

Hoy empieza todo (Reflexiones de un director novel)

Antonio Maíllo Cañadas

IES San Blas (Aracena) Huelva

Fecha de recepción: 24-03-06

Fecha de aceptación: 30-06-06

Resumen

El autor, director de un Instituto de Educación Secundaria en una comarca rural, aborda diferentes reflexiones a la luz de la experiencia novedosa del ejercicio de la dirección de un Centro: el papel de los directores en el nuevo contexto educativo, las relaciones entre los diferentes sectores de la comunidad escolar, el día a día de la acción directiva, y por último, las dificultades y las esperanzas desde una actitud de compromiso con la educación.

Palabras Claves: Director escolar, Educación Secundaria, comunidad escolar, compromiso, conflictos, cambios

Summary

The author, a rural area High School Principal, poses different reflections on his new professional experience: the role of principals in the new educational context, the relationships between the different sectors in the school community, the day-to day managing action, and finally the difficulties and hopes from a committed attitude towards education.

Key words: Secondary Schools, High Schools, scholar community, scholar headmaster, engagement, changes, conflicts.

I

Ya ha pasado un tiempo suficiente como para hacer una reflexión con perspectiva de lo que significa la tarea de dirigir un centro educativo. El curso ha avanzado y va enfilando su última etapa desde que un grupo de profesionales asumió el reto de participar en un proceso de selección de dirección de centros. Y con esa tarea asumió la primera contradicción: ¿qué hacíamos participando en un procedimiento que no compartíamos, inspirado en una Ley (LOCE) de la que lo único que se esperaba es que fuera derogada cuanto antes, y con un componente significativamente diferente -selección y no elección- que contradecía nuestra visión de lo que debe significar el acceso al ejercicio de la dirección?

En consecuencia, al asumir este reto nos iniciábamos por un camino proceloso y un marco no compartido, que sin embargo superamos por un principio que prevalecía sobre nuestras iniciales reticencias: el del compromiso con la comunidad educativa -pero también con la sociedad de nuestro entorno- de seguir con una línea de trabajo, de continuar con un proyecto educativo que se había comprobado eficiente, justo y acertado.

Por lo tanto, la primera premisa que debemos destacar es la siguiente: partidarios de lo que se viene en llamar «la excepción ibérica» -España y Portugal son los únicos países de la Unión Europea en la que los directores de centros eran elegidos por la comunidad escolar- fuimos seleccionados en un proceso donde hubo dos candidaturas -otra excepción en la dinámica general de los Centros-. En consecuencia, somos producto no de una designación por falta de candidaturas, sino de un debate y una apuesta por el compromiso de la dirección desde la propia voluntad de ejercerla, y desde la asunción del reto de un debate que perfilara el perfil del modelo organizativo del propio centro educativo y las consecuencias que ello conllevaba.

En dicho proceso de selección tuvimos la oportunidad de definir nuestro modelo educativo, y concebir la dirección desde tres ejes:

- la colegialidad: no se presentó un director con un proyecto, sino un equipo directivo con una corresponsabilidad total en el compromiso con el programa de dirección;
- el compromiso con la comunidad educativa: el modelo de dirección era para serlo no de la administración, sino de la comunidad educativa;
- la instrumentalización: se asume una dirección de centro como instrumento de cambio, de mejora de la situación, no como mecanismo de promoción profesional de sus integrantes.

En resumidas cuentas, la aventura de dirigir un centro educativo, un IES en este caso, parte de una convicción ideológica con un cuádruple compromiso:

- a) Social: nos afecta/interesa el entorno de la población y contribuir a su desarrollo, en este caso un IES de la Sierra de Aracena de carácter comarcal, en un momento muy importante de cambio y transformación socioeconómica de la zona.
- b) Profesional: la gestión de los centros debe ser participativa, esto es, con la colaboración de los órganos personales -dirección y jefes de departamento- y colegiados -consejo escolar, claustro, AFA, Ayuntamientos, etc.
- c) Circunstancial: asumimos la dirección en un contexto y con una idea de servicio público que forma parte -no es esencia- de nuestra trayectoria profesional, y que excluye la profesionalización de la misma.
- d) Con compromiso de cambio: accedemos a dirigir un Centro no sólo para intentar gestionarlo de modo impecable y formalmente intachable, sino principalmente para cambiar las cosas que no nos gustan, ser coherentes con lo que pensamos y apostar por mantener una tensión de trabajo en una dinámica constante de autoevaluación y mejora.

II

Y ahora, ¿qué hacer? Una vez que iniciamos el curso, la mezcla de experiencia en una parte del equipo directivo, y de espontaneidad y frescura en la otra va notándose en un periodo de transición no exento de dificultades. Porque nada más empezar a andar, la realidad empieza a dar el primer aviso: la dinámica de trabajo es tan absorbente que impide la reflexión reposada y continuada sobre lo que se está haciendo, y todos los sueños de planificación y previsión van deslizándose discretamente al cajón de los papeles olvidados. ¿Qué ha pasado con nuestras apuestas más atrevidas en el programa de dirección, nuestras medidas más comprometedoras de «los cien primeros días» para marcar la tendencia de nuestra gestión? ¿Se nos ha olvidado interesadamente cuando hemos visto la que se nos venía encima? En modo alguno, aunque lo haya parecido. Es verdad que el inicio del curso, la planificación docente con la negociación del cupo de profesores -cuánto desgaste en defender lo obvio-, la elaboración de los horarios,



la puesta a punto del Centro para el inicio del curso, la adaptación a las nuevas responsabilidades, el conocimiento de la dinámica de cada una de ellas y la exigencia de los elementos externos del equipo directivo -que no entiende de transiciones, periodo de adaptación, etc.- han hecho parecer que, de pronto, todos los debates previamente celebrados para la elaboración del programa de dirección, todas las búsquedas de compromisos con el alumnado, el profesorado, las familias, el personal no docente, se han esfumado. Pero, sin percibirlo de manera consciente, hemos impregnado nuestras primeras actuaciones, llenas de ingenuidad algunas, previsoras y muy rigurosas otras, de un nuevo aire, un sello diferente. La evaluación nos la han hecho los demás y nos llevamos la primera sorpresa ante una cierta inseguridad en nuestros primeros pasos: es el propio profesorado primero y los alumnos y sus progenitores después, los que nos advierten de los cambios, los que evalúan las medidas de mejora y de dicho cambio efectuadas. Sin embargo, no hemos sido conscientes de ello; es más, hemos tenido incluso la mala conciencia de estar perdiéndonos en una vorágine «burocrática» de gestión sin perspectiva de dirección.

¿Qué ha pasado? En primer lugar, confirmamos con satisfacción una convicción que teníamos desde que nos lanzamos a esta aventura: sólo puede avanzar satisfactoriamente un equipo directivo que cuente con el apoyo de la comunidad educativa; porque esa empatía, esa sinergia es la que puede dar frutos en la medida en que somos producto de la voluntad de aquélla, y por tanto las medidas de cambio, de mejora, incluso las más polémicas, se diluyen positivamente en la propia dinámica de la vida del Centro que las interioriza sin dificultades.

En segundo lugar, ha sido positiva la mezcla de experiencia y elementos novedosos en el equipo directivo. Si aquélla ha aportado seguridad y planificación a la gestión directiva, éstos han introducido elementos de frescura a la misma y perfilado nuevos enfoques a la hora de abordar los problemas que surgían.

Y en tercer lugar, se define con más claridad la importancia del papel de director dentro del equipo: la de tomar distancia con la realidad devoradora del Centro, «salir del cuadro» constantemente para marcar las pautas de acción e ir introduciendo con perspectiva los retos que, supuestamente, estaban deslizándose peligrosamente al cajón del olvido. Asumo como una ventaja el hecho de acceder a la dirección desde un conocimiento exhaustivo del propio Centro adquirido previamente por la sucesión, en una especie de «cursus honorum», de responsabilidades como Vicedirector, Jefe de Estudios Adjunto, Secretario y Jefe de Estudios. ¿Podríamos concluir, a la luz de una experiencia personal, sin caer en lo pretencioso, de que un inmejorable modo de acceder a la dirección pueda ser un proceso paulatino de asunción «in crescendo» de responsabilidades directivas en lugar de un acceso directo a la dirección, ya sea ésta por elección o por selección? ¿O es irrealizable por la escasa atracción que en el colectivo docente existe hacia la gestión directiva, y un proceso con más filtros la haría aún menos atractiva?

III

Vivimos en permanente conflicto. En un Centro como el nuestro -novecientos alumnos, ochenta profesores y casi veinte trabajadores no docentes- el conflicto es parte inseparable de su vida diaria. Como en todos los Centros independientemente de sus dimensiones. Pero entendamos el conflicto, como no puede ser de otro modo, de una forma positiva y dialéctica, pues no reconocer la premisa arriba enunciada sería incurrir en una errónea percepción de la realidad que dirigimos.

Por consiguiente, debemos desprendernos de los prejuicios negativos que conlleva ese término: entendamos, pues, que lo importante no es el conflicto en sí mismo, que debe ser asumido como parte de la normalidad y el funcionamiento de nuestros centros, sino la forma de resolverlo. Para ello es necesario diagnosticarlos correctamente, porque es evidente que el conflicto surge de las relaciones entre

los agentes de la comunidad educativa y una mala resolución de los mismos puede conllevar consecuencias muy negativas en el devenir del Centro.

La complejidad social, el contexto de la zona en la que está inmerso el Centro, es determinante a la hora de afrontar una gestión adecuada del conflicto. Entender esto es fundamental para la dirección; no asumirlo ni interiorizarlo puede ser fatal para la trayectoria de la gestión directiva. Y para ello, además de un conocimiento profundo de esa realidad, una actitud de legitimidad moral, de «auctoritas», se nos antoja imprescindible en la tarea de dirección y de resolución del conflicto.

En este sentido, hemos comprobado cómo el mejor modo de evitar o desactivar conflictos parte de una actitud ejemplificadora de quien quiere afrontar el liderazgo en una gestión. Digámoslo de otro modo: el ejemplo y la coherencia entre la actitud y la determinación a la hora de afrontar decisiones polémicas es imprescindible para hacerlas creíbles. Lo que podemos denominar «trayectoria» de los agentes implicados en un conflicto es clave para encauzar positivamente dicho conflicto. Pongamos un ejemplo: si se exige puntualidad al profesorado para entrar en clase, o al alumnado para estar en ella, sólo desde el ejemplo puede seducirse a la parte que genera el conflicto -en este caso, el impuntual-. Si ante una alumna o alumno conflictivo se comparte por el profesorado, progenitores y directiva no sólo la estrategia a adoptar, sino también la corresponsabilidad en la atención y desarrollo de la misma, estamos compartiendo tareas que nos legitiman, en este caso como directivos, ante el profesorado que sufre las dificultades de acción y esfuerzo de modificación de conductas de aquéllos.

En conclusión, si la clave está en la resolución de conflictos, hemos de afirmar que dicha resolución se puede ejercer de forma positiva desde una actitud legitimadora que surge de la propia ejemplaridad de quien dirige las estrategias de desactivación de aquéllos. Y las dificultades que se encuentran en ese camino, derivadas las más de las ocasiones por discrepancias en las estrategias a desarrollar para la resolución del conflicto -entre directivos y profesores, profesores y padres, etc.- pueden ir diluyéndose en la medida en que existe un reconocimiento de la labor del otro, de las dificultades del otro, de la «auctoritas» del otro, en una acción continuada de «ponerse en el lugar del otro» para entender mejor no sólo el conflicto, sino resolverlo del mejor modo posible para incorporarlo positivamente en el mismo proceso educativo. Para ello no hay mejor ejercicio que escuchar constantemente, respetar todos los testimonios, porque en el mismo proceso de audiencia estamos empezando a desactivar el propio conflicto. Y aunque ello conlleva gran parte de nuestro tiempo, y demuestra con ello que de lo que tenemos pensado realizar cada día a lo que realmente hacemos hay un gran trecho, tenemos claro que el esfuerzo vale la pena.

IV

Una ciudad llena de adolescentes. Un microcosmos de la sociedad que nos rodea. Una encrucijada en constante ebullición y movimiento de gentes de diverso tipo y condición... Y una necesidad de resolución constante, sin tiempo a reposar decisiones que exigen rápidas salidas; pasar sin solución de continuidad de leer una Orden de la Consejería a resolver la baja imprevista de un mayor número de profesores del habitual, convocar a un padre que se resiste a acudir a las numerosas citas que le propone el tutor; qué hacer con el joven que se ha saltado la valla y está merodeando con sabe Dios qué sustancias en las pistas deportivas; reunirse con los delegados de bachillerato para evaluar unas jornadas de orientación y verse esta reunión interrumpida para disponer de espacio con una alumna que tiene convulsiones espectaculares sin que haya un diagnóstico médico definitivo... Algo está fallando cuando tantas incidencias acuden sin filtro alguno a la dirección. ¿O no? ¿Se acude porque no han tenido eficacia las medidas previas o porque se entiende que la dirección debe resolver a discreción todas



esas incidencias de carácter grave? ¿Dónde están los protocolos de actuación del profesorado de guardia: el qué, cuándo, dónde, quién y cómo de cada situación concreta? Es evidente que los cambios de tendencia son mucho más lentos que los de equipo directivo. Las inercias de actuación, lo que se puede denominar la cultura del centro, es mucho más pesada y lenta que la voluntad de cambio. Sin embargo, ¿hasta qué punto no somos nosotros responsables de esa inercia? Porque si hay algo evidente es que con nuestra actuación vamos marcando las pautas de comportamiento en las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. Deberemos evaluar al final de curso, entre otras actuaciones, esa tendencia de rellenar espacios, en una especie de «horror vacui» de responsabilidades que nos lleva a actuar y cubrir los huecos sin tomar las determinaciones pertinentes a actuaciones incorrectas (¿habrá que conceder más competencias a los directores sobre el personal del Centro?). Y concluir con espíritu autocrítico que a veces esa actitud de «meterse en todos los charcos», aunque plausible por su voluntarismo, no contribuye a la eficacia en la gestión del Centro, pues perdemos el rumbo sobre las funciones que la dirección tiene que realizar y nos introducimos en una dinámica de «tapar huecos» contradictoria con nuestras anunciadas pretensiones de cambio.

V

Eppur ` si mueve. Y sin embargo se mueve. No todo son obstáculos y dificultades que hay que resolver ipso facto. Como todo Centro lleno de vida, y en sintonía con el interesante movimiento que existe en el profesorado y el AMPA, la dinámica del Centro se llena de proyectos que desarrollar, actividades complementarias y extraescolares que surgen de la iniciativa de los departamentos, mucha imaginación para seguir adelante en las clases, compenetración y ganas de hacer cosas que nos estimulen y nos haga más apasionante el trabajo: inventarse la vida en el Centro, esto es, diseñar con coherencia una estrategia de realización de actividades programadas de modo equilibrado del que se beneficie equitativamente el alumnado del Centro. Y comprobar con satisfacción cómo una dinámica activa, aunque pueda parecer agotadora, resulta el mejor modo de hacer más llevadera y gratificante la actividad docente. Es comprobable en cualquier centro que el grado de satisfacción es directamente proporcional al desarrollo de actividades innovadoras, que rompan la dinámica y rutina de la acción educativa. Y se nota en la proyección que el profesorado tiene con respecto a cualquier ámbito de actuación-resolución de conflictos, reuniones de equipos educativos, proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula- si su actitud es de constante innovación y propuestas de mejora que si se introduce en una dinámica de gestión correcta, pero al fin y al cabo rutinaria, de la acción educativa. En la interacción entre el profesorado, la de éste con el alumnado, en la introducción de novedosas estrategias educativas, la actitud positiva y animadora del equipo directivo contribuyen, todas ellas conjuntamente, a crear un ambiente de satisfacción que se proyecta en la vida del Centro y que compensan y hacen que se aminoren los rasgos negativos que los roces y la realidad del mismo hacen inevitables. Es lo que podemos enunciar como teoría de la compensación: en lugar de vivir encerrados en dinámicas de conflicto que son inevitables y que se viven negativamente, escapar a esa inercia mediante la creación de otras pautas y actividades que encaucen la energía educativa del Centro producen satisfacciones personales y profesionales que se proyectan en el devenir del mismo. ¿Cuál es el papel de la dirección en este contexto? La de animar sin duda a la realización de todo este tipo de actividades, potenciarlas y reconocer al profesorado el esfuerzo adicional que ello supone. Para ello se hace imprescindible un conocimiento de las características de aquél, para saber bien «tocar las teclas» a las personas adecuadas según el fin que se busca. Conclusión: es ventajoso un buen conocimiento de los recursos humanos con los que se trabaja, porque de ello se deriva una buena planificación y adecuación de los perfiles profesionales y personales con las funciones a asignar.

VI

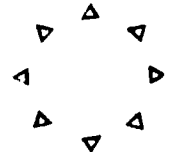
«María Ángeles es una chica aislada, procedente de una familia muy desestructurada, la última de tres hermanos que ya han pasado por el Centro. La más pequeña y encima mujer en un entorno profundamente machista. Ha generado numerosos problemas en clase y se ha decidido que en lugar de expulsarla, se le atiende en el Centro. Está conmigo en el despacho y entre todos intentamos darle cariño. Al fin y al cabo, esa es la mejor receta para el problema que tiene; y allí están intermitentemente el vicedirector, el jefe de estudios, hasta una auxiliar administrativa que la conoce -este es un pueblo pequeño- y tiene una relación muy especial con ella. Tras varios días, se nos ha hecho habitual en los despachos, empieza a aceptar determinadas instrucciones, y aunque nerviosa e irascible, se va sintiendo a gusto. Pero se nos hace más difícil su cambio de conducta que la del alumno que ha estado antes que ella: Juan, un chico conflictivo cuya madre afirmaba que era hiperactivo sin que hubiera diagnóstico médico que lo confirme («muchas madres afirman categóricamente que sus hijos son hiperactivos» pienso a mí mismo). Su incapacidad para concentrarse nos acarreó numerosos problemas, pero no comparables con la actitud desconfiada y agresiva de los padres en su intento de responsabilizar al profesorado de los problemas de su hijo. Tras muchas discusiones y desencuentros, la intervención de la inspección como mediadora resuelve un último intento de integrarlo. Se experimenta acudiendo durante mes y medio al despacho y realiza actividades que para nuestra sorpresa son realizadas con atención y corrección. «Creo que he leído más que en toda mi vida», nos reconoce al final. Nosotros quedamos sorprendidos de su actitud y su trabajo, y a pesar de todos los desencuentros y antipatías proyectadas por los conflictos con los padres, nos queda la satisfacción inmensa de ver que, aunque con numerosas energías gastadas y algún que otra discusión en el interior del equipo directivo, vamos canalizando situaciones graves de conflicto».

«Pedro es un chico de raza gitana de una familia ejemplar que viene, tras dos años de ausencia, a visitarnos. Ha superado un Ciclo Formativo de Grado Superior y tiene ganas de volver a su centro porque quiere agradecer el estilo cercano, comprensivo y humano que -nos dice- destilamos. Mantiene una actitud derrotista ante cualquier reto, pero le hacemos ver que contra viento y marea, y contra sus propias aprensiones, ha conseguido brillantemente los objetivos que se ha marcado. Nos habla con un cariño sincero de sus profesores, de gente que diariamente ha afrontado con él las dificultades de su aprendizaje, los ánimos que le han dado en sus momentos de desánimo, y es consciente de que sin ellos no estaría donde está».

Un relato parecido a éste puede ser contado por innumerables directivos de centros escolares. El esfuerzo que a ello dedican, las energías -no siempre con resultados- empleadas no entran dentro de las planificaciones ni objetivos de los Planes Anuales, y puede que ni se recojan en las Memorias finales de curso -seguramente nos equivocamos en no incluirlas, quizás por esa poca consideración que tenemos nosotros mismos hacia lo que hacemos-. Pero son el alma, la intrahistoria en la que muchas veces se desenvuelve un centro educativo. Y también una señal inequívoca de que hay esperanza y muchas ganas de seguir adelante.

«Cuando Pedro sale del despacho, con esa mirada limpia llena de orgullo propio y gratitud ajena, siento con emoción que cualquier detalle, cualquier actitud por nimia que sea puede mover y mejorar la vida de los que tienes a tu alrededor. Por una sonrisa como la de Pedro, esta aventura de la educación vale sin duda la pena».

Pero hay que seguir trabajando, hoy empieza todo....



«Hay días malos, pero siempre llegan tiempos mejores. La vida es así. La vida es dura, la vida es bella, la vida es rubia y peligrosa si tú te lo propones. Y yo me lo propongo. Claro que me lo propongo. Hoy ha sido un día tenso y difícil, pero mañana será un día fastuoso».

E. Mendicutti, Tiempos mejores

*Antonio Maillo Cañadas
es director del I.E.S. San Blas (Aracena) Huelva
Correo electrónico: antonio_mc@hotmail.com*