



## **El proyecto de dirección de un centro educativo al servicio del éxito educativo**

# **El proyecto de dirección de un centro educativo al servicio del éxito educativo**

**Javier Barrio Pérez y Francisco Vidal González**

**Inspectores del Área de Inspección de Educación de Soria**

### **Resumen**

La organización de un centro educativo ha ido evolucionando, adaptándose a los cambios sociales y políticos. El modelo directivo también ha evolucionado desde una concepción científico-racional, en la que se considera al directivo como un profesional que domina una serie de técnicas, que responden a unas funciones en términos de conductas o saber hacer, adquiridas con un determinado nivel mínimo de efectividad, a través de los resultados que se esperan, y que configuran las funciones que deben saber realizar, hasta la concepción actual en la que se aúnan las cuatro capacidades que debe tener un directivo: poder, técnica, carisma e influencia y liderazgo, pasando por la concepción humanista, que considera al directivo como una persona con carisma, a través del dominio de las relaciones interpersonales que generen un clima positivo que facilite las actitudes positivas de todos los miembros, la fenomenológica, que plantea la organización como un constructo cultural que cambia con los valores culturales que le dan sentido y consistencia, o la socio-crítica, donde se considera al directivo como un líder político de la gestión del conflicto, de las negociaciones y del pacto por consenso.

La sociedad del conocimiento requiere un tipo de educación sustentada en los cuatro pilares que ya señaló Jacques Delors en su informe *La educación encierra un tesoro*: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser.

La dirección de los centros educativos no puede dar la espalda a estos cambios y debe, en consecuencia, adaptar su actuación a los que la sociedad demanda. El directivo de estas organizaciones en la sociedad del conocimiento es el responsable de guiar o liderar el centro y debe adoptar gran diversidad de roles. En el nuevo escenario organizativo de la sociedad del conocimiento y la cultura de calidad, las organizaciones demandan una mayor profesionalización de sus directivos, a través de su formación inicial y la recibida en su puesto de trabajo.

La cultura de la sociedad del conocimiento no sólo se basa en las nuevas estructuras de comunicación, que implican una nueva forma de organizarse, de redefinir funciones, competencias, roles y puestos de trabajo, sino que además lleva aparejado también un cambio en la cultura organizacional, en los valores y en los comportamientos sociales y profesionales de la misma.

La nueva forma de organizar una institución determina la necesidad de estructuras polivalentes, flexibles y abiertas, y debe suponer una nueva cultura de comportamiento organizacional y en las funciones del puesto de trabajo del directivo, que posibilite este cambio estructural y el desarrollo de los procesos de gestión de la organización, de acuerdo a criterios e indicadores de calidad.

Es preciso, pues, definir el puesto del directivo a partir de la idea de unidades de competencia, que amplía el concepto de capacidad. Las unidades de competencia del directivo son las unidades que componen la figura profesional del directivo, las cuales están reconocidas y son identificables como puesto de trabajo y tienen valor y significado en el mismo. En esta comunicación hemos identificado cinco competencias.

En resumen, todo directivo debe poseer unos conocimientos, unas técnicas mínimas imprescindibles como instrumentos y herramientas de trabajo, pero también unas actitudes y características personales que le lleven a buscar alternativas creativas a los problemas de contexto en el que está ubicado el centro y a la situación coyuntural del mismo, siendo capaz de generar un clima y una cultura participativa, de consenso, colaborativa y de compromiso para la innovación y el cambio, respondiendo a las demandas y a las necesidades de la organización.

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación establece entre los factores que favorecen la calidad de la enseñanza, la función directiva, delimita sus funciones y competencias, el procedimiento de selección y el reconocimiento de la función directiva. Este conjunto de competencias las podemos concretar en tres grandes apartados: competencias personales, competencias sociales y competencias técnicas, que ofrecerían el perfil profesional del director, de acuerdo con las funciones expuestas en la LOE.

De todo ello, se deduce la necesidad de implementar una dirección de centros educativos más profesional, en la que el modo de acceso y la función sean aspectos preferentes.

La LOE ofrece algunos avances en lo referente a la dirección y gobierno de los centros, pero siguen echándose en falta otros, especialmente en lo que respecta a la autonomía.

En la consecución del éxito educativo, entendido como la eficacia en la consecución de los objetivos educativos, concretados en la formación integral de los alumnos, la figura del director es pieza clave. Así lo reconocen todos los estudios dedicados al análisis del liderazgo.

El director debe ser un factor de eficacia, un promotor del cambio, capaz de implicar al profesorado y a la comunidad educativa en un proyecto de futuro ilusionante y con objetivos claros. El éxito educativo se puede relacionar con el ejercicio del liderazgo del equipo directivo. De hecho, la experiencia dice que el funcionamiento de un centro mejora o empeora con los cambios de los equipos directivos.

El concepto de calidad de la educación, como meta de toda institución educativa asume un enfoque global de gestión de la institución hacia la consecución de metas de calidad para todos y con la colaboración de todos los implicados en la institución educativa.

Desde la perspectiva de la calidad, y teniendo en cuenta los tipos de liderazgo, se precisa un líder transformacional, o sea, un líder que tienda a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa. Toda persona que se presente a un selección para dirigir un centro educativo lo debe hacer con un programa con el que pretenda dinamizar la vida del mismo y cambiar las cosas que, en su opinión, necesitan modificarse para lograr un funcionamiento mejor. Es decir, que la idea de calidad, de mejora continua está o debe estar indefectiblemente unida a las pretensiones de cualquier directivo.

Desde esta perspectiva podríamos definir con Álvaro Marchesi un centro educativo de calidad como aquel que potencia el desarrollo de las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos, contribuye a la participación y a la satisfacción de la comunidad, promueve el desarrollo profesional de los docentes e influye con su oferta educativa en su entorno social.

La gestión de calidad se asienta sobre tres pilares:

1.º Cultura de calidad. Esta cultura dice que la calidad se consigue mejorando todos los procesos.

2.º Preocupación por los sistemas y recursos humanos: liderazgo orientado a la calidad, involucración de todo el personal y formación continua.

3.º Método científico: identificación de los problemas y sus causas, implementación de soluciones y seguimiento y valoración de resultados.

El primer paso, pues, debe ser reflexionar sobre la misión, visión y valores estratégicos del centro contextualizados.

La lógica REDER y el ciclo de mejora PDCA explican el proceso continuo de búsqueda de la calidad.



La evaluación se convierte en protagonista del proceso. Es necesario conocer para poder actuar. La evaluación es un proceso que permite conocer el estadio en que se encuentra una actividad del centro o el centro en su totalidad, punto de partida para una acción de mejora. La evaluación, por tanto, no es un fin en sí misma, sino un medio de conocimiento y de actuación: posee carácter formativo e informativo.

El modelo EFQM permite, a través de la evaluación, tener una visión completa del funcionamiento del centro, tras la cual se detectan puntos fuertes y áreas de mejora susceptibles de ser analizadas y corregidas.

Es preciso, pues, analizar todos los procesos. Un proceso se puede definir como un conjunto de recursos y actividades

interrelacionadas entre sí, que transforman elementos de entrada en elementos de salida con valor añadido para satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente o usuario. Entre estos procesos podríamos distinguir los procesos clave u operativos, los procesos estratégicos y los procesos de soporte o apoyo.

El proyecto de dirección es uno de los requisitos necesarios para poder participar en el proceso de selección de directores de centros educativo. En él, el aspirante debe plantear las líneas estratégicas de actuación, junto a los objetivos y evaluación del mismo. Además debería dejar traslucir un estilo de dirección. Al final de su mandato, el director debería ser evaluado en función de sus logros y del proyecto de dirección presentado.

La Inspección de Educación tiene un papel importante, tanto en la selección como en la “tutorización” y en la evaluación de los directores. Se debe supervisar el ejercicio de la función directiva de una forma continuada a lo largo de su mandato. Además, la valoración del ejercicio de la función directiva es pertinente en la renovación del cargo y en la consolidación del complemento específico.

---

[Página principal](#)