

«MUCHAS PERSONAS CONTRIBUYEN A LA DIRECCIÓN DE UNA ESCUELA»

Geoff Southworth

Director de Investigación en el NATIONAL COLLEGE FOR SCHOOL LEADERSHIP.
REINO UNIDO

Trabajó con anterioridad en la Universidad de Reading y en la Universidad de Cambridge, donde dirigió los programas de gestión y dirección escolar. Fue profesor y director de diversas escuelas en Lancashire. Ha dirigido investigaciones sobre la dirección, la subdirección y las perspectivas de los directores sobre sus funciones y tareas. Coordina el trabajo de investigación sobre el liderazgo centrado en los aprendizajes del alumnado y recientemente ha publicado un libro sobre el liderazgo en centros pequeños, medianos y grandes en el que desarrolla su visión de un liderazgo más diferenciado y contextualizado.

-Southworth, G. (2004). Primary school leadership in context: leading small, medium and large sized schools. London: Routledge Falmer.

-NCSL (2004). Learning-centred leadership. Nottingham, NCSL. Un conjunto de materiales e informes de investigación (ver www.ncsl.org.uk).

-Southworth, G. (2002). "Instructional leadership in schools: reflections and empirical evidence". School Leadership and Management 22 [1]: 73 - 91.

-Southworth, G. (en prensa). Learning-centred leadership. Capítulo en Davies, B. [editor]. The essentials of school leadership. London: Sage.

-Southworth, G., forthcoming. Learning-centred leadership: how leaders make a difference to what happens in classrooms. San Francisco: Jossey-Bass

OGE.- Echando la vista atrás a su actividad como director de un centro de primaria, ¿cuál cree que fue su mejor contribución a sus alumnos y alumnas?

G. Southworth.- Quizá señalaría dos cosas. La primera es que promoví que el profesorado visitase con frecuencia las aulas de los demás compañeros para compartir su experiencia y estrategias de modo directo, en un tipo de aprendizaje poco utilizado por los docentes. La segunda fue la ampliación del currículo artístico (arte, teatro, música...) y deportivo, de modo que aquellos alumnos/as que no tenían buenos resultados en inglés, matemáticas... (las asignaturas 'serias') pudiesen generar un sano autoconcepto con sus éxitos artísticos o deportivos.

OGE.- ¿Disfrutó con su trabajo como director de una escuela de primaria?

G.S.- Mucho, por cierto, especialmente con el reto de crear un equipo de trabajo competente y compactado

entre todo el profesorado. También el trabajo con las familias resultó provechoso y gratificante. Muchas veces olvidamos que el éxito con nuestros alumnos depende de la conjunción de intereses entre familias y escuela.

OGE.- Posteriormente, con el paso a la universidad, aparte de la docencia la investigación ocupa mucho de su tiempo profesional. ¿Cómo ve la relación entre investigadores, políticos y prácticos?

G.S.- La investigación no goza de mucho crédito ni de los políticos ni de los profesionales de la educación. Muchas veces, los políticos quieren investigación que avale las decisiones ya tomadas. No contemplan la investigación educativa como una fuente de información valiosa para la toma de decisiones. Los profesores están muy ocupados en otras cosas como para prestar una atención seria a las conclusiones de algunas investigaciones rigurosas. Sin embargo, nos encontramos en un proceso de acercamiento entre investigación, política y

práctica que será enormemente provechoso para la mejora de la enseñanza.

OGE.- La educación tiene un componente ideológico que condiciona tanto la política educativa como la práctica. Sin embargo, aspiramos a que tanto la política como la práctica se basen en evidencias fundadas. ¿Hemos progresado en este sentido?

G.S.- Estamos haciendo progresos aunque con cierta dificultad porque no es mucho lo que sabemos con certeza y sería poco realista esperar que toda decisión política esté basada en evidencias contrastadas. Con todo, tenemos que constatar que hay una relación más interactiva entre investigación, política y práctica educativas. Los investigadores no tienen que dictar lo que se hace y a veces se sienten culpables por dar preeminencia a su trabajo.

OGE.- Pasando al tema en el que es usted especialista, la dirección escolar. ¿Cree que las escuelas ne-



El profesor Geoff Southworth, con el coordinador de este Monográfico, Alejandro Campo

cesitan una dirección profesional?

G.S.- Sí. La investigación nos dice que para dirigir una escuela hay que entender lo que es una enseñanza y un aprendizaje de calidad. Por ello es deseable que los directores tengan experiencia de aula. En nuestra investigación sobre las escuelas eficaces, comprobamos que están dirigidas por directivos que entienden a los alumnos y a los profesores y saben lo que son las aulas y las escuelas.

OGE.- *Aparte de entender bien los procesos de enseñanza y aprendizaje, ¿qué otras cualidades y competencias necesita un director para dirigir bien un centro escolar?*

G.S.- En primer lugar, quien dirige un centro escolar debe entender el contexto de la escuela, hacer un diagnóstico ajustado y marcar la dirección de mejora de la escuela. Esta labor de movilización, de persuasión y de generar ilusión colectiva es de una gran importancia. La mejora se construye sobre actuaciones exitosas ya consolidadas.

OGE.- *Cada escuela es única, con necesidades de desarrollo específicas...*

G.S.- Efectivamente. Una segunda competencia de los directivos es que tienen que saber trabajar con la gente. Deben entender las necesidades del alumnado y del profesorado. Esta labor de apoyo y estímulo a personas y grupos, a través del consejo, de la incorporación a la actividad escolar, genera el sentido de pertenencia y de implicación necesario para el progreso sostenido del centro.

OGE.- *Debe saber armonizar los intereses individuales con los colectivos...*

G.S.- Si, para que la organización de la escuela se desarrolle de modo eficaz. Esta sería la tercera característica de un buen directivo. Hay que generar procedimientos y estructuras

funcionales que den la estabilidad necesaria en las relaciones internas y externas.

OGE.- *Se ha señalado que la dirección es contingente y se debe acomodar a las características del centro. ¿Qué diferencias hay entre dirigir una pequeña escuela de primaria y un gran centro de secundaria?*

G.S.- En una escuela pequeña se puede dirigir con el ejemplo, porque el directivo es constantemente visible. En los centros de gran tamaño, la influencia hay que ejercerla a través de las personas que tienen funciones intermedias de dirección, los coordinadores de ciclo y etapa, los jefes de seminario...

OGE.- *¿Los directivos necesitan conocimientos específicos para justificar su profesionalidad en el ejercicio de la dirección?*

G.S.- Efectivamente, quienes van a ejercer la dirección necesitan situarse ante la tarea y entender las claves de la dirección, que son diferentes a las de su ejercicio profesional en el aula. Pero no debemos olvidar que, aunque la formación para el ejercicio directivo es importante, mucho del aprendi-

En una escuela pequeña se puede dirigir con el ejemplo, porque el directivo es constantemente visible



Geoff Southworth conversa con Alejandro Campo

zaje de los directores es experiencial y tiene lugar en las escuelas. Es un aprendizaje práctico que va consolidando entendimiento y destrezas de los nuevos directivos.

OGE.- *Da la impresión de que los directivos en esa secuencia de desarrollo progresivo pasan por distintas etapas hasta alcanzar una alta competencia.*

G.S.- Efectivamente, se necesita un tiempo para adquirir cierta madurez como directivo. Al cabo de un tiempo quizá se necesiten nuevos retos para no caer en la rutina y poder apreciar los cambios significativos del mundo educativo. En un momento dado, los directivos consolidados, con una trayectoria de acción y de reflexión, pueden convertirse en excelentes asesores de los directivos noveles, de aquellos que se inician en el ejercicio directivo. Es un potencial muchas veces desaprovechado.

OGE.- *La dirección no es una actividad teórica sino práctica. Ha mencionado con anterioridad la importancia del aprendizaje experiencial. ¿Cómo aprenden los directivos de la práctica?*

G.S.- Fundamentalmente hablando

con otros directores sobre sus experiencias para dar sentido a sus actuaciones en el centro. Escuchar a compañeros con problemas similares puede hacerles pensar con mayor profundidad y con mayor rigor sobre las soluciones alternativas a los problemas con los que se enfrentan. La reflexión sobre la propia práctica es otro modo provechoso de aprender de la experiencia y es un componente que incorporan muchas actividades de formación diseñadas para directivos escolares. Se necesita de vez en cuando cierto tiempo alejado de la actividad ordinaria para reflexionar y analizar las propias prácticas.

OGE.- *¿Qué tipo de incentivos debe tener la dirección para hacer-*

la atractiva a los docentes de modo que haya aspirantes a los puestos directivos?

G.S.- Es importante hacer atractivo el trabajo. Los incentivos extrínsecos, como el dinero, tienen su importancia. Hemos visto recientes subidas para los directores en Inglaterra. Pero la capacidad de intervenir de modo importante en la vida de los niños y jóvenes es más importante todavía para asumir un puesto directivo. De todos modos, los directores tienen la sensación de que han de dedicar mucho tiempo a tareas administrativas que restan tiempo y energías a lo que es importante. Por eso es fundamental el apoyo administrativo. Otro modo de reducir el problema de la falta de candidatos es dar más voz institucional a los directores, tanto de modo individual como a las asociaciones de directores.

OGE.- *En este momento es jefe de investigación en el National College for School Leadership (www.ncsl.org.uk), una joven institución para promover la comprensión del liderazgo escolar y para formar una masa crítica suficiente de líderes para las escuelas. ¿Cuáles fueron las razones para crear esta institución?*

G.S.- Primero, como Colegio Nacional para el Liderazgo Escolar podemos garantizar a través de programas nacionales oportunidades de formación y desarrollo para todos los directivos, independientemente de donde se encuentren. En segundo lugar, podemos estudiar la relación entre práctica y política. No es que la política determine la práctica ni al revés. Es un proceso interactivo, como ya comentamos con anterioridad, y el Colegio está empeñado en estudiar esta relación. Una tercera dimensión estratégica es la necesidad de abrir ventanas y estudiar el liderazgo en otros

En un momento dado, los directivos consolidados, con una trayectoria de acción y de reflexión, pueden convertirse en excelentes asesores de los directivos noveles, de aquellos que se inician en el ejercicio directivo. Es un potencial muchas veces desaprovechado

sectores de la actividad, porque pensamos que hay elementos comunes en el ejercicio del liderazgo con independencia de la actividad a la que se aplica. También intentamos estudiar la dirección escolar en otros contextos, en América, Australia, Nueva Zelanda... Tenemos un proyecto para estudiar la dirección de pequeñas escuelas en Holanda, donde un director dirige a la vez 5 o 6 escuelas. También nos interesa España a raíz de este primer contacto y porque los directores aquí son elegidos, mientras que nosotros los seleccionamos.

OGE.- *Estamos cambiando y ajustando nuestro sistema. La sensación que tengo es que el National College for School Leadership está financiado con gran generosidad por el gobierno.*

G.S.- Sí. Y es una confirmación del interés de nuestro gobierno en la dirección de los centros escolares. El presupuesto anual es de unos 140 millones de euros. Este nivel de financiación es una demostración de la importancia que el gobierno otorga a las escuelas en general y a la dirección de las mismas en particular.

OGE.- *¿En qué consiste el programa de investigación que usted dirige?*

G.S.- Como Colegio Nacional no queríamos repetir la investigación que se hace en las universidades, queríamos añadir algo nuevo para el sistema. En primer lugar intentamos conectar a investigadores y prácticos, requiriendo a los responsables de las investigaciones que financiamos la presencia de directivos en activo. En segundo lugar, prestamos especial atención a la comunicación de los resultados de la investigación a otros investigadores, a los prácticos y a los políticos. Y, en tercer lugar, financiamos investigación realizada por los directivos sobre temas elegidos por ellos mismos. Cada año se desarrollan 30 proyectos de estas características.

OGE.- *¿Cuáles son los intereses actuales para la investigación?*

G.S.- Estamos recopilando la investigación fundamental sobre el liderazgo escolar, con el encargo de informes de síntesis a los mejores especialistas sobre cada tema. En cuanto a intereses de investigación, sobresalen tres en la actualidad. El primero es cómo influyen los directivos so-

bre lo que pasa en las aulas, cómo marcan diferencias. El segundo es el papel de los directivos intermedios en las escuelas y el tercero es cómo los responsables de las escuelas seleccionan a los directivos.

OGE.- *¿Cómo comunican la investigación, cómo llegan a los potenciales consumidores de la investigación, porque existe la sensación de que hay poco consumo inteligente?*

G.S.- Como muchos profesores y directores están muy ocupados, tenemos que buscar soluciones imaginativas para llegar a ellos, porque la eficacia de la investigación no reside solo en la solidez de los planteamientos metodológicos, sino en que las conclusiones iluminen la política y las prácticas educativas. Para solucionar el problema hemos elegido tres estrategias diferentes. La primera es hacer publicaciones breves y atractivas. Si alguien tiene mayor interés y curiosi-

dad, se le dirige al informe completo. En segundo lugar utilizamos CD en los que tanto investigadores como directivos hablan del objeto y de los resultados de la investigación. Se pueden escuchar en el trayecto de casa al supermercado. En tercer lugar, vamos a filmar prácticas eficaces con estilo documental utilizando tecnología DVD, para ver si de esta manera los mensajes de la investigación funcionan mejor.

OGE.- *¿Tratan de competir de alguna manera con el resto de información disponible en los centros?*

G.S.- De alguna manera. Estamos poniendo cantidad de energías y de dinero, por supuesto, en los diseños de nuestros informes de modo que resulten atractivos.

OGE.- *Gracias por su tiempo y por sus reflexiones.*

Alejandro Campo



El profesor Southworth, en otro momento de la entrevista