

Algunas peculiaridades sobre la dirección de los centros concertados

José Luis Sampérez Cinca

Director del colegio Buen Pastor de Zaragoza

Al plantearnos el tema de la dirección en los centros concertados, es inevitable empezar resaltando la importancia que en nuestros colegios tiene el **Proyecto Educativo del Centro** (PEC), documento obligatorio que, según determina la LOE, ha de incluir: a) los valores, los objetivos y las prioridades de actuación; b) la concreción de los currículos, el tratamiento transversal en las áreas de la educación en valores y otras enseñanzas; c) la forma de atención a la diversidad del alumnado y la acción tutorial, así como el plan de convivencia; y d) el carácter propio, en el caso de los centros privados concertados.

En muchas ocasiones, las administraciones educativas tienden a **regular y a ordenar el sistema educativo** exclusivamente desde la perspectiva y el régimen jurídico de los centros públicos. Esa perspectiva, además de ser inadecuada -porque el sistema educativo es plural-, puede derivar en una homogeneización de los centros en aspectos estrictamente educativos y organizativos, en detrimento de la singularidad de la oferta educativa de los centros privados concertados y, consiguientemente, de la pluralidad y libertad de enseñanza.

En el caso de los colegios católicos, esta **singularidad** es nuestra principal razón de ser. Nuestro proyecto específico, que profundiza en esa singularidad, nos da sentido, aún en un contexto legislativo que tiende a olvidarla.

En los centros concertados, por tanto, además de tener en cuenta el aspecto legislativo, que garantiza que la propuesta que formulamos se ajusta a lo exigido por la legislación vigente y puede adaptarse a las peculiaridades que demanden las comunidades autónomas a los centros educativos de su ámbito territorial; tiene un papel fundamental el aspecto institucional, que permite sistematizar y contextualizar nítida y dinámicamente el carácter propio y las opciones de la institución titular del centro.

Carácter propio

El **carácter propio o ideario** define el propósito de la institución titular y puede incluir, entre otros, aspectos de organización, metodología, didáctica, pastoral, modelo de persona y de comunidad educativa, la misión, visión y valores, identidad y cultura organizativa. Establece un modelo antropológico, axiológico, ético y religioso que

será la base del modelo educativo, pedagógico, didáctico y pastoral del centro educativo.

El carácter propio ofrece las claves de calidad del centro, el fundamento de su propia razón de ser y sus rasgos distintivos como institución educativa en la sociedad. Actúa como **poso histórico**, porque recoge su identidad desarrollada históricamente desde su fundación, y como **motor de futuro**, porque desarrolla la hoja de ruta para seguir navegando con una misma orientación.

Dentro del ideario es muy importante la **visión** que la institución tiene sobre la realidad, la educación, los problemas y retos del futuro. Propone el horizonte hacia donde caminamos y la imagen de sí misma que quiere proyectar en la sociedad.

Las organizaciones con visión deben ver la realidad presente y cercana, prever el futuro con sus avances y carencias (generar ilusión recogiendo el sueño fundacional que hizo posible el origen de la institución) y ver el cambio que se necesita para hacer el recorrido desde el estándar "real" de nuestros centros y llegar a un estándar "ideal", enterrando la inercia y generando la pro-actividad necesaria para adelantarse a los problemas.

Asimismo, plantea la **misión** que tiene en la sociedad y en la Iglesia. Ésta propone unos ejes que serán los pilares de todos los objetivos y tareas del proyecto educativo. No sólo justifica las tareas a desarrollar, sino la misma existencia de la institución y su razón de ser.

La misión de una organización es la hoja de ruta que marca los proyectos, las tareas y los objetivos a emprender. La misión de una institución titular de centros católicos está estructurada en torno a los principios del humanismo cristiano, es decir, a la vivencia de una espiritualidad que crece si crece la humanidad de sus gestos, aprendizajes, obras y personas.

Finalmente, los **valores**, que actúan como motores que movilizan el proyecto educativo, la convivencia y el sentido de pertenencia a la institución, y se caracterizan por ser reflejo de lo más positivo que tenemos, generar dinamismo y construir nuestra cohesión comunitaria. Son la infraestructura de nuestra cultura organizativa, tanto emocional como comunicativa y referentes en nuestra forma de vivir, convivir y trabajar.

El carácter propio ofrece las claves de calidad del centro, el fundamento de su propia razón de ser y sus rasgos distintivos como institución educativa en la sociedad.

Estos valores aportan dirección y orientación a los equipos directivos y equipos de educadores de nuestros centros, indispensables para que juntos podamos remar de forma coherente y coordinada hacia los mismos fines últimos marcados en nuestro carácter propio, y encierran las claves para jerarquizar los criterios a seguir en la toma de decisiones, tanto en las cotidianas más sencillas, como en las grandes decisiones trascendentes.

En definitiva, estos **rasgos de identidad** conforman la personalidad o el ser de la institución y su razón de existencia.

Son muchos los aspectos desde los que podemos definir la identidad de un centro católico que ofrece un proyecto educativo diferenciado.

Al definir su propia identidad, el titular de un centro educativo católico presenta ante la sociedad una oferta educativa, diferenciada de otras, que se concreta en un proyecto de escuela, de persona, de iglesia y de sociedad, que se ofrece a la libre aceptación de los diferentes miembros de la comunidad educativa y que responde al cumplimiento de una misión específica.

La cultura organizativa

Para llevar a cabo este proyecto educativo es necesaria la existencia de una **cultura organizativa**, que defina las estructuras axiológicas y simbólicas que condicionan el comportamiento de las personas y grupos que pertenecen a dicha organización.

La cultura organizativa tiene una doble utilidad: aporta un sistema de significado para los miembros de dicha organización, y constituye un elemento de identidad que distingue a una organización de otras.

Podemos estructurar la propuesta de cultura organizativa institucional ideal en tres dimensiones: a) La cultura emocional y comunicativa: qué rasgos serán la base de las relaciones, los métodos, las formas de trabajar, dialogar y decidir. b) El mapa de competencias del educador: qué competencias se van a priorizar en la selección, formación y el emprendimiento de proyectos. c) El estilo de liderazgo institucional: qué perfil y competencias se van a demandar a los miembros de nuestros equipos directivos y otros cargos de responsabilidad y coordinación.

Una institución necesita clarificar cuál es su cultura organizativa y transmitirla con claridad, porque desde la misma se pueden unificar muchos criterios de actuación para que sean coherentes con el proyecto educativo. Actuando sobre la cultura organizativa centraremos la atención sobre poco más de una docena de patrones

organizativos. En caso contrario, deberemos ocuparnos de cada conducta en particular, es decir actuar reactivamente sobre cientos e incluso miles de conductas puntuales.

Muchas organizaciones sólo saben actuar reactivamente ante los acontecimientos. Las organizaciones inteligentes son aquellas que son conscientes de la cultura que forja el entramado de los acontecimientos, que los explica y asume. En nuestras organizaciones, **el método para transmitir un tipo ideal de cultura organizativa es propositivo y positivo**, de forma que es asumido de forma autónoma por cada persona.

El problema mayor no es tanto estar ante una u otra cultura organizativa, sino ante una continua **indefinición de los estilos organizativos**. Lo peor es dar por supuestos unos principios que sólo algunos tienen claros o tener unos principios explícitos, pero que luego sean otros principios intangibles los que rigen la vida diaria. Esto produce una continua fuente de conflictos y una ambigüedad organizativa que paraliza a todo el centro educativo.

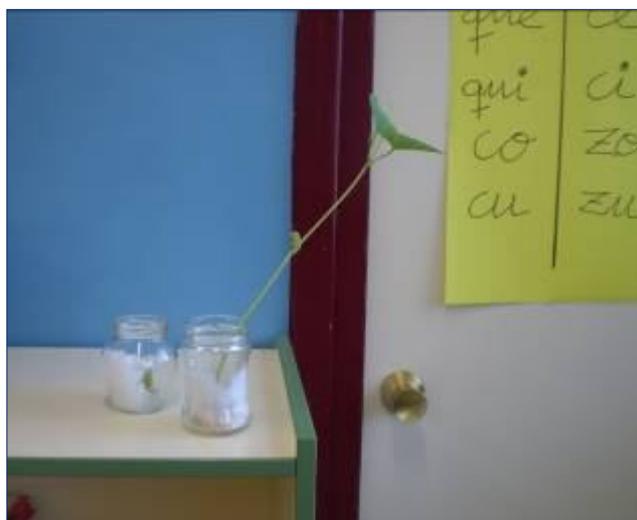
La cultura organizativa definirá la identidad, el ser de la institución en una faceta directamente relacionada con la vida concreta y con las relaciones que se potencian en la organización, el concepto de éxito, de eficacia, los métodos y los fines, las formas, la estética, la prioridad en las inversiones y los

gastos, los principios que rigen una obra o reforma, cómo se enfocan los espacios, en qué es prioritario invertir el tiempo, etc.

La cultura organizativa se convierte en una estructura que **influye no sólo sobre la conducta colectiva, sino también sobre la individual**. Y las personas que pertenecen a una misma estructura, a pesar de que puedan tener una gran diversidad en su estilo personal y pedagógico, tienden a producir resultados similares.

Pondríamos como ejemplo en un colegio el análisis de los **patrones utilizados para afrontar un conflicto con un alumno**. Unas organizaciones activan los mecanismos normativos de castigo como primer paso, mientras que otras los activan como el último, sólo después de haber activado otros mecanismos pedagógicos positivos.

La estructura colectiva forjada en la cultura organizativa no es un entramado de valores o de métodos explícitos. La cultura organizativa actúa de forma sutil, en un plano latente, inconsciente. La labor del equipo directivo es hacerla consciente, potenciar los patrones posi-



vos y provocar cambios hacia otros esquemas culturales ideales.

Se trata de pasar de un modelo centrado en lo particular (el conflicto o la acción puntual, el educador o el alumno concreto) a un **modelo basado en la cultura organizativa global (con patrones organizativos y principios de personalización, aprendizaje y convivencia** que queremos que rijan nuestra cultura organizativa ideal).

La **segunda tarea es mejorar las competencias de nuestros educadores**, de forma que sean coherentes con esa cultura organizativa y respondan también de forma coherente a la misión, visión y valores de nuestra institución.

La tercera labor será configurar y concretar la **formación de las competencias de los equipos directivos para que sean líderes de esa cultura organizativa** y de esa competencia espiritual y motores del fin último que no es otro que lograr centros con inteligencia espiritual.

El concepto de "proyecto de dirección" es difícilmente compatible con nuestro concepto de proyecto educativo de centro. Un proyecto de dirección como programa de acción de un director o de un equipo directivo no tiene el mismo sentido ni alcance en los centros públicos y en los privados porque, en éstos, es el titular y el PEC quien marca las directrices fundamentales de funcionamiento.

Parece más adecuado hablar de una línea estratégica, planteada desde el foco amplio de la cultura organizativa, que se ocupa del estilo de liderazgo por el que opta la institución para sus equipos directivos.

Justificación de un sistema de gestión de calidad

Desde hace tiempo se está introduciendo la **cultura de la calidad y de la excelencia**, tanto en la **dirección y gestión** de organizaciones como en los centros educativos de Escuelas Católicas. No es tanto una moda, sino una consecuencia de las demandas de la sociedad actual y de los nuevos enfoques en dirección y gestión de organizaciones.

La base de este movimiento reside en: **priorizar lo esencial** sobre lo que no lo es; en **hacer mejor** todo lo que se quiere hacer; en **evaluar** la progresión del centro en la consecución de los objetivos del carácter propio y **corregir las deficiencias** que se detecten **analizando** en todo momento el impacto que sobre las comunidades educativas y sus entornos puedan tener las decisiones que se tomen en el seno del centro o de su institución titular y **hacer propuestas de mejora**.

Por este motivo, las instituciones deben **establecer mecanismos** para detectar sus necesidades y expectativas con cierta periodicidad, deben **ser proactivas**, po-

niendo en marcha planes y programas innovadores que añadan valor, yendo por delante, anticipándose a los cambios, para prever y gestionar posibles riesgos, para **sistematizar actuaciones que son repetitivas**, para optimizar tiempos y recursos, para evaluar de forma que les permita detectar oportunidades de mejora, para **trabajar unificando (que no estandarizando) criterios**, creando o potenciando estructuras de participación y de coordinación en y entre las comunidades educativas y sus equipos.

Se trata de una **forma metodológica de enfocar la gestión del centro educativo**. Es, por tanto, **responsabilidad de la titularidad** liderar este cambio, lo que supone modificar formas de trabajo, orientando todo el trabajo interno de la institución y del centro para atender las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de los mismos. Esto significa que el foco de atención tiene que ser ellos, dichos grupos de interés, con sus características diferenciadas. Por tanto, todos los proyectos, planes, programas y actividades van a tener que estar orientadas a satisfacer dichas necesidades y expectativas desde la perspectiva u orientación del carácter propio. Sólo de esta manera estaremos trabajando en calidad.

Para que esto tenga sentido hay que tomar **decisiones de tipo estratégico** y que son, por tanto, competencia y responsabilidad de la titularidad. Decidir el camino o modelo a seguir es una decisión de máximo nivel, porque la calidad y trabajar en calidad no es una cuestión delegable, que corresponda al personal del centro. **La mejora y la innovación solo llegará a los centros, a la práctica docente y al aula si la titularidad y sus equipos directivos lideran este cambio**, apuestan por él y forman parte de la estrategia de la institución y de los centros. Una vez decidida la estrategia que podemos denominar "innovación en la dirección y gestión de los centros aplicando un modelo de excelencia" es el momento de establecer prioridades y elaborar un plan que concrete objetivos, acciones, recursos, personas y tiempos.

El liderazgo ha de ser concebido como algo separado de la persona. El liderazgo debería estar en la escuela y no en la persona del director

Liderazgo

Entendemos por liderazgo la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas. Esta influencia se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando la dirección logra alcanzar el consenso y movilizar a la Comunidad Educativa en torno a metas comunes.

Es necesario pasar de una dirección meramente burocrática a un liderazgo educativo, iniciando los cambios internamente y asegurando el clima adecuado, para ga-

rantizar que el éxito no quede al arbitrio de cada profesor.

El liderazgo ha de ser concebido como algo separado de la persona. **El liderazgo debería estar en la escuela** y no en la persona del director.

Las dimensiones transformacionales del liderazgo (rediseñar la organización), junto con el liderazgo instructivo o educativo (mejora de la educación ofrecida), en los últimos años han confluído en un **liderazgo centrado en el aprendizaje** (del alumnado, del profesorado y de la propia escuela como organización).

En el programa *Improving School Leadership* promovido por la OCDE, la mejora del liderazgo escolar pasa por cuatro grandes líneas de acción: (re)definir las responsabilidades; distribuir el liderazgo escolar; adquirir las competencias necesarias para ejercer un liderazgo eficaz; y hacer del liderazgo una profesión atractiva.

En el camino hacia una nueva dirección educativa nos encontraremos con muchas **dificultades**, como la inviolabilidad de las acciones que los profesores toman en clase, la atomización de la enseñanza e individualismo, la resistencia docente a cualquier tipo de supervisión u orientación y el aislamiento, que es uno de los principales enemigos de la mejora. Para superar todos estos obstáculos, el **liderazgo pedagógico** debe centrarse en mejorar la calidad de la enseñanza y el rendimiento de los estudiantes, caminar hacia un liderazgo compartido o distribuido que lleva al liderazgo sostenible, y potenciar una continua formación y actualización de conocimientos y habilidades, tanto porque el conocimiento base de la práctica docente está cambiando constantemente como porque hay que repopular la población de los líderes actuales.

Aplicación del modelo de gestión de calidad

La **aplicación del modelo de gestión de calidad** no puede ser considerado como un plan más de entre los que el centro realiza, sino que su filosofía y principios deberían empapar todos los planes y programas, considerándolos materia transversal en todos ellos. No obstante, para hacer operativo este modelo de calidad **es necesario fijar una metodología y facilitar la correspondiente formación a los agentes educativos** a fin de que conozcan y empleen estas herramientas.

Se trata de detectar las necesidades y expectativas de todos los **grupos de interés** del centro. No cabe la menor duda que la dirección de personas va a ser un pilar

fundamental para realizar los cambios necesarios. En este sentido, es conveniente siempre asociar un **plan de liderazgo** de personas cuando se quiera poner en marcha cualquier nuevo proyecto, contemplando aspectos como:

- **Trabajo con el personal del centro**, sobre todo utilizando estrategias de comunicación con el fin de convencerles de las ventajas del nuevo proyecto, de lo que se puede perder en el centro si no se pone en marcha, de cómo se va a ejecutar y de los apoyos con los que van a contar. En definitiva, conseguir la implicación de las personas para que el proyecto se ejecute, dedicando el tiempo necesario para que todos sientan el proyecto como suyo.

- **Detección de las necesidades** que el personal pueda tener relacionadas con el proyecto en cuestión, para ser cubiertas a través de planes específicos de formación, dotación de recursos, tiempos y/o espacios físicos de trabajo.

- Creación o potenciación de **estructuras de participación y coordinación** y de espacios de debate y de reflexión, para generar cultura de mejora y cambio.

- **Reconocimiento del trabajo bien hecho** de las personas, agradeciendo el esfuerzo, felicitando por el buen hacer y los éxitos conseguidos y ofreciendo compensación de algún tipo (en tiempos de dedicación y permanencias, por ejemplo).

Otros grupos de interés son aquellos de los que la organización depende para su existencia, sin los cuales la misión de la institución no tiene sentido. Para un centro educativo son, sobre todo, las **familias y los**

alumnos.

Para **planificar** con veracidad y viabilidad es necesario conocer muy bien sus necesidades y expectativas para luego transformarlas en requerimientos a tener en cuenta en los diferentes proyectos, planes, programas y actividades. Este es el primer paso. En la planificación, cualquier proyecto comienza determinando cuáles van a ser incorporadas, cuáles no, y cuáles trabajadas para anticipar necesidades, sorprender a nuestros grupos de interés y añadir valor al servicio educativo.

Como las necesidades y expectativas evolucionan, **es necesario sistematizar con cierta periodicidad este estudio e investigación**, documentando un proceso que asegure esta sistemática y nutra a cualquier nuevo proyecto de información relevante y actualizada. Si no trabajamos así, es posible que estemos elaborando documentos sin sentido y con pocas posibilidades de que tengan impacto positivo en los alumnos y familias.

Es necesario pasar de una dirección meramente burocrática a un liderazgo educativo, iniciando los cambios internamente y asegurando el clima adecuado, para garantizar que el éxito no quede al arbitrio de cada profesor
