

*El liderazgo de los directivos en el siglo XXI*

José L. Bernal Agudo  
Universidad de Zaragoza  
jbernal@unizar.es

Zaragoza 2014

**DIRECCION ESCOLAR** Dos variables en el éxito escolar de Finlandia.

- I. **Los mejores profesores cuidando esencialmente la formación inicial**
- II. **Recursos suficientes** (No se entiende una clase de 30 alumnos sin dos profesores)

**DIRECCION ESCOLAR**

NO en la línea de...  
•más autoridad  
•más competencias  
•...

- I. **Los mejores profesionales cuidando esencialmente su formación inicial y permanente**
- II. **Recursos suficientes**

Una reflexión importante para comenzar

**¡ASUMIR A DÓNDE SE VA!**

Es muy importante saber a dónde se va, para que las expectativas se ajusten a la realidad.

Los fracasos y las frustraciones en el ejercicio de la dirección se deben a expectativas inadecuadas a la realidad

**La dirección no se produce en el vacío, sino en un contexto micropolítico en el que las personas son algo fundamental**



## Liderar en un tiempo de desilusión

Trabajo ...

- mas horas
- con más niños
- y con menos sueldo...



Nuestro sistema de dirección tiene unas **reglas de juego**, un contexto y unas circunstancias que es necesario tener presente ya que es imprescindible saber a dónde se va

# LOMCE

## Nuevo contexto



**LOMCE...**

- Privatización servicios públicos: Preeminencia de lo privado sobre lo público
- Desarrolla la desigualdad
- Relevancia del individuo por encima de la comunidad
- Rentabilidad, empleabilidad y competitividad
- Descentralización de las decisiones
- Flexibilidad en la organización y dirección
- Uso de mecanismos de mercado
- Incorporación de la idea de cliente y usuario en lugar de la de ciudadano
- Importancia de los sistemas estandarizados y estrictos de control
- El énfasis en los resultados más que en los procesos

**Propuestas**



Perfil Profesional autocrático Modelo centralizado	←→	1945-1970 Ley de Educación Primaria
Perfil no profesional consultivo Modelo autocrático	←→	1970-1985 Ley General de Educación
Perfil no profesional político Modelo participativo	←→	1985-2002 Ley Orgánica Derecho a la Educación
Hacia un perfil profesional personalista Modelo pseudoparticipativo	←→	2002-2006 Ley de Calidad
		2006-2013 Ley Orgánica de Educación
Perfil profesional Modelo gerencial Hacia una nueva gestión pública	←→	2013-... Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa

COMPETENCIAS DEL CONSEJO ESCOLAR QUE SE MODIFICAN	
LOE Art. 127	LOMCE
a) <b>Aprobar</b> y evaluar los proyectos y las normas a los que se refiere el capítulo II del título V de la presente Ley.	a) Evaluar los proyectos y las normas a los que se refiere el capítulo II del título V de la presente ley orgánica.
b) <b>Aprobar</b> y evaluar la programación general anual del centro sin perjuicio de las competencias del Claustro de profesores, en relación con la planificación y organización docente.	b) Evaluar la programación general anual del centro sin perjuicio de las competencias del Claustro de profesores, en relación con la planificación y organización docente.
e) <b>Decidir</b> sobre la admisión de alumnos con sujeción a lo establecido en esta Ley y disposiciones que la desarrollen.	e) <b>Informar</b> sobre la admisión de alumnos con sujeción a lo establecido en esta ley orgánica y disposiciones que la desarrollen.
i) <b>Fijar</b> las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.	i) <b>Informar</b> las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.

## DIRECTOR: nuevas competencias

- l) **Aprobar** los proyectos y las normas....
- m) **Aprobar** la programación general anual del centro sin perjuicio de las competencias del Claustro de profesores, en relación con la planificación y organización docente.
- n) **Decidir sobre** la admisión de alumnos.
- o) **Aprobar** la obtención de recursos complementarios.
- p) **Fijar** las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.

## DIRECTOR: nuevas competencias

- l) **Aprobar** los proyectos y las normas....
- m) **Aprobar** la programación general anual del centro sin perjuicio de las competencias del Claustro de profesores, en relación con la planificación y organización docente.
- n) **Decidir sobre** la admisión de alumnos.
- o) **Aprobar** la obtención de recursos complementarios.
- p) **Fijar** las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.

**Son competencias que antes tenía el Consejo Escolar**

## DIRECTOR: selección

1. La selección del director se realizará mediante un proceso en el que **participen la comunidad educativa y la Administración educativa**.
2. La selección y nombramiento de directores se efectuará mediante concurso de méritos entre profesores funcionarios de carrera que impartan alguna de las enseñanzas encomendadas al centro.
3. La selección se realizará de conformidad con los principios de igualdad, publicidad, mérito y capacidad.

- La selección será realizada **por una comisión** constituida... por representantes de las Administraciones educativas, y ... por representantes del centro.
- De estos últimos, al menos el cincuenta por ciento lo serán del **Claustro del profesorado** de dicho centro.
- Las Administraciones educativas determinarán el número total de vocales de las comisiones y la proporción entre los representantes de la Administración y de los centros. En cualquier caso, deberán dar participación en las comisiones a los Consejos Escolares de los centros.

La selección se basará en los méritos académicos y profesionales, la valoración del proyecto de dirección, y la experiencia y valoración positiva del trabajo previo como cargo directivo y como profesor.

Se valorará de forma especial la experiencia previa en un equipo directivo, la situación de servicio activo, el destino, trabajo previo y labor docente desarrollada en el centro cuya dirección se solicita, así como, en su caso, haber participado con una valoración positiva en el desarrollo de las acciones de calidad educativa o en experiencias similares.

1. La Administración educativa nombrará director del centro por un período de cuatro años.
2. El nombramiento de los directores podrá renovarse, por períodos de igual duración, previa evaluación positiva del trabajo desarrollado al final de los mismos.

*Los criterios y procedimientos de esta evaluación serán públicos y objetivos e **incluirán los resultados de las evaluaciones individualizadas.***

**Gestionar los centros públicos según los parámetros de la empresa privada, en torno a tres parámetros clave**

1. **Más autonomía financiera** de tal modo que puedan entrar fuentes de financiación privadas ante la insuficiencia de la financiación pública.
2. Una **especialización de los centros** para ofrecer una oferta competitiva y diferenciada.
3. La **profesionalización de la dirección escolar como gerentes**, expertos en gestión empresarial y de recursos humanos, que gestionarán los centros educativos públicos de forma eficiente y con rentabilidad económica.

**Estos parámetros se concretan en estos tres cambios clave que presenta la LOMCE**

1. Un **consejo escolar** que pierde las funciones de decisión importantes del centro.
2. **La elección del director** por una comisión constituida por representantes de las Administraciones educativas y por representantes del centro correspondiente.
3. **Los centros de calidad.**

**FEAE**

**DECLARACIÓN SOBRE LA LOMCE**



- La Ley avanza en la transformación de la dirección hacia una figura técnico-administrativa...

- En la composición de las comisiones de selección de las direcciones deja de tener la mayoría la representación del propio centro y pasa a tenerla la Administración...

**FEAE**

**DECLARACIÓN SOBRE LA LOMCE**



- El modelo de dirección de los centros docentes debe ser aquel en el que primen los proyectos, los procesos y los resultados, la autonomía y la evaluación. Se plantea la necesidad de dirigir un centro como un trabajo de todo el equipo directivo, aunque el representante del centro sea el director o directora.

- Desde el FEAE pensamos que la dirección de los centros educativos debe avanzar necesariamente hacia la semi-profesionalización, lo que debería tener implicaciones en el acceso, las funciones, la formación y la evaluación de la función directiva.

**FEAE**

**DECLARACIÓN SOBRE LA LOMCE**



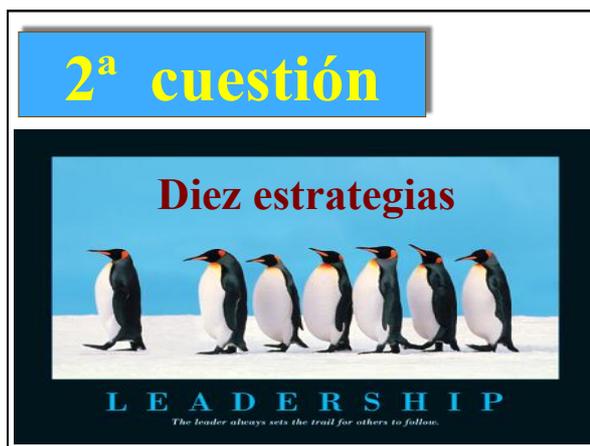
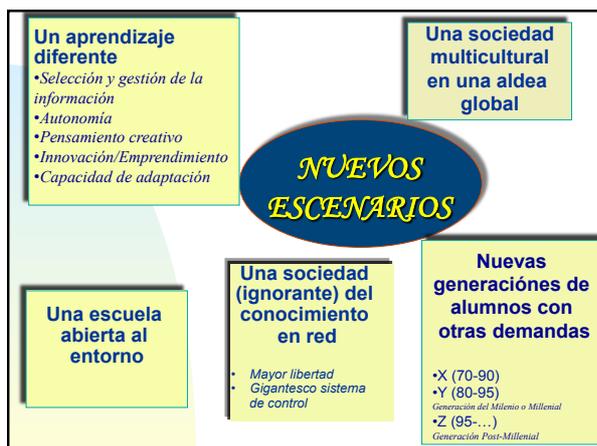
- Entendemos la dirección como el trabajo del profesorado que cumpliendo los requisitos de acceso, sea seleccionado con un proyecto de dirección elaborado el candidato con su equipo directivo, y que reciba una formación y apoyo permanentes por parte de la Administración Educativa...

**FEAE**

**DECLARACIÓN SOBRE LA LOMCE**



- La reforma que del modelo actual se plantea resulta insuficiente, si no contradictoria con la finalidad de asegurar un modelo de dirección que ejerza el liderazgo democrático, pedagógico y transformativo de la comunidad educativa, y especialmente del profesorado, capaz de dinamizar los proyectos y la evaluación y de llevar a cabo la gestión eficaz de los ámbitos pedagógico, personal, económico y administrativo.



### SER CONSCIENTES DE QUE.....

- ◆ Podemos comprar  
*El tiempo de un hombre, su actividad muscular, su presencia física en determinado lugar.....*
- ◆ No podemos comprar  
*Lealtad, entusiasmo, iniciativa, entrega de corazón, de espíritu*

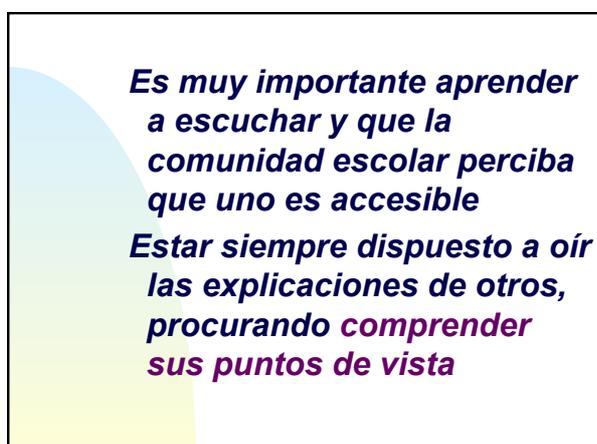
Esto hay que CONQUISTARLO

### SER CONSCIENTES DE QUE.....

la confianza cuesta mucho esfuerzo conseguirla

y muy poco perderla

*Dilema de prisionero*

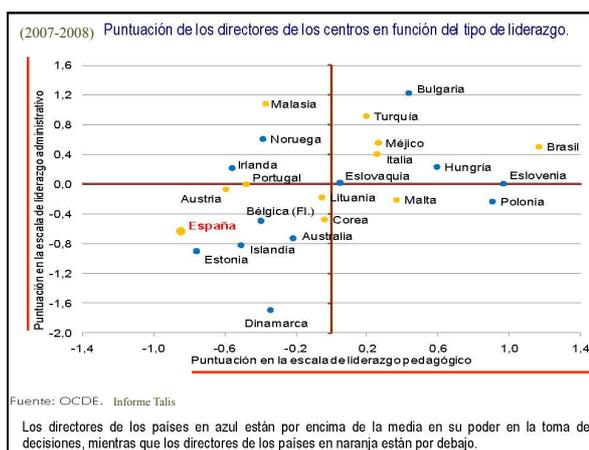
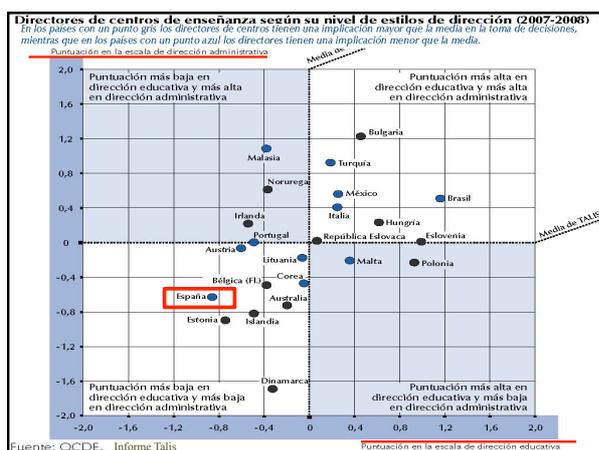




### Dos estilos de dirección

Propuesta Talis (OCDE)

Dirección educativa	Dirección administrativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se caracteriza por acciones dirigidas a apoyar o mejorar la formación de los profesores y a fijar los objetivos del centro y el desarrollo del currículo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se distingue por acciones destinadas a gestionar la rendición de cuentas ante las partes interesadas y establecer y manejar los procedimientos administrativos.</li> </ul>
<p><b>Liderar</b></p>	<p><b>Gestionar</b></p>



**No solo se trata de que el informe... esté en su momento**

**Sino también de potenciar el cambio...**

### Cada contexto necesita actuaciones y estilos diferentes



*Ser capaces de analizar la realidad del centro en el que se va a trabajar como directivo y, en consecuencia, aplicar el estilo de dirección adecuado.*



## Mapa situacional

- Se trata de averiguar los diferentes grupos que existen en el centro

- El Mapa situacional nos ofrece la posición del grupo dividido en cuatro sectores, en función de su actitud y capacidad, o sea por.....

EL **SABER** HACERLO  
EL **QUERER** HACERLO

## SABEN HACERLO

### *Disponen de:*

- Conocimientos
- Experiencia previa
- Capacidad y recursos
- Conocimiento y dominio de técnicas y estrategias para llevar a cabo con éxito el proyecto.
- ...

## QUIEREN HACERLO

### *Disponen de:*

- Actitud positiva hacia la actividad
- Identificación con los objetivos
- Capacidad y voluntad para asumir responsabilidades
- Motivación
- Sentido de la disciplina a la hora de cumplir plazos, horarios y tareas.
- Iniciativa y capacidad de improvisación
- ...

## CUATRO MODELOS

- ① Quieren y saben
- ② Quieren, pero no saben
- ③ Saben, pero no quieren
- ④ No saben ni quieren

## 1.- QUIEREN Y SABEN

*Constituye este grupo una minoría cualificada de personas que poseen conocimientos significativos y experiencia y al mismo tiempo se identifican con los objetivos del mismo*

El equipo directivo no necesita intervenir de forma directa

**DELEGAR**

## 2.- QUIEREN PERO NO SABEN

*Profesorado que muestra cierto interés y voluntad de colaboración, pero que carece de instrumentos o formación para...*

El equipo directivo debe trabajar en aportar información, directrices, recursos y material de apoyo

Persuadir: **FORMACIÓN**

## 3.- SABEN PERO NO QUIEREN

*Profesores, activos en otro tiempo, que han llegado a "quemarse". Suelen conocer bien cualquier tema que se pretende desarrollar, pero no se integran en nada que provenga de la Dirección*

*Aquí suelen encontrarse los líderes naturales de carácter negativo, que manejan con eficacia todos los hilos de la organización informal, y así lideran el proyecto oculto del Centro. No suele ser un grupo numeroso, pero lo suficientemente grande como para bloquear por "arriba". No debe ignorarse ni su influencia ni su capacidad de resistencia.*

El equipo directivo debe comprender la situación y los puntos de vista de esas personas, para conseguir su implicación

Participar: **MOTIVACIÓN**

## 4.- NO SABEN Y NO QUIEREN

Profesores que no muestran interés. Esta actitud, que suele ser muy profunda, bloquea cualquier posibilidad de información.

*Su cara de ausencia y/o escepticismo suele ser la mejor prueba de que no merece la pena perder el tiempo con ellos.*

*Suele ser un peso muerto que, cuando el grupo es muy numeroso, puede llegar a arrastrar con su escepticismo a los demás.*

El equipo directivo debe ordenar lo que se tiene que hacer e indicar cómo se debe hacer

**ORDENAR**

## CONCLUSIÓN

Según cada situación y realidad se debería plantear un estilo de dirección diferente

- **DELEGAR**
- **MOTIVAR (participar)**
- **FORMAR (persuadir)**
- **ORDENAR**

## CUATRO CONDUCTAS



básicas y sencillas pero muy eficaces

**CORREGIR LAS FALTAS O LOS ERRORES RESPETANDO SIEMPRE A LA PERSONA**

*Diferenciar lo personal de lo profesional*

**SER CONGRUENTE**

*Cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar*

*"El liderazgo se ejerce sobre todo con los hechos que deben ser congruentes con lo que se dice"*

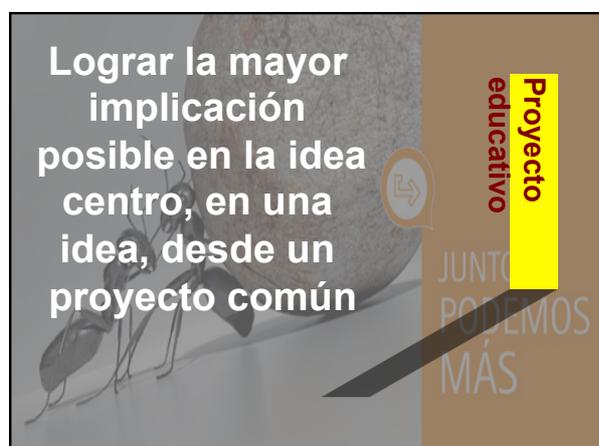
**APRECIAR Y RECONOCER EL ESFUERZO Y LA SUPERACIÓN EN EL TRABAJO DE LOS DEMÁS**

*Demostrar un interés personal por cada uno.*

*Ser leal con todos, tanto con los profesores como con la Administración*

**NO GRITAR**

*Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que se tiene a ser desobedecido*



- El señor H no quiere estar pensando mucho. Por esta razón se aloja en un hotel con pensión completa y todo incluido. **Lo quiere todo hecho: mientras menos tenga que pensar**, mejor.
- **Quiere saber la hora del** desayuno, el almuerzo y la cena, y, en todo caso, ya decidirá qué platos elige del buffet. No le preocupa la limpieza de la habitación, ni esa gotera del baño; **no es asunto suyo**, los responsables del hotel se hacen cargo de resolver los problemas. Siente que está de paso, no es su "hogar", sólo viene a pasar una temporada.
- **Es un Huésped...**

40 decisiones que pueden cambiar nuestro centro.  
Centro del profesorado de Teide, Gobierno de Canarias

- El señor R hace tiempo que vive en una urbanización. Le gusta que su hogar sea cómodo, agradable. **Se siente a gusto en su casa y continuamente busca cómo mejorarla**; precisamente ahora está de reformas, quiere ampliar el salón para que sea más cálido y luminoso.
- Se apresura para asistir a la reunión de la comunidad porque hay que tomar decisiones importantes que afectan al vecindario: fuga de agua de la piscina, la luz de la escalera, construcción de un parque infantil...
- **Es un Residente...**

40 decisiones que pueden cambiar nuestro centro.  
Centro del profesorado de Teide, Gobierno de Canarias

## COMO HUESPED...

- No suele participar en los proyectos en los que está implicado el centro...ya que no se identifica en nada con el centro
- Entiende que es profesor de una clase, pero el centro es de la Administración o del Equipo Directivo...
- "En mi aula mando yo" y en el centro el Equipo Directivo...
- No se preocupa por lo que sucede en el centro, no va con él...
- El Equipo Directivo es el que esencialmente debe tomar las decisiones...
- El Proyecto Educativo de Centro es un documento que hay que hacer porque nos obligan...
- No se puede contar con él para que participe en propuestas colectivas del centro...
- De todos modos... **está de paso...**

## COMO RESIDENTE...

- Participa en los proyectos en los que está implicado el centro...
- Entiende que es profesor de una clase, pero el centro es de todos...
- Participa y se implica en la toma de decisiones...
- Entiende que lo que sucede en el centro siempre va con él...
- Es consciente de que el Proyecto Educativo es un documento que puede ayudar a que trabajemos más coordinadamente...
- Se puede contar con él para que participe en propuestas colectivas del centro...
- Entiende... **que es parte del centro y es su responsabilidad...**

¿Qué suele suceder algunas/muchas veces en nuestros centros?

¿Nos encontramos más con la figura del huésped o del residente?





## Achicar agua

Significa...

- *Si no hay otra posibilidad, cuando hay que hacer algo lo hace el director o el "amigo" del director...*
- *Al menos que lo que hay que hacer de forma obligatoria... se haga. Las calificaciones tienen que estar el 20 de diciembre... una reunión de Consejo Escolar por trimestre...*
- ...

Resolveremos problemas puntuales, pero la situación siempre se mantendrá

## Atacar la línea de flotación

Significa...

- *Intentar que se asuma la idea de centro, que haya una identificación con el centro...*
- *Intentar que todo el centro se comprometa en una línea de trabajo...*
- *Hacer lo que se pueda hacer desde el punto de partida de cada centro...*

Resolveremos la situación, poniendo las bases de un sentido de centro



Construye un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación

Crea condiciones para que los profesores se impliquen en el centro

Considera "el trabajo en equipo" como algo esencial

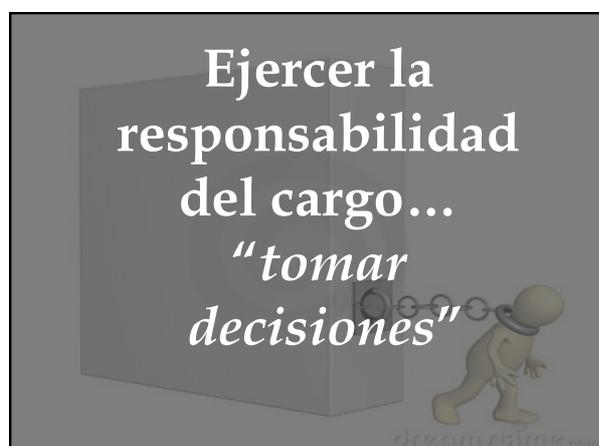
**Tanto el proyecto como el futuro se debe ver siempre en equipo.**  
**Disponer de un equipo directivo coherente es un punto de partida imprescindible**

**SER UN FACILITADOR**

CREAR UN CLIMA POSITIVO EN  
LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES DEL CENTRO

No se trata de decidir...

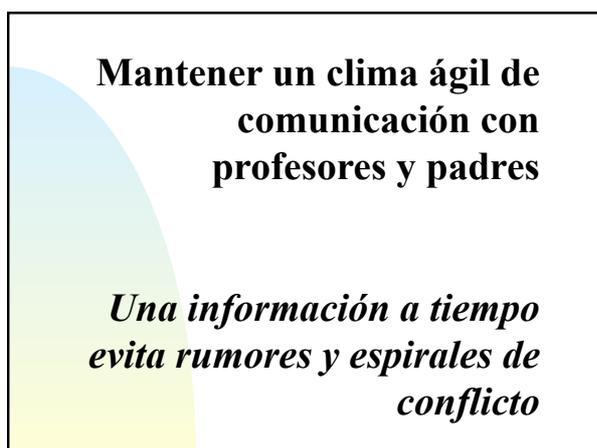
Sino de crear las situaciones,  
el clima...para que se tomen  
las decisiones adecuadas,  
oportunas...

**TOMAR DECISIONES****POR MAYORÍA**

- Solamente cuando no estén implicadas o no afecten directamente intereses, deseos o valores de las personas del grupo.

**POR CONSENSO**

- Siempre que la decisión vaya a tener una gran importancia para el centro.
- Si la decisión afecta a las personas o a los valores.



## Pensar antes

Hay que reflexionar si es necesaria y el momento adecuado para realizarla.

¿Es la reunión el procedimiento más adecuado para afrontar el tema o resolver el problema? ya que existen otros procedimientos como las notas informativas, el tablón de anuncios, o los horarios de visitas.

Es conveniente concretar el tipo de reunión más adecuado: Informativa, consultiva, formativa -para crear opinión o transmitir ideas- o decisoria

## Prepararla

Una reunión eficaz se gesta en su preparación.

Así habrá que preparar **las condiciones materiales** -sala de reunión, recursos necesarios, orden del día y personas que deben asistir-, y el análisis de los posibles **aspectos problemáticos** del tema, ya que hay tener claros los datos esenciales y los posibles problemas que se pueden plantear en el transcurso de la sesión de trabajo, alternativas y propuestas posibles, etc .

## Inicio

Es imprescindible comenzar la reunión con **puntualidad**, clarificar los puntos del orden del día, precisar el **objetivo** o finalidad de la reunión, definir con claridad y precisión la técnica o **estrategia** a emplear en la reunión.

La acogida, presentación y cualificación de los participantes constituyen un factor esencial para crear un clima profesional y amable en la reunión.

## Desarrollo

Se debe **evitar** el contestar personalmente a todo, el planteamiento de cuestiones personales, las descalificaciones personales, hacer sentir que las decisiones están ya tomadas.

Asimismo se deben **potenciar** las intervenciones de todas las personas asistentes, el respeto a todas las opiniones e intervenciones, y la creación de confianza, cooperación y cordialidad

## Para terminar

Toda reunión debe terminar:

- fijando con toda claridad los **acuerdos** y decisiones,

- clarificando las **tareas y actividades** que harán posible la puesta en práctica de los acuerdos y decisiones tomadas,

- designando las **personas responsables** y temporalizando la ejecución de cada tarea o actividad.



Sentido del humor...

Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros...

Sentido del humor...  
en el lugar equivocado, en el momento equivocado

- Hay que aprender a relativizar las cosas
- No podemos resolver todos los problemas
- Hay que tener cuidado con las implicaciones emocionales
- Separar lo profesional de lo personal



¿Un empresario sin responsabilidad social?

Desde la consideración de que **las prácticas privadas son más eficientes que las públicas**, se trata de incorporar a la escuela pública diseños, métodos y prácticas de sector privado...  
... adoptando estrategias del mundo de los negocios y subordinando todo a las necesidades del mercado.

