

LAS HABILIDADES SOCIALES PARA EL EJERCICIO DE LA INSPECCIÓN. LA PRÁCTICA DE LA FUNCIÓN INSPECTORA

Santos M. Protomártir Vaquero

Lao-tzu: “El mal líder es alguien a quien la gente desprecia, el buen líder es aquél a quien la gente alaba. El gran líder es el que logra que su gente diga “Lo hicimos nosotros”.

0.- Una aproximación al tema¹

Las reflexiones que voy a exponer y compartir con Uds. forman parte de un todo que deviene en un “corpus” que fundamenta **qué es** la Inspección, **para qué** sirve, **quién** la ejerce, **cómo** se realiza, **en qué circunstancias**, **dónde** y **en qué ámbitos** se desarrolla, **qué instrumentos** o herramientas requiere, **qué objetivos** se fija, **cómo se secuencian**, y por no alargarnos más, **cómo se evalúa** y cómo se articulan los correspondientes **planes de mejora**.

En cualquier caso, como bien sabemos los docentes, si no se conocen los fundamentos y categorías de cualquier materia es imposible practicarla y mucho menos enseñarla. No se puede enseñar Matemáticas ni Geografía si no se poseen los conocimientos estandarizados por la sociedad de lo que se espera de un profesional de estas materias. Son, por decirlo de algún modo, como las competencias profesionales de nuestra FP expresadas en capacidades.

Pues bien, eso mismo ocurre con la Inspección de Educación. Como cualquier otro oficio o profesión, tiene su fundamentación, su razón de ser y su metodología de funcionamiento. Si se me permite, y con la venia de G. Leibniz (1646-1716), la Inspección tiene su propia teodicea, su teología natural o teología racional, su epistemología; y aun a riesgo de ser un tanto pretencioso, su metafísica: porque el inspector (“el buen inspector”) ha de desarrollar sus funciones desde un sólido conocimiento teórico, en muy diversas situaciones y ámbitos prácticos y de acuerdo con un código que tiene componentes sociales, jurídicos y, sobre todo, éticos.

Si entráramos de lleno en el prolijo, profuso (y tantas veces confuso) campo del *management*, de la función directiva empresarial, que tiene como objetivo fundamental “vender más” y “obtener las máximas ganancias”, nos perderíamos en ese proceloso mar de una bibliografía inmensa (literal), de cursos acelerados y no acelerados, etc. Sin embargo, la Educación (con mayúscula) afortunadamente tiene otros objetivos, otros códigos de conducta

¹ Se hace referencia a las conocidas “Cinco w y una h” que se han desarrollado especialmente en el campo periodístico, pero que se aplican a todos los ámbitos del saber y se remontan a la escolástica tomística: quis (who), quid (what), ubi (where), quando (when), cur (why), quomodo (how).

para lograrlos y, también afortunadamente, otros agentes para llevarla a cabo que –quiero seguir creyéndolo- tienen un alto componente profesional y vocacional. Nunca he olvidado las primeras líneas que, a guisa de declaración inicial de intenciones, abrían un manual de didáctica de mi materia. Esta era la máxima o proverbio pedagógico no exenta de ecos bíblicos: “En principio, era el profesor....”

Por ello, para unos “contertulios”, ayer profesores, hoy inspectores, en mi condición de profesor (profesor viejo, para respetar a don Enrique Tierno), ahora inspector, voy a centrar mi reflexión, siguiendo respetuosamente el programa, ciñéndome sobre todo a la perspectiva del docente y, más concretamente, del **directivo docente**, que es quizá la denominación que más se aproxima al perfil de esa figura polimórfica que **planifica, informa, asesora, legisla, sanciona, hace propuestas de resolución, evalúa, escucha, media y resuelve**. Por poner fin a un largo listado de funciones que su enumeración se alargaría en exceso. Eso y mucho más es “la figura del Inspector de Educación”.

Deliberadamente paso por alto otras dimensiones que podrían responder a estos interrogantes: ¿Qué es el inspector para los distintos sectores de la comunidad escolar?, ¿Qué imagen tienen los directivos de los centros del inspector de referencia y de la inspección en general?, ¿Cómo conciben y utilizan al Servicio de Inspección las Administraciones correspondientes? Y otros similares que se podrían añadir. Baste recordar que muchas situaciones de consulta, de problemas y de conflicto concluyen satisfactoriamente con y por esta frase: “Lo ha dicho la Inspección”.

Por consiguiente, convendrán conmigo en que hay que hacer y decir lo adecuado a la circunstancia de que se trate y habrá que hacerlo y decirlo (en los distintos lenguajes) de la forma más eficiente para lograr los mejores resultados. Ahí cobra sentido y con ello entramos en lo que muy acertadamente ha titulado el redactor del programa, “la lección de hoy”.

1.-Habilidades sociales para el ejercicio de la función inspectora

La escuela es una organización dentro de la cual tiene lugar un proceso educativo intencional...abogamos por una institución que no solo sirva de marco sino que se constituya ella misma en un agente educativo. Para ello es preciso que tenga unas características que favorezcan la acción inteligente, que ella misma evolucione mejorando y que tenga una estructura y un funcionamiento asentado en valores. Lo que hacen las personas en las organizaciones responde a lo que pretenden y a lo que son...los espacios, las estructuras, el funcionamiento, las normas, los ritos, nos forman o nos deforman aunque no existe en el entramado organizativo una intencionalidad explícita. Las organizaciones se convierten en aulas gigantescas en las que todo habla, en las que todo enseña, siendo los cuatro pilares en los que se apoya una organización que educa, la racionalidad, la flexibilidad, la permeabilidad y la colegialidad.

(Santos Guerra, M.A. “Organizaciones que educan”)

Un experto en Recursos humanos², Pedraza del Duero, dando respuesta al interrogante que da título a su trabajo y a otra más amplia que formula a lo largo del mismo, *¿Hay realmente algunas facultades, fortalezas, habilidades, actitudes, sentimientos, valores, etc. que valga la pena desarrollar o cultivar, en beneficio de la efectividad y satisfacción profesional? Y concluye: ¡Caramba, claro que sí!*

Ahondando en la cuestión y en “pleno competences movement, nos referimos a una combinación de conocimientos especiales y soft skills, desplegando estas últimas en sus dimensiones cognitiva, emocional y volitiva”. Hay también una serie de conocimientos soft que, al margen de los conocimientos hard (más técnicos o profesionales) tienen que ver y enriquecen el perfil de directivos y no directivos: las historias sobre inventos e innovaciones, lo relacionado con la vida familiar y laboral, la conservación del medio ambiente, la calidad de vida en el trabajo, la problemática de los inmigrantes, las realidades de la economía global y nacional, la teoría de las competencias, la situación del sector profesional, etc.”

Como vemos, los teóricos del *management* ignoran casi siempre los temas educativos. Por ello, y como ya habíamos adelantado al principio, me parece adecuado traer a colación aquí las palabras de Serafín Antúnez, muy conocido por todos nosotros desde que iniciamos los proyectos curriculares con la implantación de la Logse.³

En un trabajo dedicado de forma específica al tema que no ocupa,⁴ Antúnez alerta de que resulta habitual asociar la función directiva a las tareas de promoción, facilitación y coordinación de las prácticas profesionales de quienes trabajan en los centros escolares. Si convenimos en que dichas prácticas tienen que ver fundamentalmente con las tareas docentes, podríamos deducir que la “dirección académica” debe constituir la actividad central y prioritaria de los directores. Sin embargo, si se considera la naturaleza del trabajo directivo, observando y analizando con detalle el desempeño diario de sus tareas, las evidencias nos dicen otras cosas.

Como todos sabemos y desde hace ya bastantes años y a causa de múltiples requerimientos, nuestras instituciones (las docentes y las de apoyo a la escuela) son cada vez más informales y en ellas se desarrollan actividades múltiples, muy vinculadas a la asistencia social, a la acción comunitaria y muchas veces como refugio de alumnos que solo disponen de la escuela como único lugar donde reciben respeto, consideración y aprecio.

² Pedraza del Duero, Domingo . “Pero ¿a qué llamamos habilidades directivas?”

³ Además del conocido libro *El proyecto educativo de centro*. Barcelona-Graó, 1998, el profesor de la universidad de Barcelona ha trabajado en temas de organización, dirección y liderazgo de directivos de centros educativos: *Claves para la organización de centros escolares: hacia una gestión participativa y autónoma*. Barcelona, 1997. “El sentido de la dirección en una escuela democrática”, en *epd*. Conocer y transformar la cultura de las organizaciones educativas. Consejería de Educación del Gobierno de Cantabria, 2005.

⁴ “Dirección de centros escolares y habilidades sociales”. Publicado en *temáticos Escuela*. Febrero, 2007. Año VII. Número 19. Madrid.

Además, los centros cada vez constituyen más espacios de intervención habitual para otros colectivos de profesionales, además de los docentes. Asistentes sociales, mediadores, terapeutas, personas pertenecientes a los equipos psicopedagógicos de apoyo externo, asesores de formación, monitores de AFC, personal de comedor, transporte, agentes culturales, etc. concurren a los centros para desempeñar cometidos heterogéneos. Si a estos colectivos añadimos los más comunes y numerosos: el del alumnado y el familiar, operarios de reparación y mantenimiento y la propia presencia de los que realizamos las tareas de supervisión, se completa un panorama diverso y complejo de grupos, individuos, roles e intereses en el que las relaciones interpersonales ocupan un lugar de la máxima relevancia.

Finalmente, como tercera magnitud de esta problemática cambiante que estamos describiendo, es frecuente un desajuste entre las expectativas de los interlocutores con los que a diario nos enfrentamos y la propia Administración (casi) siempre representada por la Inspección. Los espacios de intervención tienden a confundirse; las relaciones, antaño presididas por la incondicionalidad y la colaboración, están ahora llenas de prevenciones, sospechas y desconfianzas. Ya no importa que el colectivo de madres de Villa de los Conquistadores no haya rebasado el nivel de la escuela obligatoria para que “organicen” el centro educativo de la localidad, distribuyan a los especialistas o diseñen un proyecto curricular propio. Obviamente, me estoy refiriendo a un caso real con nombre ficticio.

Por si fuera poco, un colectivo de “nuevos profesionales” de la educación han aterrizado y transitan, casi siempre sin rumbo marcado, por los centros y con frecuencia en competencia con nuestra propia actividad. Ello lleva a que se produzca inseguridad en los directivos, ya que su integración dentro de la estructura de la organización o sus vinculaciones o dependencias no están definidas.

Estas tres evidencias, que hemos descrito de forma breve, junto con otras no menos importantes, nos ayudan a entender las razones de que los inspectores estemos diariamente involucrados en una frenética y delicada actividad de relaciones interpersonales en las que intervienen, además de los actores de siempre con condicionantes distintos, otros interlocutores nuevos. Ya no es solo la tarea de revisión de temas curriculares, revisión de horarios, informes técnicos elaborados con el sosiego del despacho, sino que padres, alumnos directamente y la propia administración nos demandan actuaciones puntuales para las que poseer habilidades sociales constituye un requisito para el adecuado desempeño de la tarea profesional. Si un requisito es, como sabemos, una condición *sine qua non*, estamos ante un campo de estudio de importancia capital para los procesos de formación, desempeño y evaluación de la función inspectora.

Ser capaz de requerir información adecuadamente, de negociar, de manifestar afecto, de comunicarse de forma pertinente y eficaz, de disculparse cuando sea preciso, de admitir la ignorancia y la crítica, de dar las gracias, de

situarse en el lugar de los demás, entre otras muchas actitudes y prácticas, constituyen habilidades sociales imprescindibles para los inspectores y los directivos de la educación.

Por estas razones, cada vez es más frecuente que el interés por adquirir y desarrollar dichas habilidades esté presente en los proyectos de desarrollo personal y profesional y, por tanto, en cualquier plan de formación de directivos.

No obstante, como hacen notar algunos autores: Antúnez (2002), Bolívar (2008), Álvarez (2001)..., estas habilidades se pueden desarrollar y mejorar de otras maneras.⁵

Considerando la concepción de la inspección como un grupo o célula profesional de inmensas posibilidades de mejora de la eficacia del trabajo que realiza. En primer lugar como una **instancia de reflexión**. Los procesos reflexivos ordenados sobre la práctica profesional propia, compartidos con las demás personas del equipo de distrito o de grupo de trabajo (tanto los formalmente establecidos como los que se pueden establecer), ayudarán a un mayor y mejor conocimiento personal, a identificar las fortalezas y debilidades del grupo y a conocer mejor el objeto de que se trate al ser analizado por más ojos y desde más diversas perspectivas.

Prestando atención a las reacciones de los demás, el análisis de sus respuestas facilitará información sustantiva para comprender cómo se es percibido y en qué medida merece la pena sostener o modificar prácticas profesionales o conductas personales con el fin de que ayuden a fomentar las buenas relaciones, el trabajo profesionalmente bien hecho, el entendimiento y la cooperación. 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 de disfunciones. Promover un clima saludable con los centros de referencia (en el sentido de feed-back), gestionar con pericia las situaciones de conflicto, motivar a los colectivos de profesionales con los que nos relacionamos continuamente, son roles de los que se derivan tareas muy exigentes. En resumen, estas tareas solamente podrán desarrollarse adecuadamente cuando se hayan encontrado respuestas pertinentes a los roles descritos y esas respuestas están condicionadas muy fuertemente por la posesión y la puesta en acción de las habilidades sociales a las que nos estamos refiriendo.

⁵ Antúnez S., y otros (2002) Dinámicas colaborativas en el trabajo del profesor. El paso del yo al nosotros. Barcelona.Graó.

Bolívar A., "Hacer del centro un proyecto de trabajo conjunto. Superar barreras e impedimentos". Monográficos Escuela. El centro como lugar de aprendizaje. Coordinación y trabajo continuo.

Idem (2004) "El centro como unidad básica de acción educativa y mejora" En J.M. Moreno (coord.) Organización y gestión de centros educativos. Madrid.UNED.

Para terminar este capítulo, que tiene como objetivo fundamental la sensibilización sobre la necesidad de incorporar estas técnicas de intervención a las que nos estamos refiriendo, vamos a añadir como ejemplo un caso práctico un estudio aplicado a una muestra significativa, desde el punto de vista estadístico, de directores en ejercicio en la comunidad autónoma de Andalucía y realizado por tres profesores de la universidad de Almería.⁶

El objetivo del mismo es conocer en qué medida los directores escolares de centros públicos tienen desarrolladas y practican las habilidades sociales en el desempeño de sus funciones directivas, con el objeto de planificar y proponer, en función de los resultados, los necesarios complementos formativos para que el ejercicio de dicha función directiva alcance niveles más altos de eficacia. La muestra se ha realizado sobre 99 directores de Primaria (68, el 68,7%) y de Secundaria(31, el 31,3%) de las provincias de Granada y Almería.

Lo resultados de esta investigación nos han proporcionado un conocimiento fiable, hasta ahora inexistente –apuntan los autores-, sobre los perfiles que caracterizan a los actuales directivos de los centros en habilidades sociales e interpersonales. El resumen de los resultados obtenidos es el siguiente:

- a) La mitad de los directores (49%) obtiene puntuaciones que están por encima del centil 75 en conductas de aserción y en habilidades sociales.
- b) Casi la mitad de los directores de la muestra se caracteriza por poner en práctica las habilidades sociales, a través de comportamientos en los que la “autoexpresión”, “decir no”, “iniciar interacciones” y “expresar su enfado” son los componentes más relevantes.
- c) El nivel del centro, el número de alumnos del centro y la antigüedad del director, han presentado algunas diferencias significativas.

El análisis de las diferencias entre los directores en función del nivel educativo en el que ejercen, del sexo de los directores, de su edad, del número de alumnos y profesores del centro, de la antigüedad como director, han presentado diversas diferencias significativas.

Los directores de Primaria presentan significativamente más habilidades sociales consideradas globalmente. También desarrollan significativamente más comportamientos relacionados con todos los componentes en comparación con los directores de Secundaria.

También aparecen diferencias significativas en el componente “defensa de los derechos”.

⁶ Salvador M., De la Fuente, M., y Álvarez J. (2009) “Las habilidades sociales en directores de centros escolares”. European Journal of Education and Psychology. Vol. 2, Nº 3, pp. 275-288.

De los resultados resaltan dos conclusiones básicas: la primera, que los directores desarrollan niveles altos de conductas asertivas y de habilidades sociales, aunque de manera desigual. La segunda, que las habilidades sociales presentan relaciones variadas y dispersas con las distintas características de los centros o de los directores, sin que se haya podido identificar patrones relevantes y significativos.

Presentamos a continuación el conjunto de competencias (establecidas en la normativa legal, o estandarizadas) y las capacidades, habilidades o destrezas que se pretenden alcanzar o sirven de referencia (criterios de evaluación). Ambas aparecen agrupadas en cinco cuadros correspondientes a otros tantos ámbitos de actuación:

- Cuadro I. Ámbito ejecutivo
- Cuadro II. Ámbito burocrático
- Cuadro III. Ámbito de integración (emocional)
- Cuadro IV. Ámbito de innovación
- Cuadro V. Ámbito institucional

Como puede apreciarse no sería difícil trasponer o trasladar estos ámbitos a la propia función inspectora.

2.- Habilidades y destrezas del Inspector en los umbrales del siglo XXI

Una visión compartida no es una idea (...). Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder.

Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más personas, deja de ser una abstracción. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

(Peter Senge, La quinta disciplina)

De la exposición descrita en el capítulo anterior cabe colegir que el objetivo final (sin falsas modestias) y siguiendo los presupuestos expresados y sugeridos de una organización (la inspección) que dé satisfacción de forma adecuada a los retos de los cambios sociales, económicos y educativos, el fin último, es desempeñar un **liderazgo educativo** en los centros y en los espacios, grupos y ámbitos de desarrollo curricular y no curricular en los que nos movemos. Pero antes de precisar algunos de los aspectos que conforman este pretendido liderazgo, es conveniente analizar, aunque sea someramente, los cambios que en el orden social se han experimentado en el nuevo orden mundial de la globalización, la situación concreta de nuestro país que afecta e incide de forma muy directa en las familias de los alumnos, en la estructura del sistema, en el ajuste y racionalización de los recursos y, como no podía ser menos, en cambios y transformaciones del propio sistema educativo.

Desgraciadamente, este liderazgo que debe ejercer (o mejor, debe mejorar su ejercicio) la inspección educativa no ha encontrado el reflejo que se merece en la literatura sobre la organización escolar. Sin duda, la dirección de los centros es mucho más exitosa en este sentido, y no es momento ahora de

analizar las causas. Aunque, si se nos permite, en mi modesta opinión, no es ajeno a ello la poca producción teórica de los propios inspectores.

Sea como fuere, convengamos en que la *potestas* que, unas veces por delegación y otras por esencia del propio Servicio, desempeñan los inspectores, debe ir en la línea de la *auctoritas* que los teóricos de la organización escolar identifican frecuentemente como una de las características esenciales del líder educativo.

Una vez más, la abundante bibliografía sobre la organización escolar y más específicamente sobre la dirección escolar, insisten en que ésta –la dirección- desempeña un papel básico en la eficacia y el éxito educativo. Ya en el Informe de la Comisión Internacional de la UNESCO, el conocido coloquialmente como “Informe Delors (1996), se señala que *“La investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar (si no el principal) es el director de la institución. Un buen administrador, capaz de organizar correctamente el trabajo en equipo y con reputación de persona competente y abierta, logra a menudo en su centro mejoras cualitativas importantes. Hay que velar pues por que la dirección de los centros educativos se confíe a profesionales cualificados que posean una formación específica y particularmente en cuestiones de administración”*.

Es obvio, y una prueba más de la rapidez con que se producen y cambian los fenómenos sociales, que esta declaración ya hoy, finalizando el 2012, se ha quedado obsoleta. Los cambios sociales se producen a un ritmo tan vertiginoso, que exigen replanteamientos de actitudes y métodos en los dirigentes educativos para hacerles frente con la solvencia y la eficacia que la propia sociedad demanda.

En un trabajo interesante para la cuestión que estamos analizando⁷, la autora se formula las siguientes preguntas ¿Qué tipo de dirección precisa la educación para la sociedad del futuro?, ¿Cuáles son los retos con que se enfrenta la educación actual?, ¿Cuáles son las formas de gestión de los Recursos Humanos, centradas en las personas? La gestión de las competencias, la importancia de la gestión del conocimiento, los cambios curriculares de los planes de estudio, la comunicación con los equipos directivos, con los órganos de coordinación docente, el trabajo en equipo y en red, la importancia del liderazgo educativo y docente, la implantación de planes de calidad y, además, aquellos aspectos que constituyen las señas de identidad del (sub)sistema educativo extremeño, son cuestiones que emergen como prioritarias en cualquier plan formativo del personal del SIE.

⁷ Fernández Díaz, M^a J. “La dirección escolar ante los retos del siglo XXI” (2006), en Cuadernos de Participación Educativa, nº 5, pp.23-37.

Pero volvamos, aunque sea someramente, a repensar las situaciones nuevas que el dinamismo de la sociedad actual está continuamente generando y a las que la educación debe dar una respuesta adecuada.⁸

Veamos algunos de los rasgos que caracterizan el nuevo orden mundial.

1.- *La globalización como nuevo marco de interacción mundial. (La aldea global).* El propio título preliminar de la LOE, al mencionar los principios que la inspiran, dice: “*consiste en un compromiso decidido con los objetivos educativos planteados por la Unión Europea para los próximos años. El proceso de construcción europea está llevando a una cierta convergencia de los sistemas de educación y formación que se ha traducido en el establecimiento de unos objetivos educativos comunes para este inicio del siglo XXI*”.

2.- *Los costes sociales de esta globalización.* Frente a los aspectos positivos que se derivan del concepto de “aldea global”, se corren serios riesgos como pueden ser los movimientos contraculturales, los integristas, los nacionalismos extremos; en definitiva, respuestas de difícil control y solución.

Estos nuevos planteamientos generan nuevos modos de relaciones entre los ciudadanos:

- a) *Los desafíos de la desigualdad y las nuevas reglas del libre mercado sin fronteras* colocan a muchos países más desarrollados en mejores condiciones económicas, en mayor capacidad de competir y de generar nuevos conocimientos, más descubrimientos, mejor tecnología; en suma, en situación ventajosa respecto a los países que necesitan realizar grandes esfuerzos para incorporarse y alcanzar cotas mínimas para no hundirse en el abismo de la desigualdad.
- b) *La presión migratoria* desde distintos puntos del planeta hacia países en los que piensan pueden mejorar su nivel de vida.
- c) *Un nuevo concepto de trabajo y empleo.* La revolución tecnológica y el despliegue de estos recursos ha revolucionado el mundo de la producción. Han surgido una nueva cultura del trabajo y una nueva concepción del empleo.
- d) *Los nuevos valores relacionados con el concepto de tiempo-distancia, comunicación-ocio y sobrevaloración del cuerpo.* El cambio de concepción social de estos valores es cada día más un factor distinto de las relaciones humanas.

⁸ ¿Era consciente aquel político de la transición de que la realidad iba a superar el mensaje formal de aquella frase: “Vamos a dejar a España, que no la va a reconocer ni la madre que la parió”?

3.- *Los nuevos conceptos de organización.* Este tercer factor constituye uno e los cambios más evidentes e influyentes de la sociedad actual. Las multinacionales frente a la empresa familiar. Por decirlo de forma más gráfica y cercana, las grandes superficies comerciales frente a la tienda de barrio.

Por todo ello, la organización del futuro inmediato se fundamenta en los siguientes principios:

- Una visión de futuro compartida y una estrategia política basada en la definición compartida de la misión de la empresa.
- Un liderazgo de carácter compartido, facilitador, integrador, motivador y creador.
- Una identificación de competencias necesarias para llevar a cabo la misión y la visión que deben desarrollarse entre los miembros de la organización.
- Una estrategia fundamentada en la ingeniería de procesos pensando en la satisfacción de los clientes y en la reducción del tiempo de los distintos ciclos.
- Generación de estructuras flexibles capaces de adaptarse continuamente a las necesidades del momento y a las expectativas de los clientes (los centros, los padres, los alumnos).
- Una orientación de toda la actividad de la organización hacia la satisfacción del cliente no del jefe.
- Un liderazgo profesional.

Como ya se ha dicho con cierta reiteración, uno de los aspectos fundamentales de cambio en las organizaciones es **el ejercicio del liderazgo** (Fuente Aguilar, 1995, Fernández Díaz, Álvarez Fernández y Herrero Toranzo, 2002, etc.)⁹.

En este contexto –siguiendo a Fernández Díaz y otros- las competencias que se le exigirán al nuevo liderazgo son:

- Lectura inteligente de la realidad e intuición de perspectivas de futuro.
- Niveles altos de autoestima y fuerza emocional para manejar el cambio y sus consecuencias.
- Agilidad para diagnosticar permanentemente los puntos fuertes y áreas de mejora.
- Capacidad para implicar a los colaboradores en la política y estrategias de la institución.
- Voluntad para compartir el liderazgo. El líder del futuro tendrá que dominar el arte de la comunicación y el trabajo en equipo.

⁹ Fuente Aguilar P. (1995) Análisis del puesto directivo en el centro docente. Tesis doctoral. Universidad Complutense.

Fernández Díaz M.J. y otros, (2002) La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid-Síntesis.

Aunque obvio, la experiencia del día a día nos pone de manifiesto que hay una cualidad imprescindible para el desarrollo adecuado de la función inspectora. Aparentemente todos nos creemos poseerla, pero una vez más la realidad dista mucho de los deseos y de las creencias. Me estoy refiriendo al **sentido común**. Ocurre con él como con el lenguaje: todos creemos hablar correctamente, pero cuando observamos a los demás, vemos que hay distintos niveles en el dominio del mismo. Ambas competencias son susceptibles de mejorarlas con los correspondientes aprendizajes.

Como no puede ser menos, esta facultad también es objeto de múltiples estudios y Fuente Aguilar,¹⁰ siguiendo a Trout, nos recuerda que el sentido común es la sabiduría que compartimos todos.

El sentido común ayuda a simplificar las cosas. Para pensar en términos simples y sencillos -de sentido común-, se deberían seguir estas pautas:

- Sacar el ego del medio. El buen juicio se saca de la realidad. Cuanto más se filtran las cosas a través del ego, más se alejan de la realidad.
- Evitar las ilusiones. Todos queremos que las cosas salgan de cierta manera. Pero las cosas se desarrollan a menudo fuera de nuestro control.
- Escuchar más y mejor. El sentido común, por definición, se basa en lo que `piensan los demás; en el pensamiento que comparten la mayoría. Los que no quieren o no saben escuchar pierden el contacto con el sentido común.
- Ser prudente (cauto y precavido). Las cosas a veces (con frecuencia) parecen lo contrario de cómo son realmente. Ello ocurre porque algunos consciente o inconscientemente intentan adaptarlas a sus intereses.

Para terminar, reflexionemos sobre el contenido de estas dos sentencias; la primera se la debemos a Einstein:

“No se puede obtener la solución a un problema desde el mismo nivel de pensamiento que lo generó”.

La segunda es un proverbio japonés:

“Cuando uno sabe dónde va, nada puede interponerse entre su visión y su acción”.

Y concluyamos con la famosa frase de San Buenaventura que con frecuencia y con cierta ironía, se cita como síntesis y resumen del trabajo del inspector:

Omnia videre, pauca corrigere, multa dissimulare.

¹⁰ Fuente Aguilar P. (2006) “La dirección de centros educativos hoy: el poder de lo simple en una situación compleja. En Avances de supervisión educativa. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España.

Trout J., (2004) El poder de lo simple. Una guía para eliminar lo absurdo y ser menos complicado. McGraw-Hill. Interamericana de España. Madrid.