

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 como un factor clave de eficacia y de cambio escolar

Esteban Martínez Lobato

Resumen

Esteban Martínez Lobato

Inspector de Educación. Servicios Centrales Ministerio Educación y Ciencia

En un momento como el actual de nuevas leyes como la LOE, la dirección escolar está siendo también objeto de debate, puesto que el director/a es considerado como un elemento muy importante para la dinamización de la vida escolar y la promoción del cambio en el centro educativo y su entorno.

Tanto la investigación educativa como la experiencia nos han confirmado la importancia de una dirección escolar adecuada para tener unas escuelas de calidad, de tal forma que es posible afirmar que detrás de una buena escuela, siempre hay un buen director o directora que la lidera y dirige.

Abstract

Currently, under new education act, such as the Organic Act of Education, school management is another question under debate, since a Head Teacher is considered a very important element for the vivification of school life and the fosterage of changes both in school and its surroundings.

Educational research as well as experience have made us sure of the importance of a suitable school management to achieve high quality schools, in such a way that it is possible to state that behind every successful school, there is always a good Head Teacher who manages it and leads the school to success.

Artículo

INTRODUCCIÓN

En un momento como el actual de nuevas leyes como la LOE, la dirección escolar está siendo también objeto de debate, puesto que el director/a es considerado como un elemento muy importante para la dinamización de la vida escolar y la promoción del cambio en el centro educativo y su entorno.

Tanto la investigación educativa como la experiencia nos han confirmado la importancia de una dirección escolar adecuada para tener unas escuelas de calidad, de tal forma que es posible afirmar que detrás de una buena escuela, siempre hay un buen director o directora que la lidera y dirige.

MODELOS DE DIRECCIÓN

La dirección no es un problema nuevo ni local. La configuración del modelo en cada país es distinta y dependiente de su contexto y/o tradición escolar, y también del mayor o menor intervencionismo en la definición de sus políticas educativas.

Las evaluaciones diagnósticas realizadas en este campo son escasas y están carentes de referentes de universalidad (dada la diversidad de contextos, sistemas educativos y modelos de dirección existentes), por lo que éstas resultan poco significativas y son inoperantes en la práctica, dado que la información aportada de cada sistema resulta poco relevante para el resto a causa de la especificidad de sus tradiciones educativas, las condiciones históricas de sus desarrollos y las culturas profesionales de los docentes.

La O.C.D.E. agrupa y distingue tres modelos dominantes: a) director fuerte; b) dirección colegiada; c) control social a través de consejos escolares; pero, dado que, como ya hemos comentado, no existe universalismo en las respuestas, no puede privilegiarse cualquiera de ellos como ejemplo.

No obstante, en aquellos aspectos, en los que sí hay consenso, son las grandes categorías de problemas existentes acerca de la dirección, que se resumen en la selección y acceso, la formación y la representación y atribuciones, y en ellas nos debemos centrar, sin ello obviar que la principal dificultad para tratar este tema con cierta objetividad sigue siendo que la dirección se encuentra emplazada en el cruce entre las intenciones reguladoras y

controladoras de la administración, las necesidades de profesores y centros y las legítimas demandas de los ciudadanos.

En definitiva, el debate sobre la dirección escolar, con sus dimensiones pedagógicas, administrativas, sociales y personales, no puede ceñirse sólo a los ya anteriormente mencionados factores de la selección, el acceso, la formación y la representación y las atribuciones, sino que también el debate debe extenderse a otro marco más amplio referido a las funciones sociales de la enseñanza, la organización más eficiente del sistema educativo y el funcionamiento interno de las instituciones escolares.

LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN ESPAÑA

En las últimas décadas de la reciente historia de nuestro país hemos pasado por diferentes modelos de dirección escolar. Desde la dirección ejercida por nombramientos administrativos como cargos de libre designación, o por un Cuerpo de Directores Escolares de Educación Primaria, declarado a extinguir por la Ley 30 de 1984 de "Medidas para la Reforma de la Administración Pública", hasta la LODE en el año 1985 en la que se optó por la elección del director por el Consejo Escolar de cada Centro.

Diez años después se introdujeron a este modelo electivo modificaciones con la LOPEGCE, que pretendió invertir el sentido de la dirección, como órgano que media entre el gobierno /administración del sistema escolar y la comunidad educativa.

Si con la LODE la dirección representaba a la comunidad, con la LOPEGCE se erigía al director en delegado de la Administración frente al profesorado, las familias y otros sectores sociales y se restringe la elección a aquellos profesores que previamente hayan sido formados y acreditados para ello. El argumento oficial de este cambio era el incrementar la preparación de candidatos y candidatas para el ejercicio de sus funciones específicas, pero siempre se ha tenido la sospecha de que se pretendiera con ello frenar el poder descentralizado y autonomía de los centros y de los directores elegidos por sus Consejos Escolares, cuya fuerza se encuentra respaldada por la legitimación electoral de su cargo y que por este motivo están más atentos a los problemas y reivindicaciones locales de su comunidad escolar a la cual se deben.

La LOCE de 2002 asigna al director/a una fuerte cuota de responsabilidad en la gestión escolar de la calidad educativa, cambiándose el modelo electivo de dirección por un modelo selectivo de la administración escolar. Las críticas a este modelo llegan desde diferentes perspectivas, como considerar:

- A los directores más representantes de la administración que de su Comunidad Educativa.
- La atribución de responsabilidad unipersonal del director por lo que pueda acontecer en el seno de los centros escolares, frente a las funciones compartidas y colegiadas de "equipo directivo".

- La falsa separación entre los aspectos asociados a la gestión y al desarrollo del currículo.
- El recorte de funciones y competencias de los órganos colegiados (Claustros y Consejos Escolares).

La LOE, de 3 de mayo de 2006, acata en lo esencial el modelo selectivo de dirección establecido por la LOCE, aunque modifica y amplía las funciones y competencias de los órganos colegiados.

Sin duda que estos últimos cambios en el modelo de dirección han ido surgiendo de los principios neoliberales y mercantilistas de la competitividad y de la eficiencia productivista aplicados a la escuela como receta de mejora y calidad. Esto ha supuesto para algunos docentes y padres de alumnos una progresiva limitación a la propia autonomía y autogobierno de los centros, una vuelta a la dependencia burocrática, al predominio del control y gestión de los centros por parte de la administración a través de la selección de los cargos unipersonales, como es el de directores, en detrimento de la naturaleza deliberativa de las decisiones autónomas y colegiadas. Muchos miembros de la Comunidad Educativa, principalmente padres y profesores, piensan que se ha debilitado la legitimidad democrática reemplazándola por el protagonismo de instancias de intervención administrativa de tipo burocrático, cuya lógica, sin el correctivo de la participación de otros sectores sociales, tienden a asignar a los directores el mero papel de agentes de la administración.

Por otro lado, el tema de la dirección no puede estar separado del carácter público de la enseñanza institucional. Por eso se debe poner el énfasis en la responsabilidad institucional y en los procedimientos de control en los cuales deben participar y ser oídos y los miembros de la comunidad educativa y no sólo la administración, lo cual exige profundizar el debate público sobre qué se hace en nuestras escuelas en aras de buscar una mayor coherencia del sistema, pues a nivel legal se predica la concesión a los centros de una autonomía que al mismo tiempo no se impulsa ni se facilita en la práctica la misma, propiciando cada vez más el intervencionismo administrativo restrictivo para los centros (en lo económico, pedagógico y curricular), privilegiando a los órganos unipersonales frente a los colegiados, favoreciendo, así, las respuestas administrativas en detrimento de una cultura más democrática y participativa que permita a los centros crear sus propios proyectos de identidad y de cultura en la intervención socio-educativa en su entorno, y construir, coherentemente, sus propias dinámicas pedagógicas y organizativas para llevarlos a cabo. Consideramos que este sería el marco en el que la dirección debiera situarse para liderar los cambios y mejoras escolares, bien como impulsora interna o como instancia intermedia entre administración y comunidad escolar.

Podemos concluir, que en tan pocos años hemos ido girando en la puesta en práctica del modelo de dirección escolar. Estos cambios manifiestan, por un lado, una falta de éxito o satisfacción institucional de los resultados obtenidos en cada uno de los modelos, y por

otro, que todavía no hemos asentado de una forma consensuada el modelo que mejor se adapte a nuestro sistema escolar y al contexto social democrático en el que vivimos.

LA DIRECCIÓN COMO FACTOR DE EFICACIA Y CAMBIO ESCOLAR

Pensamos que el debate sobre la dirección como factor de eficacia y cambio escolar se debería abordar en profundidad y desde un doble punto de vista que concilia los distintas concepciones y variables hasta ahora estudiadas:

Por una parte la dirección como un factor clave de eficacia escolar.

Deben tenerse en cuenta las características, estilo, comportamiento y organización del personal directivo de las escuelas eficaces (entendidas éstas como aquellas escuelas que consiguen un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta la situación social, económica y cultural de sus familias y su rendimiento previo), recurriendo a investigaciones amparadas en la Línea de Investigación de Eficacia Escolar; que evidencian la fuerte, aunque indirecta, relación entre dirección escolar y rendimiento de los alumnos (p.e. los meta-análisis de Bridges, 1982; Leithwood y Montgomery, 1982; Leithwood et al., 1990; Hallinger y Heck, 1998, Waters, Marzano y McNulty, 2003), con lo que si se quiere mejorar el desarrollo de los alumnos habrá que incidir en una mejor dirección.

Por otro lado, se debe estudiar la dirección escolar como un factor clave de cambio y mejora escolar.

De acuerdo con el Movimiento teórico-práctico de Mejora de la Escuela, se pueden abordar las características de la dirección para el cambio desde diferentes propuestas de dirección escolar para el cambio: el liderazgo transformacional (p.e. Bass y Avolio, 1994), el liderazgo invitacional (Stoll y Fink, 1999), el liderazgo distribuido (p.e. Gunter, 2001; Bennet et al., 2003) y el liderazgo sustentable (Hargreaves y Fink, 2005).

CONCLUSIÓN

El cambio de un director que actúa únicamente como ejecutor de lo diseñado y organizado por otros, considerados como agentes externos a la escuela (bien sean expertos y/o responsables de las propias Administraciones Educativas), por un director gestor e impulsor de lo que hay que crear y organizar en el centro con la orientación de implicar a todos en un proyecto de cultura de su propio entorno y que dé respuesta a los problemas que les rodea:

- Exige unas estructuras en parte determinadas por el modelo y forma de acceso a la dirección.
- Requiere además un estilo directivo y una cultura profesional que propicie la autonomía y la participación de todos para que toda la Comunidad Educativa se

implique en el cambio a través de sus propios proyectos educativos y curriculares.

- Precisa de un modo diferente de entender la enseñanza que impulse nuevas prácticas docentes más dinámicas y creativas, y unas formas de relacionarse con la administración educativa que sean más autónomas y menos dependientes de la misma.

No puede asignarse a la dirección sólo el liderazgo pedagógico, y menos aún ser agente del cambio y mejora escolar, mientras se siga insistiendo en una serie de factores que restringen la capacidad de toma de decisiones del centro y merman el liderazgo del director y del centro, como pueden ser el poner el énfasis en:

- Las cuestiones burocráticas que tiene que resolver, sobrevalorándolas éstas sobre otras tan importantes como son las pedagógicas y curriculares;
- El abuso de reglamentaciones y regulaciones para asegurar su cumplimiento;
- Las expectativas desproporcionadas sobre los logros escolares;
- La falta real de autonomía de los centros y su dependencia cada vez mayor de la administración.

Esteban Martínez Lobato - Presidente de ADIDE Federación.

Cómo citar

Martínez Lobato, E. (2006). La dirección como un factor clave de eficacia y de cambio escolar. *Avances en Supervisión Educativa*, (4). Recuperado a partir de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/242>

Formatos de citación 

Número

[Núm. 4: SEPTIEMBRE \(2006\). La dirección escolar](#)

Sección

Monográfico

Publicado

2006-09-01



Reconocimiento-CompartirIgual CC BY-SA