la calidad de la educación, como pretenden los ministros de la OCDE, es necesario tener en cuenta el papel vital de los profesores. No es fácil que una

administración centralizada se preocupe directamente de los problemas, situaciones e intereses personales de los profesores funcionarios. Solamente la dirección del centro, como autoridad institucional y representante de la Administración, puede crear las condiciones y el clima necesario para que el profesorado se sienta asistido, apoyada y con los recursos necesarios para que su trabajo pueda orientarse con éxito hacia el logro.

•El trabajo en equipo de los profesores y la participación de los agentes sociales en el gobierno y control de la escuela.

En las investigaciones de Purky y Smith (83) y Bolan (90) sobre centros donde el profesorado elaboraba de forma colegiada y participativa el plan de actuación pedagógica y centros en los que el profesorado trabajaba aislada e individualmente, las conclusiones sobre el rendimiento escolar y el clima fueron claramente favorables a los primeros.

No es fácil entender estas tres variables o predictores de eficacia de una forma aislada. Suelen aparecer en estrecha relación con factores de tipo más didáctico y metodológico, como el tiempo que el alumno dedica al estudio y a la televisión, las expectativas que sobre sí mismos y sobre los alumnos tienen los profesores, la procedencia social, etc.

ATRATIVOS PARA EL PROFESOR

Para que el profesorado se sienta atraído por un tipo de centro en el que le compense permanecer, tiene que observar ventajas personales que los expertos relacionan con un buen clima, un trabajo en equipo gratificante, una dirección pedagógica que posibilite recursos y que sea capaz de desarrollar el currículum de forma participativa.

Sin embargo, cuando uno conoce desde dentro del propio centro educativo, cómo funciona la estructura organizativa y la satisfacción de los equipos docentes, no es fácil creerse que estos predictores posean aquí la misma validez. Uno se pregunta por qué la estructura participativa de los centros, una de las más avanzadas de Europa, no se desarrolla con la eficacia que algunos esperábamos cuando se normalizó en la LODE.

¿DONDE FALLA LA LODE?

Las causas de esta situación, pueden ser más profundas y dar pie a un análisis que desborda los límites de este artículo; sin embargo, se pueden ofrecer algunas sugerencias que nos ayuden a reflexionar. Me remitiré a las conclusiones de tres investigaciones propias de los años 86 sobre funcionamiento del consejo escolar, y del 90 y 93 sobre la dirección, que pueden justificar una situación, por otro lado diferente en EGB y EE.MM.

1. El modelo organizativo actual (su estilo de dirección y estructura participada) fue y sigue siendo deseado por el profesorado. Sin embargo:
2. El profesorado no manifiesta un especial interés por participar en las tareas organizativas del centro.
3. Los profesores no se presentan como candidatos a la dirección en el consejo escolar (sólo el 46,83% en el curso 1.991-92, según los datos actualizados del informe del Consejo Escolar del Estado).

4. No se ha asumido como algo positivo y beneficioso para el centro la participación operativa y crítica de los padres en la vida del centro. 5. Se piensa que el trabajo en equipo o trabajo colaborativo es lento, poco operativo y exige un esfuerzo que no siempre se ve compensado por el logro.

6. Los directores que ejercen temporalmente las funciones directivas, permanecen muy poco tiempo en el puesto.

7. El tipo de relación que se establece entre la dirección y el claustro y entre la dirección y el consejo escolar está muy condicionada por el modelo de acceso.

8. Se desconocen, por falta de formación; los mecanismos y los recursos técnicos para hacer más operativas las reuniones y más eficaz la estructura participativa.

Sería superficial e ingenuo por mi parte, imputar a un perfil y estilo determinado de dirección todos los problemas y desajustes que se producen en el funcionamiento organizativo de un centro. Los problemas son 'más complejos y están relacionados entre otras cosas con el modelo de administración, tipo de sociedad, los valores y la forma de vida que nos hemos dado, etc. En estas líneas sólo pretendo relacionar los tres indicadores que el movimiento de escuelas eficaces considera fundamentales, centrándome sobre todo en la importancia de la dirección para que el centro funcione de una forma participativa.

DIRECCION EFICAZ

Una dirección clara y pedagógica, tal como se define en este artículo, debe ser asumida, en primer término por los propios directores. El profesorado y los otros estamentos necesitan y demandan una dirección que ejerza su autoridad institucional sin complejos, con firmeza y de forma participativa. Evidentemente, para ejercer este tipo de dirección, son necesarias algunas características que no siempre poseen las personas que acceden de una forma o de otra (artículo 5 o artículo 10 del Reglamento de los órganos de gobierno de los centros públicos) a la dirección. Son aspectos que no suelen tenerse en cuenta en nuestro país y que condicionan no sólo la eficacia de un modelo organizativo y de un estilo de dirección, sino la satisfacción profesional de las personas que de ella dependen.

Es frecuente, lógico y yo diría casi unánime en todos los países de nuestro entorno que, además de exigir experiencia, formación previa y años de servicio en el cuerpo docente, a los candidatos a uña dirección educativa se les exija también ciertas capacidades (observadas mediante una entrevista de experto) que hacen referencia a aspectos tan vitales, para el funcionamiento de un centro educativo como:

- Capacidad para tomar decisiones cotidianas y normales que crean las condiciones para que el centro funcione fácilmente.
- Capacidad para relacionarse, crear interacción personal y clima de trabajo en equipo, o lo que es lo mismo, capacidad para integrar a los miembros de los equipos docentes.
- Capacidad para coordinar reuniones de trabajo y conducir al grupo a la toma de decisiones.
- Capacidad para seguir y controlar los procesos dinámicos del funcionamiento de un grupo y autoridad para exigir el cumplimiento de los acuerdos colegiados.
- Capacidad para trabajar sin derrumbarse en un clima de conflictos.

- Capacidad para gestionar con habilidad los procesos administrativos y burocráticos.

La eficacia de un centro hace referencia a estas capacidades que se supone debe poseer el director o el conjunto de los miembros del equipo directivo, en el caso de que no cuente con ellas, el director. Además hay que hacerle sentirse seguro, gratificado económicamente y apoyado por la institución, de lo contrario no hay profesional que sea capaz de rentabilizar las capacidades a que acabamos de referirnos.

EL CENTRO CADA VEZ MAS COMPLEJO

El centro educativo, se ha ido haciendo enormemente complejo: se le piden cubrir objetivos muy diversos y ambiciosos que exigen recursos abundantes y una tecnología educativa adecuada y continuamente adaptable.

Los interlocutores del centro son cada día más heterogéneos por su nivel de formación y procedencia y desean participar en la vida del centro en función de intereses personales.

La misma administración va cediendo cada vez más competencias y haciendo más autónomos a los centros en materia curricular y económica, lo cual exige habilidades y destrezas para desarrollar el currículum y gestionar eficazmente el centro sin su tutela.

Los mismos padres e interlocutores del hecho educativo demandan por derecho propio participación en las decisiones fundamentales del centro, al tiempo que los profesores piden que se les tenga en cuenta a la hora de tomar decisiones que les afecten.

Este tipo de centro demanda una dirección especialmente preparada para responder a necesidades tan complejas como la sociedad y el propio centro generan. Antes, al director se le exigía casi exclusivamente, que fuese capaz de interpretar, cumplir y hacer cumplir la legislación educativa para que el profesorado respondiese a la demanda de instrucción que le pedía la sociedad. En un centro como el que acabamos de describir, además de esa función, el director debe estar preparado para organizar, incentivar, interaccionar estamentos e instituciones, posibilitar recursos y controlar el proceso que conduzca a un trabajo gratificante y con posibilidades de logro.

La dirección que se encargue de liderar un cambio como el que preconiza la LOGSE, no puede recaer sobre cualquier profesor dispuesto a "cubrir el expediente" durante uno o tres años. Se precisa alguien que, con unas mínimas capacidades de dirección, sepa "lo que se trae entre manos". A esto algunos lo llamamos dirección con sentido profesional, lo cual no impide que los sectores interesados intervengan en su elección, pero con condiciones de partida que exijan del candidato más preparación y más ilusión en el caso de que sea posible una mayor incentivación y apoyo institucional.

Referencias bibliográficas

- **Alonso, M. y Álvarez, M.** (1.987) "Investigación sobre el funcionamiento de los consejos escolares" para el MEC. Documento policopiado.
- **Almohaya, Álvarez y otros** (1.989) "Informe sobre la investigación del perfil directivo en los consejos escolares" Revista de educación nº 294. Madrid.

- **Álvarez, M.** (1.992) "Elección y aceptación de los directores, análisis de un estudio empírico" ponencia del 1º congreso Internacional sobre la dirección de centros docentes. Deusto. Bilbao.
- **Andrew, Soler y Jacoby** (1.986) "Principal roles in school variables and academic achievement by ethnicity and SES". Artículo presentado en "American educational research association"
- **Bolan, R.** (1.990) "Le management d'Établissement". Actes de la Université Européen d'été en Le Management en Éducation. M.A.F.P.E.N. Toulouse.
- **Edmonds, R.R.** (1.979) "Effective schools for the urban poor". Educational Leadership. vol. 37(1).
- **Fullan, M.** (1.982) "Meaning of educational change". Teachers college Press. Columbia University. New York.
- **Gómez Dacal, G.** (1.992) "Centros educativos eficientes". Universitas. Barcelona.
- **O.C.D.E.** (1.991) "Escuelas y calidad de la enseñanza". Informe internacional. Paidós-MEC. Barcelona.
- **Purkey, S.C. and Smith, M.S.** (1.983) "Effective school: A review", Elementary school. Journal, 83, 4.