

Registrarse

Entrar

e-ISSN: 1885-0286

[Actual](#)

[Números anteriores](#)

[Acerca de](#)

Buscar

[Inicio](#) / [Números anteriores](#) / [Núm. 4: SEPTIEMBRE \(2006\). La dirección escolar](#) /
[Monográfico](#)

La dirección de centros educativos hoy: el poder de lo simple en una situación compleja

Purificación Fuente Aguilar

Resumen

Purificación Fuente Aguilar

Inspectora de Educación de la Dirección de Área Territorial de Madrid-Sur.
Leganés (Madrid) España.

Un breve análisis de la realidad de los centros docentes del siglo XXI describiendo el nuevo escenario educativo y los elementos que ahora lo integran, se desarrolla en un primer apartado.

A continuación, se justifica la necesidad de una dirección eficaz capaz de implicar al profesorado en un proyecto de futuro y de ejercer el liderazgo institucional. Pues es necesario encontrar las claves que permitan comprender lo que está ocurriendo para buscar respuestas adecuadas a los problemas y acercarse a la pretendida mejora educativa y social.

O quizá simplemente se trate de aprender a leer la realidad de otra manera: EL PODER DE LO SIMPLE EN UNA SITUACIÓN COMPLEJA.

Abstract

A brief analysis of the facts in 21st century schools is developed in the first part, with a description of the new educational background and the elements that make it up.

Later on, it justifies the necessity for an efficient school management, capable of involving the teaching staff in a sustainable project and performing an official leadership. Presently, it is necessary first and foremost to understand the problems before trying to find the suitable answers, in search of the so-called educational and social improvement.

Or, perhaps, the article only invites us to a second reading of facts, in which the power of simplicity stands out of a complex situation.

Artículo

1. INTRODUCCION.

Este nuevo número de la Revista ADIDE sobre "Modelos de Dirección Escolar" me ha brindado la oportunidad de retomar el tema de la dirección de los centros educativos.

Desde un breve análisis de la realidad de los centros docentes en el siglo XXI, describiendo el nuevo escenario educativo y los elementos que ahora lo configuran, analizaremos la necesidad de un modelo de dirección eficaz pues entendemos que es necesario encontrar las claves que permitan comprender lo que está ocurriendo, para poder buscar respuestas adecuadas a los problemas y acercarnos a la pretendida mejora educativa y social.

Pensar de nuevo la escuela, redefinir la función directiva... o simplemente se trate de leer la realidad de otra manera.

2. EL ESCENARIO EDUCATIVO.

Parece obvio que hoy día los centros educativos no pueden permanecer insensibles a las demandas del entorno. Y como consecuencia de lo continuos cambios sociales y de las situaciones de incertidumbre que generan se está modificando la realidad educativa.

La palabra que define esta situación y que puede responder a las expectativas de todos los interlocutores interesados por el hecho educativo es CAMBIO. Cambio que, si bien se ha ido produciendo progresivamente, va adquiriendo un proceso de aceleración vertiginoso en estos últimos años.

CARMEN HERNÁNDEZ (2001) describe como ha ido cambiando el escenario escolar en el siguiente texto:

"El mundo ordenado, que heredamos de la era cartesiana y de la visión de la ciencia moderna, ubicó a la escuela en el lugar de depositaria del conocimiento, del saber y de los valores para la formación de niños y niñas en ilustres ciudadanos. Durante años, el imaginario social colocó en el palco de honor al intendente del pueblo, al sacerdote y a las maestras como tres ejes indiscutibles del orden social, político y religioso. A puertas cerradas, guiada por la creencia de que todo lo que había para conocer sobre este universo

ordenado estaba en los libros de texto, la escuela procuró responder a las aspiraciones de la sociedad con las herramientas de que disponía. Cobijada en este lugar privilegiado, sufrió los embates de los cambios que irrumpieron sucesivamente: los nuevos modelos científicos que integraron el desorden como parte del orden, el avance de las tecnologías que extendieron un cúmulo de conocimientos sobre la faz de la tierra y al alcance de todo el mundo, los cambios sociales y políticos que le restaron la protección que tenía pero que no las exigencias para formar. Los acontecimientos que se sucedieron contaminaron el escenario escolar."

Hoy podemos hablar de acontecimientos como los flujos migratorios, el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación, las reformas educativas...

- Los flujos migratorios, por ejemplo, están configurando una cultura nueva, cuyos valores, producto del mestizaje, empiezan a formar parte de los modos de vida y comienzan a estar presentes en los centros educativos. Centros que tendrán que asumir con tolerancia y respeto la realidad multicultural que surge de la diversidad de razas, lenguas, religiones y culturas.
- El desarrollo y la implantación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación que operan sin límites de espacio ni de tiempo. Nadie pone en duda su poder transformador en los diferentes campos de la actividad humana, desde las relaciones familiares hasta las formas de trabajo y la concepción del mundo. El centro educativo, según FERNANDEZ DIAZ (2002), tendrá que hacer un esfuerzo para crear el poder personal de la razón crítica para que el individuo se defienda y preserve su identidad personal y su desarrollo original.
- En las últimas décadas del siglo XX casi todos los países introdujeron reformas en sus sistemas educativos con objeto de adecuarlos a los retos que sistemáticamente le plantea la dinámica de cambio social, científico y tecnológico. Reformas que hoy se cuestionan por su alto costo y los bajos resultados que obtienen. DELORS (1995) plantea que en el futuro las reformas educativas se pondrán en marcha teniendo en cuenta los agentes principales que coadyuvan a su éxito: la comunidad local, los protagonistas que constituyen el contexto interno de la escuela (docentes equipos directivos y familias) y las autoridades públicas.

Además, tal como señala FERNANDEZ DIAZ, hoy los problemas de la sociedad no se pueden quedar a la puerta del centro docente: pobreza, drogas, bulimia, la cultura *underground* entra con todos los alumnos, cuando no hace mucho tiempo se quedaban fuera.

Ante esta situación, pensar de nuevo la escuela, dice IMBERNON (1999), supone crear unos nuevos dogmas, unos nuevos oficientes y una nueva forma de entender la convivencia humana, una relación distinta con la nueva familia que ya no se reúne alrededor del hogar o del brasero iluminada por la luz del candil de carburo para escuchar las historias del paterfamilias, sino alrededor de una televisión pegándose por la posesión del mando. Pensar de nuevo la escuela significa replantarse la función docente desde la formación inicial al currículo profesional.

FERNADEZ DIAZ (2002:235) en su obra **La dirección escolar ante los retos del siglo XXI**, dibuja el nuevo centro educativo del siglo XXI como un espacio complejo que reducirá drásticamente sus dimensiones para poder hacerlo mínimamente eficaz y gobernable. El aula estará constituida por un alumnado diverso perteneciente a razas, culturas, etnias y regiones distintas. El profesorado distribuirá su tiempo laboral en tres espacios: un tercio para la actualización permanente, otro para la planificación, seguimiento y elaboración didáctica en equipo de los procesos clave del centro, y otro para la actividad directa con alumnos. Al profesorado, aparte de los roles tradicionalmente de enseñante y de roles más técnicos como los de especialista en adaptación curricular permanente y tecnología educativa, se le exigirán otro tipo de roles que apuntan hacia el ejercicio de un liderazgo social de aula como el de orientador, asesor familiar en el proceso de aprendizaje, socializador primario y secundario, impulsor de comportamientos deseados, previsor de conductas indeseables, etc.

Señala también que un centro de estas características no podrá ser dirigido por un administrador competente. Se necesitará algo más que un gestor eficaz para armonizar la diversidad y el conflicto que éste genera en función de las expectativas de los clientes, los intereses de los profesores, agentes de la educación, y los objetivos de la institución en una sociedad compleja y en cambio permanente. Su propuesta se dirige hacia un liderazgo compartido, capaz de implicar a sus colaboradores en un proyecto de futuro que responda a los procesos clave del centro y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes.

Sin duda alguna la dirección puede y debe ser el factor de cambio capaz de implicar al profesorado en un proyecto de futuro que le ilusione. Aunque por otra parte, la dirección eficaz sigue siendo una asignatura pendiente de nuestro sistema educativo.

3. LA NECESIDAD DE LA DIRECCIÓN.

La importancia de la dirección en la eficacia del centro escolar es un aspecto resaltado en los estudios más relevantes sobre las organizaciones escolares desde hace años.

Así en la introducción de James M. Lipham: *Effective Principal, Effective School*, HECHINGER (1981) señalaba:

"Nunca he visto una buena escuela con un mal director, ni una mala escuela con un buen director. He visto cómo malas escuelas se convertían en buenas y, lamentablemente, cómo destacadas escuelas se precipitaban rápidamente hacia su declive. En todos los casos, el auge o declive podía verse fácilmente reflejado en la calidad del director".

ANTUNEZ (1990:2) también insiste en que los resultados de muchos estudios sobre centros escolares que hoy consideramos plausibles han contribuido a proporcionar aún más peso a esta evidencia: *"Sea cual fuere el enfoque organizativo predominante en un centro*

educativo, las personas que desarrollan tareas directivas en él y la forma de ejercerla tienen una importancia decisiva para el desarrollo de la institución"

Aún más, las investigaciones sobre la dirección escolar ponen de relieve que hay una correlación alta entre la consolidación del centro educativo y la existencia de una dirección definida, estable, prestigiada y con empuje. E igualmente, a la inversa, una dirección indefinida, variable, fluctuante, refleja un centro educativo con una organización débil, donde priman ciertos individualismos, falta un proyecto común que actúe como motor interno de transformación. (RUL, 1991).

Una publicación más reciente, el Informe de la Comisión Internacional de la UNESCO sobre la educación para el siglo XXI, presidida por JACQUES DELORS (1996: 173-174), también pone de manifiesto la importancia de la Dirección para conseguir escuelas eficaces:

"La investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar (si no el principal) es el director del establecimiento. Un buen administrador, capaz de organizar un correcto trabajo de equipo y con reputación de persona competente y abierta, logra a menudo introducir en su establecimiento mejoras cualitativas importantes. Hay que velar pues por que la dirección de los establecimientos escolares se confíe a profesionales calificados que posean una formación específica, particularmente en cuestiones de administración"

Existe pues un amplio consenso sobre la necesidad de un buen, llamémosle gestor, administrador o director para el funcionamiento eficaz del centro educativo; pero no parece fácil encontrar el modelo idóneo.

En una investigación sobre el puesto directivo en el centro docente realizada en el inicio de los años 90 (FUENTE AGUILAR, 1995), se hicieron patentes la diversidad de modelos reales que se han ido estableciendo en el sistema educativo, ya que tanto el rol, como funciones, perfiles y requisitos directivos se configuraban de forma anárquica en nuestro panorama educativo, puesto que no existe una definición establecida y estable, ya que se ha ido deteriorando la percepción social de su eficacia y la cultura de las competencias del liderazgo directivo en los centros educativos, entremezclándose las funciones y tareas profesionales directivas con la participación y control social en los centros.

Esta situación confusa motivó focalizar el estudio en el ámbito contextual y analizar la realización de las actividades y tareas directivas en el transcurso cotidiano de la vida escolar. Y conjugando la heterogeneidad de la confusión, aplicando diferentes metodologías y estrategias para recoger y analizar la realidad, con la idea de presentar un perfil marco que sirviera de referencia para la selección y formación, se obtuvieron algunas conclusiones significativas, que pasamos a citar brevemente.

- En los centros educativos aparecen una serie de elementos característicos de su organización:
 1. Los recursos humanos son el componente básico de la organización.
 2. Existe un sistema relacional sustentado en la comunicación, la participación y la autoridad.
 3. La dinámica organizativa aparece contextualizada en una cultura y unos comportamientos.
- Se identifican una serie de condiciones que favorecen el ejercicio de la función directiva:
 1. La confianza y apoyo entre dirección y equipo directivo.
 2. Un clima de centro positivo.
 3. Unas instalaciones cuidadas.

Con carácter general, los miembros de la comunidad educativa no desean que el cargo directivo sea ocupado por cualquier profesor, pues ser un buen directivo exige reunir una serie de requisitos, tanto personales como formativos.

Requisitos que principalmente se centran en reunir una serie de características personales y demostrar una habilidades para el ejercicio directivo.

- Características personales: Poseer una serie de cualidades de personalidad (sociabilidad, fuerza de voluntad, diplomacia, madurez personal, liderazgo, flexibilidad y aguante), además de autoridad, inteligencia, buena imagen y organización.
- Habilidades para la dirección: saber organizar, dirigir reuniones, tomar decisiones, planificar, administrar.
- Habilidades para la comunicación: saber dialogar, saber escuchar, relaciones y comunicación).
- Habilidades para el liderazgo: relaciones sociales.
- Habilidades en el manejo de las TIC.

El **desempeño del cargo** directivo supone la realización de una serie de tareas y funciones específicas, donde la docencia queda incluida como una más y no la más importante. Dando lugar por tanto, a un puesto claramente diferenciado del de profesor.

El **control de la información y la comunicación** debe ser el medio de hacer frente a la incertidumbre que marca el trabajo del día a día.

Se define al directivo de un centro docente como un elemento integrado en un grupo que debe ser capaz de conducir a todos con perseverancia y aguante; es decir, como un líder.

Por lo tanto, podríamos concluir que los centros educativos siguen necesitando y cada vez con mayor urgencia, una dirección capaz de implicar al profesorado en un proyecto de futuro que le ilusione y ejercer el liderazgo institucional.

Hoy resulta difícil encontrar las claves que permitan comprender lo que está ocurriendo, para poder plantear respuestas conducentes a la superación de los problemas y a la pretendida mejora educativa y social. Quizá simplemente se trate de aprender a leer la realidad de otra manera.

¿No estaremos haciendo las cosas demasiado complicadas?

4. DE LO COMPLEJO A LO SIMPLE.

JACK TROUT (2004), en su guía para eliminar lo absurdo y ser menos complicado, expone que las estructuras formadas por personas deben estudiarse como hacen los médicos con el cuerpo humano. No se trata de un conjunto de órganos y sistemas que trabajan en paralelo, se trata de unidades indivisibles y dinámicas cuyas partes están totalmente interrelacionadas que sólo pueden entenderse como modelos integrales. Su propuesta es dejar de fragmentar y complicar; para integrar y simplificar.

Para TROUT lo simple es lo "*Sencillo, sin complicaciones ni dificultades*", (Acepción del Diccionario de la Real de la Lengua Española)

Hay que pensar y expresarse de forma simple, para lo cual se precisa lo que el autor define como los fundamentos de lo simple:

El sentido común.

Dice TROUT que el sentido común es la sabiduría que todos compartimos. Es por lo tanto algo que registra una verdad obvia para la comunidad y no se puede estar en el mundo profesional ignorando el simple sentido común.

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 de en medio. El buen juicio se basa en la realidad. Cuanto más se filtran las cosas a través del ego, más se aleja de la realidad.
- Evitar las ilusiones. Todos queremos que las cosas salgan de cierta manera. Pero las cosas se desarrollan frecuentemente fuera del nuestro control. El buen sentido común, tiende a sintonizar en el rumbo que siguen las cosas.
- Escuchar mejor. El sentido común, por definición, se basa en lo que piensan los demás. Es el pensamiento que comparten muchos. La gente que no tiene sus oídos alerta pierde el contacto con el sentido común.
- Ser algo cauto. Las cosas a veces parecen lo contrario de cómo son realmente. Esto es porque algunos intentan adaptarlas a sus intereses personales.

El lenguaje complejo.

Las grandes ideas casi siempre se expresan con palabras simples. Hay que fomentar el lenguaje sencillo y directo. Hay estudios que demuestran que la gente recuerda sólo el

veinte por ciento de lo que ha oído en los últimos días. Es decir, oyen; pero no escuchan.

La mayoría de las personas habla a un ritmo de casi ciento cincuenta palabras por minuto; en cambio el cerebro humano puede procesar fácilmente quinientas, dejando, por tanto, tiempo para fugas mentales.

TROUT también plantea como enfrentarse a la complejidad y lograr niveles adecuados de funcionamiento y coherencia en organizaciones muy complejas. Para ello habla entre otros aspectos de la información.

La complicación en el mundo se hoy se alimenta de una cantidad cada vez mayor de información, que llega a todas las formas que los medios clásicos y las nuevas tecnologías son capaces de hacer circular.

Hay una frase del filósofo español JOSE LUIS LOPEZ ARANGUREN que dice: "Somos informativamente obesos y con poca musculatura informativa".

Como sugerencias para reducir la información y que la mente pueda trabajar rápido y bien nos plantea:

- La primera cuestión es aceptar que no se puede absorber todo lo que uno cree que debe saber.
- De esta forma se puede priorizar, delegar y, sencillamente, dejar que las cosas ocurran.
- Se debe despejar el camino para las cosas importantes.

Dirigir una organización no es fácil, TROUT señala que cuanto más simple, mejor. No es suficiente que una parte de la organización sea de lo mejor del mundo, a menos que todas las partes estén trabajando juntas de una forma correcta.

La analogía mejor y más sencilla es de PETER DRUCKER, que compara una organización con una gran orquesta sinfónica, donde tiene que haber un director para el que el solista puede tocar directamente, porque todo el mundo tiene la misma partitura.

Pero lo más importante para que una buena organización funcione de manera eficaz es que todo el mundo esté centrado en la misma "hoja de la partitura". La razón por la que los grandes grupos nunca funcionaron bien, es que tienen demasiadas orquestas tocando en la misma sala y suelen tocar distintas clases de música.

Hay dos formas de organizar las orquestas:

- Una sola orquesta con una sola melodía.
- Un grupo que controla varias orquestas, que tocan distintas melodías: pero siempre con un ritmo parecido. (Los grupos demasiado diferentes no funcionan.)

Tocar un solo tipo de música siempre es más fácil. Cuando la organización es muy complicada, no hay ritmo, sólo sonidos.

En síntesis, no se trata de trabajar más, sino de trabajar mejor.

4. REFLEXIONES FINALES.

No sé si como dice IMBERNON es necesario pensar de nuevo la escuela, pero lo que si es necesario es redefinir la función directiva. Urge poner al frente de la organización educativa profesionales capaces de liderarla.

La selección de buenos candidatos es fundamental, pues una formación a candidatos poco adecuados difícilmente producirá resultados óptimos. Además es necesario garantizar la rentabilidad de la formación a corto plazo.

Selección, formación y... seguir aprendiendo. Una analogía de la dirección con el aprendizaje de Windsurf (ARMAS CASTRO, 1998) nos permite descubrir que "el arte de dirigir" (AELION, 1997) reconciliando la eficacia con el arte, la ética y el humanismo es posible.

"Cuando uno se sube por primera vez a una tabla de windsurf, una pequeña ola, o una ligera brisa son una amenaza para el equilibrio sobre la tabla y frecuentemente acaba uno dándose un "chapuzón". Conseguido el equilibrio, uno empieza a desear que sople algo el viento para poder deslizarse sobre el agua, si además existen olas resulta más divertido. Si no hay viento la tabla no se mueve y se hunde. Cuando se llega a conocer la dirección e intensidad del viento, las mareas, el oleaje y se domina con destreza la tabla y la vela, sólo sale uno cuando el viento es fuerte. Los conflictos que antes amenazaban el equilibrio (el viento y las olas) son ahora los que permiten avanzar y aprender divirtiéndose. El director novel con frecuencia tiene una actitud de supervivencia ante los conflictos, el director experto toma los problemas como una oportunidad para el aprendizaje, el director excelente casi puede llegar a provocar los conflictos para hacer avanzar a la organización, prefiere los conflictos a la "calma chicha". El estrés no permite aprender de las nuevas situaciones, estereotipa las conductas. La autoestima óptima nos permite tomar el trabajo como un juego de aprendizaje sin límites que dura toda la vida".

"No hay buen viento para quien no sabe adónde va". Séneca.

Purificación Fuente Aguilar - INSPECTORA DE EDUCACION.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AELION, François (1996): **El arte de dirigir. De Baltasar Gracián a Peter Drucker.** Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

ANTUNEZ, S. (1990): **"La dirección de sí mismo en el uso racional del tiempo personal"**. I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Barcelona.

ARMAS CASTRO, Manuel (1998): **Dirección integral de Centros Educativos**. Tórculo Edicións. Santiago de Compostela.

FERNADEZ DIAZ, M^a José; Álvarez Fernández, Manuel; HERRERO TORANZO **La Dirección Escolar ante los retos del Siglo XXI.**, Emiliano (2002): Editorial Síntesis. Madrid.

FUENTE AGUILAR, Purificación (1995): **Análisis del puesto directivo en el centro docente**. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Educación.

IMBERNON F. y otros (1999): **Formación y actualización para la formación pedagógica**. Síntesis Educación. Madrid.

IMBERTI, Julieta; CARDOSO, Nelson; CHEMEN, Silvina; CORREA, Jaime; GUEBEL, Gabriela; HERNÁEZ, Carmen (2001): **Violencia y escuela. Miradas y propuestas concretas**. Paidós, Cuestiones de Educación. Argentina

Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI (1996): **La educación encierra un tesoro**. Santillana, Ediciones UNESCO. Madrid.

LAZARO MARTINEZ, Ángel; FUENTE AGUILAR, Purificación (1996): **"El rol del director. Perfiles y perspectivas"**. En Dirección participativa y evaluación de centros. II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. Deusto. Bilbao.

LOPEZ YAÑEZ, Julián; SANCHEZ MORENO, Marita; MURILLO ESTEPA, Paulino; LAVIE MARTINEZ, J. Manuel; ALTOPIEDI, Mariana (2003): **Dirección de centros educativos. Un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo**. Editorial Síntesis, S.A. Madrid.

RUL. J. (1991): **"La direcció escolar a la dècada de los 90"**. Ponencia. Actas de las Jornadas sobre Dirección Escolar. Forum Europeo de Administradores de la Educación. Barcelona pp. 23-58.

TROUT, Jack (2004): **El poder de lo simple. Una guía para eliminar lo absurdo y ser menos complicado**. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA. Madrid.

Cómo citar

Fuente Aguilar, P. (2006). La dirección de centros educativos hoy: el poder de lo simple en una situación compleja. *Avances en Supervisión Educativa*, (4). Recuperado a partir de