

LA DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS: UN RETO EN CONSTANTE EVOLUCIÓN.

Manuel Ángel Romero García¹

Resumen. Este artículo pretende analizar someramente la evolución de los requerimientos que se exigen a los equipos directivos, tanto para el acceso a la función directiva como en su quehacer diario. Desde hace unos años, los que formamos parte de los Equipos directivos, venimos teniendo la sensación de que cada vez hay más temas a los que hacer frente y dar respuesta a estas demandas de manera adecuada requiere más dedicación y el dominio de unos contenidos y capacidades específicas.

Me planteo examinar, someramente, la evolución que en los últimos años ha tenido la normativa que rige la elección, formación y exigencias en cuanto al dominio de capacidades de gestión y nivel de implicación que se exige a los equipos directivos y, especialmente, a los directores dentro del ámbito de la educación no universitaria

Palabras clave: *dirección de centros, organización escolar, directores, equipos directivos*

MANAGEMENT OF SCHOOLS: A CHALLENGE IN CHANGING

Abstract. This article briefly analyzes the evolution of requirements that involve the leader teams in education, both for access to leadership roles and in their daily work. In the last years, principals have been having the feeling that there are more and more issues to face and respond to these demands properly requires more dedication and mastery of specific contents and skills.

I consider analysis the development has had, most recently, the laws ruling the selection, training and requirements in the domain of management skills and level of involvement required of the management teams, and especially the principals within the scope of non-university education.

Key words: *heads of schools, principal, management of schools, leadership.*

ADMINISTRAÇÃO DE ESCOLAS : UM DESAFIO EM MUDANÇA

Resumo. Este artigo tenta analisar brevemente a evolução dos requisitos que exigem a equipas de gestão, tanto para o acesso a cargos de liderança e no seu trabalho diário. Nos últimos anos, somos parte de equipas de gestão, temos tido a sensação de que as questões mais e mais para enfrentar e responder adequadamente a essas demandas requer mais dedicação e domínio de conteúdo e capacidades específicos.

¹ Datos del autor al final del artículo.

Eu não vou considerar, brevemente, a evolução dos últimos anos tem tido ao regime de selecção, formação e exigências no domínio da gestão de competências e nível de envolvimento necessário das equipas de gestão, e especialmente os diretores no âmbito da não-universitário.

Palavras-chave: gestão escolar, organização escolar, diretores, equipas de gestão

Introducción

Durante la última década se viene produciendo un cambio importante en todo el sistema educativo, especialmente, en lo que se refiere a la educación obligatoria, en nuestro país, venimos observando un aumento continuado del gasto en educación y con ello un aumento hacia las expectativas de lo que se espera de nuestro sistema educativo. Tras los malos resultados recogidos en las pruebas patrocinadas desde instancias internacionales (Pisa y PirsI, entre otras) para valorar las competencias básicas (Lengua Oficial, Matemáticas, comprensión lectora, etc) y el desarrollo de normativas que pretenden mejorar la calidad de la educación (LOCE, 2002) o favorecer la calidad y la equidad en el sistema (LOE 2006; Ley de Educación de Andalucía, 2007) venimos observando un aumento cambio en los roles, el perfil y las competencias y capacidades que se le exigen a los equipos directivos y, especialmente, a los directores como garantes de la aplicación de las normas que rigen los centros educativos y como impulsores procesos de innovación educativa y mejora de los rendimientos.

Este artículo pretende hacer un repaso sobre los cambios que se han ido produciendo en la educación no universitaria, en lo que afecta a la dirección de centros educativos, de forma que el lector pueda valorar cual ha sido el marco en el que se viene desarrollando la dirección de centros educativos y hacia donde vamos, teniendo en cuenta el desarrollo de las leyes actualmente en vigor.

Evolución del marco profesional en el que se desarrolla la dirección

La normativa que rige la elección y formación de los directores ha estado en los últimos años en constante renovación. De hecho en el ámbito educativo en el que realizo mi labor docente y profesional (la Comunidad Autónoma Andaluza) la normativa sobre el procedimiento de selección de directores y directoras de centros docentes públicos, a excepción de los universitarios ha cambiado tres veces en los últimos cuatro años.

Esta dinámica es fruto de la carrera legisladora que sufre nuestro país en los últimos 30 años, pues nos encontramos que han sido 6 las leyes orgánicas (siete si incluimos la recientemente aprobada Ley de Educación de Andalucía) que han regido la educación en este periodo y en todas y cada una de ellas se han introducido modificaciones que afectan a la selección y funciones de la dirección escolar, alterando

de forma importante los principios sobre los que se asienta. De lo que sacamos dos conclusiones cruciales:

a) La importancia de la dirección escolar como herramienta para conseguir una escuela y un sistema de calidad.

b) La falta de un modelo consensuado por todas las fuerzas políticas mayoritarias en arco parlamentario acerca de cómo tiene que ser la educación y, por ende, la dirección.

Desde mi acceso a los equipos directivos en el curso 2002-2003 vengo observando como el nivel de exigencia de la administración educativa para con los equipos directivos está aumentando día a día. La aparición de nuevos temas, de los que se responsabiliza a la dirección para que les de respuesta, exige que el director y el resto del equipo directivo tengan unos determinados conocimientos, aptitudes y capacidades específicas para poder desarrollar su función. Parte de esta situación, se debe a que estamos en una época de transformación social, tecnológica, cultural, etc... que afecta directamente a la comunidad escolar (inmigración, integración de las nuevas tecnologías, entornos multiculturales, nuevas estructuras familiares, etc). Ello implica que el equipo directivo deber ser sensible y estar preparado para afrontar estos cambios: introducción de las TICs en la docencia y la gestión de los centros, planes de atención al alumnado inmigrante, pruebas de diagnóstico, programa de mejora de los rendimientos académicos, nuevas competencias del equipo directivo, planes y proyectos educativos, apertura de centros, etc. Todo ello sin dejar de atender el fin primordial de la escuela: favorecer el aprendizaje del alumnado de forma que le permita insertarse en la sociedad como un individuo activo, crítico, que aspira a crear un mundo más justo.

Las funciones de un director han ido evolucionando en la medida que se han ido desarrollando las propias instituciones educativas. Del aula se fue pasando al departamento y desde allí al barrio y a la ciudad. El territorio se ha convertido en el campo de juego y de análisis donde se desarrollan la complejidad de tramas educativas. Ya no es posible educar al margen de la zona que rodea las vidas de nuestros alumnos.

Esta interacción con el exterior ha catapultado la dirección fuera de los muros del centro educativo. La dirección focaliza su acción hacia afuera y adquiere mayor trascendencia su papel negociador, transmisor, creador de sinergias y de búsqueda de innovación.

El impulso hacia una mayor transparencia que los procesos de calidad han facilitado no es sino el reconocimiento que los centros educativos no deben comportarse como fábricas de secretos industriales, sino como generadores colectivos de buenas prácticas y de comunicación de experiencias. Y es aquí donde el papel de la dirección adquiere su función concreta e innovadora: conocer para importar, compartir para exportar y así alcanzar el papel de agente social capaz de educar para un proyecto concreto, generado y compartido por la comunidad.

Todo esto hace que la dirección requiera una formación específica antes o durante el ejercicio profesional proporciona un conjunto importante de valores y conocimientos para su buen desarrollo.

Hoy en día las exigencias de los diferentes agentes sociales hacia las instituciones educativas, dan lugar a que la labor del director del centro sea compleja y difícil, pero a la vez, llena de retos y tareas que la hacen atractiva.

En este documento vamos a examinar, someramente, la evolución que en los últimos años ha tenido la normativa que rige la elección, formación y exigencias en cuanto a conocimientos y nivel de implicación que se espera de los equipos directivos y, especialmente, de los directores dentro del ámbito de la educación no universitaria.

A la vez que voy a señalar los perfiles profesionales que se han ido exigiendo al director en función de las variaciones que ha ido sufriendo el citado marco normativo y cuales son las competencias básicas para la gestión del cambio en centros educativos que se exigen a los directivos de los centros en el actual marco educativo para el desarrollo de su función.

Evolución del marco normativo de la dirección escolar

Cuando se produce el advenimiento del régimen democrático en España se haya en vigor la Ley General de Educación de 1970. En este marco nos encontramos un decreto de 1974 que la desarrolla. El planteamiento que de la dirección se hace en este decreto abandona la concepción directiva profesional al desaparecer el cuerpo de directores y se reglamenta específicamente el ejercicio de la función directiva. En este contexto la participación y la gestión democrática de la educación se convierten en objetivos fundamentales.

En 1980 se aprueba la Ley Orgánica por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares (LOECE), que representa un primer intento de asumir los planteamientos democráticos en el funcionamiento de los centros docentes recogidos en la Constitución.

En 1985 se aprueba la Ley Orgánica reguladora del Derecho a la Educación (LODE), que viene a significar el establecimiento de un nuevo modelo de dirección escolar en España que supone un giro radical en su configuración. Con ella se introduce un modelo de dirección claramente distinto a los anteriores. Se potenciaba, pues, un sistema de gobierno de los centros escolares participativo y democrático que encomendaba la gestión de los centros al Consejo escolar e introducía en él representantes de todos los sectores de la comunidad educativa, permitiendo que compartiera las responsabilidades relativas a la organización, el funcionamiento y el gobierno de los centros educativos.

En el modelo desarrollado por la LODE, el director o directora de centros públicos era elegido por el Consejo escolar del centro y nombrado por la

Administración educativa para un mandato de tres años. Este sistema depositaba la responsabilidad exclusiva de la elección del directivo en un órgano democrático de representación. Con el nuevo modelo se reconoce la importancia del Consejo Escolar del centro en la elección (y con ello, la importancia de la participación de la comunidad escolar), se abandona la vía profesional de acceso a la dirección y se orienta el gobierno de los centros docentes hacia fórmulas de autogestión y cogestión.

Según esta Ley, los candidatos debían ser profesores del centro con un mínimo de un año de antigüedad en él y tres en la función docente. No se les exigía formación previa ni requisitos de otro tipo, pero sí se contemplaba la asistencia voluntaria de los directivos a cursos de formación inicial programados por la Administración educativa una vez que se encontraran desempeñando el cargo.

Por lo que respecta a las funciones del director, la LODE mantenía la mayoría de las atribuciones asignadas al directivo en modelos precedentes, pero introdujo variaciones importantes al conceder la capacidad de decisión en asuntos generales y docentes al Consejo escolar y al Claustro de profesores, respectivamente, de forma que el directivo perdía algunas de sus competencias en favor de estos órganos de autogestión. En general, en las responsabilidades encomendadas al directivo se recogían prácticamente todas las cuestiones relativas a la vida del centro, tanto de gestión y organización como académicas, pedagógicas y de relación.

En 1990 se promulgó la Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE). Aunque es una Ley que, básicamente, regula la estructura del sistema educativo y otros aspectos de carácter curricular, también contiene algunos elementos relativos a la gestión y organización del centro que complementan la LODE. En este sentido, crea el perfil profesional del “administrador”, que asume las tareas del secretario y cambiará algunas de las funciones del directivo; y establece nuevos documentos en el funcionamiento general del centro (proyecto educativo, programación general anual, etc.), modificando las tareas del profesorado y de la dirección y dando un peso específico al equipo directivo. Pero, sobre todo, la LOGSE considera la dirección de centros uno de los factores esenciales para favorecer la calidad de la enseñanza.

En 1995 se aprobó la Ley Orgánica de Participación, Evaluación y Gobierno de los centros docentes (LOPEG) con el objeto de continuar con el proceso de reforma educativa mediante una modificación de los aspectos organizativos del sistema que complementara las transformaciones iniciadas por la LOGSE.

Así, y en lo que se refiere a la función directiva, esta Ley respondía a la doble necesidad de renovar la dirección al servicio de la calidad y de resolver los problemas planteados por el modelo anterior. De esta manera, profundiza y trata de mejorar lo dispuesto en la LODE en su concepción participativa y completa la organización y funciones de los órganos de gobierno para ajustarlos a lo establecido por la LOGSE.

La LOPEG establece que será elegido por mayoría absoluta del Consejo escolar del centro de entre aquellos profesores que hayan sido previamente acreditados por la

Administración educativa competente. La idea que subyace a este planteamiento novedoso es intentar combinar el principio de participación y autonomía de los centros, dotándoles de potestad para elegir a quienes van a gobernarlos independientemente de la Administración, a la par que garantizar una formación y competencias mínimas de las personas que vayan a ejercer la función directiva. Para obtener la acreditación es necesario cumplir, por este orden, dos requisitos: superar los programas de formación que las Administraciones educativas organicen y obtener una valoración positiva del trabajo desarrollado hasta el momento, ya sea en el ejercicio de la función docente o en cargos de gobierno anteriores. Del proceso para obtener la acreditación están eximidos los directores que hayan ejercido el cargo durante cuatro años, a quienes se concede automáticamente.

La duración del cargo será de cuatro años, y podrá ser renovado en el mismo centro un total de tres periodos consecutivos. Se amplía, por tanto, con respecto a lo regulado en la LODE, que estipulaba un mandato de tres años e, igualmente, un máximo de tres periodos, con el fin de dar mayor estabilidad a los centros, aprovechar la experiencia adquirida por los directivos y rentabilizar el esfuerzo que tanto ellos como las Administraciones han invertido en su formación. Esta duración se reduce a tres años únicamente en centros de nueva creación -tanto de Educación Infantil, como de Primaria y Secundaria-, así como en aquellas circunstancias que añadan o precisen las Comunidades Autónomas en sus respectivos reglamentos orgánicos.

La LOPEG también regula las competencias del director de centros públicos de niveles no universitarios para todo el territorio estatal. Estas competencias están informadas por unos *principios básicos de actuación* (art. 8) que guían la práctica de la función directiva y son los siguientes:

- Velar porque las actividades de los centros se desarrollen de acuerdo con los principios y valores de la Constitución, por la efectiva realización de los fines de la educación establecidos en las leyes y por la calidad de la enseñanza.
- Garantizar el ejercicio de los derechos de los alumnos, profesores, padres y personal de administración y servicios, así como el cumplimiento de los deberes correspondientes.
- Favorecer la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en la gestión, funcionamiento y evaluación del centro.

En torno a estos principios generales se articulan las competencias del directivo, que pueden agruparse en cinco bloques: de coordinación y ejecución, administrativas, de representación, de relación y colaboración y, por último, un apartado de "otras funciones". En primer lugar se encuentran las funciones de coordinación y ejecución. El director o directora se encarga de dirigir y coordinar todas las actividades del centro. Asimismo, ejerce funciones de jefatura de personal de los trabajadores que desempeñan sus tareas en el centro, y debe hacer cumplir las leyes y demás disposiciones vigentes.

Por último, convoca y preside los actos académicos y las reuniones de todos los órganos colegiados del centro y ejecuta los acuerdos tomados en el ámbito de su competencia.

Además, el directivo es el responsable de ejecutar las decisiones de carácter administrativo que toma el Consejo escolar. En ese sentido, tiene como función autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto asignado al centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro. Igualmente, es quien realiza las contrataciones de obras, servicios y suministros.

Como parte de sus funciones de representación, los directores y directoras de centros públicos tienen la doble misión de, por una parte, representar al centro fuera de éste (ante otros centros e instituciones, incluida la Administración) y, por otra, representar a la Administración educativa en el centro. Esta dualidad ha originado algunos problemas en la función directiva, por la dificultad que supone conjugar ambos cometidos.

En estrecha relación con estas tareas se encuentran las funciones de relación. Entre ellas cabe destacar la colaboración con los órganos de la Administración educativa, su labor como elemento dinamizador de la convivencia en el centro y su papel decisivo a la hora de imponer las correcciones que correspondan.

Por último, el director o directora tiene otras funciones relevantes no clasificables en los apartados precedentes, como la designación del resto de los miembros del equipo directivo (a excepción del administrador). Además de las directrices generales proporcionadas por la LOPEG, las Administraciones educativas competentes tienen capacidad para regular específicamente las responsabilidades del directivo para su ámbito de gestión, estableciendo funciones adicionales o matizando las existentes en los respectivos reglamentos orgánicos.

Este notable desarrollo teórico contrastaba con la situación de crisis de la Dirección que se vive en los Centros Educativos y cuya manifestación más patente queda reflejada en las estadísticas anuales del Consejo Escolar de Estado, que en sus diversos informes recoge el dato alarmante de que muchos Directivos no son elegidos por el Consejo Escolar, por falta de candidatos, y las consecuencias negativas que se derivan de esta situación, tanto para los Centros como para los candidatos, quienes, sin haber mostrado ningún deseo de ser Directivos, son nombrados, en algunos casos en contra de su voluntad, por la Administración Educativa por un periodo de un año, a partir de la promulgación de la Ley Orgánica de Derecho a la Educación (LODE) (1985), cuatro años, desde la entrada en vigor de la LOPEGCD (1995) y tres años con la LOCE (2002). También se denuncia reiteradamente el problema que afecta a la Dirección.

“La Enseñanza Pública ha visto descender notablemente el número de candidatos y candidatas a las elecciones a Directores y Directoras de los Centros Públicos. Esta preocupación ya ha sido manifestada en los informes correspondientes a cursos anteriores, por lo que parece pertinente señalar la necesidad de promover un

debate serio y riguroso en los Centros Educativos, con plazos y ritmos adecuados para obtener un diagnóstico fiable sobre las razones que expliquen estas conductas de inhibición del profesorado.

En relación con ello el Consejo Escolar de Estado (...) urge para que el Ministerio modifique la normativa legal vigente, a fin de que pueda avanzarse en la solución de este problema, que pasa por una decidida potenciación de la figura del Director y de su dimensión personal” (Consejo Escolar del Estado, 1994: 36-37).

Esta situación de crisis se agudiza con la promulgación de la Ley Orgánica de Derecho a la Educación (LODE) (1985), que apuesta por un modelo de dirección participativo, puesto que nace en un momento de transición de la vida política y social española. En efecto, el paso de un sistema político autoritario a un sistema democrático impulsa un modelo de gestión escolar al estilo del sistema político, introduciendo los principios democráticos del parlamento, la participación universal y los procesos electorales. Todo esto ha propiciado “la creación de un tipo de gestión y de Dirección Escolar de los Centros Públicos basado más en poner un énfasis especial en fomentar y garantizar procesos participativos que en tratar de conseguir otros resultados educativos o en procurar una acción directiva basada en la competencia, la capacitación y la estabilidad” (Antúnez, 1993: 175).

Con el desarrollo de la malograda LOCE y, posteriormente, la LOE se abre la posibilidad a que cualquier maestro pueda ser director del centro docente y no exige acreditación previa, ni pone como condición que sea miembro del claustro de profesores o este destinado en el centro por el que opta a la dirección. Estas dos disposiciones normativas pretenden favorecer el acceso a la función directiva a cualquier docente que este dispuesto a asumir una serie de retos. Pretender evitar la limitación que significaba la acreditación previa para la función directiva, pues en no pocos casos ocurría que en un claustro las únicas personas habilitadas para tal función eran las que ya formaba parte del equipo directivo. Con este planteamiento se busca dinamizar la elección de director creando un número de posibles candidatos ilimitado, frente a los 3 ó 4 que se daban con el sistema anterior y potenciar la formación y la tutoración después de la elección. En este contexto los por los todos los pasos por los que pasa un docente hasta convertirse en un director cuya labor sea reconocida por la administración podríamos señalar los siguientes estadios.

a) Candidato: reflexión sobre la realidad del centro, propuestas de mejora, búsqueda de consenso y apoyos.

b) Formación inicial del director electo: curso de formación inicial en diferentes aspectos (normativa, organización, liderazgo, gestión económica, relaciones con el entorno escolar, etc), elaboración proyecto de dirección que apoyándose en el suyo lo mejore o modifique en función de lo aprendido a lo largo del curso.

c) Director en fase de prácticas: grupo de trabajo, formación, seguimiento tutorado y elaboración de una memoria.

d) Director: Posibilidad de formación opcional; seguimiento, asesoramiento y control por parte de la Inspección Educativa

Con este planteamiento se busca potenciar la vuelta a la semi-profesionalización de la función directiva, que además del aumento de las competencias del director, proponer mejoras en el aspecto retributivo y en las horas de dedicación. Se empieza a abandonar el planteamiento del director como un maestro más, con una dedicación voluntariosa y se busca la formación y el liderazgo efectivo como cabeza de la comunidad educativa. Ahondando en esta línea la LEA introduce en la dirección una serie de funciones que anteriormente eran más propias de la inspección, como es la capacidad de sancionar las faltas leves, según se recoge en el artículo 132.

De esta forma, tras un periplo de treinta años la impresión es que se está intentando volver a modelos anteriores. Que sin llegar a caer todavía en el modelo del cuerpo profesional de directores de 1945 si tenga mayor capacidad de gestión y de decisión. En 1945 se optó por la creación de un cuerpo diferenciado, alejado de la función docente, buscándose un perfil de directivo entendido como un gestor profesional. No son pocas las voces que aseguran que en un futuro veremos algo parecido. Dado que se viene observando que el director debe ser una persona que sin ser ajena a la problemática docente del claustro, no debe depender de los miembros de este para su elección. Si tiene que sancionar una falta leve, es muy difícil que alguien que es tu compañero te sancione. Con un nuevo sistema se evitarían estas situaciones.

Para terminar este apartado, a modo de ilustración, presento una tabla en la que se recogen las principales disposiciones normativas que ha afectado, de una u otra forma a la función directiva. Considero interesante retrotraerme al decreto de 20 de abril de 1967, pues es el que aprueba el reglamento del cuerpo de directores. Dado que como acabo de decir se viene reclamando desde amplios sectores de la inspección educativa, de los directores de centros y desde la propia administración la necesidad de seguir profundizando en la profesionalización de la labor directiva y, sin caer en aquellos excesos, crear una figura que no pueda ser presionada por los docentes que componen el claustro, que en realidad son considerados como compañeros y a la postre participan en la elección del director.

Año	Norma, fecha y título.
1967	Decreto 985/1967, de 20 de abril, por el que se aprueba el Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares (BOE 17-V-67)
1970	Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa –LGE- (BOE 6-VIII-70)
1974	Decreto 2.655/1974, de 30 de agosto, por el que se regula el ejercicio de la función directiva en los Colegios Nacionales

	de Educación General Básica (BOE 20-IX-74)
1977	Real Decreto 164/1977, de 21 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos Nacionales de Bachillerato (BOE 26-II-77)
1980	Ley Orgánica 5/1980, de 19 de junio, por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares –LOECE- (BOE 27-VI-80)
1980	Real Decreto 2.762/1980, de 4 de diciembre, por el que se regula el procedimiento de constitución de los órganos colegiados
1981	Real Decreto 1.275/1981, de 19 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de Selección y Nombramiento de Directores de Centros escolares públicos (BOE 29-VI-81)
1985	Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación -LODE- (BOE 4-VII-85; c.e. 19-10-85)
1990	Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo –LOGSE- (BOE 4-X-90)
1995	Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los centros docentes –LOPEG- (BOE 21-XI-95)
2002	Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación (BOE 24-XII-02)
2006	Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE 4-V-2006)
2007	Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía

Tabla 1. Principales normas reguladoras de la dirección de centros docentes en España en los últimos 40 años.

Evolución del perfil del director

Como hemos visto, desde 1945 al momento actual el perfil del director ha sufrido una evolución importante. A pesar de ello tenemos que reconocer que en algunos de los aspectos se está reconociendo la necesidad de aumentar sus atribuciones como representante de la administración educativa en aspectos que se refieren a la supervisión y control de la aplicación de las normas sobre horarios, ausencias, etc.

No obstante frente a los modelos de mero gestor del centro (1945), maestro voluntarioso que participa en un modelo como coordinador del claustro en un modelo de autogestión o coogestión (LODE), nos encontramos con el modelo actual en el que el perfil del director es más el del liderazgo pedagógico basado en una formación como gestor de recursos humanos y materiales. Similar al coordinador de un grupo de trabajadores, con necesidad de conseguir unos objetivos de producción.

Ello supone una reconstrucción de la visión tradicional que se ha sustentado sobre la dirección sobre la base de los cambios que recogen distinguiendo la figura del director como gestor (pasado) y la del líder (momento presente) de la institución educativa. Cada visión lleva asociado un perfil que se puede resumir en la siguiente tabla:

Pasado	Presente
<ul style="list-style-type: none"> • Gestor. • Jefe. • Controlador de personas. • Centralizador de autoridad. • Dirección con normas y reglas rígidas. • Demanda de conformidad. • Cambios por necesidades. • Internamente competitivo. • Posición de poder y jerarquía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder. • Preparador y facilitador. • Motivador de personas. • Distribuidor de liderazgo. • Guía con valores compartidos. • Adopción de compromisos. • Proceso continuo de aprendizaje e innovación. • Colaboración. • Globalmente competitivo. • El poder se centra en la sinergia y el trabajo en equipo.

Tabla 2. Perfiles del director

El actual concepto del liderazgo integra dimensiones complejas y a veces presentadas como opuestas. El concepto de liderazgo va más allá de la simple dirección. Es más que la gestión y puro poder derivado de esa posición dentro de la organización.

Competencias básicas del director para la gestión de centros educativos

La evolución, avalada y propiciada por el marco legal, hacia un funcionamiento organizativo de los centros progresivamente más participativo, autónomo y colaborativo durante las dos últimas décadas, ha puesto de relieve la importancia y necesidad de desarrollar en las instituciones educativas una cultura basada en el trabajo en equipo, así como proyectos, estructuras y estrategias que lo posibiliten. Coherentemente, se ha

desarrollado también una concepción cada vez más colegiada de la dirección y el liderazgo como condición para dinamizar ese modelo de centro.

A pesar de que, como hemos dicho anteriormente, se viene observando la exigencia por parte de la administración del desarrollo de un perfil de gestión similar al empresarial para los centros educativos. Se vienen observando el desarrollo de un perfil específico de Roles de Equipo propio de los equipos directivos del ámbito escolar (claramente diferenciado del perfil característico de otro tipo de organizaciones, por ejemplo las empresariales), que podemos sintetizar en las siguientes características (Bass, B.M. 2000):

- Una fuerte orientación a la Tarea, consistente en la predominante presencia de los roles de Implementador (centrados en el método y los sistemas) y Especialista (dominio de los temas específicamente propios de la enseñanza) con la alta valoración del resultado, de la Eficacia. También la marcada orientación a las Personas, y el rol protagonista de Cohesionador (atención de la parte más emocional de las persona), resulta consistente con la conducta predominante de Consideración Individual en el estilo de liderazgo ejercido y con la valoración del resultado Satisfacción.
- Una baja orientación de estos equipos hacia las ideas y la escasa presencia de los roles de Cerebro (creatividad), Investigador de Recursos (apertura al entorno, a otras formas de hacer, a otras organizaciones a otros equipos) y Monitor-Evaluador (espíritu crítico-analítico). Esta orientación se confirma en un estilo con baja frecuencia de conductas propias de Estimulación Intelectual en el ejercicio del liderazgo.

Se viene observando en los equipos directivos el perfil de unos equipos eficientes, muy centrados en el desempeño del trabajo y sumamente considerados con las personas; sin embargo con dificultades para estimular la creatividad e iniciativa frente al cambio en los colaboradores. Es probable que tengan un desempeño suficiente en las tareas encomendadas, pero difícilmente movilizarán las motivaciones de desarrollo profesional necesarias para realizar un Esfuerzo extra entre el profesorado.

Tampoco aparece un ejercicio fuerte de Influencia que transmita y vincule las motivaciones personales con las institucionales y con el crecimiento y desarrollo de la organización. Estos resultados confirman las conclusiones sobre perfiles de los equipos directivos hallados en investigaciones realizadas sobre la asunción y desempeño de funciones (Garín y Villa, 1999).

Un perfil profesional, habrá de contemplar competencias relacionadas con las funciones que se espera desarrolle ese profesional en su ámbito específico de intervención. Para la selección y definición de dichas competencias el enfoque funcional nos aporta una orientación adecuada, por cuanto permite relacionar las competencias a desempeñar con las funciones que se habrá de desarrollar en los cargos

de dirección en el centro. En consecuencia, entendemos que la fuente básica para su selección y definición habrá de ser el perfil de funciones definido para la dirección.

El perfil de la dirección se ha venido definiendo a partir de las aportaciones de los modelos derivados de la Teoría de la Organización. Así, las funciones atribuidas recogen las distintas dimensiones en el funcionamiento de la organización a las que el directivo deberá prestar atención para su dinamización y mejora. Por tanto, adoptar esta perspectiva funcional para la definición y selección de las competencias directivas permite poner en relación: las competencias adquiridas por la dirección, las funciones desempeñadas y el nivel de desarrollo logrado en la organización.

Poblete Ruiz, A. y García Olalla, M. (2006) elaboran una clasificación de funciones cuyas categorías responden a las distintas dimensiones del funcionamiento del centro educativo como organización (derivadas de los modelos organizativos deudores, a su vez, de los paradigmas epistemológicos); a saber:

1. **Técnicas (o técnico-ejecutivas):** relativas a la planificación, la coordinación y dirección de estructuras, el control-evaluación, y la administración y gestión de recursos.
2. **De Relaciones Humanas:** para facilitar la animación e interacción de personas y grupos mediante la información, la comunicación, la motivación, y la facilitación del clima.
3. **De Integración, culturales y políticas:** entendiendo que la atención a ambas dimensiones es esencial para, más allá de la interacción, lograr la integración de la comunidad educativa. Las funciones culturales se relacionan con la representación y la promoción de la cultura; y las funciones políticas con la regulación de la participación y el poder, la dinamización de los procesos de trabajo en equipo y la intervención en conflictos.
4. **Críticas:** esta categoría ha sido diferenciada de las funciones políticas por la especificidad de su intervención en el ámbito pedagógico (más allá de lo administrativo y organizativo) al ser entendidas como funciones de animación e innovación pedagógicas, incidiendo en la revisión y reflexión crítica, la formación del personal, y la promoción del cambio, la innovación y la mejora.
5. **Relaciones Externas:** esta categoría ha sido diferenciada por ser transversal a todas las anteriores, ya que las funciones propias de cualquiera de ellas pueden tener que ser desarrolladas también en ámbitos externos, pero también y fundamentalmente porque los estudios previos sobre las funciones ejercidas por la dirección revelan la necesidad de dirigir una atención específica a este ámbito que, además de ser muy poco desempeñado, es poco valorado.

La siguiente tabla recoge la relación establecida entre funciones del director y que debe de desarrollar competencias, en el nivel actual de selección y definición de dichas competencias (Poblete Ruiz, M; García Olalla, A. 2006):

Categoría	Función	Competencia
TÉCNICAS	PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • PLANIFICACIÓN • PENSAMIENTO ANALÍTICO • TOMA DE DECISIONES
	COORDINACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • RELACIONES INTERPERSONALES • TOMA DE DECISIONES • TRABAJO EN EQUIPO
	CONTROL-EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • PENSAMIENTO ANALÍTICO/SISTÉMICO • PLANIFICACIÓN
	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • PLANIFICACIÓN • TOMA DE DECISIONES
RELACIONES HUMANAS	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • COMUNICACIÓN • RELACIONES INTERPERSONALES
	MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN AL LOGRO • RELACIONES INTERPERSONALES
INTEGRACIÓN	REPRESENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • COMUNICACIÓN • RESISTENCIA AL ESTRÉS
	INTEGRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • RELACIONES INTERPERSONALES • TRABAJO EN EQUIPO • LIDERAZGO
	REGULACIÓN DE PARTICIPACIÓN Y PODER	<ul style="list-style-type: none"> • RESISTENCIA AL ESTRÉS • LIDERAZGO • NEGOCIACIÓN • TRABAJO EN EQUIPO

		<ul style="list-style-type: none"> • COACHING
	DINAMIZACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN AL LOGRO • TRABAJO EN EQUIPO
	INTERVENCIÓN EN CONFLICTOS	<ul style="list-style-type: none"> • NEGOCIACIÓN • RESISTENCIA AL ESTRÉS
CRÍTICAS	LIDERAZGO DE PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • ESPÍRITU EMPRENDEDOR • ORIENTACIÓN AL LOGRO • LIDERAZGO
	INNOVACIÓN Y MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • ESPÍRITU EMPRENDEDOR • ORIENTACIÓN AL LOGRO • INNOVACIÓN
	REVISIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> • PENSAMIENTO ANALÍTICO/ SISTÉMICO • ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE
	FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE • COMPORTAMIENTO ÉTICO
RELACIONES EXTERNAS	RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • RELACIONES INTERPERSONALES • COMUNICACIÓN

Tabla 3. Relaciones entre funciones y competencias.

Conclusión

Todo lo anteriormente expuesto hace que la dirección se perciba como una tarea compleja que exige la adquisición de múltiples capacidades y funciones, en tanto en cuanto que implica la coordinación y el liderazgo de equipos de personas que componen una comunidad educativa. Por otro lado, las relaciones con el entorno, con las diferentes administraciones (ayuntamientos, consejerías y delegaciones de educación, diputaciones provinciales, etc) y con las familias y los alumnos se han hecho más complejas. La sociedad pide más de la escuela y ello se pone de manifiesto en el creciente número de demandas (explícitas e implícitas) que las familias y la administración hacen a los centros educativos.

Se está gestando un nuevo modelo de dirección que sin lugar a dudas va a implicar una mayor profesionalización de los equipos directivos, dado que se les va a exigir que sean los garantes de los procesos de innovación y mejora de la calidad educativa que la sociedad exige a las instituciones que gestionan la educación obligatoria..

Referencias Bibliográficas

- Antunez, S. (1993). *Claves para la organización de los centros escolares*. Barcelona: ICE-HORSORI.
- Bass, B. M. (2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. En A. Villa (Ed.), *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.
- Decreto 2.655/1974, de 30 de agosto, por el que se regula el ejercicio de la función directiva en los Colegios Nacionales de Educación General Básica. (BOE 20-IX-74)
- Decreto 985/1967, de 20 de abril, por el que se aprueba el Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares. (BOE 17-V-67)
- Gairín, J., Villa, A. et al. (1999). *Los equipos directivos de los centros docentes*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.
- García Olalla, A. y Poblete, M. (2003). El desarrollo profesional en la dirección de centros educativos, hacia la construcción de un modelo basado en competencias. *“Congreso Internacional: Humanismo para el siglo XXI”*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa –LGE. (BOE 6-VIII-70)
- Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía. (BOJA 26-XII-2007)
- Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo – LOGSE. (BOE 4-X-90)
- Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación. (BOE 24-XII-02)
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. (BOE 4-V-2006)
- Ley Orgánica 5/1980, de 19 de junio, por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares –LOECE. (BOE 27-VI-80)
- Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación -LODE- (BOE 4-VII-85)

- Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los centros docentes –LOPEG- (BOE 21-XI-95)
- Murillo Torrecilla, F. J. y Gómez Martín, J.C. (2006) Pasado, presente y futuro de la dirección escolar en España: entre la profesionalización y la democratización. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4), pp. 85-98.
- Poblete Ruiz, M. y García Olalla, A. (2006) Perfil directivo de competencias para la gestión del cambio en centros educativos. Evaluación y formación para un modelo de desarrollo profesional. Recuperado el 22 de junio de 2011 de <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/PONENCIA01.htm>
- Real Decreto 1.275/1981, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de Selección y Nombramiento de Directores de Centros escolares públicos (BOE 29-VI-81)
- Real Decreto 164/1977, de 21 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos Nacionales de Bachillerato (BOE 26-II-77)
- Real Decreto 2.762/1980, de 4 de diciembre, por el que se regula el procedimiento de constitución de los órganos colegiados

Datos del autor:

Manuel Ángel Romero García.

Centro de trabajo: C.P.R. Parapanda. C/ San Rafael S/N, Escóznar 18293. Granada. Telf: 958 17 03 63 / 646 11 31 32.

Correo electrónico: maanrogar@yahoo.es.

Fecha de recepción: 25/05/2011

Fecha de revisión: 08/06/2011

Fecha de aceptación: 20/06/2011