

Una mirada sobre la educación

La dirección escolar, LUCES Y SOMBRAS

AVELINO SARASÚA ORTEGA

Inspector de educación

avelino.sarasua@mecd.es

Todos los sistemas educativos europeos y todos los modelos de calidad consideran la dirección escolar y el liderazgo educativo como un elemento clave de la calidad de la enseñanza y de la mejora de la organización y funcionamiento de los centros y también de sus resultados.

La dirección escolar es también un factor crítico si se quieren llevar a cabo los cambios necesarios en la enseñanza y en los centros educativos que den respuesta a las nuevas demandas y exigencias sociales a la educación.

En noviembre de 1990, en una Intervisitación del Forum Europeo de Administradores de la Educación celebrado en Sitges (Barcelona), los técnicos europeos les hicieron ver a los responsables políticos del Ministerio de Educación español, que la gran reforma (LOGSE) que se iba a iniciar en nuestro país, tendría grandes dificultades para su implantación. El principal de los motivos expuestos fue la dirección de los centros educativos. Los cambios que se pretendían llevar a cabo se debían pivotar necesariamente sobre las direcciones y éstas no eran fuertes. Habían observado que los directores de los centros no eran unos profesionales de la dirección, no tenían autoridad y muchos de ellos, sobre todo los de centros de Secundaria, no estaban tampoco convencidos de los cambios propuestos en la reforma.

El paso de un modelo de trabajo individual en el que cada maestro o profesor trabaja solo y aisladamente, a trabajar de una forma coordinada y en equipo, el pasar de un modelo de centro centralizado a un centro autónomo, estos cambios no se pueden llevar a cabo sin una fuerte dirección y liderazgo pedagógico.

Las sucesivas leyes orgánicas, motivadas por los sucesivos cambios políticos, no han contribuido ni han favorecido en nuestro país acorde a un modelo de centro educativo y consolidar un modelo de dirección que se exigen la sociedad actual. La dirección de los centros educativos ha sido y es uno de los temas que más ha preocupado a los responsables de la política educativa.

Todas las leyes orgánicas han planteado continuos cambios en la dirección escolar pero desde unos principios y unos planteamientos diferentes. El tratamiento ha sido diferente, sin embargo, en la enseñanza pública y en la enseñanza concertada.

La dirección escolar es una profesión diferente a la de docente. El director escolar tiene unas competencias y unas responsabilidades, cuyo desempeño exige unas capacidades y unas competencias específicas. Un centro autónomo y gestionado por proyectos necesita de una dirección con un fuerte liderazgo pedagógico, transformacional y emocional.

opinión



Avelino Sarasúa Ortega.

LODE. Artículo 54
Facultades de la dirección

- a) Dirigir y coordinar todas las actividades educativas del centro, de acuerdo con las disposiciones vigentes, sin perjuicio de las funciones del Consejo Escolar del centro.
- b) Ejercer la jefatura del personal docente.
- c) Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de todos los órganos colegiados del centro.
- d) Visar las certificaciones y documentos académicos del centro.
- e) Ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados en el ámbito de sus facultades.
- f) Cuantas otras facultades le atribuya el reglamento de régimen interior en el ámbito académico.

Anteproyecto de LOMCE
Facultades de la dirección

- a) Dirigir y coordinar todas las actividades educativas del centro, de acuerdo con las disposiciones vigentes, sin perjuicio de las funciones del Consejo Escolar del centro.
- b) Ejercer la jefatura académica del personal docente.
- c) Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones del Claustro de Profesores y del Consejo Escolar.
- d) Visar las certificaciones y documentos académicos del centro.
- e) Ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados en el ámbito de sus facultades.
- f) Resolver los asuntos de carácter grave planteados en el centro en materia de disciplina de alumnos.
- g) Cuantas otras facultades le atribuya el reglamento de régimen interior en el ámbito académico.



La LODE, ley orgánica que establece y consolida definitivamente la enseñanza concertada, es la ley que regula el procedimiento de selección de los directores de los centros concertados y sus funciones o facultades.

Las leyes orgánicas posteriores a la LODE han modificado diferentes aspectos de los centros concertados, pero ninguna, incluso la LOE, ha modificado el tema de la dirección en los centros.

Hay dos cambios importantes. En primer lugar el director, como en la enseñanza pública, asume la responsabilidad de resolver los conflictos e imponer las medidas correctoras cuando los alumnos no cumplan las normas de convivencia y sus obligaciones como estudiantes. Por otra parte, el director tiene que asumir la dirección y coordinación de los procesos de enseñanza. Tiene que asumir la dirección pedagógica.

El actual anteproyecto de ley orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE) va a modificar tanto las competencias de los órganos colegiados como la forma de designación de la dirección.

Esta modificación parece dar una mayor responsabilidad a la titularidad del centro que al Consejo Escolar. Los órganos colegiados en la futura ley dejan de ser órganos de gobierno y serán órganos consultivos.

Uno de los grandes retos que ha tenido y que sigue teniendo el sistema educativo ha sido pasar de un modelo de centro educativo centralizado y de carácter burocrático a ser un centro autónomo, participativo y democrático y gestionado por proyectos. Este nuevo modelo de centro exige un nuevo modelo de dirección.

En un centro de modelo centralizado, los papeles escritos tienen mucha importancia. Su organización es lineal, vertical y jerárquica. Predomina el orden externo, la disciplina y las normas son impuestas. Las estructuras organizativas son poco participativas, el profesorado aplica sin ningún tipo de participación planes de estudios establecidos desde el Ministerio, el trabajo del profesorado es esencialmente una tarea individual, no hay necesidad de coordinarse ni de trabajar en equipo. La finalidad de la enseñanza es principalmente la transmisión de conocimientos y la metodología, esencialmente es la lección magistral. No existen realmente objetivos a nivel de centro, o éstos son ambiguos, muy generales y poco articulados. La participación de las familias es mínima, son casi como “clientes” a los que se les informa.

La dirección escolar en este modelo de centro se mueve entre el estilo autoritario y burocrático, que exigen el cumplimiento formal de la normativa y la elaboración de la documentación de carácter administrativo y por otra parte, el estilo *laissez faire*, que no interviene y no ejerce su propiamente sus funciones, no se responsabiliza de la labor del profesorado y lo deja a la propia iniciativa de cada profesor. La dirección escolar no es una profesión diferente y específica de la enseñanza. A los profesionales que asumen la dirección,

LODE. Artículo 59
Designación de la dirección

El director de los centros concertados será designado previo acuerdo entre el titular y el consejo escolar, de entre profesores del centro.

Anteproyecto de LOMCE
Nombramiento de la dirección

El director de los centros concertados será nombrado por el titular previo Informe del Consejo Escolar del centro.

no se les exige ningún requisito de preparación y ninguna formación específica. Cualquier docente puede acceder a la dirección. Se les pide en muchos casos ser una buena persona y una especial dedicación.

La LOGSE plantea dos grandes cambios en el sistema educativo: una reordenación del sistema educativo y una nueva propuesta curricular, tanto en su concepto como en sus niveles de responsabilidad.

Uno de los aspectos en el que la reforma educativa hace un gran hincapié, es la necesidad de dar autonomía a los centros educativos, reconociéndolos como la unidad y pieza clave del sistema educativo. Esta autonomía es precisa porque el proceso educativo no puede ni debe ser necesariamente el mismo en todos centros, sino que tendrá que responder al contexto socioeconómico y cultural en el que se encuentre ubicado, a las peculiaridades de su alumnado y a la concepción educativa que los docentes, los alumnos y las familias mantengan.

La calidad de la enseñanza y los procesos de mejora tienen que ser impulsados y asumidos desde dentro. Los centros tienen que asumir y construir su autonomía. Los centros tienen que asumir su nivel de responsabilidad y de autonomía en la enseñanza que imparten. El papel del profesorado de los centros no se puede limitar a aplicar un plan de estudios dado, sino que debe participar y colaborar en la construcción del currículo y esta tarea la debe hacer no de forma individual sino en equipo.

Los directores de los colegios tienen que coordinar la elaboración de los proyectos y organizar el trabajo en equipo del profesorado. Se tiene el convencimiento de que las decisiones discutidas y asumidas colectivamente por los equipos de profesores en los centros aumentan la eficacia de la actividad docente. Y de que, por el contrario, el modelo de funcionamiento basado en una estructura básicamente individual en el que cada profesor o profesora organiza su enseñanza para su grupo de alumnos disminuye significativamente la calidad de la educación escolar. De ahí que la LOGSE destaque como un elemento clave para la mejora del sistema educativo, la consolidación de los equipos docentes.

Por otra parte, dos instituciones tienen la misión compartida de la educación: las familias que son las primeras y máximas responsables en la educación de los hijos y los centros educativos que no solo instruyen, no sólo transmiten conocimientos, sino que también tienen que formar a sus alumnos. Ello exige el trabajo conjunto y colaborativo entre los centros y las familias. En una sociedad en la que la educación no formal e informal tienen tanta importancia y fuerza, el compromiso de las familias y de los centros es clave y absolutamente necesario. Todas las leyes orgánicas propugnan la autonomía de los centros y de la necesidad de que estos se doten de unos proyectos educativos. La razón de ser de estos proyectos y su necesidad surge de que planificar y llevar a cabo el proceso educativo supone que los distintos miembros de la comunidad escolar en la que se inserta el centro tomen una serie de



decisiones compartidas. El funcionamiento armónico del centro hace necesaria la existencia de unas bases comunes de actuación, sin las cuales no quedaría suficientemente garantizada una mínima coherencia en la formación del alumno.

Este nuevo modelo de centro exige de forma coherente un nuevo modelo de dirección. La dirección ya no puede ser ejercida por cualquier persona. La dirección se convierte en una profesión con unas competencias propias y unas funciones específicas, diferentes a las que necesita un profesor. Ello implica que los profesionales que vayan a ejercer la dirección, necesitan una preparación y formación inicial específica. No vale ser una buena persona o ser un destacado profesor o profesora. Se necesitan directores profesionales, con competencias y responsabilidades específicas y diferentes a las del profesorado.

No basta con que el director sea una persona aceptada y valorada por la comunidad educativa. Es necesario que sea una persona con competencias en el desempeño de unas funciones específicas, con un nivel de profesionalización en la dirección que si bien no ha de romper la unidad que caracteriza la actividad educativa, comporta claramente un grado de especialización y profesionalización.

La LOE y el nuevo anteproyecto de ley (LOMCE) hacen hincapié en la necesidad de que los directores escolares asuman la dirección pedagógica de los centros. Como gestores del currículo, los directores convierten el aprendizaje de los alumnos en la preocupación central del centro escolar y entre sus objetivos deben estar:

- Dirigir y coordinar los procesos de planificación docente.
- Comunicar e implicar a los profesores, padres y alumnos para conseguir los objetivos educativos y lograr buenos resultados académicos.
- Hacer el seguimiento de la labor docente del profesorado.
- Animar al profesorado a la reflexión sobre los procesos de enseñanza.
- Proponer actividades de formación para el profesorado.
- Favorecer y preocuparse por el clima de rendimiento y de trabajo.



- Potenciar la colaboración entre las familias y el centro y llegar los compromisos entre ellos para mejorar el rendimiento de los alumnos.
- Hacer el seguimiento de los resultados de los alumnos e impulsar los procesos de la evaluación de la práctica docente para mejorarlos.

Estas son las competencias esenciales de la dirección. A ellas tiene que dedicar la mayor parte de su tiempo. Tiene que buscar ayuda y colaboración para las tareas administrativas y burocráticas, que siendo totalmente necesarias, no pueden y ni deben ser desarrolladas por los directores.

¿Son suficientes estas responsabilidades para dirigir un centro educativo? No. El director debe ser además un líder en el centro.

Como líder del centro, el director es capaz de promover metas que son asumidas como suyas por los profesores y de crear y mantener el ambiente necesario para que todos se involucren en la consecución de los objetivos del centro. Es capaz de comunicar a los profesores y les hace tomar conciencia de la misión y visión del centro (liderazgo transformacional).

Un líder asume estos principios: todos y cada uno de los profesores y demás profesionales del centro contribuyen a los resultados finales y todos son personalmente responsables de la parte del proceso en el que intervienen.

El liderazgo de un director le impulsa a preocuparse no tan sólo de que el colegio sea eficaz y consiga los resultados. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas y que haya un buen ambiente y clima de trabajo entre los profesores. Busca, sobre todo, mantener y potenciar la unidad del colegio. El líder está preocupado con problemas como el desarrollo del sentido de la responsabilidad en su gente (profesorado), el que sean capaces de moverse por el sentido del deber.

Además del liderazgo pedagógico y transformacional, el director tiene que asumir el liderazgo emocional. Tiene que tener un equilibrio emocional y afectivo, poseer unas capacidades personales y unas habilidades y competencias sociales, una imagen ajustada de sí mismo y una gran seguridad y confianza.

Pero por otra parte, el director necesita de unas competencias sociales que le permitan una relación con los demás. Debe tener una gran capacidad de

empatía, saber comprender y ponerse en el lugar de los demás y aceptarles como son y obtener de todos y cada uno de ellos lo mejor que tienen. Necesita de una gran capacidad de autocontrol para enfrentarse con un mínimo equilibrio personal a posibles problemas o situaciones y personas conflictivas.

El proyecto de dirección en la enseñanza pública es de acuerdo con la normativa un requisito para poder presentar la candidatura a la dirección y también un criterio para valorar las capacidades directivas de los diferentes candidatos. Sin embargo, el programa o proyecto de dirección nunca se ha establecido ni como requisito ni mérito en la designación de los directores en la enseñanza concertada. Esto, sin embargo, no quiere decir que el proyecto sea considerado siempre como un instrumento y un recurso de los directores para llevar a cabo sus responsabilidades o competencias directivas. Muchas veces se ha convertido en un requisito formal y de carácter burocrático.

La complejidad de los centros y la amplitud de las funciones directivas hacen, sin embargo, necesario que todo director necesite planificar su labor, priorizar sus actuaciones y concretar y contextualizar las funciones directivas a la situación real de su colegio. De la misma manera que no se puede aceptar que un profesor entre en el aula sin tener planificado y preparado su trabajo, inadmisibles que un director no tenga programada su labor directiva. Ningún profesional puede asumir la dirección de un centro sin el proyecto.

El proyecto de dirección debe tener una temporalización y abarcar varios cursos, los años para que los que es designado el director (cuatro años). Debe tener unos objetivos a medio o largo plazo y unas prioridades de actuación. Sin embargo, este proyecto se debe concretar y desarrollar cada curso en unos objetivos operativos y en unos planes de acción que se deben incluir en la programación general anual del colegio. ■

Para saber más

- ÁLVAREZ, M. (2010). *Liderazgo compartido*. Madrid: Wolters Kluwer
- FULLAM, M. (2002). *Liderar es una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro
- MANÚ, J. M. (2009). *Manual básico de la dirección escolar*. Madrid: Narcea.
- MURILLO, F. J. (2006). "Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido". *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 4, núm. 4e, 2006.

hemos hablado de:

Dirección escolar, liderazgo pedagógico, liderazgo emocional, autonomía, proyecto de dirección

Este artículo fue solicitado por PADRES Y MAESTROS en mayo de 2012, revisado y aceptado en enero de 2013 para su publicación.