

## LA ESCUELA PÚBLICA TAMBIÉN TIENE DERECHO A UNA DIRECCIÓN PROFESIONAL

escrito por Manuel Álvarez

### Resumen

Definir el perfil profesional para la dirección de la escuela pública es una oportunidad que suscita resistencias y temores. Esta dirección estaría fundamentada en la absoluta confianza de la Administración en la capacidad del director, en la evaluación externa o accountability, en la incentivación personal de carácter institucional o económico y en la capacidad del director para intervenir en la asignación del personal del centro. En los sistemas educativos de los países europeos de nuestro entorno se identifican algunos criterios que suelen estar presentes en la dirección escolar: el modo de acceso, formación específica, experiencia docente y en la coordinación de grupos humanos y autonomía, entendida ésta como la capacidad de innovar y tomar decisiones.

### Abstract

The chance of giving a definition of the professional profile of a Head Teacher in a publicly funded state school can easily cause to some extent both resistance and fears. This type of school management should be based on full confidence of educational authorities in the Head Teacher's abilities, on external accountability, on providing a professional or economical incentive for the Head Teacher's performance and, finally, on the Headmaster's acquisition of the right to play a part in the assignation of personnel to the school.

Some interesting criteria in school management are self-evident in the educational systems of other European countries: admission process, specific qualification, teaching experience, staff management experience, and independence, this last condition regarded as a capacity to innovate and to take decisions.

---

### Justificación

Cuando se plantea la necesidad de profesionalizar la función directiva en nuestro contexto español, la mayor parte de los interlocutores que tienen alguna información sobre los sistemas educativos europeos piensan en el director corporativo francés o italiano, cuyos perfiles de carácter funcionarial, modelo de acceso, formación y estatus nos recuerda al director español de primaria de los años sesenta. Nada más lejos de nuestras intenciones reivindicar para la escuela pública española, ya bastante funcionarial, ese estilo y estatus de dirección anquilosado, burocrático más cercano a un administrador que a un líder facilitador.

En este artículo presentamos toda una concepción del equipo directivo como profesional de la enseñanza fundamentándonos en los cuatro factores que definen "lo profesional" en cualquier campo de la actividad humana: el factor del modo de acceso al puesto, el factor de la formación específica que se exige a cualquier profesional, el factor de la experiencia como garantía de trabajo bien hecho y finalmente el factor de capacidad, como conjunto de habilidades técnicas y estratégicas que debe poseer todo profesional relacionadas con el ámbito de su trabajo.

## Qué entendemos por "profesional"

### Historias para reflexionar

En un momento u otro, casi todo el mundo ha tenido problemas con el fontanero. El grifo de la cocina que gotea, la cisterna del servicio que pierde agua o algo más grave, una fuga del vecino que nos ha empapado el techo de nuestra cocina. Nos alarmamos porque el agua siempre alarma, es una furia contenida como diría Shakespeare y llamamos urgentemente al fontanero que como está acostumbrado a las urgencias viene cuando puede o le interesa. Cuando por fin aparece le recibimos con la ansiedad de quien espera una rehabilitación después de una condena.

El fontanero observa la situación, intenta identificar dónde se encuentra verdaderamente el problema y, preparando las herramientas, se pone manos a la obra mientras escucha con aire despreocupado el diagnóstico que hace el ama de casa.

En general, una vez identificada la avería, informa al inquilino de la situación más o menos complicada que se ha encontrado y le dice el tiempo que le va a llevar el trabajo, lo que tiene que hacer a grandes rasgos, los elementos que hay que cambiar y repuestos imprescindibles y, finalmente, le da el presupuesto global de la reparación. Una vez finalizada la obra, recoge las herramientas, verifica delante del ama de casa el funcionamiento correcto de la instalación, cobra y se despide.

Los comentarios de la persona que le ha atendido pueden ser muy distintos en función de la satisfacción o insatisfacción de sus expectativas con respecto al tiempo, orden, limpieza, amabilidad y factura del fontanero.

"- Hemos tenido suerte, comenta a la vecina del apartamento homólogo inferior en el que se había identificado la avería, hemos llamado a un fontanero que conocía mi madre y ha llegado inmediatamente, enseguida identificó la avería, me comentó lo que sucedía, el tiempo que le iba a suponer repararla. Cuando terminó me informó de todo lo que había hecho, recogió, e incluso, intentó limpiar el piso de la cocina y mira, la factura no es escandalosa. La verdad es todo un profesional. Te paso el teléfono por si lo necesitamos en otra ocasión.

Aunque el muy digno oficio de fontanero no tenga nada que ver con el concepto de "profesional" al que frecuentemente nos referimos en nuestra cultura occidental, cuando hablamos de un arquitecto, médico, ingeniero o abogado; sin embargo, se ha ido transfiriendo al lenguaje popular la idea de profesional como aquella persona que entiende de su trabajo y lo realiza de forma eficiente.

Normalmente nos fiamos del médico en el que ponemos de forma bastante confiada nuestra salud porque pensamos que está preparado para responder de forma eficiente a nuestras expectativas de recobrar el bienestar. Lo mismo sucede cuando nos acercamos a un arquitecto para que diseñe nuestra segunda vivienda. Pensamos que podremos vivir confiadamente en ella porque su carrera, su experiencia y su solvencia "profesional" nos garantizan que la casa resistirá con éxito las inclemencias y los avatares a lo largo del tiempo.

Es muy probable que muchos de los padres de nuestros alumnos consideren a los profesores de sus hijos como unos buenos profesionales que responden eficientemente a las expectativas que sobre su educación se han forjado.

Aunque educar, como sanar, es un arte complejo y que requiere unas habilidades intuitivas y humanas especiales que no siempre se adquieren en las instituciones que los forman, sin embargo, en general podríamos afirmar sin temor a equivocarnos que la mayor parte de estas actividades se llevan a cabo con un nivel razonable de calidad. Los profesores saben

dar clase, como los médicos diagnosticar una enfermedad normal. Lo hacen con criterios propios fundamentados en el conocimiento adquirido en la Universidad y en la experiencia

¿Podríamos decir lo mismo de los directores escolares o de los rectores de la Universidad?  
¿Dónde se han formado por ejemplo los directores escolares españoles para dirigir y liderar los centros educativos de los que son responsables? ¿Hasta qué punto se tiene en cuenta su experiencia previa a la hora de seleccionar a los candidatos a la dirección escolar?

En una visita al sistema educativo sueco, al preguntar a un responsable local de educación por qué mareaban tanto a los aspirantes a la dirección antes de tomar la decisión final sobre el candidato, nos contestaron en un tono de evidencia que para los ciudadanos suecos la educación era un bien social fundamental y no podían poner en manos de un inexperto algo que consideraban difícil y de vital importancia. El centro educativo para los suecos es una institución muy compleja y muy querida que no puede ser dirigida por cualquiera profesor o funcionario sin una formación y preparación acreditadas. Una de las consecuencias de este planteamiento es que la escuela de Suecia, a pesar de los problemas causados por la fuerte inmigración procedente del este y del Sur de Europa representa uno de los sistemas educativos de la Unión Europea más innovadores y eficaces y por lo mismo, más envidiados por el resto de los países.

### **¿Es posible un perfil profesional para la dirección de la escuela pública?**

Definición del concepto "Profesional" aplicado a la dirección escolar.

Llevamos años debatiendo la oportunidad y conveniencia de profesionalizar la función directiva. Todos los gobiernos que inician un proceso de reforma se lo plantean de una forma u otra con el fin de acercar nuestro perfil a la práctica de nuestros vecinos europeos. Sin embargo, ante la resistencia de los sindicatos y de una gran parte del profesorado, la cuestión directiva va quedando casi siempre en vía muerta o con ligeros retoques que no representan ningún avance significativo.

Cuando se suscita la cuestión de la dirección profesional surgen ciertas resistencias debidas fundamentalmente al temor justificado tanto por parte de la Administración como por parte del profesorado a perder el control sobre el poder real que puede llegar a detentar un perfil profesional con cierto estatus, conocimientos y experiencia.

Fernández Pérez, (2000) cita un estudio ya clásico de Musgrave (1965) para definir los criterios con que podemos identificar cualquier perfil profesional. Según este autor los rasgos más característicos son: "los conocimientos específicos, el control que se ejerce cuando ingresa en la profesión, la existencia de códigos de conducta profesionales, la libertad en el ejercicio de su trabajo, la pertenencia a organizaciones profesionales, las condiciones en que desarrolla su trabajo y el reconocimiento social de su profesión"

Esta visión de Musgrave fue más tarde puesta en cuestión por considerarla excesivamente rígida y elitista. Ghilardi (1993) reduce el perfil profesional al espacio del conocimiento. Este autor también citado por Fernández Pérez, dice que "todo profesional para ser considerado como tal requiere el dominio de dos tipos de conocimientos: un conocimiento técnico (caudal de técnicas) que le permite orientarse con seguridad en multitud de situaciones imprevistas y un conocimiento teórico que le facilitan la capacidad de aplicar tales técnicas con autonomía responsable. Precisamente, dice Fernández Pérez, esa autonomía es la que impone condiciones a las organizaciones en las que los profesionales desarrollan su actividad. Otros autores como Goodlad (1990) y Carr (2000) añaden un tercer criterio: el compromiso ético con los usuarios o clientes de la actividad.

Por otra parte, la reflexión sobre los distintos perfiles profesionales de la dirección escolar en nuestro entorno cultural europeo nos facilita la identificación de cuatro criterios que en su conjunto están presentes en la mayor parte de los sistemas educativos que han influido

poderosamente en la construcción de la escuela pública europea. Álvarez (1994, 1995 y 1999)

Las distintas manifestaciones de cada uno de estos cuatro criterios, su presencia o ausencia e, incluso, el valor y el peso que se les concede pueden condicionar un perfil más o menos profesional, más o menos artesano, más o menos amateur, más o menos político por su carácter representativo. Nos referimos a:

### **1. El modo de acceso.**

Las investigaciones más recientes sobre dirección escolar, Álvarez (1993) vienen a demostrar que el modo de acceso y el tipo de organización fijado por las leyes, condicionan poderosamente el perfil y estilo de dirección. Frente a la mayor parte de las organizaciones que buscan a sus directivos entre profesionales con experiencia y formación específica, las organizaciones escolares en general se plantean este tema con suma ambigüedad y en muchos casos con cierta indeterminación. En Europa, por ejemplo, existen tantos modos de acceso como sistemas educativos, lo cual indica su dificultad e importancia. Por otra parte, está claro que los países que han sufrido dictaduras a lo largo de la pasada centuria, como España, Portugal y los países del Este se han dotado de sistemas de acceso llamados participativos o gremiales con la intervención significativa del equipo docente que van a coordinar. En otros países con democracias consolidadas, como demuestran las investigaciones hechas al respecto, Immergart, (1995), el director accede a la función directiva mediante el método de selección objetiva que le facilitará el ejercicio de una dirección diferente, que algunos llaman "profesional". Este tipo de director ejercerá una dirección más técnica, poniendo el acento en la independencia de criterios profesionales, puesto que los interlocutores que intervinieron en su elección, normalmente no forman parte mayoritariamente del claustro ni del centro que va a dirigir.

Podríamos sistematizar los principios de acceso a la dirección profesional que aseguran un liderazgo independiente como sigue:

**Principio de idoneidad.** Exige que el candidato entienda de educación ya sea por su experiencia, procedencia educativa y años de aula, ya sea por su formación específica en asuntos de gestión educativa y dirección de grupos humanos o en procesos de enseñanza-aprendizaje y de educación. En la misma medida que un director de una fábrica de zapatos entiende sobre todos los procesos que conducen a la producción de zapatos de calidad y se siente orgulloso porque sus productos son considerados los mejores del ramo.

**Principio de objetividad.** La independencia del profesional se fundamenta en la objetividad de los miembros que participan en su selección, de forma que se sientan implicados en la red de intereses de los interlocutores directos del hecho educativo. Este principio exige una comisión de expertos que entienden de educación y gestión y cuya vinculación a las instancias administrativas o institucionales sea solamente de carácter técnico y profesional.

**Principio de capacidad.** Debe importar tanto a la comisión de expertos las capacidades que puedan demostrar los candidatos como el sentido de fidelidad que puedan demostrar hacia la institución. Incluso entre capacidad y fidelidad la comisión debe primar la capacidad, porque la fidelidad se refiere siempre a los intereses y planteamientos de la institución mientras que la capacidad hace referencia a saber hacer eficientemente en relación a los alumnos. Se deben tener en cuenta las capacidades específicas de un director, teniendo en cuenta que las capacidades de un gestor y de un profesor no siempre coinciden. O lo que es lo mismo, un buen profesor no tiene por que ser un buen director, sin embargo un buen director ha debido ser un buen profesor.

**Principio de control.** Al director profesional se le confía un centro de educación y de enseñanza y se le da libertad para que lo gestione con criterio propio y herramientas específicas, teniendo solo en cuenta el marco normativo y el marco de intenciones institucionales que se concretan en el proyecto del centro y de la institución. Si es un profesional eficiente que además sabe desarrollar cierto liderazgo en relación con el profesorado como es de esperar, puede llegar a concentrar mucho poder además de autoridad e influencia. Sólo existe una forma de equilibrar ese poder que las instituciones le otorgan y es mediante la evaluación y la auditoría de su gestión de forma periódica. Todo ello supone que el director accede a la dirección a través del requisito del proyecto de gestión que sirve para conocer sus intenciones y fijar los indicadores de calidad que presidirán la evaluación que deberá realizar una instancia también externa.

**Principio de contexto.** Consideramos que el profesional que accede mediante la defensa de un proyecto de gestión debe conocer tres aspectos fundamentales del centro que le permitirán contextualizar su programa de dirección para defenderlo de forma realista y práctica. Nos referimos a los proyectos institucionales, al contexto en el que se desenvuelve la escuela y a la problemática que en los últimos años ha condicionado su funcionamiento. Estos datos deben proporcionarlos los responsables institucionales a todos los candidatos por igual sin ocultar ni privilegiar ningún tipo de información.

## **2. La formación específica.**

Las últimas investigaciones llevadas a cabo en el contexto español de las diferentes comunidades autónomas Consejo escolar País Vasco, (2000), Castilla La Mancha (2005) Moreno Alcalde, (2006) sobre la dirección hacen un especial hincapié en la demanda de más y mejor formación que dote a los candidatos de recursos funcionales para enfrentarse a la complejidad de un centro educativo. Se demanda sobre todo una formación más profunda en procedimiento administrativo, en dinámica de grupos, recursos humanos y en evaluación institucional. Todos los estudios sobre profesionalización consideran este aspecto como un proceso clave a la hora de seleccionar a los candidatos sobre todo para puestos específicos de gestión o dirección. En los países de nuestro entorno en los que la dirección posee un carácter profesional la exigencia de un currículum de formación específica en dirección y liderazgo es condición indispensable para presentarse como candidato a la oferta de puestos directivos.

Normalmente, un ingeniero, un médico, un arquitecto, nos dan confianza porque pensamos que los años de estudio en su especialidad habrán servido para conformar su mente y darles los conocimientos específicos necesarios para desenvolverse eficazmente en su trabajo. Por ello nos ponemos en sus manos e, incluso, remuneramos sus servicios con importantes cantidades de dinero que socialmente se consideran aceptables precisamente por su nivel profesional.

Esta misma condición que asegura a los clientes una cierta competencia profesional se les debe exigir a los docentes cuando acceden a la dirección escolar para considerarlos verdaderamente profesionales de la gestión educativa.

La formación previa de un director escolar debería circunscribirse a los cuatro ámbitos siguientes:

**Ámbito de la legislación.** Un director, antes de acceder a la función directiva debe haber adquirido formación en procedimiento administrativo así como en el marco legal específico de la educación en el que se va a mover a lo largo de su gestión. Debe conocer con cierta profundidad el marco normativo que fija, de forma prescriptiva, el funcionamiento de un centro a nivel organizativo y curricular. Este conocimiento no puede circunscribirse solamente, aunque sea muy importante, a la normativa educativa de carácter general que emana del Estado a través de sus órganos legislativos; sino también de la normativa que de

subyace a los proyectos institucionales que el propio decide dentro del ámbito de su autonomía, como por ejemplo el Proyecto Educativo y Reglamento de Régimen Interior o del ideario de la institución de la que depende el centro en el caso de la enseñanza privada. También hay que tener en cuenta las normativas de carácter administrativo y económico que determina los procedimientos legales a seguir en la gestión de los presupuestos, del personal a su cargo y del funcionamiento de los órganos decisorios del centro.

**Ámbito de la gestión administrativa.** Un director escolar debe poseer la información suficiente y conocer los procedimientos de gestión de un centro escolar que, como toda organización, planifica los procesos a seguir para conseguir los objetivos, organiza el trabajo por departamentos o equipos docentes, crea sistemas de coordinación, seguimiento e implicación, distribuye recursos económicos, materiales y funcionales para que el personal lleve adelante con eficacia sus objetivos, hace seguimiento de sus actuaciones y evalúa resultados. Este esquema tan clásico supone conocer también herramientas, técnicas y estrategias específicas de cada una de las fases y etapas en las que se va desplegando la gestión. No es sólo suficiente, por ejemplo, saber que el centro debe contar con un presupuesto suficiente para gestionar todo tipo de actividades, es fundamental conocer mínimamente las técnicas de gestión financiera para hacer rentable y eficaz ese recurso tan importante y casi siempre escaso.

**Ámbito del desarrollo de la inteligencia y del conocimiento.** El director escolar, como ya hemos señalado, es un profesional de la educación y como tal deberá gestionar y liderar el proceso de enseñanza - aprendizaje y el más difícil todavía proceso educativo. Este perfil va a exigir al futuro director escolar una preparación seria en todo lo referente a los procesos del conocimiento humano. Hoy día se están haciendo unos progresos verdaderamente apasionantes en el campo de la investigación de la inteligencia mediante el estudio con nuevas tecnologías del cerebro humano, ver Gardner (1998) y Goleman (1999). Un director profesional debe conocer el avance y los resultados de estas investigaciones y su aplicación a la enseñanza, de tal forma que pueda coordinar, orientar, asesorar y evaluar al profesorado sabiendo en qué campo se mueve y contando con el prestigio que posibilita el conocimiento aplicado. Al nuevo director profesional no se le va a exigir que sea un generalista extraordinario, que conozca a fondo todas las disciplinas que se imparten en un centro, sería absurdo e imposible, sin embargo sí se le va a pedir que sea capaz de comunicarse con todos los profesores del nivel secundario del proceso de enseñanza aprendizaje y del proceso educativo que se produce en el aula porque conoce cómo se enseña y cómo se aprende

**Ámbito de la psicología social.** Un director escolar como todos los gestores de servicios sociales dedica una cantidad de tiempo considerable a gestionar las relaciones humanas. Además de tener que relacionarse con su personal colaborador más directo debe relacionarse intensa y cotidianamente con todos los interlocutores internos y externos del hecho educativo como son las familias, los alumnos, la administración o los representantes de la institución a la que pertenece el centro, los medios de comunicación local, los proveedores de todo tipo que cada día son más heterogéneos e importantes, etc., etc. El espacio en que se relaciona suele ser la reunión de tipo formal o informal, la entrevista, la visita, el consejo, etc.. Un director profesional tiene que conocer la dinámica que se establece en estos contactos que tienen un fin profesional enormemente diverso, dependiendo del interlocutor o interlocutores. Se le exigirá que las reuniones sean agradables y eficaces, que el interlocutor salga satisfecho del encuentro, que los profesores se sientan valorados y reconocidos, que las familias sepan que pueden acceder fácilmente y que van a ser escuchadas, que el conflicto y el problema que se plantea será atendido y entendido, etc. Como podrá suponerse todo esto ya lo hacen los directores actuales sin una preparación previa, lo que hay que preguntarse es cómo lo hacen, cuál es el coste personal de un trabajo amateur que ignora los principios básicos de la dinámica psicosocial de un grupo y si, realmente existe diferencia entre el director con formación previa en estos temas o el que accede sin una mínima preparación.

La mayor parte de los ministerios de educación o responsables educativos locales de los países de la Unión Europea ya exigen hoy día a los candidatos a la dirección escolar un programa de formación previa que varía en contenidos y tiempo de un país a otro. El país más avanzado en este aspecto es el Reino Unido. Desde el 2005, para llegar a ser director de un centro inglés, sea público o privado, los candidatos deberán superar la acreditación para el liderazgo expedido por el "National Professional Qualification for Headship" (NPQH). Esta acreditación contempla un largo itinerario de formación con apoyo institucional. En el caso de que no le exijan formación previa como condición para acceder al puesto, como sucede en Francia u Holanda someten al director elegido a un programa intensivo de preparación con una duración mínima de un año antes de que asuma la función directiva. Álvarez, (1999).

### **3. La experiencia docente y de coordinación de grupos humanos**

Los países que valoran la figura del director profesional conceden importancia relevante al currículum de méritos de los candidatos que hacen referencia a la experiencia profesional en el campo de la dirección de grupos, de gestión de presupuestos, de dirección y orientación pedagógicas. Se supone que la experiencia positiva acumulada en la realización de estas tareas, ofrecerá garantías suficientes ante las responsabilidades que deberá asumir en el nuevo puesto directivo.

La gente no solo confía en los profesionales por los conocimientos adquiridos en los centros de formación sino, y sobre todo, por la experiencia adquirida a lo largo de un itinerario laboral. El fontanero de la introducción, al que llamábamos "profesional" porque hacía su trabajo de forma eficiente no se había formado probablemente en la Universidad, sencillamente había adquirido una habilidad especial a lo largo de los años junto a un maestro fontanero.

Existen sistemas educativos que exigen a sus candidatos al puesto de dirección quince años como mínimo de experiencia en el aula, sobre todo cuando a este candidato se le va a exigir un perfil fundamentalmente educativo antes que administrativo. Veamos los cuatro ámbitos en los que el futuro director profesional deberá desarrollar un currículum de experiencia educativa:

**Experiencia en el ámbito de la interacción horizontal** con sus compañeros de departamento en el caso de Enseñanza Secundaria o del equipo docente en el caso de enseñanza Primaria. Es muy importante que el profesor que se plantea dirigir el proceso de enseñanza aprendizaje como director conozca a fondo la dinámica compleja y rica de un equipo docente que planifica en común, que define y concreta el currículum en una programación consensuada, que es capaz de intercambiar experiencias didácticas nacidas en el aula con los mismos alumnos o con alumnos de la misma área de distinto nivel. Es tan importante este aspecto que en el Reino Unido, antes de la reforma del 88, exigían al candidato a la dirección haber desempeñado la función de Jefe de Departamento didáctico.

**Experiencia en el ámbito docente con alumnos**, de tal forma que el candidato conozca en profundidad las dificultades que encuentran los profesores a lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje con distinto tipo de alumnos. Es importante que el futuro director conozca bien aspectos tan cotidianos como son

- La distribución de los contenidos, las dificultades que presentan cierto tipo de alumnos con contenidos determinados en distintas asignaturas, sobre todo las troncales
- La dinámica de interacción profesor-alumno, alumno-alumno en el aula.
- Las distintas estrategias de enseñanza y la metodología que de ellas se desprende.

- La aplicación de recursos tecnológicos y la dificultad de integrarlos de forma eficaz en los procesos de enseñanza.
- El proceso de control y evaluación del aprendizaje.
- La influencia del contexto familiar y social en el aprendizaje.

**Experiencia en el ámbito de las relaciones institucionales** con otras instancias ajenas al aula pero muy importantes para el desarrollo eficaz del proceso de enseñanza-aprendizaje y del proceso educativo. Nos referimos a la experiencia que el profesor maduro va adquiriendo cuando se relaciona con instancias administrativas o culturales exteriores al centro que le pueden facilitar la realización de actividades complementarias o extraescolares. También es importante desde esta perspectiva la experiencia que se adquiere en las relaciones institucionales con la inspección o con las empresas en el caso de la Formación profesional.

**Experiencias propias del desarrollo profesional.** Todo profesor que valore su trabajo va construyendo a través de la reflexión personal sobre sus dificultades y avances, las lecturas que realiza, los pequeños o grandes experimentos didácticos y los cursos de formación a los que asiste regularmente lo que Hunter (1985) y Huberman (1985) llaman el pensamiento creativo del profesor, o lo que es lo mismo su crecimiento profesional. También, desgraciadamente, puede producirse el estancamiento que conduce al fracaso profesional cuando no se dan los anteriores pasos.

En aquellos países cuya legislación exige a los candidatos una acreditación profesional como suele suceder en Bélgica, la inspección valora la experiencia del profesor asistiendo durante dos días al aula para observar hasta qué punto el profesor que desea ser director en el futuro garantiza que domina el arte y la técnica de enseñar y dinamizar los procesos de aprendizaje.

Existen países como EE.UU. que valoran especialmente el haber pertenecido durante la juventud a asociaciones de tipo social, político o religioso en los que se haya liderado grupos de iguales. Se supone que esta experiencia aporta conocimiento de lo que es un grupo humano y se adquieren capacidades de liderazgo y dirección.

#### **4. Las capacidades propias del perfil de dirección docente**

El director profesional debe demostrar un conjunto de habilidades y destrezas que hacen referencia a la autonomía y criterios propios en el desarrollo de su trabajo adquiridos a través de su experiencia y de su itinerario formativo personal. Álvarez (1997) Un director profesional sabe "lo que se trae entre manos", conoce las situaciones, es capaz de responder con cierta seguridad ante los acontecimientos imprevistos, posee recursos para no dejarse atrapar por circunstancias complejas y adversas...

La mayor parte de los puestos profesionales de otros ámbitos tienen hoy en día muy bien definidos un catálogo de competencias a las que tienen que responder los candidatos que deseen acceder al puesto. En los países de nuestro entorno con tradición profesional es habitual que cuando ofrecen un puesto de dirección educativa, al mismo tiempo que definen las características y el contexto del centro, presenten un conjunto de competencias y capacidades que, en su conjunto, hacen referencia a la gestión y sobre todo al ejercicio del liderazgo educativo.

El profesional de cualquier ámbito de la actividad humana se manifiesta fundamentalmente por sus capacidades específicas. Al médico le exigimos que tenga capacidad para diagnosticar y para relacionarse con los enfermos, al abogado que nos defiende le exigimos que comunique de forma convincente, al arquitecto que tenga desarrolladas las capacidades espaciales y estéticas, etc. Al director de un centro docente le exigimos, igualmente, un conjunto de capacidades relacionadas con el objeto de su trabajo profesional

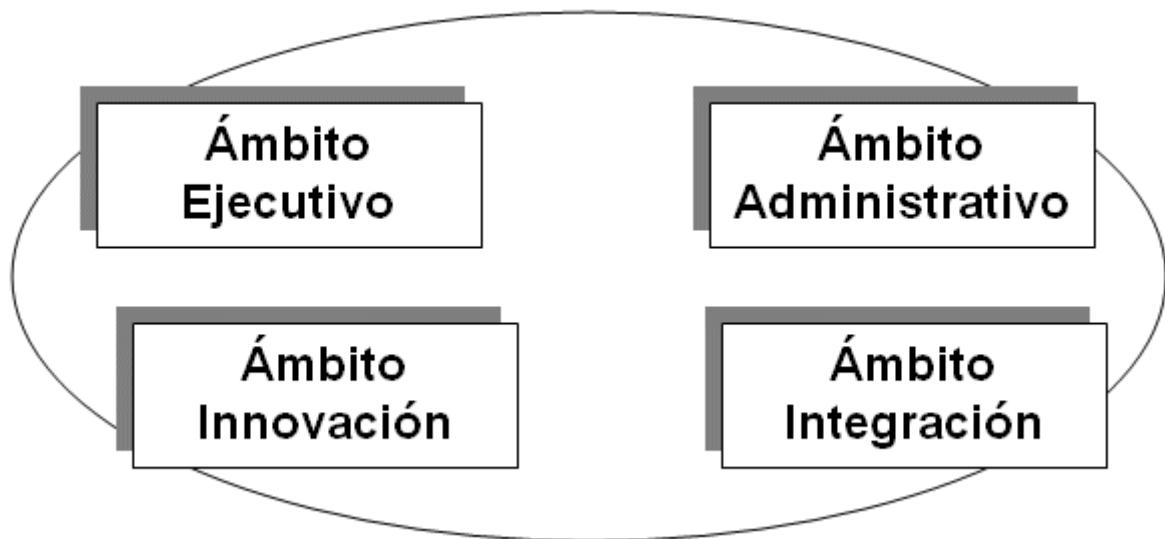


que es dirigir al profesorado con el fin de que alcance unos resultados satisfactorios con los alumnos.

Creo que está claro que no es lo mismo dar clase que dirigir un centro. Un profesor puede haber llegado a desarrollar capacidades sobresalientes como docente y ser incapaz de enfrentarse a la dirección de un colectivo de profesores porque carece de las habilidades básicas para ello.

Vamos a intentar delimitar las capacidades que se le exigen a un directivo educativo. Para concretar esas capacidades, en primer lugar presentaremos, siguiendo la Teoría Z de Mestkalfe&Richards citado en Álvarez, 97, un esquema marco de la organización. En este esquema dividido en cuatro ámbitos de gestión identificaremos las capacidades que debe desarrollar la dirección en cada uno de los ámbitos para que el conjunto de la organización funciones en clave de éxito.

Gráfico nº 4



### Ámbito Ejecutivo

Cualquier organización, se propone conseguir unos resultados que satisfagan a sus clientes o usuarios de la forma más eficaz posible; para lo cual, planifica actividades, busca recursos, ejecuta decisiones... Este conjunto de acciones dirigidas a producir unos bienes suele pertenecer al campo de gestión que hace referencia a productividad, resultados, eficacia, logro de unos fines, satisfacción del cliente.

En el mundo de la enseñanza este ámbito de gestión ejecutiva se traduce en las siguientes actividades: fijar objetivos, dirigir reuniones, tomar decisiones, gestionar la adquisición de recursos, organizar el trabajo de la gente, supervisar el cumplimiento de las decisiones tomadas, controlar los procesos, supervisar el cumplimiento de la normativa, evaluar resultados.

El perfil que exige este ámbito de la organización es el de gestor ejecutivo, orientado a la tarea que busca la eficacia como fin de toda su actividad. Su éxito como líder institucional ejecutivo se fundamentará en la capacidad de armonizar y hacer compatibles las expectativas, los fines institucionales y los intereses corporativos teniendo en cuenta que su éxito se identifica con la consecución de las metas propuestas por la institución.

**Las capacidades que se le exigen son las siguientes:**

- **Capacidad de organizar el trabajo propio y el de sus colaboradores.**
- **Capacidad de tomar decisiones personalmente y en equipo.**
- **Capacidad de controlar y supervisar los procesos y las personas**

### **Ámbito Administrativo**

Una organización considerada como servicio público, que además recibe dinero de los contribuyentes ya sea como subvención mediante concierto singular o mediante presupuestos directos, debe administrar eficientemente los recursos que recibe de la propia Administración central o autonómica con competencias, o de los propios clientes del centro en el caso de la enseñanza privada no concertada. Administrar en estos casos significa gestionar tanto los presupuestos como la documentación académica actuando en el marco de la legislación que prescribe unas prácticas y unos procedimientos específicos.

Desde el punto de vista de la literatura organizativa administrar hace referencia a interpretar y aplicar correctamente la legislación que afecta al funcionamiento de la vida del centro, a la creación de estructuras operativas y a la asignación de responsables que las hagan funcionar; también hace referencia a la planificación de las actuaciones que se llevan a cabo en las estructuras del centro y a los mecanismos de control que las hacen eficientes. En el mundo de la educación, administrar se refiere al procedimiento académico-burocrático mediante el cual toda actividad del centro queda registrada en presupuestos, proyectos institucionales, ordenes del día, actas, expedientes, informes de evaluación, registros de asistencia y puntualidad, libro de escolaridad, titulaciones académicas etc. etc.

Como es obvio, el perfil que se ajusta a este tipo de tareas se define por su vocación e interés por el orden y la creación de estructuras a través de las cuales pueda desarrollarse y controlarse toda la actividad previamente programada. También le preocupan los procesos ajustados a las normas y prescripciones administrativas. Manifiesta verdadera capacidad para leer, interpretar y aplicar la legislación a toda situación ya sea prevista o irregular. Considera la burocracia como un valor que preserva a la colectividad y al individuo de las interpretaciones subjetivas e intereses ocultos. Todas estas características describen perfectamente al administrador, secretario o burócrata que casi nadie admira, pero que todo el mundo considera imprescindible en una organización formal de grandes dimensiones.

**Las capacidades que se le exigen son las de:**

- **Planificar y crear estructuras operativas**
- **Ajustar la actividad a procedimientos normativos previos**

### **Ámbito innovación**

Toda organización con vocación de supervivencia sabe que tiene que ponerse al día constantemente, es un principio inexorable de la empresa que se mueve en el mundo de la libre competencia.

En el mundo de la enseñanza innovar supone adecuar el currículo, la metodología y las estrategias de enseñanza-aprendizaje a las dinámicas de cambio que exige la sociedad en la que se sitúa el centro. Innovar en educación es responder a las necesidades de una sociedad en permanente cambio cultural, científico, tecnológico, ideológico, que exige a la escuela una preparación de los ciudadanos del futuro para que puedan incorporarse a la sociedad con éxito.

Innovar hace referencia en la escuela a la creación de proyectos de investigación-acción, a la introducción de nuevas tecnologías que hagan más eficaz y atractivo el proceso de enseñanza-aprendizaje, a la sensibilización del colectivo profesional ante las técnicas y estrategias de marketing, etc.

El perfil que se desprende de estas funciones, tan necesarias en un centro educativo nos recuerda a la persona inquieta, que va más allá de la mera aplicación burocrática de las prescripciones y mínimos curriculares del Ministerio. Necesita, para motivarse en el trabajo, un clima renovador, abierto, creativo. En general este perfil responde al espíritu emprendedor que asume el riesgo que todo cambio conlleva, que no ofrece resistencia a las situaciones nuevas porque las considera siempre un fermento de vida y progreso. El carácter innovador es flexible, libre y abierto y asume en el diagrama organizativo el papel de emprendedor.

**Las capacidades que se le exigen son:**

- **La elaboración de proyectos de innovación**
- **La del estudio e investigación de nuevas estrategias de aprendizaje.**

### **Ámbito Integración**

En el mundo empresarial, se admite que el valor cantidad está relacionado con la aplicación de nuevas tecnologías apropiadas a la especificidad del producto. El valor calidad, sin embargo, depende además en buena parte, de la cualificación, preparación y satisfacción del factor humano que interviene en su producción. Las empresas más avanzadas y de mayor prestigio dan una importancia capital al trabajo en equipo, participación y colaboración de los trabajadores en la organización y sistemas de producción de la empresa. Es evidente que este cambio de estilo en el mundo capitalista depende de intereses económicos, pero no cabe duda que las consecuencias son importantes para la autorrealización de los trabajadores.

En la educación el tema de la integración de los individuos alrededor de un proyecto común es aún más importante, puesto que la relación humana y la interacción se convierten en el instrumento fundamental de trabajo del profesor. Éste realiza sus funciones de educador a través de la información y la comunicación. El clima que el profesor sea capaz de crear en el espacio del aprendizaje del aula es un factor condicionante del éxito o fracaso escolar para una buena parte de los alumnos. Integrar es crear estilos de participación y de trabajo en equipo en los que el proceso de toma de decisiones se lleve a cabo mediante la negociación y el consenso.

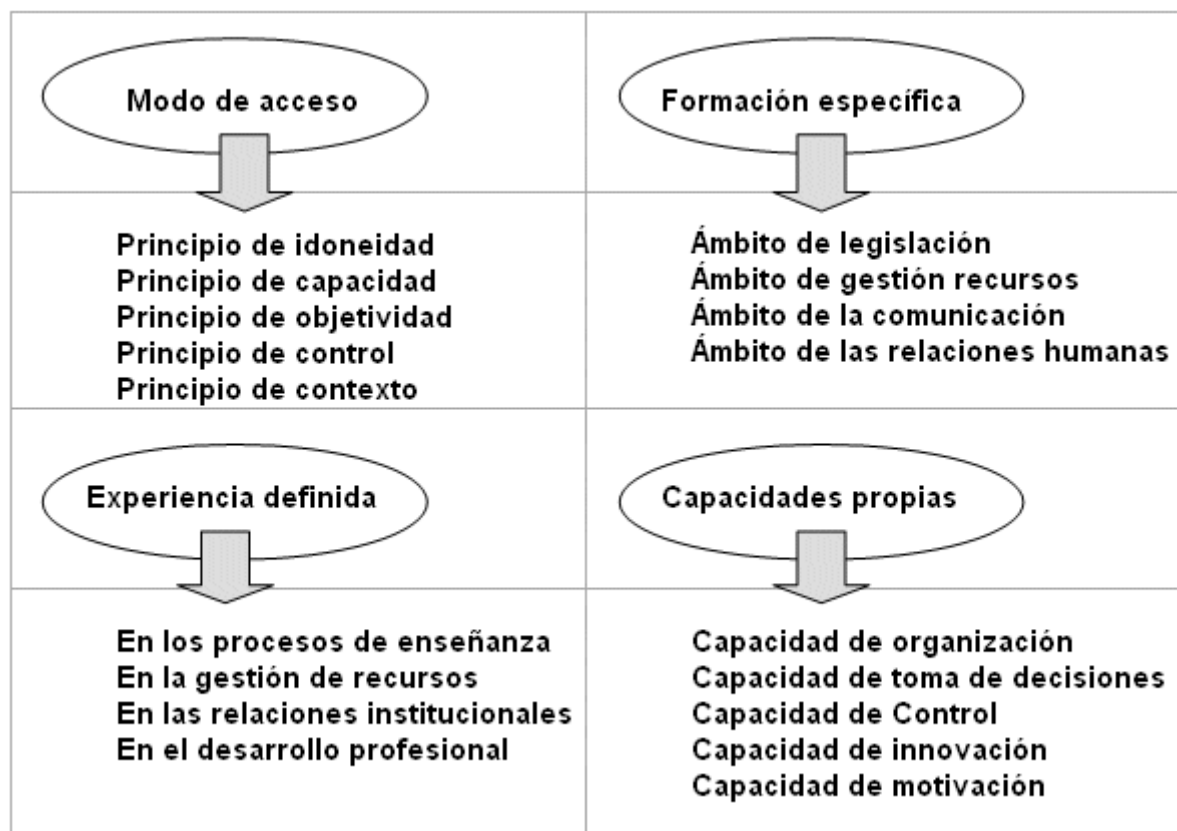
El talante de las personas responsables de la integración del equipo para el trabajo suele ser democrático, colaborativo y muy respetuoso con la diversidad. Le preocupa especialmente que se respeten los intereses de todos y que todo el mundo esté contento y a gusto con los demás y con su trabajo. Su perfil INTEGRADOR le lleva a valorar la comunicación, las relaciones humanas, y el bienestar de los miembros del grupo sobre la eficacia y la consecución a toda costa de los objetivos fijados por la institución.

**Las capacidades que definen este perfil son las siguientes:**

- **Capacidad de motivar e incentivar al personal**
- **Capacidad de relación e interacción**
- **Capacidad de implicación de la gente alrededor de un proyecto que ilusione**

Gráfico nº 5

**DEFINICIÓN DIRECCIÓN PROFESIONAL**



El perfil profesional surge sobre todo en los países de amplia autonomía escolar y sistema descentralizado. Un director profesional, como hemos dicho, posee una independencia de criterio que le permite gestionar con verdadera autonomía y libertad un proyecto de dirección propio. Esto significa que su gestión diaria no depende directamente de quienes le eligieron: la Administración y/o compañeros que un día influirán en su reelección. Un director profesional exige una cultura distinta que se fundamenta en los siguientes factores:

1. Absoluta confianza por parte de la Administración en la solvencia y responsabilidad de sus profesionales que considera capaces como para obtener resultados sin el amparo, tutela, garantía, control y protección del último responsable del sistema educativo.
2. Evaluación externa o accountability. La forma más eficaz del control que detenta un director profesional es una auditoria independiente, externa, y periódica de la gestión de su proyecto de dirección que determina precisamente los indicadores de calidad para un periodo determinado.
3. Una cultura de incentivación personal de carácter institucional y económico vinculada a los resultados y logros en función de indicadores previamente acordados.
4. Mayor capacidad para intervenir en la asignación del personal de su centro en armonía con su proyecto de dirección personal.

## BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA

- Adizes, I. (1992): Ciclos de vida de la organización. Díaz de Santos. Madrid
- Álvarez, M: (1993) Tesis doctoral. UNED. Madrid.
- Álvarez, M. (1994) "Autonomía del centro educativo y Profesionalización de la Dirección" Organización y Gestión Educativa, nº 3, pp 16- 29.
- Álvarez, M. (1995): Autonomia da escola y profissionalizaçao da direcção escolar en la Revista Inovação. Vol. 8, nº 1 E 2 1995 Lisboa.
- Álvarez, M. (1997): "Las reformas de los sistemas educativos europeos" en Participación, autonomía y dirección. Escuela Española. Madrid.
- Álvarez, M. (1999): Diversidad y confluencia, un estudio interpretativo de la autonomía de los centros educativos en la Unión europea. ICE de Deusto INCE, Madrid
- Álvarez, M. (2002): La dirección y funcionamiento de los centros en "Informe educativo 2002, la calidad del sistema educativo", Santillana-FUHEM. Madrid.
- Álvarez, M. (2006): Una misma dirección para una nueva escuela. Organización y Gestión Educativa, nº 3 Mayo-Junio, 2006.( págs 30 a 35) Praxis Feae Barcelona
- Consejo Escolar de Castilla La Mancha. (2005): La dirección de los centros docentes. Toledo.
- Fernández Pérez, M. (2000): La profesionalización del docente: perfeccionamiento, investigación en el aula, análisis de la práctica. Siglo XXI,
- Carr, D (2000): Professionalism and ethic in teaching. London, Routledge
- Immergart, G y Pascual, R. (1995): Formación de directores de Centros educativos. Bilbao. Universidad de Deusto.
- Ghilardi, F. (1993): Crisis y perspectivas de la profesión docente. Barcelona. Gedisa.
- Goodlad, J.I. (1990): The moral dimensions of teaching. San Francisco. Jossey-Bass Inc.
- Montero Alcalde, A. (2006): Selección y nombramiento de directores de centros docentes en España (tesis doctoral) Universidad de Sevilla, Sevilla.
- NCSL (2004): Learning-centred leaderships. Nottingham, NCSL (un conjunto de materiales e informes de investigación sobre liderazgo escolar) Ver: <http://www.ncsl.org.uk/>.
- Ojembarrena, R. (2000): Estudio sobre la dirección en los centros públicos de la CAPV, perspectiva de los equipos directivos. Consejo Escolar de Euskadi. Bilbao.