

# El equipo directivo como líder de los procesos de calidad

**Mario Martín Bris**  
Profesor de Didáctica  
y Organización Escolar  
Universidad de Alcalá (Madrid)



## RESUMEN

El concepto de Equipo Directivo, junto con el de liderazgo es clave para las actuales instituciones educativas. El reconocimiento y compensación del ejercicio de la dirección es fundamental, pero también lo es la eficacia en su desempeño, la responsabilidad y el compromiso de los directivos; es preciso revisar el modelo de elección y designación de los equipos directivos, así como el momento, proceso y contenido de esa formación. La Dirección debe ser evaluada.

## ABSTRACT

The alignment of the Head of school together with their team and the concept of leadership is essential to understand current educational institutions. The reward for leadership is very important and also efficiency, responsibility and the commitment of the teams. It is necessary to question the election process together with the ways to train the teams. Head Teachers need to be evaluated.

La relación entre Dirección y Calidad en las organizaciones educativas es algo que ya casi nadie discute, más aún si se añade la dimensión de «equipo» al concepto de «dirección». Desde hace mucho tiempo se cita al propio Ciril Poster afirmando que «ninguna organización educativa puede ser exitosa sin una buena dirección»<sup>1</sup>. El sentido final de esta afirmación, en un principio algo exagerada, tiene innumerables defensores y pocos detractores. Consultando numerosos estudios, podemos concluir que la dirección de cualquier institución, organización educativa o centro de formación, es determinante tanto para el funcionamiento como en los resultados académicos y de gestión.

La dirección de instituciones educativas, unido a cuestiones como el liderazgo o los procesos, incorporando la perspectiva de «equipo», constituye uno de los elementos claves en todos los modelos de calidad; especialmente en modelos que como el propuesto por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)<sup>2</sup>, se ha ido adaptando paulatinamente. La perspectiva de Equipo Directivo es un elemento diferenciador con otros tipos de organizaciones en las que la toma de decisiones no requiere tan permanentes acuerdos de personas y grupos. Este ha sido uno de los cambios más determinantes en las propuestas realizadas sobre la dirección de instituciones educativas en las últimas décadas. El paso de la dirección unipersonal al concepto y práctica del equipo directivo, unido al concepto de colegialidad, ha supuesto uno de los grandes retos para el funciona-

miento de los centros educativos, no siempre bien resuelto. La contradicción entre el modelo, la tradición y las prácticas directivas han hecho en muchos casos que no cuajase la necesaria eficacia directiva. La dirección ha de ser en equipo, y lo es por una cuestión normativa y, más importante aún, por una lógica organizativa en instituciones donde el elemento central es siempre la persona.

Las instituciones educativas deben superar el reparo casi ancestral que tienen a toda referencia sobre «calidad». La relación entre la dirección, desde la perspectiva de equipo, y la calidad es tan natural como la propia identidad de las organizaciones, basadas en la comunicación, las relaciones, los logros conjuntos, etc. Si la calidad se presenta y se identifica como resultados cuantitativos, relacionándolo únicamente con logros académicos, es cuando el modelo se viene abajo, no se entiende, ni se comparte, incluso se rechaza. Esto sucede por la identificación que, a veces, inconscientemente se produce con términos como el de «competitividad», y sobre el que el propio Edwards Demming<sup>3</sup>, nada sospechoso de ir en contra de principios de calidad, señalaba en 1993 que: «Debemos echar por la borda la idea de que la competitividad es una forma necesaria de vida. En lugar de competitividad necesitamos colaboración. La competitividad es un mal en las organizaciones, porque crea ganadores y perdedores y nadie quiere a los perdedores». Efectivamente, las organizaciones educativas no están para hacer este «trabajo» a la sociedad, no es ni el momento ni el lugar.

Calidad sí, pero vista como proceso, como mejora continua, como expectativa individual y colectiva, consciente de la complejidad que supone en un contexto multidimensio-

<sup>1</sup> MARTÍN BRIS, Mario (coord.) (2009): *La estructura colegiada en los centros educativos: trabajo coordinado y trabajo en equipo*. Madrid, Edit. Ministerio de Educación. REF. LIBRO: ISBN (en prensa).

<sup>2</sup> Publicado ya por el Ministerio de Educación Cultura y Deportes de España en el año 2001 como «Modelo Europeo de Excelencia».

<sup>3</sup> MARTÍN BRIS, Mario (2009): op. cit.

nal, basada en la planificación, seguimiento y evaluación, asumiendo la diversidad de resultados y entendiendo las instituciones educativas como unidad de mejora del sistema. Calidad sí, pero unido a conceptos como equidad, ética y compromiso. En definitiva, la calidad, en clave de dirección de centros, depende de las personas y está directamente relacionado con logros en aspectos como: colaboración, trabajo en equipo, participación, implicación voluntaria, compromiso, formación de las personas, unido a estímulo para el desarrollo y crecimiento personal y colectivo.

Las instituciones educativas están pasando una profunda crisis, incluso de identidad, por ello es tan importante la Dirección y el Liderazgo, y consiguientemente los equipos directivos; los centros docentes son claramente las unidades de mejora del sistema educativo, el lugar en el que se ponen en relación todos los elementos y factores del Sistema, donde se realiza cualquier comprobación del funcionamiento y eficacia del mismo. Del mismo modo que se reconoce que no hay ningún sistema educativo mejor que sus profesores, podemos afirmar que tampoco hay un sistema educativo mejor que sus centros.

### Otra Dirección sí es posible

En esta afirmación<sup>4</sup> se explicita la necesidad de renovar e incidir sobre el concepto y la práctica de la Dirección en nuestros contextos educativos. Siempre se ha dicho que la Dirección está poco valorada, no sé si se puede decir esto, pero sí es verdad que existe un cierto recelo por parte de ciertos sectores de la comunidad educativa sobre el papel que desempeña la Dirección. Los estudios realizados revelan falta de modelos explícitos y escasa planificación a medio y largo plazo, lo cual hace necesario profundizar en el mejor modelo para evaluar la dirección.

La dirección de los centros necesita salir de la rutina que supone la tendencia a convertirse en meros aplicadores de normas; la dirección ha de utilizar la normativa con criterio y reflexión, esto es fundamental para apoyar la necesaria autonomía y definir la personalidad de los centros. Los equipos directivos deben aunar tres perfiles imprescindibles para los centros docentes: secretaría, con la faceta de administración; jefatura de estudios, con toda la coordinación pedagógica; y dirección, propiamente dicha, con gestión y liderazgo; todos con una visión interna y externa de la organización y con sus singularidades, pero los tres actuando con un claro sentido de trabajo en equipo y responsabilidad compartida.

Desde la Dirección, es preciso superar algunos prejuicios, romper con la mediocridad que a veces se instaura en las

organizaciones, como si se tuviese miedo a destacar, negarse al aislamiento en las organizaciones. Esto lo cuenta muy bien Brian J. Caldwell (2006), cuando habla de que los directivos han de tener «sagacidad», incluso ser «visionarios», asumiendo que las organizaciones educativas «no pueden jugar con una sola mano», necesitan alianzas con otras instituciones. No es lo mismo dirigir que liderar y ambas facetas son necesarias; dirigir tiene más que ver con funciones y responsabilidades explícitas, y liderar tiene mucho que ver con los aspectos personales y no visibles de la organización, con la micropolítica de los centros, con las relaciones y modos de comunicación internas y externas.

Un equipo directivo para centros educativos del siglo XXI debe aunar competencias en el ámbito académico, para la planificación del centro y ejecución de proyectos, sobre relaciones y comunicación, en manejo de recursos humanos, para trabajar en equipo, en evaluación, especialmente autoevaluación, y competencias para la toma de decisiones.

En el Foro de Líderes Futuros que tuvo lugar en Davos 2002<sup>5</sup>, el perfil del líder para el 2010, se decía que fuese: comunicador, capaz de adelantarse al futuro, fiable, capaz de elegir el equipo adecuado, modelo a seguir, amante del arte, experto en tecnologías, versátil, creativo, multicultural y preocupado por los problemas fuera de su ámbito cercano; creo que esta proyección ha sido superada por la realidad de las necesidades del director líder que trabaja en equipo en las instituciones educativas del 2010.

Finalmente, una breve reflexión sobre la necesidad de cambiar en profundidad la forma de elección y formación del profesorado. Es posible que los principios sean válidos pero si la concreción no da resultados y ya llevamos décadas constatando una situación de falta de eficacia, es necesario cambiarlo. Por ejemplo, es el único sistema conocido en el que —salvo que por experiencia o propia iniciativa se garantiza la formación previa al desempeño del cargo— primero los elegimos y luego los formamos. Es más, tanto a directivos como a profesores, si siguen en el cargo un tiempo determinado se le consolidan unos derechos, independientemente del éxito que haya tenido en el desempeño de sus funciones y responsabilidades. Es necesario un cambio de modelo, una buena formación previa, acreditada, un seguimiento y formación durante el tiempo que desempeñe el cargo, y una evaluación continua también del equipo directivo; a partir de ahí, todo el apoyo y el reconocimiento. Si mejoramos la Dirección, mejoramos los centros y el sistema, ya se han encendido todas las luces de aviso, alguien ha de tomar con decisión la iniciativa, ojalá sea pronto.

<sup>4</sup> MARTÍN BRIS, Mario (coord.) (2010): op. cit.

<sup>5</sup> MARTÍN BRIS, Mario (coord.) (2009): op. cit.