

¿CUÁLES DEBERÍAN SER LAS CUALIDADES DE UN DIRECTIVO EN UN CENTRO ESCOLAR?

Por Matilde Jiménez Beltrán

La mayor parte de las investigaciones llevadas a cabo sobre el acceso a la función directiva se basan en consultas directas realizadas al profesorado, en las que éste ha de pronunciarse sobre su aceptación o rechazo del proceso de elección democrática para el acceso a la dirección o sobre su preferencia entre una serie de opciones, entre las que figura la elección democrática con participación relevante del profesorado. Desde mi punto de vista, los resultados de las investigaciones planteadas así adolecen de una latente petición de principio, toda vez que, como es previsible, los profesores responderán en función de lo que consideren más acorde con sus propios intereses, y es normal, por tanto, que manifiesten rechazo a cualquier forma que los prive de tomar parte determinante en la resolución de una cuestión que les afecta, y mucho.

El problema está en que todas las investigaciones dan por sentado que, una vez constatada la postura del profesorado, no queda otra opción que dar por resuelta la cuestión eliminando toda posibilidad de elaborar alternativas porque serían opuestas a la opinión del profesorado (INCE,1998). Se trata de planteamientos que se fundamentan sobre una concepción ampliamente difundida a finales del siglo pasado, según la cual el pensamiento de los profesores es el origen de los conocimientos que rigen el funcionamiento de las escuelas (Schon, 1983). Ya en su tiempo la investigación sobre el particular impuso serias limitaciones a este punto de vista, toda vez que en las cuestiones que fundamentan la educación en las escuelas los profesores son jueces y parte y, por tanto son necesarias *unidades de orden superior* para situar adecuadamente los problemas de la dinámica escolar (Munby y Russell 1993; Fernstermacher, 1994). Por otra parte la precedente reflexión se relaciona con la consideración de la influencia que ha tenido la presencia de los intereses corporativos

del profesorado en la configuración de muchas de las prácticas presentes en la actualidad en nuestros centros educativos. Por poner un ejemplo mencionaré lo referente a las innovaciones introducidas en relación con la organización del tiempo escolar:

"Las cuestiones suscitadas en torno a la jornada escolar, al igual que ocurre con las restantes dimensiones del tiempo escolar, guardan estrechas relaciones con un amplio abanico de factores, aunque en este caso, y a la altura de los tiempos en que nos encontramos, revisten especial relevancia la influencia ejercida por factores asociados a los intereses corporativos del profesorado en el ordenamiento del tiempo escolar"

En la tarea directiva, las relaciones personales juegan un papel importantísimo. El director necesita unas cualidades personales para realizar correctamente su tarea, alguna de ellas son las siguientes:

A) Estabilidad emocional

El director debe tener un buen equilibrio interno para ejercer la dirección. Tiene que superar los cambios fuertes de estado de ánimo, el agobio ante situaciones difíciles...si se decide algo sin estar totalmente en sus cabales se corre el riesgo de no ser objetivo. Los subordinados necesitan encontrar seguridad en su jefe y es en las situaciones límite donde el directivo debe encontrar la mayor solidez.

B) Saber pedir consejo

La calidad de un jefe se mide por la talla moral e intelectual de las personas que le rodea. Hay soledad en el mando de ser director, pero se puede y se debe gobernar colegiadamente. Merece la pena y requiere mucho tiempo saber formar a los colaboradores más inmediatos.

C) Tener paciencia

Resolver algunos problemas necesitan constancia y paciencia, se estudiará los problemas con tiempo necesario y cuando se tenga la solución hay que llevarla a cabo y más tarde se verán los buenos resultados.

D) Fortaleza

Ser director en muchas ocasiones significa sufrir, hay que ser fuerte y resistente para desmoronarse ante los demás. Hay muchos directores que pasan a otros las responsabilidades porque no son capaces de dar noticias desagradables. También tienen que ser capaces de tomar decisiones.

El director analiza, decide y ejecuta (esto tiene muchos riesgos que tiene que asumir). Ejecutar lo decidido necesita delicadeza y fortaleza.

Hay que ser cordial pero no de modo permanente, porque facilita las relaciones humanas y hará más llevadera la tarea de un buen director.

¿Cómo debería ser el carácter y el control propio? El carácter es educable, todas las personas pueden ejercer el cargo de director, no es algo innato. Es necesario la educación y la voluntad, si no se educa el carácter no se puede modificar. Cuanto más tarde se empiece la tarea de educación del carácter en niños y adultos más difícil será cambiar su personalidad.

En la formación de directivos debe cuidarse la formación intelectual o técnica y la educación del propio carácter. Debe haber confianza y colaboración entre los miembros del grupo directivo para que entre ellos se ayuden.

¿Cómo se educa el carácter?

La dirección en un colegio va cambiando temporalmente, por eso debe haber una buena relación entre todos los miembros del colegio, se debe ayudar a quien en cada momento ejerza el mando.

- Hay que ser leales y decirle las cosas personalmente, evitando la murmuración y la humillación de corregirlo en público.
- La lealtad es también no hablar nunca mal de nadie.
- Es bueno tener conversaciones honestas con algún miembro del equipo directivo para cerrar heridas que se van abriendo con los “problemillas” del día a día.
- Por el contrario también hay directivos que no se les hace ninguna observación, estos deben reflexionar sobre ello.

EL ORDEN ES IMPORTANTE

- Horarios reales; tenemos que calcular el tiempo que nos va a llevar cada actividad, más unos minutos para tomar notas y trasladarse. También tendremos en cuenta los imprevistos que puedan surgir.
- Todo lo que hay que hacer no hay que llevarlo en la cabeza, Haremos un buen uso de la agenda, tendremos en cuenta las actividades que son fijas, las horas que tengo cada día...Si hay demasiadas actividades planificadas buscaremos alguna persona de confianza que nos ayude con notas recordatorias pero sin olvidar nunca la agenda.
- Hay que tener todos los documentos bien ordenados, este sistema ahorra mucho tiempo, cada director debería emplear unos minutos al final de cada jornada para arreglar su despacho. Tiene que ser muy ordenado y tener un sitio para cada cosa.
- Es preciso también un orden en sus ideas, no hace falta estar todo el día saturado sino que solo consiste hacer cada cosa a su tiempo.
- Hay que ir por delante de los acontecimientos, delegando lo que se pueda y que no se comprometan si no saben si lo van a poder cumplir o no.
- Hay que dedicar mucho tiempo a tratar muy bien a las personas, el orden empieza por los más directos colaboradores, aunque se deberían tener en cuenta a padres, profesores y alumnos, pero si los profesores están contentos se volcarán con alumnos y padres. Respecto a los profesores el mayor tiempo de le dedica a los cargos directivos, a los mayores y a los enfermos.
- El director tiene que descansar para poder rendir, no puede trabajar hasta agotarse, al conocer sus limitaciones físicas y mentales adecua el ritmo de trabajo a su capacidad. No son buenas las jornadas muy largas, necesitamos a una persona que nos oriente por si hacemos algo mal.
- Como resumen de los anteriores apartados podríamos preguntarnos si todo lo hacemos bien.

JERARQUIZAR COMO MANIFESTACION DEL ORDEN

- Debemos revisar la agenda y ver los hechos pasados, a veces dedicamos mucho tiempo a los imprevistos, robamos la atención a la familia o al descanso por culpa

del trabajo... Si se tiene la agenda llena de compromisos deberá ver cuales son imprescindibles y cuales no, cuales son delegables y cuales no.

- Si el asunto no es prescindible, hay que ver si es delegable, si la tarea es muy larga hay veces donde hay que aprender a decir que no, también hay veces que no se tiene en quien delegar. Hay que ver si los colaboradores los hemos elegido nosotros o nos vienen dados, en el primer caso si no tenemos en quien delegar es que los hemos elegido mal o no hemos sabido formarlos. Todo el tiempo que tengamos debemos dedicarlo a formar buenos colaboradores porque nos ahorrará mucho tiempo.

Las tareas que no son delegables serán llevadas a cabo por el director:

1. Formación del equipo directivo, este gobernará junto a él, el equipo serán buenos colaboradores.
2. Objetivos a medio y largo plazo, no podemos realizar las tareas con urgencia sino meditándolas y así saldrán mucho mejor.
3. Algunas gestiones de un determinado nivel corresponden al director y este las debe atender, no se debe delegar situaciones desagradables porque muestra cobardía.
4. En muchas escuelas para ahorrar mano de obra y servicios en tiempos de crisis se prescinde de secretarias, administrativos, personal no docente..., y nos encontramos con directores haciendo sus trabajos, esto es un grave error.

Otros autores destacan muchas cualidades del director: la flexibilidad necesaria para adaptarse a los diferentes estilos de liderazgo, la capacidad de diagnosticar las necesidades de las personas que dependen de él, la capacidad de delegar (muy importante la formación de los mandos intermedios). Lo que acaba siendo un verdadero estilo de escuela es la sinceridad en las relaciones y el respeto a los demás, la capacidad de escuchar e informar para que haya una buena comunicación.

Debe tener un buen espíritu profesional, preocuparse por el funcionamiento profesional propio, capacidad para recibir sugerencias, para criticar y mejorar su propio trabajo, aceptar la responsabilidad y tener capacidad de cooperación.

Según Johnson a la mayoría de la gente les gusta que su jefe le escuche, le haga caso y que sean sinceros. El director debe ser una persona preparada pero con calidad interior, algunas veces conviene que sea enérgico incluso duro.

Otras cualidades que tiene que cultivar el director son:

1. El jefe debe saber escuchar, dejarse aconsejar y pedir opinión (ser receptivo).
2. El que tiene el mando debe mantener la serenidad en todo tipo de situaciones, si viene algún contratiempo debe mantener la calma, conservar la cabeza fría si los demás no están en sus cabales.
3. Debe ser cordial, no tratar con frialdad, distanciamiento o cambiar de humor innecesariamente.
4. Su función se acerca a la de coordinador que trabaja codo con codo con otras personas y no el que usa a las personas para una función y no comparte las alegrías, penas y dificultades.
5. Tiene que ser resolutivo y estar seguro de sí mismo.(A algunos les faltan cualidades para pasar del análisis a la ejecución, hay que saber aplicar buenas ideas propias o sugeridas por los demás, no se puede retraer una buena decisión por miedo a afrontarla. Se puede decidir con prudencia pero una vez tomada la decisión, se aplicará).

MATILDE JIMÉNEZ BELTRÁN