

Rosa María Galán Pons

Dirección y eficacia en los conservatorios de danza

SEPARATA DE LA REVISTA:

MÚSICA Y EDUCACIÓN

Núm. 73 Año XXI, 1 Marzo 2008



Ediciones Musicalis S. A.

4.5. Comentario final

Del estudio realizado en los dos centros de danza se puede concluir que la mayoría del profesorado prefiere que el candidato a director tenga un perfil de liderazgo más cercano al colegiado que al personal aunque consideren que la combinación de ambos resulte la más provechosa.

Por otro lado, se puede decir que la profesionalización, en sus aspectos de acceso y formación inicial y permanente, hoy por hoy, es requisito imprescindible para poder conseguir un centro eficaz, al menos en algún grado.

El acceso a la función directiva necesita de unos márgenes de fiabilidad y estos aspectos creo que son los más importantes para que esto así sea.

Por último y para acercarnos al tema de estudio: dirección y eficacia, volver a recordar que una de las razones por las que la dirección resulta un tema tan actual e importante es la creciente preocupación en la sociedad por mejorar la calidad de la educación; esto lo hemos podido constatar en este pequeño estudio, además de señalar el papel que representa la dirección para que esto ocurra.

Para saber más...

ÁLVAREZ Y ZABALZA, Miguel Ángel: "La comunicación de las instituciones escolares", en MARTÍN MORENO, Quintina. (Coor.): *Organizaciones Educativas*. Madrid: UNED, 1989.

ANTUNEZ, Serafín: *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: ICE-Horsori, 1993.

BALL, Samuel J.: *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Paidós/MEC, 1989.

BARDISA, Teresa y GARCÍA ABÓS, Clara: "Algunas reflexiones en torno a la dirección escolar". *II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Sevilla, 1992.

BARDISA, Teresa y GONZÁLEZ PORTAL, María Dolores: "Los programas de directores: una perspectiva internacional". *IV Jornadas de Tecnología Educativa en Venezuela*, 6 a 12 de febrero, Caracas: Universidad Central de Caracas, 1990, págs. 1-17.

BATES, Richard et al.: *Práctica crítica de la administración educativa*. Valencia: Universitat de Valencia, 1989.

BEARE, Hedley; CALWELL, Brian J. y MILLIKAN, Ross. H.: *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección*. Madrid: La Muralla, 1992.

BEWIS, Warren: *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper and Row, 1985.

BELTRAN, Francisco: "Tradición y cambio en la dirección escolar", *Seminario sobre Dirección Escolar, Consejo Escolar del Estado*, Madrid, 30 de marzo a 1 de abril, 1993.

BURNS, Les D.: *A Methodological study of the transportation, temporal, and spatial components*. Michigan: University Microfilms International, 1978.

CARDA, Rosa María; CASTEJÓN, Juan Luis y VERA, María Isabel: "Factores de eficacia del centro educativo. Un instrumento de evaluación". *I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, 1990, págs. 231-237.

GIMENO SACRISTÁN, José (Coor.): *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: MEC-CIDE, 1995.

HORD, Shirley M.: *Evaluating educational innovation*. London: Croom Helm, 1987.

MARCHESI, Álvaro: (1990): "Profesores, centros docentes y calidad de la educación". *Cuadernos de Pedagogía*, núm. 184, 1990, págs. 10-13.

VAROS: "La dirección, factor clave en la dirección educativa". *Actas del I Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Escolares*, Universidad de Deusto: Ice, 1992.

VAROS: *Calidad de la educación y eficacia de la escuela*. Madrid: MEC, Secretaría de Estado de Educación, 1995.

sexo, hombre y mujer, pero lo que más les diferencia es que mientras ella es profesora de danza, él es profesor de música. Se aprecia un cierto malestar al no ser él alguien representativo del mundo de la danza.

Coinciden los dos en tener experiencia previa en otro cargo directivo, y también en haber sido propuestos por la administración. Esto sucede al ser uno de los centros de nueva creación y no ser momento para elecciones al cargo.

Por último, decir que los dos no dudan en señalar que repetirían si fueran elegidos deduciéndose que están a gusto ejerciendo esta función.

4.4.2. Identificación de los profesores

Presenté el cuestionario durante una semana en los dos centros, según los encontraba por los pasillos se los entregaba y en unos minutos me los rellenaban y entregaban. Del total del profesorado de los dos centros comentar que el 90% del mismo me respondió, el resto no lo hizo porque estaban de baja por enfermedad.

Al pasarlo cerca de las fechas de una posible elección a director todo el mundo preguntaba si había relación con eso, algo que tuve que ir aclarando que no.

4.4.3. Variables

La variable independiente de este estudio sería si el centro es más eficaz al interactuar las variables dependientes que son el tipo de liderazgo y la profesionalidad, esta última medida con el acceso a la función directiva y con la formación inicial y permanente.

Los datos hallados a través del cuestionario han sido los siguientes:

Liderazgo	
Personal	Colegiado
40%	40%

El resto, es decir, el 20% restante considera que la utilización de los dos modos según para qué cosas según convenga, es lo mejor.

El liderazgo estilo colegiado es considerado como el más eficaz, el que da más satisfacción al profesorado, el que tiene mayor coherencia pedagógica y profundiza en la democracia escolar.

Mientras que el liderazgo tipo personal es considerado como el que da lugar a más conflictos y el que es más cómodo para el director/a.

Profesionalización		
Aspectos básicos	SI	NO
Acceso a la función directiva	90%	10%
Formación inicial	100%	0%
Formación permanente	90%	10%

En primer lugar, el acceso a la función directiva es considerado de una manera profesionalizadora; la mayoría opina que para que se acceda a la dirección es necesario que se tenga una formación previa.

En segundo lugar, y también dentro del aspecto profesionalizador la formación inicial es considerada muy necesaria e importante, el profesorado cree que el director electo debe seguir formándose una vez elegido para seguir mejorando y adecuando sus conocimientos a la realidad del centro.

Por supuesto, y para finalizar, todo el mundo defiende la formación permanente de los directores, aspecto que se cree que tiene que ver con la posibilidad de trabajar por la eficacia y calidad del centro.

11. Coordinar la participación de la comunidad.

12. Elaborar el Proyecto Educativo de Centro y la Programación General Anual.

13. Relaciones con los centros de trabajo.

14. Promover el valenciano.

15. Relaciones con el entorno.

16. Presentar la memoria anual.

17. Garantizar y facilitar información a la comunidad.

18. Garantizar y facilitar el derecho de reunión.

19. Adecuada coordinación con otros centros.

20. Dar información a la administración.

21. Proponer actuaciones anuales de su programa.

22. Realizar informes de las actividades.

23. Cualquier otra que se le atribuya.

Ante este gran listado de tareas que debe realizar un director, cabe preguntar, primero, si es necesaria una formación previa para poder llevar a cabo tan arduo trabajo; en segundo lugar, habría que preguntar qué tipo de liderazgo sería el adecuado para que esa función directiva fuera de calidad.

4. Planteamiento del estudio

4.1. Objeto del estudio

Como profesora de enseñanzas artísticas, me interesa investigar para conocer un poco mejor cómo son los centros de enseñanzas artísticas. En la literatura específica no he encontrado nada sobre estos centros, todo lo he extrapolado de centros escolares de enseñanzas generales pero no podemos olvidar que los centros de danza son diferentes en cuanto a tipo de alumnado, tipo de profesorado, horario en el que se atienden estas enseñanzas y por lo tanto puede ser interesante observar y conocer qué ocurre en estos centros con la función directiva.

Primero señalar que los dos centros son públicos, pero de distinto nivel educativo. El

mapa escolar de centros de nuestra especialidad muestra que en la provincia de Alicante sólo existen de cada nivel de los utilizados para este estudio uno, por lo tanto, para extrapolar esta información tendríamos que contemplar la Comunidad Valenciana, donde existen más centros.

Después de todo lo expuesto anteriormente, quiero conocer si el profesorado de estas enseñanzas considera más eficaz un director con profesionalidad o, por el contrario, es más eficaz un director con un fuerte liderazgo pedagógico.

4.2. Población y muestra

He realizado el estudio de dos casos en Alicante. Concretamente en el Conservatorio Superior de Danza, que tiene un claustro de veinte profesores y alumnado un total de cien. Como se aprecia, es un centro pequeño que está iniciando su creación siendo este curso 2007-08 su sexto año y en el que se puso en marcha a la primera promoción de licenciados en danza el curso 2005-06.

El segundo caso es el Conservatorio Profesional "José Espadero", que tiene una historia de casi veinte años con un claustro de cuarenta profesores y como alumnado un total de doscientos cincuenta. Es evidente la diferencia en el tamaño y en la historia de ambos centros.

4.3. Instrumentos de recogida

He utilizado una adaptación del cuestionario de Gimeno Sacristán de su libro *La dirección de centros: análisis de tareas* (1995). Lo he dividido en dos partes: a) variables de identificación del director/a y b) valoración de la función directiva.

4.4. Análisis de los resultados

4.4.1. Identificación de los directores

Los dos directores del estudio llevan cerca de treinta años en la docencia, son de distinto

representante de la cultura organizativa dominante a la vez que desde esa posición propicia, en el sentido de que anima y deja que se manifiesten, nuevas reestructuraciones como resultado del desenvolvimiento de esas formas culturales. No debemos, por otro lado, confundir la cultura organizativa escolar con la cultura profesional de los docentes. Olvidar el componente institucional de las organizaciones escolares nos ha llevado al error de asignar al director la responsabilidad de cuestiones de naturaleza tan diferenciada como la relativa a la gestión administrativa, la representación del poder institucional en el seno de la comunidad y el liderazgo pedagógico.

Desde luego, parece lógico pensar que la experiencia como profesor es importante para el ejercicio de la dirección de centros. Y, desde luego, lo que se exige hoy en día es docencia previa. Esto se fundamenta en que el conocimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje dota de intuición pedagógica para abordar problemas y proporcionará un marco de sensibilidad educativa a la hora de enfrentarse con la faceta administrativa.

Aunque esto no puede hacernos olvidar que no existe una transición lineal entre el puesto de trabajo de profesor y el de director, así como de que entre ambos roles existe tensión o conflicto. El paso entre el desempeño del papel docente y el de director significa, en primer lugar, un cambio en el espacio social dentro del que se actúa, desde los estudiantes al de los adultos, además de los alumnos, lo que supone un marco bien distinto para el ejercicio de las competencias en las relaciones humanas y en la coordinación. Del mismo modo, la percepción del tiempo cambia radicalmente. El director/a se las tiene que ver con secuencias temporales de acciones de largo plazo con el contratiempo de que las consecuencias de esa toma de decisiones son inmediatas en el funcionamiento del centro.

3. Profesionalización: aspectos básicos

Desde hace algunos años se viene produciendo en nuestro país una seria preocupación por la necesidad de profesionalizar la dirección escolar. Ahora bien, en casi todos los trabajos realizados, las cuestiones de formación han absorbido la mayor parte de la atención dedicada al tema, hasta el punto de que parece haberse producido una igualación entre "profesionalizar" al director y "formar" al director.

Hay tres aspectos que considero básicos en la profesionalización del director: 1) acceso a la función directiva, 2) formación inicial y permanente y 3) responsabilidades y condiciones de trabajo.

Las tareas o funciones que los directores realizan con mayor frecuencia pueden reducirse a cuatro principales: tareas administrativas y burocráticas; jefatura de personal y control de la disciplina de alumnos; organización, coordinación y toma de decisiones y relaciones externas. Estos datos van en la misma línea que señala Gimeno (1995) al referirse a las actividades llevadas a cabo más frecuentemente por los directores; las tres más destacadas son gestión, información y control.

Dentro del Reglamento Orgánico del Centro de secundaria (ya que a fecha de hoy en educación artística no existe nada al respecto), las competencias del director son las siguientes:

1. Dirigir y coordinar el centro.
2. Representación del centro.
3. Hacer cumplir las leyes.
4. Colaborar con Conselleria.
5. Designar equipo directivo.
6. Ejercer la jefatura de todo el personal.
7. Favorecer la convivencia en el centro.
8. Convocar y presidir los actos académicos.
9. Autorizar gastos.
10. Realizar contrataciones de obras.

tos académicos como administrativos y ejecutivos, e iniciando un nuevo modelo más participativo en la gestión de un centro.

La LOGSE introduce una nueva figura: el Administrador, aunque asume el modelo LO-DE y no introduce más modificaciones. Los Reglamentos Orgánicos de Centro terminaron de concretar un sistema de participación en el que poco a poco se va potenciando la figura del director dentro del marco LODE.

La Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes profundiza en los aspectos anteriores, además de garantizar una enseñanza de calidad. Esta ley a su vez desarrolla los Reglamentos Orgánicos y Funcionales de los Centros Docentes que continúan en la línea de los anteriores reglamentos.

La LOCE (ley 10/2002 de 23 de diciembre, BOE 24.12.2002) ley de Calidad de la Educación, en materia de dirección, refuerza el apoyo a la función directiva. Ante los problemas recientes de dificultad de encontrar directores de centros educativos se crean medidas que desarrollan un mayor liderazgo y autoridad, una nueva forma de elección que de una manera sutil parece volver a la etapa anterior a 1970.

Por último, la LOE continua con el proceso mixto de selección, por un lado el centro con dos tercios de miembros y un tercio de la administración. Sigue la profesionalización siendo un punto importante para la elección del director, aunque no el único ya que el concepto democrático que surgió en 1985 donde el director era más gestor, sigue utilizándose.

Resumiendo, podemos comentar que el proceso por el que discurre la elección a director durante los últimos cuarenta años es desde la ausencia de participación a un modelo de mayor participación que resulta matizado con la última ley que vuelve a señalar un sistema de elección que es un híbrido entre la profesionalización y la participación en la elección de director.

2. Eficacia y dirección

Sin duda, uno de los aspectos más destacados por la literatura en relación con la eficacia de los centros es la dirección y gobierno de los mismos y, sobre todo, la capacidad de liderazgo de los directores.

Ello puede observarse de manera palmaria en Hord (1987), quien define a los líderes escolares como: "aquellos que tienen autoridad sobre la totalidad de la escuela; la persona designada en el seno de la escuela de quien se dice que tiene la responsabilidad primera sobre lo que ocurre en ella" (pág. 19).

Pero, en esa misma revisión puede observarse que, también en este ámbito, se han producido últimamente cambios significativos tendentes a desplazar las perspectivas más tradicionales, de índole situacional, y los modelos de contingencia, centrados todos ellos en los análisis de las personas, tareas o estructuras. El punto de inflexión en este terreno parece situarse principalmente, a partir del trabajo de Burns (1978) en el que se establece la distinción entre el liderazgo de transición y el de transformación. El primero, centrado básicamente en tareas, describe las transacciones realizadas entre el director y sus seguidores de modo que aquél garantiza las condiciones de trabajo mientras éstos orientan su actividad hacia el logro de las metas preestablecidas. El liderazgo de transformación, por el contrario, no se centra tanto en las tareas como en las personas, ocupándose ante todo de la transformación de la dimensión cultural de la organización (Bennis, 1984) estimulando la independencia como base de la acción y del cambio, más que la tradicional dependencia.

La competencia de los directores parece, por tanto, cifrarse más en algunas características personales que en el conocimiento de determinadas técnicas de gestión a las que puede accederse mediante la instrucción.

El director, desde el punto de vista del liderazgo educativo, lo que hace es erigirse en

Dirección y eficacia en los conservatorios de danza

RESUMEN: este estudio presenta la concepción del profesorado de danza acerca del director eficaz. Se ha realizado entre el profesorado de danza de Alicante perteneciente a dos centros de distinto nivel educativo. Se ha explorado el pensamiento de este colectivo sobre la función directiva y se ha podido observar cómo consideran al director eficaz con un perfil más profesional que de mayor liderazgo, siendo curioso este dato pues es contrario a lo hallado en la literatura sobre directores eficaces.

PALABRAS CLAVE: conservatorios de danza, dirección de conservatorios, gestión educativa, eficacia.

Effectiveness in the direction of Dance Schools

ABSTRACT: this study presents the conception that the dance teachers have in relation of the ideal effective director of a School of Dance. This discussion has been made among the dance teachers of two Dance Schools of different level of Alicante (Spain). The point of view of this group has been analysed and it has been possible to observe that they consider the effective director has a profile more professional than of great leadership. This data is peculiar because it is in opposition to the conclusion which has been found in the literature published until now about this matter

KEYWORDS: School of Dance, Conservatory management, Educational management, efficiency.

Rosa María Galán Pons¹

1. Legislación sobre la función directiva

En nuestro país se puede observar cómo la respuesta que se ha ido dando a la función directiva en los centros ha sido un camino hacia una mayor participación de los distintos estamentos que componen la comunidad escolar.

La Ley General de Educación (Ley 14/1970 de 4 de agosto, BOE 6.8.1970) dio carpetazo al Cuerpo de Directores como grupo diferenciado de los docentes, al que se accedía por medio de una oposición, que incorporaba al cargo de director la función docente y elimi-

naba su carácter vitalicio, pero mantenía un alto grado de poder decisorio, ejecutivo y de control, puesto que el claustro y el consejo asesor poco podían hacer con las funciones que tenían asignadas.

Con el Estatuto de Centros Escolares (Ley 5/1980 de 19 de junio, BOE 27.6.1980) se intentó democratizar más los centros, potenciando la participación (Consejo de Dirección) y planteando un director más como coordinador y gestor. La Ley Orgánica de Derecho a la Educación (Ley 8/1985 de 3 de julio, BOE 4.7.1985) aporta la formación del equipo directivo, elegido por los propios miembros de la comunidad escolar, superando la idea del director como responsable único del funcionamiento del centro, tanto en los ámbi-

¹ Rosa María Galán Pons es licenciada en Ciencias de la Educación, diplomada en Estudios Avanzados en psicología evolutiva y de la educación, titulada superior en Pedagogía de la danza y jefa de estudios en el Conservatorio Superior de Danza de Alicante.