

CAMBIOS NECESARIOS EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR

ROBERTO BAELO ÁLVAREZ

DPTO. DE DIDÁCTICA GENERAL, ESPECÍFICAS Y TEORÍA DE LA EDUCACIÓN UNIVERSIDAD DE LEÓN

roberto.baelo@unileon.es

En la actualidad nadie pone en duda la relevancia del director como elemento dinamizador de la vida escolar, no obstante el método mediante el cual se accede al cargo, la formación recibida y los compromisos adquiridos condicionan sustancialmente su labor.

INTRODUCCIÓN

Aunque parezca una obviedad los centros educativos deben de adaptarse continuamente a los cambios sociales, científicos y tecnológicos que tienen lugar en nuestras sociedades, respondiendo a las demandas emergentes y modificando sus estructuras para conformar sistemas acordes con las realidades sociales particulares pero éstos deben de estar enmarcados dentro de contextos educativos globales con principios y metas comunes.

Estas reformas en los ámbitos educativos, como indicaban Delors y Al Mufti (1996), tienen que iniciarse teniendo en cuenta a los principales agentes que intervienen en la consecución del éxito escolar: la comunidad local, los agentes escolares internos (profesorado, equipos directivos y familias) y las autoridades públicas.

Por otra parte Newmann, King y Youngs (2000) sostienen que el factor esencial para la mejora de los centros educativos es la capacidad interna que éstos tengan para desarrollar competencias colectivas que permitan dar respuesta a los retos que se le presentan y gestionar los cambios de un modo eficaz.

En ambos casos vemos como se señala la dirección escolar como un eje fundamental para la consecución del éxito y el desarrollo de una organización educativa. En este sentido la dirección se conforma como un elemento esencial para el desarrollo de unos modelos de calidad, de eficacia en las instituciones educativas, y a este respecto el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones directivas resultan fundamentales para la consecución de la calidad y el éxito en los procesos de cambio en la escuela (Coronel, 1995; Fullan, 1996; Murillo, 2004).

ANTECEDENTES

La historia educativa de nuestro país esta regada por diferentes modelos de dirección escolar. De esta manera se han ido sucediendo diferentes momentos en los que la dirección ha sido ejercida por nom-



TEMA DEL MES

bramientos administrativos y que obligaban a los directores a cuidar de la armonía existente entre los maestros y velar por el mantenimiento de una disciplina general en la escuela (Reglamento de Escuelas, de 23 de septiembre de 1898), para pasar a una fase de profesionalización de la función directiva mediante el acceso a la dirección por medio de oposición (Decreto de 1 de julio de 1932) y la creación de un cuerpo de Directores Escolares como Cuerpo Especial de Funcionarios de la Administración Pública (Ley de Educación Primaria de 17 de julio de 1945 y la Reforma de la Ley de Educación Primaria de 21 de diciembre de 1965 y su posterior refundición el 2 de febrero de 1967) que se finaliza con la entrada en vigor de la Ley General de Educación de 1970 que abandona la concepción directiva profesional y reglamenta el ejercicio de la función directiva.

Con el regreso de la democracia a España la gestión democrática y la participación se tornan en elementos esenciales (El art. 27.7 de la Constitución Española señala como los profesores, los padres y en su caso, los alumnos, deben intervenir en el proceso de control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración). Así en 1985 con la aprobación de la LODE la dirección del centro era elegida por el Consejo Escolar de cada Centro. Diez años después con la promulgación de la Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los centros docentes (LOPEG) se reorienta el modelo de dirección hacia un modelo mixto que conjuga la participación social, los directores se elegían por el Consejo Escolar, con un mayor peso del perfil profesional, que señalaba que los candidatos debían de estar acreditados por la Administración. De esta forma el director se conforma como un nexo de enlace que representa a la comunidad escolar ante la adminis-



tración, pero que también ejerce como delegado de la administración educativa en el centro.

Por último la Ley Orgánica de Calidad de la Educación (LOCE) de diciembre de 2002 vuelve a un modelo de dirección que identifica al directivo como representante de la administración educativa en el centro y dota de mayor protagonismo al Director frente al equipo directivo. En el mismo sentido vemos como la Ley Orgánica 2/2006 de 3 de mayo, de Educación (LOE) sigue en lo esencial el modelo selectivo de dirección propuesto por la LOCE, aunque introduce una ampliación de las competencias y funciones de los órganos colegiados.

NUEVAS EXIGENCIAS

Los cambios introducidos por la LOE apuestan por dotar a los centros de una mayor autonomía para el desarrollo de su proyecto educativo, de gestión y organización del centro (en consonancia con lo establecido en los principales sistemas educativos occidentales), garantizando la participación de la comunidad educativa en la organización, el funcionamiento y la evaluación de los centros mediante una mayor representatividad de los órganos colegiados de control y gobierno del centro (Consejo Escolar, Claustro, Órganos de Coordinación Docente).

Estos cambios legislativos reflejan los principios esenciales que guían el desarrollo de las organizaciones del futuro, que como señalan Fernández Díaz y otros (2002) se relacionan con:

- Desarrollar una visión de futuro compartida, definiendo una estrategia común consensuada que permita alcanzar las metas propuestas.
- Desarrollar un liderazgo integrador, facilitador, motivador, de carácter compartido.
- Identificar las competencias necesarias para alcanzar las finalidades propuestas.
- Cambios organizativos en búsqueda de una reingeniería de procesos que permita la reducción del tiempo de los diferentes ciclos y permita una mayor satisfacción de los usuarios.
- Flexibilidad: Generar estructuras que permitan la adaptación continua a las necesidades del mercado y a las expectativas de los usuarios.
- Buscar la satisfacción del usuario no del jefe.
- Fomento del liderazgo profesional.

Estos principios se han traducido al marco legislativo educacional en la LOE por medio del desarrollo de un nuevo modelo de dirección que reconoce la función directiva, señala las competencias necesarias para su desarrollo y regula el acceso a la misma. De esta forma se promueve un modelo que pretende obtener de la dirección escolar la confianza por parte de la comunidad educativa y de las administraciones, y para ello se delega en los equipos directivos una mayor autoridad y poder de decisión en torno a aspectos educativos y organizativos.

Este mayor grado de autonomía de los centros en las cuestiones relacionadas con la gestión y organización pedagógica y de personal del centro señalado en el marco legislativo debe de refrendarse en la práctica diaria, por lo que desde los equipos directivos se deben de impulsar una serie de cambios que permitan el desarrollo global del marco legislativo y la consecución de los objetivos propuestos en la LOE.

De esta forma señalamos la necesidad de llevar a cabo modificaciones en los siguientes campos relacionados con la dirección con la finalidad alcanzar los objetivos propuestos en la legislación:

- **AUTONOMÍA ORGANIZATIVA**
- **LIDERAZGO EDUCATIVO**
- **PROFESIONALIZACIÓN DIRECTIVA**

LA AUTONOMÍA ORGANIZATIVA

La visión y misión del centro educativo se refleja en el desarrollo de los documentos institucionales elaborados en equipo en función del contexto en el que el centro se encuentra situado. Éstos deben de integrar a toda la comunidad educativa y conforman la hoja de ruta del centro para dar respuesta a las demandas sociales existentes.

En este sentido creemos necesario que los equipos directivos puedan llevar a cabo las actuaciones necesarias, salvaguardando el principio de equidad para todo el alumnado, que permitan satisfacer los intereses del alumnado y mejorar la adquisición de las competencias básicas que garanticen su éxito educativo.

De esta forma se podrían adaptar y reorganizar los grupos de alumnado, en función de las necesidades específicas de los mismos, de manera que se permita una atención adecuada a las necesidades y características de los mismos.

Lo que se pretende es que el equipo directivo pueda desarrollar los mecanismos apropiados que



permitan atender, de acuerdo a su proyecto educativo, a todo el alumnado escolarizado. No se busca una reducción de la ratio alumnado/profesorado, ni obviar la normativa existente, sino tener la autonomía suficiente para poder reorganizar los recursos disponibles en post de una mejora cualitativa del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este aspecto la principal dificultad que podemos encontrar se centra en la carencia de profesorado o de medios adecuados para compensar adecuadamente la dedicación complementaria. No se reivindica la posibilidad de llevar a cabo contrataciones de profesorado por parte de la dirección escolar (aspecto en el que sí tienen potestad los directores de otros sistemas educativos occidentales) sino la necesidad de que sean respetadas y atendidas, por parte de las Administraciones Educativas, las propuestas de necesidades de profesorado emitidas por la dirección de los centros que tienen en cuenta los proyectos, programas o planes de actuación aprobados en los mismos para su desarrollo.

Coincidimos con Roca (2007) a la hora de señalar que debería delegarse en los equipos directivos la posibilidad de organizar las tareas complementarias de tutoría o refuerzo y solicitar para el personal involucrado en las mismas los complementos retributivos pertinentes. Esta solicitud se sustenta por el peso que la LOE ha otorgado a la comunidad educativa en el modelo de dirección y en la definición del proyecto educativo que debería servir de aval suficiente para que las direcciones de los centros desarrollen una autonomía suficiente que permita proponer formulas organizativas flexibles, adaptadas a las necesidades del alumnado y se tengan en cuenta las solicitudes elevadas a las administraciones educativas sobre el profesorado adecuado para el desarrollo de las actividades programadas.

EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Otro aspecto a modificar por parte de los equipos directivos con la entrada de la LOE es el relacionado con el cambio conceptual de los mismos, que pasarán de ejercer un liderazgo con tintes burocráticos, ejecutivos a desarrollar un liderazgo educativo, pedagógico, capaz de integrar en un mismo proyecto las iniciativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa.

Este nuevo estilo de dirección requiere motivar, implicar, facilitar y hacer posible el desarrollo del nuevo perfil docente desarrollado por la LOE en los centros educativos. Este cambio se conforma como esencial puesto que estudios como el de Southworth (2004) señalan como el estilo de liderazgo desarrollado puede crear un clima de trabajo, unas condiciones de comunicación y relación institucional adecuadas para el desarrollo para la adquisición de unos niveles básicos de satisfacción profesional de los docentes.

Asumimos la necesidad de un cambio en el perfil competencial del director escolar para conformarlo en un líder educativo, un cambio que debe de tener sus bases en el desarrollo de las siguientes capacidades o competencias:

- Orientar a la comunidad educativa hacia la consecución de los objetivos y metas que permitan la mejora constante de la calidad educativa.
- Favorecer la convivencia en el centro y la colaboración con las familias.
- Transmitir seguridad en sí mismo, saber lo que se quiere y promover actitudes positivas hacia la colaboración.
- Tratar a las personas como colaboradores de un mismo proyecto educativo.
- Transmitir una visión clara sobre las estructuras y procesos de intervención, priorizando lo educativo y las mejoras de los procesos de aprendizaje.
- Liderar la comunidad educativa en torno a la consecución de aspiraciones comunes.

A este respecto debemos de señalar como el desarrollo del estilo de liderazgo pedagógico o educativo está topándose con graves problemas impidiendo la emergencia de la figura del equipo directivo como agente de cambio y mejora escolar. Estos problemas que disminuyen la capacidad de liderazgo educativo de los equipos directivos se centran en la persistencia en el énfasis por las cuestiones burocrá-



ticas sobre las curriculares, el abuso de las reglamentaciones y regulaciones, la existencia de unas expectativas descontextualizadas sobre los logros escolares o la carencia real de autonomía de los centros respecto a la administración.

No obstante a pesar de la presencia de estas dificultades abogamos por la necesidad de llevar a cabo un cambio que centre los modelos directivos educativos en las personas, ya que consideramos que el ejercicio de una dirección centrada en las personas se conforma como un elemento estratégico de gran valor social y antecedente del éxito organizativo.

PROFESIONALIZACIÓN DIRECTIVA

Diferentes investigaciones sobre la dirección escolar señalan la existencia de una correlación alta entre la consolidación de un centro educativo y la existencia de una dirección estable, con prestigio y empuje. Como señalaba Hechinger (1981) no existen escuelas buenas con malos directores, ni malas escuelas con buenos directores sino que en la mayoría de los casos el auge o declive de las mismas puede verse reflejado en la calidad del director.

Existe un amplio consenso sobre la necesidad de poseer un buen director para el funcionamiento eficaz del centro educativo, no obstante la realidad señala la dificultad existente para encontrar buenos directores. Quizás esta dificultad se deba a la falta de preparación y reconocimiento que nuestros sistemas educativos han desarrollado en torno a la dirección.

Resulta peculiar observar como mientras la mayor parte de las organizaciones buscan a sus directivos entre profesionales con una formación específica, las organizaciones educativas se plantean este tema con gran ambigüedad. La dirección escolar, tal y como se concibe en la LOE, no se trata de



una labor artesanal, requiere de una capacitación, de estar en posesión de unos saberes específicos y diferenciados del de los docentes.

En la mayor parte de los países de nuestro entorno se considera más importante el perfil previo de los candidatos, fundamentado en un modelo fiable de acreditación, que el proceso de acceso a la función directiva. En este sentido pensamos que las administraciones educativas deben de asegurar las condiciones esenciales para poder formar, preparar y contar con los mejores directores posibles, capaces de liderar los procesos que permitan a los nuevos docentes el ejercicio de las funciones señaladas por la LOE.

Desde esta perspectiva señalamos la necesidad de llevar a cabo un proceso de profesionalización de

la función directiva, que reconozca y asegure la formación permanente de los equipos directivos, capacitándolos para la asunción de unas nuevas funciones relacionadas con la organización del centro educativo, orientando las conductas de las personas y grupos existentes en la comunidad educativa hacia la consecución de unos objetivos comunes, maximizando, para ello, los recursos disponibles y adaptándose a la realidad del centro.

Finalizamos nuestras reflexiones señalando como nuestras sociedades requieren de cambios estructurales en nuestros sistemas educativos que deben de abarcar todos los ámbitos, incluida la dirección escolar. Una dirección escolar que debe de dar respuesta a los retos planteados por las sociedades (movilidad, multiculturalidad, desarrollo tecnológico, acceso a la información,...).

En esta línea observamos como los cambios introducidos por la LOE tratan de adaptar nuestro sistema educativo a las demandas de nuestras sociedades, apostando por el desarrollo de un modelo directivo acorde con la madurez de nuestra sociedad, en el que se dé el paso definitivo hacia la profesionalización de la dirección, superando los modelos administrativos para fomentar el desarrollo de auténticos líderes pedagógicos capaces de administrar y de gestionar las relaciones y sinergias desarrolladas en los centros con suficiente autonomía, para que el alumnado alcance las competencias básicas propuestas y puedan integrarse de forma efectiva a la sociedad del siglo XXI.■

PARA SABER MÁS

- CORONEL, J. M., *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*, Universidad de Huelva, 1995.
- DELORS, J., Y AL MUFTI, I., *La educación encierra un tesoro*. Aula XXI, 64., Santillana, Madrid, 1996.
- FERNÁNDEZ DÍAZ, M. J., ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, M. Y HERRERO TORANZO, E., *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*, Editorial Síntesis, Madrid, 2002.
- FULLAN, M., LEADERSHIP FOR CHANGE EN LEITHWOOD, K., CHAPMAN, J., CORSON, D., HALLINGER, P. Y HART, A. (Eds.), *International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. pp. 701-722, 1996.
- HECHINGER, F., FOREWORD EN LIPHAM, J. M. *Effective principal, effective school*. Reston, Virginia: National Association of Secondary School Principals, 1981.
- MURILLO, F.J., *Nuevos avances en la mejora de la escuela*. Cuadernos de Pedagogía, 339, 48-51, 2004.
- NEWMANN, F. M., KING, M. B., Y YOUNGS, P. , *Professional Development That Addresses School Capacity: Lessons from Urban Elementary Schools*. American Journal of Education. 108 (4), 259-299, 2000.
- ROCA, E., *La dirección del centro educativo y los objetivos 2010*. Revista Cuatrimestral del Consejo Escolar del Estado, 5, 66-73, 2007.
- SOUTHWORTH, G., *Primary school leadership in context: Leading small, medium, and large sized schools*, RoutledgeFalmer, London, 2004