

La imagen en el espejo. Los directores y directoras vistos por el alumnado

Miguel Ángel Santos Guerra
Universidad de Málaga

Resumen

El autor, bajo este título metafórico, pretende mostrar qué es lo que piensan y sienten los alumnos sobre la persona del Director o Directora de su escuela. Para ello en primer lugar, hace un análisis sobre la importancia, el significado y el contenido de la función directiva en una escuela democrática. Posteriormente, realiza una consulta escrita a sus alumnos de la clase "Dirección de centros escolares", optativa del curriculum de la carrera universitaria de Pedagogía, sobre las vivencias que han tenido con sus Directores y Directoras. Estructura las respuestas en ocho categorías: invisibilidad, diversidad, afectividad, cercanía, autoritarismo, control, docencia y ejemplaridad. En una segunda parte, como si se doblase el trabajo por la mitad, también en espejo, utiliza esas mismas categorías para hacer algunas reflexiones sobre la comprensión y la mejora de la función directiva. Cierra el trabajo con un apartado de conclusiones.

Abstract

Under this metaphoric title, the author pretends to show what are the thoughts and feelings of students about the Director of their school. For that, on one hand, he makes an analysis of the importance, the meaning and the contents of the directive function in a democratic school. Then, he makes a written enquiry to his students of the class of "Direction of Scholar Institutions", optional from the curriculum of the university career of Pedagogy, about the experiences they have had with their directors. He structures the answers in eight categories: invisibility, diversity, affectivity, nearness, authoritarianism, control, teaching and exemplarity. On the other hand, as if the work got folded at the middle, also like a mirror, he uses the same categories to make some reflections about the comprehension and the improvement of the directive function. He closes the work with a conclusion part.

*La palabra española autoridad proviene del verbo latino
auctor, augere, que significa hacer crecer.*

El marco del espejo

Siempre me ha preocupado el papel que desempeña el Director/a en una institución educativa. Son muchas las patologías que puede sufrir la dirección de una escuela, unas por exceso, otras por defecto y otras por desviación. Alguna vez me he remitido, para centrar el enfoque, a la etimología de la palabra autoridad. Esta palabra castellana proviene del verbo latino *auctor*, *augere*, que significa hacer crecer. El poder es otra cosa. El poder silencioso, amenaza, reprime, castiga, destruye... Por consiguiente, una cosa es tener autoridad y otra tener poder. Pienso que el Director (y ya desde aquí y para todo lo que sigue digo que cuando hablo del Director me refiero a los miembros del Equipo Directivo) ha de tener autoridad en el sentido etimológico del término. Es decir que ha de ser una fuerza que ayuda a crecer a los integrantes de su comunidad.

He elegido esta dimensión de la vida escolar (quién manda en la escuela) porque creo que hoy vivimos un momento delicado respecto a cómo se concibe y se desarrolla. Ante lo que se considera una pérdida de respeto y de exigencia, ante los problemas que plantea la convivencia, existe el riesgo de incrementar la dureza, de potenciar la vigilancia y de endurecer las amenazas y los castigos. Es decir, de aumentar el poder, sin tener en cuenta si eso beneficia el fortalecimiento de la autoridad. No se puede olvidar que la escuela es una institución educativa, no coercitiva. Si con determinados modos de proceder se consiguiese establecer el orden y la disciplina, quedaría sin responder la principal pregunta que debe hacerse la escuela: ¿han aprendido los alumnos/as a respetarse?, ¿han aprendido a convivir?

Existe también el riesgo (consumado a veces) de recortar su concepción democrática, como ha sucedido con la desaparición de la elección a través del Consejo Escolar en el que está representada toda la comunidad. Se refleja también este hecho en la devaluación del peso de los órganos colegiados de gobierno frente a los órganos individuales. Y también existe el riesgo de aumentar los componentes administrativos de la gestión frente a los verdaderamente pedagógicos. Una visión gerencialista de la escuela, muy acorde con la cultura neoliberal en la que nos encontramos inmersos, pone en peligro su verdadera entraña pedagógica.

En el análisis de los problemas de la escuela existe un grave riesgo. Es el de atribuir nexos causales poco consistentes. Algunos de esos nexos son fruto de la torpeza y otros del interés o de la demagogia. Era evidente que no había candidatos a la elección y se atribuía la causa a que ese sistema era malo o menos bueno que otros. Pero también podría suceder que no se pre-

sentasen candidatas porque no compensaba el esfuerzo y la responsabilidad con las recompensas que proporcionaba, porque los claustros estaban poco cohesionados y entusiasmados, porque no se formaba adecuadamente para el cargo o porque no se daban las condiciones adecuadas para desempeñar bien las funciones aparejadas al cargo. Las escuelas han cambiado mucho en los últimos años y las exigencias que se plantean a los directores/as son mucho más numerosas y complejas.

Habitualmente se analiza la función directiva desde la incidencia que ésta ejerce sobre el profesorado. También sobre las familias. Pero se ha pensado poco en la relación directa que la dirección establece con el alumnado. Existen filtros a través de los cuales les llega a los alumnos la influencia del Director o Directora de la escuela. Un filtro es el profesorado. Otro, la familia. Incluso el PAS que transmite al alumnado indicaciones provenientes de la Dirección. Y, por supuesto, la normativa que se les transmite o que se plasma a través de documentos como el Proyecto de Centro o el Reglamento de Organización y Funcionamiento.

Ya sé que muchas de estas consideraciones dependen del tamaño del Centro, de la concepción sobre el cargo, del estilo directivo de quien asume la función en una escuela y de las tradiciones que en ella existen respecto al ejercicio de la dirección. Resulta curioso cómo, salvo que el Director sea el profesor de algún grupo, se le ve como un personaje confinado en un despacho, que tiene fama de “ogro” y que es el máximo encargado de la disciplina y del orden.

Quien dirige una institución educativa (si es educativa es porque educa, no sólo porque se ocupa de cuestiones sobre la educación) ha de tener autoridad. Es decir, ha de tener una actitud y ha de actuar de una manera que haga posible el crecimiento de los miembros de la comunidad. Hacer crecer significa que ayuda a las personas a pensar, a desarrollarse, a convivir, a ser mejores. El Director/a ha de ser como la manzana que se coloca en medio de otras frutas para que maduren más pronto y mejor. Sus feromonas hacen posible esa excepcional maduración.

Es importante cómo se concibe la función. Si el Director/a piensa por todos, decide por todos, se responsabiliza de todo, es fácil que los demás no piensen, no decidan y no se responsabilicen de nada. ¿Funcionarían mejor las instituciones sin una figura que se dedicara a dirigir? Ya sé que, a corto plazo, se produciría un caos. Pero, ¿qué sucedería una vez superada esa fase de desconcierto y de caos, cuando todos comprendiesen que todo depende de todos? Tuve la oportunidad de participar con Carl Rogers en una experiencia sobre no directividad. Sus teorías sobre esta cuestión se

pusieron en marcha haciendo palpable que no están destinadas sólo a los papeles. En más de una ocasión las he puesto luego en acción y he podido comprobar que cuando la responsabilidad es de todos, funciona el grupo con más eficacia.

Se ha insistido mucho en las funciones que tiene que realizar un Director/a. Las clasifiqué en alguna ocasión (Santos Guerra, 1994) de pedagógicamente pobres (representación, burocracia, bricolage, control, castigo...) y pedagógicamente ricas (coordinación, orientación, animación, investigación, formación...). Creo que está claro cuáles son las que ayudan a los miembros de la comunidad a crecer. Otra cosa es cuáles son las que se le exigen de manera apremiante, para cuáles está preparado, de qué medios y tiempos dispone para realizarlas y qué cohesión y estabilidad tiene el claustro con el que ha de llevarlas a cabo.

Todo el mundo sabe que en las instituciones existe una dimensión nomotética, que está relacionada con el papel que en ella representamos. Unos tienen el papel de profesores/as, otros el papel de alumnos/as, alguien tiene el papel de Director/a. La forma de actuar, de vestir, de saludar... de cada uno tiene que ver, en parte, con ese papel. La dimensión ideográfica tiene que ver con quiénes somos, con la identidad de cada uno, con cómo es cada persona. Los dos componentes se entremezclan, de modo que una persona, cuando es Director/a, lo es como él o ella es personalmente y como la norma y la costumbre exigen. En algunos pesa más el componente nomotético y en otros el ideográfico.

El componente nomotético tiene una proyección y, también, una retroalimentación inevitable. Se espera que los Directores/as sean de una determinada manera. Por eso, cuando la vertiente ideográfica inunda la nomotética, algunos dicen: "No parece el Director/a". Pienso en alguien especialmente divertido o informal vistiendo o cercano a los alumnos y alumnas. Es probable que de él se diga que no "actúa como si fuera el Director/a".

Se ha escrito mucho sobre las funciones, los estilos, la elección, la formación o la evaluación de los Directores. No se ha pensado tanto en los sentimientos de los Directores/as, en sus vivencias, en sus formas de relación con los miembros de la comunidad... Pienso que es precisamente en esa peculiar relación donde reside la clave de autoridad.

¿Qué les pasa a los Directores/as en el ejercicio de la función?, ¿cómo evoluciona su actitud a lo largo del tiempo?, ¿a medida que van teniendo más experiencia van adquiriendo más sabiduría o más escepticismo?, ¿cómo les ven quienes están con ellos y, especialmente, los alumnos y alumnas?, ¿cuál es la imagen que proyectan en el espejo de los estudiantes?

En las siguientes páginas quiero reflexionar sobre la proyección de la imagen de los Directores/as (obsérvese que utilizo siempre el doble género ya que pienso que esta cuestión referida al poder no es baladí) en el espejo de los alumnos/as. ¿Sienten al Director/a como alguien suyo, que los representa, que los ayuda, que los anima, que los enseña, que los defiende?

La imagen en el espejo

La acción educativa que pretende desarrollar una escuela, impulsada por una dirección comprometida tiene como destinatarios a los alumnos. Sin embargo, es infrecuente que se cuente con su opinión de forma sistemática. Sé que ellos manifiestan la opinión de condicionada por estereotipos, indicadores anecdóticos e influencias de otros colegas. Sé que muchas veces no disponen de datos fiables que sostengan su opinión, pero creo interesante saber lo que sucede con sus perspectivas y sus visiones.

Voy a compartir con el lector/a los informes de un grupo de alumnos/as universitarios que cursan conmigo la asignatura “Dirección de Centros escolares”, optativa de tercer curso de la Licenciatura de Pedagogía. Les pedí que contestasen por escrito a esta sencilla cuestión: ¿Qué experiencias significativas has vivido con los Directores/as que has tenido en el sistema educativo? Cada uno contestó libremente, sin ningún guión previo, y expresó las ideas y emociones que consideró más importantes.

No es fácil saber lo que piensan los alumnos cuando se les pregunta y expresan su opinión bajo la sospecha de que no son libres para decir lo que realmente quieren. El temor a las represalias si su opinión sobre la dirección es negativa, el miedo a ser considerados aduladores si la opinión es positiva, condicionan la afloración libre del pensamiento y el sentir.

En este caso no había condicionantes importantes de la libertad, sobre todo si se tiene en cuenta que tenían la posibilidad de contestar de forma anónima.

¿Qué encontré en aquellas casi cien contestaciones? Lo comentaré brevemente. He optado, para contarlo, por una estructura basada en categorías que han ido aflorando una vez leídos detenidamente todos los informes.

Invisibilidad

Hay muchos informantes que dicen que no han tenido relación cercana con los Directores. No conocían quién era el Director/a (salvo que fuera pro-

fesor de alguna asignatura), no hablaron nunca con él (salvo que algún profesor les enviase a su despacho por haber hecho algo mal, no conocían su nombre...

“Durante el Colegio no recuerdo la figura del Director y después en el Instituto recuerdo al Director del Centro, pero nunca he llegado a hablar con él. Lo recuerdo como una persona distante, siempre sentado en su despacho...”.

“Mi relación con los dos Directores durante mi experiencia ha sido casi inexistente, llegando el punto de que en Bachiller me enteré de quién era el Director cuando se jubiló y fue entonces cuando me enteré del viejo y del nuevo”.

Los alumnos y alumnas saben que existe un Director/a, pero poco más. Se le imaginan en el despacho y piensan de él que es serio, autoritario y que tiene como misión mantener el orden y la disciplina. Es más una amenaza que una ayuda.

“Al pedirme que relate mi historia acerca del Director y la relación que haya tenido conmigo me quedo en blanco, ya que en mi vida académica ninguno de los directores o directoras que he tenido en los centros donde yo estaba matriculada han tenido ninguna relación conmigo. Se puede decir que para mí la figura del Director tal y como me han hecho conocerla es aquella persona que sabías que existía de lo mucho que hablaban de ella, pero que permanecía en el despacho a puerta cerrada”.

Son reiteradas las alusiones al desconocimiento, a la lejanía, a la inaccesibilidad del Director. En algún relato, como el que sigue, se dice que “no tiene rostro”:

“Lo significativo de la figura del Director e el Colegio es que ni siquiera sabía quién era. Sólo era una persona a la que le teníamos miedo, pero sin rostro y te la imaginabas como un monstruo”.

La invisibilidad tiene dos componentes complementarios. El Director no se deja ver y los alumnos, aunque esté delante no lo quieren ver. Y, a veces, “no lo pueden ver” porque lo rechazan o lo odian. O como dice alguno de los informantes porque cuando aparece “los alumnos desaparecen”.

Diversidad

Sorprende que, con la misma ley, con las mismas o similares condiciones, con las mismas funciones, haya tan diferentes modos de asumir esa tarea. Se podría decir que hay dos tipos de directores/as: los inclasificables y los de difícil clasificación. Es decir, que cada uno es un mundo diferente a cualquier otro.

“No he tenido mucho trato con los Directores de los centros en los cuales estudié, pero lo más significativo de mi experiencia ha sido la diferencia de caracteres en los Directores cuando yo cursaba 4º y 5º de Primaria y el del Director cuando cursé ESO y Bachiller. La primera era seria y hablaba fríamente, creo que nunca la vi sonreír y el Director tenía un carácter amable y cariñoso con todos los alumnos. Además siempre te sonreía o te hacía alguna expresión con la cara”.

Cada uno es como es y tiene sus peculiares fijaciones, intereses y obsesiones. Una de las informantes habla del Director de Instituto del que dice que siempre estaba “con una máquina de fotos en las manos”.

“Me viene a la memoria el Director del Instituto, y siempre que me lo imagino lo recuerdo con una cámara de fotos en las manos, pues realizaba fotos a los alumnos para ponerlas en el Centro y en la página Web. Casualmente yo salía, y no sé si aún lo sigo haciendo, en bastantes de las fotos”.

Parecería lógico que la diversidad se manifestase en la idiosincrasia. Cada uno es como es. Pero no sólo se manifiesta en ese aspecto la diversidad. La forma de entender el cargo, la forma de actuar, la forma de exigir es diferente en cada uno. Los alumnos hablan incluso de las peculiares obsesiones de los diferentes Directores. Uno está obsesionado por el mantenimiento y la limpieza del Centro, otro se sabe los nombres de todos y cada uno de los alumnos, otro hace bromas (algunas pesadas”, dicen), otro tiene sus “enchufados” a los que hace más caso que a otros, como decíamos, anda todo el día con la cámara de fotos en la mano...

Los motes muestran la enorme diversidad de caracteres que subyacen bajo ellos. Unos encierran simpatía (“Trompetilla”, “Cafetera”, “Bikini”, “Olla Exprés”...), otros se refieren a personalidades visiblemente antipáticas (“Rata”, “Ogro”...). Esa diversidad se hace patente para quienes, en años sucesivos, van conociendo a Directores tan diferentes en su forma de ser, de actuar y de relacionarse.

Afectividad

Resulta curioso comprobar cómo los alumnos/as se muestran sorprendidos cuando descubren que, bajo el disfraz del cargo, aparece una persona sensible, cercana y afectuosa.

Una alumna dice:

“La mejor experiencia que tengo de mi escuela cuando estaba cursando bachillerato es que un día me dejó salir de clase en hora escolar para ir a casa de una amiga mía que también era del Colegio para darle ánimos por el fallecimiento de su abuelo... Hasta ese momento tenía una idea del Director era una persona seria con la que no se podía hablar, pero a raíz de esta experiencia mi opinión cambió por completo”

Está claro que es la actitud comprensiva y cercana y generosa del Director lo que hace que la alumna modifique definitivamente una imagen depauperada y distante.

“Cuando el Director de mi Colegio se jubiló, los alumnos de un curso, con ayuda de la profesora de Educación Física, le hicimos un baile, modificando la letra de la canción. Cuando había pasado una semana desde que le presentamos el baile, vino a nuestra clase con una cámara de vídeo y nos pidió por favor que lo repitiésemos para que lo pudiera grabar. Nunca había visto a mi director tan emocionado, lloró y todo, y los alumnos nos quedamos muy sorprendidos y nos dimos cuenta de que era, en cierto modo, como nosotros”.

La alumna se sorprende de las lágrimas del Director. Le ve, a través de ellas, como un ser humano, cercano, amigable.

“Una vez en el Colegio bajé al médico porque me dolía mucho la cabeza. Me recomendó que me fuera a casa. Pero para salir del Centro, el Director me tenía que autorizar la salida. Subí a clase, recogí mis cosas y bajé al despacho del Director. Escuché desde fuera que estaba en una reunión y hablaba con alguien. Por eso decidí no llamar a la puerta. Esperé a que saliera quien estaba dentro. Nunca había hablado con él, apenas lo había visto. Pensé que sería una persona distante, fría. Mi sorpresa fue que salió del despacho y al verme con mala cara me dijo que por qué no había llamado e interrumpido, que mi estado o el de un alumno era lo más importante para él. Grata sorpresa al encontrar a un hombre humano y cercano”.

Resulta duro leer que la forma de actuar del Director despierta el odio por parte de los miembros de la comunidad: *“Era muy poco querido, más bien odiado tanto por los padres y alumnos como por sus propios compañeros”*.

Cercanía

Cuando el Director se muestra cercano, accesible y dispuesto a ayudar a los alumnos, éstos se muestran a la vez sorprendidos y agradecidos pero es curioso que, esos casos, digan que el Director se sale “del típico Director autoritario”. Es decir que consideran que lo habitual es que los Directores no sean así.

“La relación con el Director del Centro donde estudié la ESO y el Bachillerato la puedo calificar de buena, puesto que además era mi profesor de matemáticas y no era el típico Director autoritario. En cuanto a mi relación y la de mis compañeros en general con él se puede decir que era más de amigo que de Director. Estaba siempre dispuesto a ayudarnos en lo que podía, colaboraba bastante en las actividades que los alumnos proponían para realizar en el centro. En los viajes se implicaba bastante. Es más en ellos compartía muchos ratos de marcha con los alumnos”

No habla este informante de la edad del Director, pero creo que es un factor importante en la forma de proceder. Para ir de marcha no es igual ser un Director joven que un Director veterano, aunque ambos tengan una actitud abierta y cercana. Los mismos alumnos no se muestran igualmente dispuestos a la compañía de uno y de otro.

Los alumnos detectan fácilmente las trampas. Saben quién les quiere y quién no. Saben quién dice verdades y quien presenta apariencias cuando dice que está cercano a ellos.

“En Secundaria el Director quería parecer cercano a los problemas del alumnado pero a la hora de la verdad no se podía contar con él”.

Es curioso comprobar cómo la realidad rompe los estereotipos que hacen que se conciba al Director como una persona distante, fría y estricta. Un gesto, un detalle, una hecho son suficientes para desmontar muchos años de mitos y errores.

Los estereotipos marcan mucho la forma de pensar y de sentir. La imagen que se construye en las culturas sobre un personaje determina la forma

de pensar sobre él. Pero llega una evidencia y rompe todo el pasado. Lo dicen algunos informantes al contar experiencias positivas que no esperaban.

Autoritarismo

Los alumnos no se sienten partícipes de la vida del Centro cuando desde la Dirección se imponen los criterios de manera autoritaria.

“En mi etapa en el Instituto nuestro horario constaba de dos recreos, uno de 20m minutos y otro de 10., separados por espacio de dos horas, permitían desconectar de las clases y despejar la mente. Al llegar un nuevo Director decidió hacer un parón de 30 minutos en lugar de los dos que había.

Todos los alumnos se opusieron y gran parte del profesorado que nos hacía llegar su opinión, pero a pesar de la infinidad de reuniones y de las huelgas primó su opinión. Mi conclusión es que cómo a pesar de que la enseñanza vaya dirigida a los alumnos/as y de que deberían tener un peso específico en la planificación, no se cuenta con ellos”.

Es significativa esta narración ya que los alumnos ven es este hecho algo en lo que suelen estar de acuerdo y es que su opinión no cuenta y que ellos tienen una escasísima influencia en las decisiones. “Todo para los alumnos sin los alumnos” sería una consigna que se repite si no de forma teórica sí en la forma de proceder. Y creo que la participación en la toma de decisiones motiva, implica y compromete. ¿Cómo van sentir como suya una institución en la que cuenta para nada más que para estudiar y callarse? Se piensa que la conflictividad disminuirá aumentando el control y la mano dura. ¿No sería más efectivo aumentar la participación?

Los alumnos suelen ver al Director como una persona que tiene el poder de imponer el orden y de sancionar. No se concibe la disciplina como una exigencia nacida de la comunidad, del respeto mutuo sino como imposición del poder.

“Desgraciadamente mi experiencia no es muy agradable. Todo empezó en la cafetería del Centro cuando yo estaba desayunando y no en clase, que era donde debía estar. El Director se acercó a mí y me preguntó por qué no estaba en clase. Yo le respondí de manera desagradable que me encontraba mareada y necesitaba comer, lo cual era mentira pero, ¿cómo lo iba a saber él? Esta contestación me supuso la expulsión del Centro durante una semana. Mis profesores se quedaron anonadados ya que yo era muy buena estudiante”.

Sería interesante hacer algún estudio sobre los mote que los alumnos ponen a los Directores. Siempre están cargados de intenciones y significados. Aquí tenemos un ejemplo:

“La relación con los Directores que he tenido no ha sido muy buena. Al que más recuerdo y no precisamente por su simpatía es al “Rata” (no sé por qué le llamaban así). Nos trataba de forma despectiva y nos dejaba en evidencia”.

En un caso se dice que nombrar a un profesor Director el cargo “se le sube a la cabeza”: *“No era ni es mala persona, pero se le subió el cargo a la cabeza y su prepotencia le ha traído muchos conflictos y lo único que generó fue un mal ambiente”.*

Control

Lo más grave no es que el Director tenga una actitud autoritaria sino que los alumnos se la exijan. Llegan incluso a decir que se portan mal porque no les exigen, porque no les castigan...

Es frecuente en los Centros la práctica de que el Director es una instancia de control que interviene cuando el profesorado no encuentra los medios de imponer el orden. La expresión “Vete al despacho del Director/a” es más frecuente de lo que debiera. Se le convierte en un poder justiciero y sancionador que adultera su imagen y empobrece su tarea.

“Se puede decir que para mí la figura del Director tal y como me han hecho conocerla es aquella persona que sabías que existía de lo mucho que hablaban de ella, pero que permanecía en el despacho a puerta cerrada. Sólo lo veían aquellos alumnos que se portaban mal y en ocasiones hablaba por el altavoz del colegio o presidía los actos festivos”.

Dice otra informante:

“Mi experiencia con el Director fue en Primaria por una pelea con uno de mis compañeros de clase. Fue la primera vez que entré en el despacho del Director y me pareció un sitio frío ya que sólo había diplomas colgados y ningún dibujo. El trato fue duro porque gritó mucho y también continuamente amenazaba con decírselo a mis padres”.

La vivencia de los alumnos, en general, no es positiva. El espejo de los alumnos/as nos devuelve una imagen de los directores/as a veces deformada

por prejuicios pero otras veces fiel ya que observan, escuchan y viven sus experiencias de forma abierta y sincera.

Docencia

Es interesante analizar lo que sucede en el caso de que el Director sea también profesor de algún grupo de alumnos. Pienso que se trata de una situación deseable. El Director ha de ser uno de los profesores del Centro y, para ello, tiene que tener docencia, claro que no tanta que le impida disponer de tiempo para ejercer su función. Cuando esto sucede es fácil que no pueda atender bien la docencia. Es el caso del siguiente informante:

“Una experiencia que puedo contar es que cuando cursaba sexto de Primaria, mi tutor resultó ser la Directora del Colegio. Esto nos afectó negativamente ya que faltaba mucho a clase porque debía asistir a reuniones y no nos prestaba la atención necesaria”.

En términos similares se expresa otro informante:

“Mi experiencia más destacada se sitúa en el tercer ciclo de Primaria, cuando el que había sido mi tutor en otras ocasiones era ahora Director del Colegio. Esta situación le afectaba negativamente en las clases. Siempre estaba estresado y pensando en otras ocupaciones. Su actitud con respecto a nosotros cambió bastante y no se preparaba las clases, ni temario, ni exámenes, ni trabajos... Se centró en la responsabilidad del cargo y se olvidó de que era profesor”.

Es curiosa la dicotomía que encierra el doble papel profesor-director. Los alumnos hacen referencia a ella frecuentemente cuando han tenido un profesor o un tutor que a la vez desempeñaba la función directiva.

Creo que es positivo que el Director/a sea uno de los profesores del Centro. Conoce la experiencia., habla desde su nivel, está cercano a sus problemas, nade le puede achacar que quiere liberarse de la docencia (¡qué curioso verbo, porque uno se libera de la cárcel, de la opresión, de la miseria...) Me opongo a la profesionalización de los Directores, a crear un cuerpo diferenciado, como si unos hubieran nacido para coordinar y otros para ser coordinados, unos para mandar y otros para ser mandados.

Me opongo también al carácter ilimitado de los mandatos, porque volver a la práctica después de un mandato o dos, acerca mucho a la realidad y permite verla y analizarla desde otra perspectiva.

Ejemplaridad

Es imposible ejercer una influencia educativa cuando los hechos contradicen la exigencia de buen comportamiento. En ocasiones, los alumnos no entienden de forma inmediata la actuación del Director pero, si han actuado ejemplarmente, el tiempo acaba dándoles la razón. Es el caso que se cuenta en este testimonio:

“La única relación que he tenido con un Director fue en el Colegio y es una experiencia un poco peculiar ya que el Director de ese Colegio era mi padre. En una discusión con un compañero nos llevaron a la dirección y pensé que como el Director era mi padre me iban a dar la razón a mí que era su hijo, pero no me la dio. En aquel momento pensé que era totalmente injusto y que había preferido a mi compañero.

Al llegar a casa fue a darme un beso y yo retiré la cara porque estaba enfadada y le pregunté por qué lo había hecho, él me contestó que las explicaciones de mi compañero eran más razonables que las mías y que en ese momento él no actuaba como padre sino como Director. Aún así no lo entendí. Hoy en día sé que su actuación fue la correcta”.

Hay algunas referencias en los relatos a comportamientos negativos de algunos Directores. Algunas aluden a la bebida, tanto dentro como fuera del Centro. Y expresan su rechazo contundente de esas formas de comportamiento indeseable.

“Casi nunca venía a clase y cuando venía era para irse al bar y dejarnos solos. Otras veces íbamos al bar a buscarlo y nos mandaba a desayunar o a hacer ejercicios. Recuerdo un día, al salir del Instituto, me lo encontré saliendo de un bar; iba de lado a lado y olía a cerveza. A mí me sorprendió; yo nunca había visto eso en mi Colegio y pensaba que un Director tendría otro papel. A la figura del Director siempre se la respeta mucho o se le teme, pero desde aquel día dejé de sentir ese respeto”.

El respeto se conquista a través del ejemplo. Los Directores no deben cimentar su autoridad en el miedo o en la dureza sino en la encarnación de los valores. No hay forma más bella y más eficaz de autoridad que el ejemplo.

La cirugía en el espejo

No es razonable, cuando la imagen que se ve en el espejo es negativa, pretender mejorarla haciendo la cirugía en el espejo. Es más sensato intervenir sobre el rostro y de esa forma mejorará, de forma inevitable, la imagen proyectada.

¿Qué hacer, pues para mejorar la concepción que el alumnado tiene de sus Directores/as? ¿Cómo, a través de esa concepción, puede mejorarse la relación y, por ende, la posibilidad de una influencia educativa?

“Doblaré” por aquí el texto y haré en paralelo algunas reflexiones sobre aquellas cuestiones que los alumnos/as consideraron más importantes en su experiencia.

Invisibilidad

La invisibilidad se mejora a través de una mayor presencia del Director/a en los patios, en las aulas, en las entradas y salidas. No me gustan los Directores/as que se atrincheran en el despacho y se cubren de papeles y se inundan de burocracia.

En el libro “Yo te educo, tú me educas” (Santos Guerra, 1999) cuento la experiencia de mi primer año como Director. Reflejo un hecho acontecido en el Centro y luego cuento en voz alta lo que ese hecho me ha inducido a pensar y a sentir. Es un libro sobre sentimientos. ¿Qué es la educación sin sentimientos?

El hecho que, ese día provoca mis reflexiones es el siguiente:

“Me gusta bajar a los recreos. Meterme entre la gente joven. Charlar tranquilamente en la cafetería del Colegio mientras llega la hora de la clase. Bajo a recibir la lección. Porque la clase está allí. La asignatura de la vida”.

Y comento ese hecho de la siguiente manera, utilizando un estilo de pie quebrado que, en aquel momento, me permitía expresarme con facilidad:

*“¿Descender a su nivel
o subir a sus vivencias?
No sé dónde están,
ni en qué consiste esos desniveles.
También decimos:
“Hay que salvar las distancias”.
No sé tampoco cuál es*

*la carga y el sentido de estos espacios
claramente psicológicos.
¿Necesariamente estás aislado
y todo intento de acercamiento es vano?
¿O realmente rompes abismos, salvas desniveles,
rellenas fallas generacionales?
Supongamos que es así,
que nosotros podemos estar a su lado.
descender (o subir) desde nuestros prejuicios,
desde nuestras creencias,
desde nuestras costumbres inveteradas,
hasta el corazón mismo de la realidad
de sus intereses y emociones.
Supongamos que es así.
¿Qué pretendemos?
¿Es que ellos nos necesitan a nosotros
o más bien que nosotros
sí, nosotros, los adultos,
los necesitamos a ellos?
Puede ser que todo intento de cercanía
no sea más que un engaño camuflado
porque -en el fondo-
ellos seguirán siendo alumnos
y nosotros seguiremos manteniendo el poder
y la fuerza del castigo y del suspenso,
la sabiduría y la experiencia,
la capacidad última de veto y decisión.
En definitiva,
¿todo acercamiento es ilusión,
o espejismo,
o camuflaje?
¿Estamos inequívocamente lejos
porque la profesión,
los objetivos y las funciones,
las expectativas y las responsabilidades
son realmente distintas? .
¿Será mejor, entonces,
guardar convenientemente las distancias,
exigir -o dejar- que te llamen señor,
que te traten sin excepción de usted,
que te vean “en tu puesto”?*

*No sea que la mano sobre el hombro
se convierta en yugo de esclavitud.
No sea que la proximidad se haga control
y la cercanía cercenamiento de la libertad.
Por otra parte,
¿qué hacemos tan lejos cuando gritan
pidiendo ayuda, y no podemos oírlos?
¿Para qué estamos si nunca nos oyen
cuando hablamos,
para enseñar, dirigir o estimular?
¿Quiénes somos, como educadores,
si no somos personas a su lado,
caminando a su lado,
por el mismísimo sendero de la vida?"*.

Es buena la presencia y el conocimiento, es necesario el diálogo, de ahí la importancia de que el Director/a no se convierta en un burócrata que se atrinchera en un despacho.

Aproveché el momento para invitar a todos los Directores/as a escribir, a expresar sus ideas, sus vivencias, sus emociones. Porque el pensamiento casi siempre errático que tenemos sobre la educación, al someterse a la disciplina de la escritura, ha de ordenarse y estructurarse y utilizarse con rigor. Enriquecerás al que escribe y, posteriormente, al que lee. Le dará ideas y le infundirá coraje ya que, al leer, no se sentirá sólo.

Los alumnos valoran y recuerdan a los Directores/as que han tenido contacto con ellos, que les conocían por su nombre, que se preocupaban por sus problemas.

Diversidad

El hecho de que con la misma normativa haya directores tan diversos nos permite hacer hincapié en la importancia de la actitud de las personas y en la influencia del clima. Ambas dimensiones se complementan y se retroalimentan.

- La actitud de las personas que integran el Equipo Directivo es determinante para la interpretación de la ley y la aplicación de la misma. En primer lugar, porque alguien puede considerar que su misión como Director/ es conocer la ley, acatarla, cumplirla y exigir su cumplimiento. Pero hay que poder entender que su postura ante la ley es

juzgarla, criticarla, y combatirla. Estas dos posturas dan lugar a comportamientos muy diferentes.

Es imprescindible armar el discurso crítico ascendente. Y el Director es la cabeza visible y el representante de la comunidad. No es sólo la prolongación de las instancias administrativas en la escuela. ¿De quién se siente el Director/a?

- La segunda cuestión es el clima que existe en el Centro. Qué duda cabe es muy fácil y estimulante coordinar a un equipo de profesionales bien cohesionado, bien formado y entusiasmado con su tarea. Es prácticamente imposible dirigir a un grupo de profesionales desmotivados, enfrentados y desunidos.

Afectividad

Pocas cosas hay más importantes que los sentimientos. En ellos reside la felicidad o la desgracia. Sin embargo, la escuela se ha convertido en el reino de lo cognitivo dejando olvidada (cuando no perseguida y derrotada) la esfera de lo afectivo (Santos Guerra, 2006).

“Ser capaz de requerir adecuadamente, de negociar, de manifestar afecto, de comunicarse con los demás de forma pertinente, de disculparse, de admitir la ignorancia y la crítica, de dar las gracias, de situarse en lugar de los demás, entre otras muchas, constituyen habilidades sociales imprescindibles para nuestros directivos que, además, trabajan en una institución que, dadas sus características, es un espacio lleno de emociones” (Antúñez, 2007).

Las habilidades sociales no se adquieren por arte de magia. Requieren formación, voluntad y ejercicio. Este mismo autor, en el artículo de referencia, propone tres modos de desarrollar estas habilidades en el ejercicio de la función:

- Considerando la célula que conforma el equipo directivo como una instancia de reflexión.
- Prestando atención a las reacciones de los demás.
- Preguntando directamente a los demás, en escenarios y momentos adecuados y prestando atención a los indicios y a las evidencias de insatisfacción, de malentendidos o disfunciones.

Los alumnos perciben las situaciones de conflicto (y, en ocasiones, son utilizados como campo de batalla en el que se dirimen las diferencias entre el profesorado).

Cercanía

La falta de cercanía es consecuencia a veces de la forma de ser de los Directores. Hay personas a las que les incomoda la relación con los demás y se encuentran mejor reclusos en la soledad de su despacho. Los diferentes estilos de Dirección de los que habla Ball (1989) manifiestan formas diferentes de ejercer el cargo. Hay personas que se sienten mejor relacionándose y otras que disfrutan aislándose.

Pero, a veces, la lejanía proviene de unas exigencias administrativas que hacen del Director un burócrata. Más que relacionar con las personas, se relaciona con los papeles. Esas exigencias, casi siempre apremiantes, le obligan a permanecer muchas horas delante del ordenador.

El Director de una escuela argentina de la que soy Padrino Pedagógico tiene en la puerta de su despacho el siguiente cartelito: “Esta puerta está cerrada sólo para que no se vuelen los papeles”.

De cualquier manera, para conocer la cultura de la institución es necesario que el Director esté cerca de los alumnos, cerca de las personas, que sepa observar y escuchar (Fullan y Hargreaves, 1997).

Autoritarismo

Los adultos decimos muchas veces que no se debe confundir libertad con libertinaje. Es cierto. Pero insistimos menos en que no se confunda autoridad con autoritarismo.

El autoritarismo, que es la afirmación desvirtuada del principio de autoridad, tiene las siguientes claves:

- Desigualdad intrínseca de las personas, de manera que unas tienen por principio responsabilidad, buen criterio, intenciones loables, y poder para que otros hagan lo que ellos quieren.
- Necesidad de imponer el orden, ya que se supeditan a él otros valores y principios.
- Organización vertical de las relaciones humanas y visión jerárquica de la vida institucional.
- Mano dura para quienes intentan romper el orden establecido o poner en cuestión la autoridad imperante.

Hay eslóganes que muestran de forma clara cuáles son los ejes de esta filosofía: “quien bien te quiere te hará llorar”, “la letra con sangre entra”, “el jefe siempre tiene razón”, “tranquilidad viene de tranca”, “el que manda, manda”...

Si el Director/a tiene lo que Adorno llamaba una “personalidad autoritaria”, ejercerá el mando de manera personalista y dura, entendiendo que los demás tienden al desorden y a la disolución moral. Pensará que sólo él puede “salvar” del desastre a la comunidad.

Control

Tradicionalmente se ha considerado al Director/a como el garante del orden de la escuela. Algunas veces se ha delegado esta función en el Jefe de estudios.

Son clásicas las conminaciones de los docentes a los alumnos:

- ¡Que vas al Director!
- ¡Ya vendrá el Director!
- ¡Vete a ver al Director!

Los Directores que asumen el papel de factotum tienen que estar en todo, organizarlo todo, decidirlo y controlarlo todo. Es una pésima forma de entender la función directiva. Una de las consecuencias que tiene es que los miembros de la comunidad acaben por no preocuparse de nada.

Es importante desmontar la imagen del ogro que hace justicia desde las altas instancias del poder, en lugar de ser una persona que ayuda y orienta.

Cuando el Director se hace cargo (o le encargan) del control de la institución se produce una perniciosa cascada de delegaciones invertida. El alumno dice que se porta mal porque el profesor no se impone y el profesor dice que hay desorden porque el Director no impone su autoridad con suficiente rigor.

La responsabilidad se desvanece bajo el manto de la jerarquía. El orden y el respeto no se entienden como exigencias de la convivencia y del respeto sino como imposiciones, más o menos arbitrarias, del poder.

La falta de lógica se ve cuando, como decíamos anteriormente, se manda a un alumno a ver al Director. ¿Qué se espera que haga? No conoce la situación, no sabe tan bien como el profesor lo que ha sucedido, no sabe cuál es la historia previa, no sabe qué clima existe en el aula, acaso desconoce cómo es la familia del alumno... ¿Qué se le pide? Que aplique una tabla de sanciones. Y después de aplicarla, ¿qué sucede? ¿Qué se ha conseguido?

El aprendizaje de la convivencia no ha de ser fruto de la jerarquización cuanto de la responsabilidad. Si se consiguiese orden sólo a través de los castigos seguiríamos sin responder a la pregunta esencial de la escuela: ¿Han aprendido a convivir? Cuando no haya castigos, ¿sabrán respetarse?

Docencia

He abogado siempre porque el Director tenga docencia. Y cuando yo fue solicitaba horas de clase porque pensaba que ese hecho me permitía un contacto directo con los alumnos y alumnas en las aulas. Y porque de esa forma ganaba la consideración de mis compañeros ya que no podían pensar que yo hablaba desde el ámbito del despacho y no desde la misma realidad que ellos estaban viviendo.

Hay docentes que piensan que los Directores “han huido”, “han desertado”, “se han liberado” de la docencia, es decir de lo que se más ingrato, que es el aula. Uno se libera de la cárcel, de la miseria o de del hambre pero nadie se libera del amor o de la felicidad. La expresión “estar liberado de la docencia” manifiesta bien a las claras esa concepción negativa de la docencia. Lo mismo sucede con la expresión “carga docente” para referirse a las horas de trabajo en el aula. Una carga es una carga, es decir algo pesado e ingrato.

Si el Director es docente, si quiere y acepta de buen grado vivir esa experiencia gana en cercanía y en ejemplaridad. Se carga de razones cuando habla.

Ejemplaridad

La tentación que hoy existe es pretender incrementar el poder del Director, no su autoridad. Pienso que un Director cercano, que invita a participar, que se muestra preocupado por las personas, que está dispuesto a ayudar consigue motivar para el aprendizaje, estimula la participación y mejora la convivencia.

Cuando el Director, que se considera solamente un “primus inter pares” es un ejemplo de trabajo, de respeto, de compromiso y de diálogo, es más fácil que los miembros de la comunidad se sientan invitados a ser también trabajadores, respetuosos, comprometidos y dialogantes.

El Director/a es más eficaz por lo hace que por lo que dice. Cuando su actitud y su comportamiento son elocuentes, hacen falta muy pocas palabras para sentirse interpelados y urgidos a participar responsablemente en la vida de la institución.

El uso del espejo

No basta con tener espejos. Hay que utilizarlos y utilizarlos bien. ¿Qué sabemos de lo que piensan y sienten los alumnos y alumnas? Ellos son los destinatarios de la acción educativa, pero parecemos empeñados en efectivo el viejo lema: “todo por el pueblo sin el pueblo”.

Para que la imagen sea buena el espejo tiene que estar limpio. Si la opinión de los alumnos y alumnas nos llega adulterada por el miedo a las represalias o por las prebendas de la adulación, de poco servirá lo que nos digan.

Una buena imagen hipertrofiada por el miedo o por el servilismo no hacen más que cultivar e institucionalizar la mentira. No es admisible repetir aquella frase de un descarado empresario: “A mí me gusta que todos los trabajadores me digan la verdad, aunque eso les cueste el puesto”.

También he visto demasiadas veces el mecanismo contrario es decir, cosechar elogios o felicitaciones porque quienes dan su opinión saben que es lo que se espera, lo que se celebra y lo que se tiene en cuenta. Resulta inquietante por parte de las autoridades educativas cerrarse a las críticas y no practicar la autocrítica.

Es evidente que no todo lo que digan los alumnos es irrefutable, que no todas sus demandas han de ser aceptadas ni todas sus valoraciones dadas por buenas. A veces les falta perspectiva o les sobra desconcierto. Desde esa falta de rigor pueden pedir ellos mismos mano dura, órdenes severas y hasta crueldad en las sanciones. O bien quieren hacer gala de una libertad que todavía no saben manejar de manera responsable.

El peligro de la dirección es entregarse a las rutinas, que son un cáncer para las organizaciones. O atrincherarse en la rigidez de la norma que impide construir una comunidad verdaderamente creativa.

Es necesario crear estructuras de participación y activar mecanismos que la hagan efectiva y dinamizadora. Me pregunto aquí por el uso que se hace de esos espejos que devuelven la imagen a quien la proyecta de modo que pueda verse con fidelidad. Cuando entran en conflicto la dimensión política y la pedagógica de la dirección se genera un clima hostil para la convivencia y para la acción educativa. Por eso me pregunto también, ahora con Browelli (2001): “*¿Cómo articular el desempeño del liderazgo político con el liderazgo pedagógico, por parte de los equipos directivos en el contexto de las demandas actuales de las instituciones educativas?*”. Si el equipo directivo olvida que la escuela es una institución educativa y se vuelca a las vertientes coercitivas, es más fácil que el ambiente se enrarezca y que los alumnos sean más conflictivos.

¿Por qué han de sentir como suya los alumnos y alumnas la escuela si en ella sólo tienen que obedecer y estudiar? No importa su opinión, no cuentan sus ideas, no pueden decidir sobre su funcionamiento.

Consultar la opinión de los alumnos sobre la forma de dirigir la escuela (e, incluso, la de los egresados) es una forma de comprender lo que sucede en ese peculiar microcosmos que es una escuela. Y, pro consiguiente, de mejorarlo.

Referencias

- Antúnez, S. (2007). Dirección de centros educativos y habilidades sociales. En “*Dirección Escolar para el cambio*”. Praxis. Febrero.
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Ed. Paidós. Barcelona.
- Browelli, M. (2001). *Nuevos/viejos roles en la gestión educativa. El asesoramiento escolar y los directivos en los procesos de cambio*. Homo Sapiens. Rosario.
- Cerro, S. (2005). *Elegir la excelencia en la gestión de un centro educativo*. Ed. Narcea. Madrid.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (1997). *¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?* Publicaciones M.C.E.P. Morón. Sevilla. (Especialmente: págs. 118 y siguientes).
- Miñana, C. (2001). *Un vaivén sin hamaca. La cotidianidad del directivo docente*. Universidad Nacional de Colombia. Santa Fe de Bogotá.
- Piñuel, I. (2004). *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas*. Ed. Aguilar. Barcelona.
- Santos Guerra, M.A. (1994). *Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar*. Ed. Aljibe. Archidona.
- Santos Guerra, M.A. (1999). *Yo te educó, tú me educas*. Ed. Sarriá. Málaga.
- Santos Guerra, M.A. (2005). El futuro ya no es lo que era: de la certeza a la incertidumbre en la dirección escolar. En *Perspectivacep*. Nº 10.
- Santos Guerra, M.A. (2006). *Arqueología de los sentimientos en la escuela*. Ed. Bonum. Buenos Aires.
- Santos Guerra, M.A. (2007). *Enseñar o el oficio de aprender. Organización Escolar y Desarrollo Profesional*. MAD Eduforma. Sevilla.
- Tébar García, P. (2006). *La gestión de los centros educativos*. Los libros de las Cataratas. Madrid.