

## LA DIRECCIÓN DE CENTROS DOCENTES

Oliveros F. Otero

### CENTROS DOCENTES

Escribir sobre *dirección* de centros docentes requiere una previa reflexión acerca de lo que significa la expresión «centro docente».

En principio, un centro docente es un lugar en el que se enseña, es decir, en el que se *muestran* los saberes que los alumnos necesitan para su propio crecimiento personal y, ante todo, para su desarrollo intelectual y para una preparación más o menos general o específica, según su edad y la propia orientación del centro, como futuros profesionales.

Con la misma expresión —centro docente— podemos designar un *lugar de instrucción* en el que se «imparten» saberes o enseñanzas y, por supuesto, se facilita la adquisición de unos conocimientos más o menos necesarios, e incluso se fomenta el entrenamiento en determinadas habilidades o destrezas; o un *lugar de cultura*, en el que la instrucción no es más que un importante *apoyo* de la cultura y el alumno recibe consideración de persona.

Tomemos la expresión en su sentido cultural. Así entendido, el centro docente es un lugar en el que se enseña y se aprende. Unos enseñan (los profesores) y otros aprenden (los alumnos). Todavía más, el *protagonismo* corresponde, aunque de modo *precario*, al alumno. Si los alumnos no aprenden, la existencia de los centros docentes carece de sentido.

Por consiguiente, más que centros docentes o de enseñanza son centros discentes o de aprendizaje. El profesor ejerce, ciertamente, una autoridad educativa, y se le supone un cierto liderazgo intelectual respecto a sus discípulos, pero el protagonista del centro es, o debe ser, el alumno.

De entrada, estas afirmaciones tan elementales están reclamando en cada profesor no solo un *saber reconocido* en su especialidad o en aquello que enseña, y un mínimo de conocimiento y dominio de técnicas de enseñanza, sino también un cierto saber acerca del proceso del aprendizaje —y, desde luego, del alumno, de cada alumno—, y un mínimo de conocimiento y dominio de técnicas de evaluación del aprendizaje. Por su parte, la dirección no puede ignorar cuál es la situación de cada profesor a este respecto.

Desde esta perspectiva, un centro docente es un centro de estudio. Por lo menos, debe ser un lugar en el que se estudia. Es decir, un lugar en el que los alumnos estudian, no solo porque espontáneamente así lo vengán haciendo, más o menos estimulados por la esperanza de un éxito escolar o por la amenaza de un posible suspenso, sino también porque alguien les ha enseñado y ellos han aprendido a estudiar, además de haber descubierto, con ayudas magistrales, el sentido del estudio.

De lo contrario, no se ve para qué sirve un centro docente. Si los alumnos —todos o la casi totalidad— no estudian, porque no saben estudiar o no saben por qué han de estudiar, la razón de ser del centro docente queda en entredicho.

Demos por supuesto que todo esto y más son los centros docentes a los que nos estamos refiriendo. Son lugares de cultura. Por ello, lugares en los que un determinado número de alumnos se cultiva como personas humanas. La cultura, en sentido subjetivo, es cultivo de la tierra humana, con la ayuda de otras personas en principio más cultas (o cultivadas), que utilizan para esa labor de ayuda legados o patrimonios culturales, verdaderamente culturales.

En consecuencia, los libros de texto, las obras de consulta, el material audiovisual, las obras de arte o cualquier otro producto o vehículo de cultura que los profesores utilicen ha de ser propiamente eso: *de cultura* —sin adulteraciones que los reduzcan a productos o vehículos de subcultura—.

Así entendidos, los centros docentes no se limitarán a ser lugares de cultura. Serán también centros de *inserción social* mediante la cultura. Porque el desarrollo intelectual de los alumnos no puede fomentarse aisladamente sin tener en cuenta otros aspectos del ser humano. Entre ellos, la dimensión social de su libertad.

Todavía más: tratar a los alumnos como personas —y esto es una exigencia de la verdadera cultura— requiere considerar siempre la *totalidad* del ser humano y su *unidad*. Por ejemplo, si la persona es un ser capaz de entender y de querer, necesita aprender a pensar (y a informarse) y aprender a querer. Pero no aisladamente, sino en estrecha relación ambos aprendizajes. De lo contrario, resultaría un querer ciego o una

inteligencia degradada, como lamentablemente podemos observar en tanta conducta humana.

Un centro docente es un lugar. Supone un edificio o un conjunto de edificios, con aulas y otros locales, con instalaciones, con equipos materiales; todo ello en función de la enseñanza y del aprendizaje, del estudio, del desarrollo intelectual (juntamente con el desarrollo moral, estético, técnico y religioso) de cada alumno, etc.

Un centro docente es también un conjunto de personas. Al menos, una serie de profesores, cada uno de los cuales dirige el trabajo escolar de uno o más grupos de alumnos. Puede entenderse como un conglomerado de aulas, de clases, de profesores, sin ninguna coordinación. No hay profesores del centro, sino del aula. Y la dirección es simplemente honorífica o nominal. En esta situación, que suele darse —matizada— con alguna frecuencia, no puede hablarse de dirección.

Mas también puede entenderse el centro docente como un equipo humano que intenta lograr, con el trabajo responsable y autónomo pero coordinado de cada persona que lo integra, unos determinados *objetivos*.

Estos objetivos expresan el alcance del proyecto instructivo, cultural o educativo, respectivamente, del centro docente en cuestión.

Hay *empresa* en cuanto el logro de los objetivos desborda las posibilidades de trabajo de una sola persona. En los centros docentes antes aludidos, en los que solo hay un conglomerado de aulas y de profesores sin coordinación, en cierto modo hay tantas empresas como aulas.

Pero solo en cierto modo, porque la empresa viene exigida por la coordinación de esfuerzos. Y ello supone la existencia de una verdadera dirección.

## CENTROS EDUCATIVOS

Hay una serie de expresiones —centros docentes, centros escolares, centros educativos— que vienen considerándose sinónimas. No siempre lo son. Por otra parte, se refieren a niveles de EGB, BUP, COU y Formación Profesional. Los centros universitarios no se consideran incluidos —tampoco a efectos legales— en las expresiones antes citadas. Los centros de preescolar son ciertamente centros educativos, pero también merecen tratamiento aparte.

La misma expresión —centros docentes— puede referirse, como vimos, a lugares de instrucción, a lugares de cultura, a lugares de educación —que es la primera y principal tarea de la cultura—. Tomemos la

expresión «centros docentes» en este último sentido, y podremos llamarlos, con propiedad, *centros educativos*.

Un centro de educación incluye instrucción y cultura, y requiere haber formulado algunos *objetivos educativos*.

No quisiera ocuparme ahora de un tema tan conocido como es todo lo referente a los aspectos *técnicos* de los objetivos de educación. Solo desearía hacer notar que suponen, en quienes tienen la responsabilidad de formularlos —y de alcanzar, en colaboración, su logro, un conocimiento suficientemente amplio y profundo del concepto de la educación.

Si la familia es el lugar para nacer y crecer como personas, es el primer ámbito de educación; en cuanto esta equivale a *crecer como personas*. Si la educación consiste en ayudar a llevar a la plenitud la vida que se transmite en la generación, es terminar de procrear; y corresponde a los padres y a la familia como protoámbito educativo.

Luego, los demás ámbitos de educación —el centro docente es uno de ellos— no pueden considerarse sin ninguna relación con el protoámbito educativo, dada la unidad personal del que se educa. Más bien deben considerarse como complemento de las funciones educativas de la familia. Estas funciones se relacionan con las *personas* que integran la familia y con la *sociedad* en la que se insertan las familias.

Suele utilizarse la voz *organización* no solo para referirse a una tarea de la dirección —la de *organizar*, sino también como sinónimo de empresa o de institución. En este sentido, los centros docentes son organizaciones educativas formales —frente a las familias, entendidas como organizaciones educativas informales. Ambas son organizaciones de trabajo y de convivencia, con especial énfasis en el *trabajo* —escolar— en el caso de los centros docentes; con especial énfasis en la *convivencia*, en el caso de las familias.

Son rasgos distintivos de las organizaciones la referencia a objetivos específicos; un orden normativo, reducible a un mínimo; una escala de autoridad; un sistema de comunicación, etc<sup>1</sup>. Todos ellos son rasgos del centro docente o educativo. A ellos me referiré más tarde, al tratar de la dirección como órgano específico de la empresa educativa.

Debe advertirse que el centro educativo es una empresa peculiar. Objetivos y personas son lo fundamental de toda empresa. En la empresa educativa, las personas merecen especial consideración, puesto que la educación es *educación de personas*. Por consiguiente, carece de valor toda eficacia buscada al margen de la libertad responsable de quienes

<sup>1</sup> Cfr. HALL, R.H., *Organización: estructura y proceso*, Prentice-Hall Internacional, Madrid 1973, pp. 8 ss.

colaboran en el centro docente, o que impida o entorpezca el desarrollo de esa libertad; trátese de alumnos, de profesores, de padres o incluso de directivos. Ello no implica la defensa de un cierto permisivismo, sino muy al contrario, la búsqueda de una *acción directiva*, ciertamente difícil, que promueva desde la libertad responsable el mejor trabajo de todos y, por consiguiente, una mayor eficacia.

## DIRECCIÓN

Hechas estas someras observaciones acerca de los centros docentes, pasemos al tema de la dirección. La acción directiva consiste, fundamentalmente, en coordinar esfuerzos; es, por tanto, una acción esencial en un sistema de cooperación —es decir, en un centro educativo.

Precisamente por ser acción *esencial*, conviene matizar su alcance y sus límites en la empresa educativa.

En primer lugar, es *trabajo*. No es privilegio ni disfrute de poder para dar preferencia al bien privado del director sobre el bien común del centro docente. Es trabajo directivo y, por ello, influencia y responsabilidad en el trabajo de otros. No es apto, en consecuencia, para personas éticamente insociables.

El director o el equipo directivo es órgano de conducción en el centro educativo. Conducir implica prever, organizar, coordinar, evaluar, etc.

Prevé, organiza, coordina, evalúa, etc., el trabajo de cada persona y de cada grupo —si hay grupos de trabajo. Pero el modo de hacerlo tiene repercusiones en la acción educativa. El alumno se educará en su trabajo actual —y para su trabajo futuro. Su modo de trabajar resultará influido, en gran parte, por el modo de trabajar de los profesores —y por lo que estos piensan acerca del trabajo. El modo de trabajar de los directivos influirá, a su vez, en los profesores, tanto por la fuerza del ejemplo como por el marco organizativo que origina<sup>2</sup>.

La acción directiva en un centro docente no es una alternativa de poder para dominar, sino para servir. Desde luego, hay en toda dirección efectiva un cierto *poder reconocido*. Utilizarlo para intereses individuales o de grupo, y no para el bien común del centro educativo, degradaría esa acción educativa.

Es lamentable observar en la conducta de un director esa falta de magnanimidad —el magnánimo es el éticamente sociable— que le impide prestar, debidamente, este servicio de carácter práctico.

<sup>2</sup> Cfr. OTERO, O.F., *La participación en los centros educativos*, EUNSA, Pamplona 1974, pp. 40 ss.

Otra cuestión debe ser aclarada. Es un error concebir la dirección como una actividad que arranca de un sistema operativo diseñado de antemano, y no primariamente, como un servicio de la persona humana. Ocurre así cuando se consideran incompatibles eficacia y libertad, función y servicio, y se opta por la eficacia y por la función.

Lo importante de la función, de lo funcional, son los resultados obtenidos, independientemente de la disposición con que se actúe<sup>3</sup>.

Con esta actitud, la dirección no será una labor de servicio, sino la búsqueda afanosa de resultados tangibles poco significativos en empresas de *servicios de mejora personal*.

Si en la opción fundamental: *la primacía de la persona sobre la función o la primacía de la función sobre la persona* se prefiere lo segundo, es decir, se supedita el *ser* de la persona al *hacer* de la función, el director es un ejecutivo en el sentido más pobre, y lo que resulta de la acción directiva en un centro docente, en el mejor de los casos, es una *instrucción funcional*.

Así entendida la dirección, no importa la persona, o solo interesa en cuanto reducida a un *módulo funcional*. No importa *lo que sea* cada colaborador, sino *cómo funciona*: la *función social* se considera, en este enfoque, más importante que *la persona* que la cumple. Se piensa en *el diseño de un sistema operativo*, no en la afirmación de cada alumno, de cada padre, de cada profesor, etc., en su existencia personal.

Se entenderá mejor esta patología de la acción directiva si se distingue bien entre *servicio y función*. «El servicio es la intención de ayuda a otro, como persona que es, al tiempo que la función es el conjunto de actos que encajan en un sistema»<sup>4</sup>. La patología radica en ejercer una función sin espíritu alguno de servicio.

No es incompatible, pues, servicio y función cuando se ejerce una función con espíritu de servicio y se quiere prestar no un servicio disfuncional sino el mejor servicio.

La acción directiva en un centro docente es una alternativa de servicio. El poder reconocido y el saber reconocido son medios necesarios para llevar a cabo esa acción.

La acción directiva requiere, ante todo, un director que sepa y pueda dirigir. Dada la complejidad de la acción directiva, suele entenderse como labor de equipo. Y, en este sentido, se da por supuesta la existencia de un equipo directivo. En un sentido más amplio, los profesores son también directivos en cuanto organizan, coordinan, orientan, etc., el trabajo de un grupo —o más— de alumnos.

<sup>3</sup> Cfr. LLANO, C., «La dialéctica del ser humano», *Istmo*.112, México set.-oct. 1977.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 40.

## FUNCIÓN DEL DIRECTOR

No pienso ocuparme, en esta ocasión, de algunas cuestiones periféricas, muy de moda, tales como quiénes eligen al director y por cuánto tiempo, etc. Porque me parece mucho más importante insistir en su competencia técnica y humana para ejercer su empleo o su oficio, es decir, para prestar su mejor servicio en el ejercicio de su función.

Lo de llegar a ser director de un centro docente es una cuestión de procedimiento. En todo caso, debe preferirse el procedimiento que mejor asegure la selección antes de llegar y la estabilidad necesaria para una labor responsable de dirección.

Una cuestión fundamental: ¿qué cualidades ha de tener?, ¿en qué ha de ser competente? Necesita prever, organizar, coordinar, evaluar, orientar, etc. Con una visión a medio plazo podrá enfocar cada suceso, cada decisión, cada acción correctiva, cada dificultad con serenidad. De lo contrario, vivirá pendiente del último acontecimiento, del último conflicto y de la última presión, etc.

No solo tendrá que organizar, sino también —y sobre todo— que *mantener en funcionamiento la organización*. Ello requiere una mínima capacidad de organización y un cierto orden. Pero no un orden ni una organización que resulten incompatibles con/o entorpecedores de la libertad responsable de sus colaboradores. De ahí la importancia de sus actitudes participativas.

Cuando se habla de *coordinación de esfuerzos* o de *mantener los sistemas de esfuerzo cooperador* se dan por supuestas muchas cualidades del director.

Quizá entre ellas deba destacarse, en primer lugar, la *energía*. Una energía perfectamente compatible con la amabilidad, con la comprensión y con la paciencia necesarias en la acción directiva.

Y sin duda debe destacarse, en segundo lugar, la *coherencia*. Se espera del director que en sus decisiones y en sus acciones sea siempre coherente con la *promoción de verdadera educación*, si lo que dirige es un centro educativo.

Se espera del director que sepa *promover y mantener*. Promover no es tanto hacer él mismo como hacer hacer —fomentar el buen hacer de otros—. Hay directores muy capaces para promover algo, pero incapaces de mantener lo que ya se ha conseguido mientras deba mantenerse. Esto es importante: cuando ha habido esfuerzo cooperador, los colaboradores desean comprobar cómo se aprovechan los productos o los resultados de ese esfuerzo.

Promover y mantener sistemas organizativos, promover y mantener *sistemas de comunicación*, porque no parece correcto hablar de equipo

humano cuando solo se quieren coordinar esfuerzos de personas inco-municadas.

La actividad de un equipo humano en un centro educativo requiere algún tipo de relación realimentadora, enriquecedora. Pero esto solo será posible si el director procura que haya algo en común para comunicarse, enriqueciéndose interiormente. Por ejemplo, algunas lecturas comunes. De otro modo, lo único común serán los alumnos y, sobre todo, sus limitaciones personales.

La relación se apoya en la actividad realizada. Por eso, se espera también del director la promoción y el mantenimiento de *sistemas de trabajo humano*<sup>5</sup>. Ello supone el logro del trabajo —tarea, en calidad y en cantidad satisfactorias, y a ser posible óptimas— y la realización de un «mejor trabajo» por parte de cada persona que dirige o colabora en un centro educativo. No basta, pues, lograr que se realice la tarea, sino que se trabaje de modo que la acción de aprender, de enseñar y de dirigir —y, en general, toda actividad en el centro docente— sea ocasión y medio de mejora personal, propia y ajena. De este modo, se estará promoviendo y manteniendo trabajo humano, trabajo educativo.

Desde luego, esto no será posible si el director no sabe qué es, exactamente, *trabajo humano*; cuál es su relación con algunos valores inmateriales —sobre todo, cómo se relacionan trabajo y libertad—; cómo se pueden detectar y mejorar los diferentes estilos personales de trabajo; cuáles son los principales motivos para un trabajo humano.

Se espera del director que no se deje influir por la *permissividad* ni por el miedo ni por las *frustraciones*.

Desde otra perspectiva, pueden destacarse dos tendencias en la función de un director: la de toma de decisiones y la de mando<sup>6</sup>.

Estos dos elementos —decisión y mando— aparecen siempre en la acción directiva. ¿Cuánto decide el director de un centro docente? Y, ¿cuánto tiempo gasta en la toma de decisiones? Aquí hemos de referirnos a la capacidad del director para una óptima distribución de su tiempo.

Suele pensarse que un director de un centro docente toma pocas decisiones. Pienso que no es cierto. Otra cosa es que no sepa decidir bien, o que no se atreva a decidir, al menos en cuestiones de fondo, o sobre un futuro siempre «aleatorio e incierto».

Se espera del director un cierto nivel en el desarrollo de su capacidad de decidir. Ello supone también capacidad de pensar y de informarse,

<sup>5</sup> Cuando hablo de *sistemas*, me refiero a sistemas abiertos, flexibles, no entorpecedores de la libertad y de la participación responsables.

<sup>6</sup> Cfr. LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México 1979, pp. 43 ss.



pues cuanta más información posea, más posibilidades tendrá de decidir bien. Aquí debo referirme otra vez a su actitud participativa, en relación con la *participación consultiva*, tan necesaria para estar informado y para evitar conflictos.

En general, la decisión y el mando han de apoyarse sobre todo en las capacidades humanas del director. «Ello quiere decir, entre otras cosas, que la dirección deberá continuar su proceso de *humanización*, en la misma medida que otros aspectos de la empresa continúan el suyo de *tecnificación*»<sup>7</sup>.

*Humanizar* la dirección en los centros educativos es, además, un proyecto *coherente* si la educación es «la humanización del ser humano» (Kant)<sup>8</sup>.

## EQUIPO DIRECTIVO

Me he referido a algunas funciones «esencialmente dirigentes»<sup>9</sup>. Podría haber mencionado, desde otra perspectiva, las tres principales tareas directivas de que habla Drucker: *a)* determinar cuál es el propósito y misión específica de la institución; *b)* obtener un trabajo productivo y la realización del trabajador; *c)* encauzar las influencias y las responsabilidades sociales<sup>10</sup>. Son tareas directivas perfectamente adecuadas a la naturaleza de un centro docente.

Me he referido, en cualquier caso, a las funciones o a las tareas del director. ¿Para qué? En primer lugar, para destacar su responsabilidad personal. En la mayor parte de los casos, contará el director con un equipo de directivos, pero ello no le exime de su responsabilidad titular. El centro educativo será, en buena medida, lo que pueda y quiera el director. O no será, efectivamente, director.

Quiero subrayar la enorme influencia, para bien o para mal, del director en un centro educativo. Le imprimirá su estilo personal o su falta de estilo, integrará o desintegrará el equipo humano, etc.

Gracias a su trabajo directivo, el centro docente proporcionará un *servicio de mejora personal* a la sociedad, generará un valor cultural

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 43.

<sup>8</sup> Cfr. MILAN PUELLES, A., «El sentido trascendente de la existencia y la educación», *Revista Española de Pedagogía* 158, oct.-dic. 1982, pp. 57 ss.

<sup>9</sup> Cfr. BARNARD, Ch. I., *Las funciones de los elementos dirigentes*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid 1959.

<sup>10</sup> Cfr. DRUCKER, P., *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires 1975.

añadido al menos satisfactorio, generará una *compensación humana* suficiente para quienes colaboran, logrará la *autocontinuidad*. O, por el contrario, no podremos hablar de trabajo directivo en ese centro.

Pero ese trabajo es suficientemente difícil y complejo como para pensar en la dirección como labor de un equipo humano.

Nominalmente, podemos encontrar equipo directivo en casi todos los centros docentes; realmente, en muy pocos. ¿Por qué?

Porque falta competencia técnica y humana en muchos que figuran como directivos —ni siquiera se plantean, a posteriori, la necesidad de formarse—; porque muchos no están preparados para la participación decisoria; porque muchos, formando parte de un grupo decisorio, ni siquiera están dispuestos a llegar a un acuerdo —se limitan a manifestar su desacuerdo—; porque es muy difícil e infrecuente el trabajo en equipo, también al más alto nivel directivo de un centro docente; porque suele confundirse flexibilidad con desorganización y rigidez con firmeza, etc.

Mas en el caso de poder contar con un *equipo directivo*, convendría advertir que se trata de un grupo de personas —que saben de dirección, sin dejar de ser profesores— a quienes corresponde la responsabilidad máxima de promover verdadera educación.

¿Qué se espera de un *equipo directivo*? En primer lugar, que sepan, quieran y puedan trabajar en equipo. Esto no es posible si algunos de ellos solo van a lo suyo (es decir, aunque no todos antepongan su interés privado al bien común); si todos, o algunos, carecen de preparación para tomar parte en decisiones de grupo y para responsabilizarse de las consecuencias; si solo se tratan cuestiones periféricas, sin revisar periódicamente la adecuación necesaria de su acción directiva a la naturaleza y fines de su centro docente; si por su carácter, capacidades humanas y preparación, no se complementan.

En segundo lugar, que sepan, quieran y puedan dirigir por objetivos. Suele darse un desconocimiento profundo de este modo de dirigir, quizá por su misma sencillez. Como es *obvio*, la dirección por objetivos no enfatiza la descripción de *cómo* deben hacerse las cosas, sino que busca primordialmente determinar *qué es* lo que debe lograrse. «Pero nada hay tan peligroso como dar lo obvio por supuesto; nada tan imprudente como tratar con ligereza lo que, siendo obvio, es a la vez fundamental»<sup>11</sup>.

La dirección por objetivos requiere algunas condiciones en el centro docente (objetivos generales definidos, comunes, claros y confesables;

<sup>11</sup> LLANO, C., *Análisis de la acción directiva*, p. 190; cfr. cap. 12, «Nueve ideas básicas para dirigir por objetivos», pp. 189-211.

madurez para buscar objetivos complementarios; confianza en la capacidad directiva de sus hombres; satisfacción en su trabajo; aplicación de la ley del efecto; concepto amplio del éxito). Pero no es esta la ocasión de referirme a ello. El profesor Llano Cifuentes desarrolla este tema en su obra antes citada, con ideas aplicables, en gran parte, a la dirección de centros docentes<sup>12</sup>.

En tercer lugar, se espera de un *equipo directivo* que sepa, quiera y pueda promover la participación requerida (en sus tres modalidades: activa, consultiva y decisoria) para dirigir por objetivos.

En cuarto lugar, que sepan, quieran y puedan seguir formándose para realizar la acción directiva de acuerdo con las exigencias de un centro educativo.

Destacaría, en esta formación específica, la necesidad de entrenarse en el análisis de situaciones reales, similares a las de su centro docente. El método del caso sirve, entre otras cosas, para entrenarse en el análisis de estas situaciones. Un caso es la descripción de la situación actual de un centro educativo —o de una familia, etc.—, cambiando nombres y algunos otros detalles con el fin de evitar la identificación de ese centro docente, familia, etc.

## CREATIVIDAD EN LA ACCIÓN DIRECTIVA

El director —o el conjunto de quienes componen el equipo directivo de un centro docente— no puede limitarse a administrar muy bien los recursos —humanos y materiales— de que dispone, para una oferta educativa verdaderamente valiosa. Se espera de él —o de ellos—, además, la creación de recursos. O, todavía más, la *creatividad* en su acción directiva.

La acción directiva es una acción creadora. En los centros educativos, la creatividad en la educación —creatividad tan de moda en los últimos años— parece reclamar, por coherencia, la creación directiva<sup>13</sup>.

La creatividad en la acción directiva de los centros docentes es algo más que la creación productiva, porque lo que se busca en ellos no es la *producción* de objetos útiles, sino la mejora de personas humanas irrepetibles.

Cabe destacar la imprevisibilidad de cada proceso educativo y, por lo

<sup>12</sup> Cfr. cap. 11, «Seis condiciones básicas para dirigir por objetivos», *ibid.*, pp. 169-188.

<sup>13</sup> Es, por supuesto, una creación relativa. Ningún agente humano puede crear de la nada.

tanto, de los resultados. Puede subrayarse la irrepetibilidad del «producto». Ello obliga a ser creativos.

En primer lugar, creativos en los objetivos, en cuanto solo lo *repetible* —que es relativamente poco en un centro educativo— exige de la creación directiva.

En segundo lugar, creativos en el *valor cultural añadido* que se espera de toda empresa educativa, y que desborda, con mucho, la acción de enseñar o el trabajo escolar.

En tercer lugar, obliga a ser creativos la desproporción que existe entre los avances prácticos tecnológicos y los avances prácticos directivos. Y cuanto más creativo sea el director —o cada uno de su equipo— tiene que poner *más de sí* en el resultado, más allá de lo estrictamente profesional.

Son muchos los *riesgos* a los que se expone el director —o el directivo— de un centro docente, aparte de los que corresponden a un tiempo tan politizado como el nuestro, en cuya temática no quiero entrar ahora. Solo deseo poner de relieve dos riesgos: el confundir la dirección con el diálogo o confundirla con la técnica<sup>14</sup>. En el primer caso, cada profesor puede sentirse autorizado a hacer solamente lo que quiera; en el segundo, corremos el peligro de tratar a las personas como objetos.

La dirección requiere el diálogo. Pero no solo es diálogo. Pueden darse a la vez, en un centro docente, *una perfecta comunicación y un perfecto descontrol*.

La dirección requiere técnicas. Pero no solo es técnicas de dirección. Cuando alguien se entusiasma con los aspectos técnicos —de la dirección, de la educación, etc.—, olvidándose de los aspectos humanos, sigue un camino equivocado.

Cada director, cada directivo, tiene su estilo personal con una mayor orientación a la tarea o a las personas que la realizan. Estos estilos pueden mejorarse y complementan un equipo directivo.

Riesgos y estilos deben ser tenidos en cuenta al concretar en cada centro docente la acción directiva como acción creadora. Entre otras cosas, inciden en el modo de ejercer la autoridad, en el modo de apoyarse en la participación.

<sup>14</sup> Cfr. LLANO, C., *op. cit.*, pp. 228 ss.