



SE BUSCA DIRECTOR/A

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

HEZKUNTZA, UNIBERTSITATE
ETA IKERKETA SAILA

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN,
UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN

SE BUSCA DIRECTOR/A

A l e j a n d r o C a m p o

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

HEZKUNTZA, UNIBERTSITATE
ETA IKERKETA SAILA

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN,
UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN

Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 2004

CAMPO, Alejandro

Se busca director-a / Alejandro Campo. – 1ª ed. – Vitoria-Gasteiz : Eusko Jauriaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia = Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 2004

p. ; cm.

Contiene, además, con portada y paginación propias, texto contrapuesto en euskera: "Zuzendari bila"
ISBN 84-457-2114-3

1. Directores de centros docentes. I. Euskadi. Departamento de Educación, Universidades e Investigación. II. Título. III. Título (euskera).

371.1

Edición: 1ª Abril 2004

Tirada: 1.300 ejemplares

© Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco
Departamento de Educación, Universidades e Investigación

Edita: Eusko Jauriaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco
Donostia-San Sebastián, 1 / 01010 Vitoria-Gasteiz

Internet: www.euskadi.net
www.berrikuntza.net

Autor: Alejandro Campo / acampo@isei-ivei.net

Diseño: ONOFF Imagen y comunicación / www.onoff-ic.com

Imprime: Estudios Gráficos Zure, S.A.

ISBN: 84-457-2114-3

D.L.: BI-1069-04

ÍNDICE

1. Presentación.....	7
2. Introducción.....	9
3. Líneas básicas para una dirección eficaz.....	11
4. Las tareas de la dirección.....	17
5. Los criterios para la selección	19
6. Actividades:	
- Análisis del contexto	22
- El rol formal del director/a.....	23
- Construcción del rol profesional del director/a.....	24
- Retrato-robot del director/a ideal.....	28
- Procedimientos idóneos para la selección	32



1

PRESENTACIÓN

La investigación, la teoría y modelos tan diferentes como la “Mejora de la Eficacia de la Escuela”, “EFQM” o “Calidad total” coinciden en señalar que la dirección escolar es uno de los factores clave de los centros educativos de éxito.

La experiencia señala igualmente su importancia: Centros que de la mano de una buena dirección han remontado dificultades serias, saliendo no sólo airosos sino fortalecidos de ellas, y otros que han perdido prestigio y clientela por la falta, entre otras cosas, de un equipo creativo, implicado y eficiente.

Aunar voluntades de los distintos estamentos de la comunidad educativa para señalar las metas del centro, gestionar los recursos de todo tipo para propiciar el logro de esas metas, afrontar con éxito los numerosos conflictos inherentes a la vida del centro son las funciones fundamentales de la dirección escolar, y todo ello teniendo presente que el alumnado y su aprendizaje son el eje conductor de toda su actividad.

Estas complejas tareas demandan personas con competencias acordes a las mismas, personas que además mantienen un demostrado compromiso con el centro y con la educación.

Sin embargo, la cultura de los centros y del profesorado ha supuesto y todavía supone en algunos casos, un obstáculo para que las personas idóneas accedan a la dirección. Nadie dudaría en proponer o presentarse voluntariamente para realizar tareas acordes a una capacitación concreta (Educación Física, Inglés...); no ocurre lo mismo con la dirección. Un malentendido pudor impide en muchos casos presentarse para desempeñarla privando con ello al centro de un buen director o directora.

Se hace necesario eliminar los prejuicios y que el profesorado que se sienta competente, se convierta en candidato a la dirección con la convicción de que prestará al centro uno de los servicios más necesarios e importantes. No cabe duda que llegando a acuerdos en el centro tanto en el tipo de dirección que se necesita como en



las funciones y distribución de responsabilidades, resulta más estimulante asumir la dirección.

La comunidad educativa puede incidir en la selección de la dirección y tiene la responsabilidad de hacerlo de la manera más informada y rigurosa posible. Al Claustro de profesores/as, conocedor de la realidad concreta del centro y de sus necesidades, se le demanda el proponer y animar a los profesores/as que han demostrado un mayor liderazgo y buen hacer profesional para que accedan a la dirección.

La administración educativa tiene la intención de abordar a medio plazo la definición de un marco actualizado de la dirección escolar con el fin de potenciar la misma a todos los efectos: profesionales, económicos, formativos, etc.

Sin embargo, de poco sirve abrir nuevos cauces y proponer nuevos marcos laborales si no se presentan los mejores profesionales, aquellos capaces de adquirir un compromiso al servicio del centro y un reto personal ilusionante.

Este documento tiene como objetivo facilitar la reflexión de la comunidad educativa, especialmente la del profesorado, en el sentido de conocer, profundizar en las tareas y competencias directivas, intercambiar puntos de vista y tratar de aunar criterios, para que cada centro pueda dotarse de la dirección que necesita.

Con el fin de facilitar el trabajo de ajuste de las herramientas de trabajo que se ofrecen en este documento a las distintas realidades de los centros, ofrecemos el documento completo en la siguiente dirección electrónica: <http://www.berrikuntza.net>

Espero que este documento resulte de utilidad y facilite la elección de la mejor dirección posible: comprometida, estable y eficiente.

Vitoria-Gasteiz 12-01-2004

Konrado Mugertza Urkidi
Director de Innovación Educativa
Departamento de Educación, Universidades e Investigación





2

INTRODUCCIÓN

“Profesor o profesora con poderes mágicos, que pueda hacer más con menos recursos, pacificar grupos rivales, incorporar a los que van por libre, aceptar sin inmutarse interpretaciones malévolas de sus intenciones, aguantar niveles mínimos de apoyo, procesar grandes volúmenes de papel, trabajar horas extra. El o ella tendrán carta blanca para innovar pero sin gastar dinero adicional, sin tener ni voz ni voto en el personal que se les asigna y sin herir las suspicacias ni de los de arriba ni de los de abajo.”

(M. Fullan)

El retrato es quizás excesivo, pero la realidad nos dice que la función directiva se percibe como ardua y compleja. Carece de incentivos suficientes para hacer atractivo su ejercicio. Sin embargo la investigación es concluyente y tozuda cuando nos dice y nos repite que uno de los factores de eficacia en los centros escolares es la capacidad de dirección y liderazgo.

El papel de los equipos directivos debe consistir en liderar los aprendizajes individuales del alumnado y del profesorado y los aprendizajes colectivos en la resolución de los problemas prácticos con los que se encuentra cada centro escolar. Para ello se deben arbitrar estructuras que favorezcan la reflexión colectiva y contemplar el desarrollo del centro, más como hipótesis que hay que probar que como una solución empaquetada que hay que llevar a la práctica.

La función directiva es una función distribuida a lo largo y ancho de la institución escolar y a la que muchos contribuyen. Los centros escolares deben tener la sensatez para garantizarse un sistema de dirección estable y competente. La peor dirección es la que no existe.

Los manuales de gestión educativa aconsejan que las decisiones deben tomarse contando con aquellos que tienen conocimiento técnico para informarlas y con aquellos que van a estar afectados por la mismas. En la elección (selección, designación) del director se deben definir las tareas y funciones a desempeñar y los criterios que nos permitan anticipar la competencia profesional para el desempeño de las mismas. Se proponen cinco actividades con el fin de tratar de anticipar la competencia potencial del candidato para unas tareas concretas y un contexto de actuación.





3

LÍNEAS BÁSICAS PARA UNA DIRECCIÓN EFICAZ

3.1. Una dirección guiada por valores educativos justos y compartidos

La claridad en los objetivos y la implicación de la comunidad educativa en los mismos son condiciones necesarias para una dirección eficaz, pero son los valores subyacentes los que otorgan a los directivos legitimidad y los que determinan las finalidades éticas de la educación. La dirección se preocupa y se ocupa del aprendizaje de todos y cada uno de los alumnos y de los profesores. Genera confianza y colaboración en la organización y la preocupación por elevar los resultados de aprendizaje y por disminuir la distancia entre los que obtienen buenos resultados y los que los obtienen malos o mediocres.

3.2. Una dirección que tiene en cuenta el contexto específico del centro educativo

Hay una paradoja permanente para el liderazgo en todo tipo de organizaciones. Es la tensión entre las estrategias y soluciones universales y las específicas y a la medida. Ambos extremos son peligrosos. El reto para los directivos escolares es conocer las buenas prácticas existentes y adaptarlas al contexto específico de cada escuela.

Elevar el nivel de rendimiento, ampliar el repertorio de estrategias de aprendizaje del alumnado y proporcionar experiencias valiosas de aprendizaje son independientes del contexto social en que se encuentra el centro educativo. No cabe duda de que el reto es mayor en unos contextos que en otros. Las escuelas no son clónicas y reclaman respuestas específicas y contextualizadas. El truco consiste en construir la respuesta desde dentro y no importarla desde fuera, aunque los ingredientes sean similares. Tener en cuenta el contexto implica tratar a cada centro como único, pero con la certeza de que existen cada vez mayor número de herramientas válidas para ayudarle en su desarrollo.

La dirección debe ser sensible a las características específicas como el contexto sociofamiliar y la composición del alumnado, la trayectoria del centro y su nivel de efectividad y reconocer las expectativas e intereses de todos los miembros de la comunidad educativa: alumnado, profesorado, familias...

3.3. Una dirección que promueve una visión activa del aprendizaje y estimula el aprendizaje en todos los ámbitos

En los contextos escolares el aprendizaje valioso no ocurre normalmente por accidente. El equipo directivo tiene que orientar su tarea a crear entornos que apoyen y faciliten el aprendizaje para el alumnado, profesorado, coordinadores y coordinadoras, etc. Tenemos hoy abundante literatura sobre cómo se aprende y cómo se puede organizar el conjunto de experiencias de aprendizaje para que tengan un impacto positivo no sólo en los resultados de los exámenes sino en la capacidad de aprender. Si el profesorado es capaz de enseñar a sus alumnos y alumnas a aprender a la vez que se adquieren los contenidos, actitudes y destrezas del currículo, se logran a la vez los objetivos del aprendizaje y del rendimiento. La preocupación principal de los equipos directivos debe ser lograr que el profesorado marque diferencias significativas con todos y cada uno de los alumnos y alumnas.

Para ello, el equipo directivo habrá de promover y facilitar entornos variados de acuerdo a la diversidad de estrategias docentes, que hagan uso de las nuevas tecnologías de la información y que permitan trasladar la responsabilidad de su propio aprendizaje al alumnado.

Esta dimensión del liderazgo, que se preocupa por la calidad de las actividades de aprendizaje y enseñanza, que incrementa las expectativas positivas sobre alumnado y profesorado y da apoyo sistemático y reconocimiento, se denomina liderazgo instructivo. No es la única dimensión y tiene que ir acompañada por el liderazgo organizativo que marca direcciones y estrategias, reparte trabajo y responsabilidades y establece estructuras; y por el liderazgo relacional que se preocupa por generar implicación y consenso, por mantener la buena reputación de la escuela y sus miembros, y por construir relaciones fluidas y satisfactorias.

3.4. Una dirección cuyas funciones están repartidas entre muchas personas

La tarea compleja y exigente de organizar experiencias de aprendizaje para un grupo-clase tiene tanto componente de liderazgo como la coordinación o la jefatura de estudios. El equipo directivo ha de sacar provecho del potencial de liderazgo existente en todos los miembros de su centro.

Este entendimiento del liderazgo se basa en compartir valores y creencias y ceñirse a ellos en todos los niveles de actuación. De aquí se deriva que el liderazgo instructivo no está unido inexorablemente al estatus o la experiencia; está distribuido en las personas y en los departamentos y potencialmente disponible para todos.

Existen cada vez más evidencias, tanto en el sector público como en el privado, para apoyar este modo distribuido de liderazgo especialmente en las organizaciones que aprenden. En ellas los directivos ponen en marcha proyectos, estimulan el diálogo y la colaboración, identifican problemas y ayudan a construir soluciones.

Suelen tener un repertorio de recursos sociales más amplio de lo que ha sido habitual en las estructuras jerárquicas, para promover la apertura, para asegurar relaciones positivas y para afrontar la ambigüedad y la incertidumbre inherentes a los modelos abiertos de liderazgo.

3.5. Una dirección que se preocupa no sólo del presente sino también del futuro del centro educativo

Los centros escolares acumulan en las personas y en los equipos de trabajo muchas competencias y conocimientos valiosos para cumplir su cometido pero, en ocasiones, reaccionan con gran lentitud ante los nuevos retos y necesidades. Unas veces las mismas prescripciones administrativas desincentivan la innovación y otras los mismos centros generan fuertes rutinas que se convierten en disfuncionales con el tiempo.

El liderazgo orientado al futuro tiene que ayudar a la comunidad escolar a articular una visión basada en sus creencias y valores. Tiene que adivinar las tendencias de futuro para acomodarse y sacar provecho de ellas y, por último, tiene que gestionar el proceso de cambio desde la situación actual a la situación deseada. Conducir estos cambios requiere las destrezas propias de los agentes de cambio como son la habilidad para generar confianza, la capacidad para hacer un diagnóstico acertado, planificar la mejora y para mantener el esfuerzo sostenido de las personas.

El liderazgo estratégico se enfrenta al reto de equilibrar las necesidades de desarrollo y de mantenimiento. Los centros educativos tienen que cambiar para asumir las orientaciones institucionales y las demandas de los usuarios del sistema, pero tienen que mantener continuidad con su presente y con su pasado, en parte para procurar estabilidad a la institución y en parte porque las reformas no cambian de modo radical todo lo que hacen las escuelas.

3.6. Una dirección que cuenta con el reconocimiento, apoyo y una política coherente de la Administración Educativa

La constatación científica de que la dirección de un centro es uno de los factores clave de eficacia escolar, tiene que ir acompañada de las medidas, de todo tipo, que permitan a las escuelas dotarse de una dirección estable y competente. Se debe arbitrar un marco de relaciones equitativo que aclare las reglas de juego y que otorgue autonomía suficiente y capacidad de maniobra para llevar los proyectos adelante. No hay nada más motivador que la capacidad de hacer y de emprender. Lógicamente, los centros deben rendir cuentas de modo sistemático de su actuación. Las decisiones deben regirse más por las necesidades de los centros escolares y menos por las necesidades individuales de los docentes y otros colectivos de personal. Todo ello dentro de un equilibrio razonable.

En tiempos de cambio la necesidad de apoyo a las escuelas es importante y la política educativa tiene que presentarse de forma global y coherente, de modo que los centros perciban claridad en los valores y en las aspiraciones.

El aislamiento tradicional de las escuelas no permite el contagio y trasvase de prácticas, por lo que deben estimularse la colaboración en redes y alianzas.

3.7. Una dirección que cuenta con medios y estructuras estables para la investigación y el desarrollo profesional

La dirección es una tarea práctica, no teórica, que se adquiere de formas variadas. Se conocen las capacidades y características requeridas para el ejercicio de una buena dirección, aunque no siempre sabe con exactitud como se adquieren. No cabe duda de que el desarrollo de la capacidad de liderazgo es un aprendizaje permanente y que cada persona requerirá un apoyo sistemático,

dependiendo tanto de su modo específico de aprender como del estadio de desarrollo de las competencias correspondientes.

En la medida en que interesa contar con una masa crítica suficiente de directivos escolares, deben existir posibilidades de formación y desarrollo para todos ellos: para los futuros directivos, para los recién llegados y para aquellos que cuentan ya con una experiencia más o menos dilatada. Los programas de formación deben superar la rigidez de los modelos competenciales y abordar conceptos clave como el clima escolar, los estilos de liderazgo y el rendimiento del centro. También deben plantear oportunidades de desarrollo de las cualidades personales que estimulan la mejora institucional como la capacidad de generar entusiasmo e implicación.

Los programas de apoyo a la dirección se llevan a cabo mediante estrategias diversas: intercentros, asesoramientos por tutores y tutoras experimentados, resolución de problemas y otras. Ello requiere un acceso fácil y sistemático a los grupos de directores/as locales y zonales y una red de formadores, suficiente y capacitada. El desarrollo de todo el potencial de liderazgo de una comunidad escolar exige coherencia, continuidad y progresión.

El reto del cambio permanente demanda estructuras directivas y liderazgo distintas a las tradicionales en todos los niveles del sistema educativo. Sin este componente esencial las expectativas puestas en el sistema educativo superan su capacidad real para llevarlas a la práctica. Por ello se necesitan estructuras y personas que lideren el debate sobre la dirección y el liderazgo educativo, que investiguen de modo sistemático y que oferten programas coherentes y continuados de desarrollo profesional

SE BUSCA DIRECTOR O DIRECTORA

Herramientas para la selección informada del director o directora de un centro escolar

El proceso de selección responsable, informada y rigurosa de la dirección abarca los cuatro ámbitos que figuran a continuación. Se desarrollan en este trabajo las tareas y los criterios. Las intenciones se harán explícitas en el Proyecto de Dirección y las evidencias para constatar las competencias, corresponden a la comisión de selección y será objeto de trabajos posteriores.

Las tareas

Descripción del puesto de trabajo

- Conocimiento del centro: Tipo y tamaño, estadio de madurez o desarrollo, H^a previa en el ejercicio de la dirección
- Entendimiento de la dirección
- Funciones y tareas priorizadas



Las intenciones

El proyecto de dirección

- El conocimiento del contexto
- La planificación estratégica, el carácter intencional
- Las prioridades
- Los recursos
- Los indicadores de logro



Las evidencias

Evaluación, pronóstico

- Experiencia previa
- Incidentes críticos
- Portafolios personales: las muestras
- Entrevistas, tests, etc.



Los criterios

Competencias para la dirección

- Conocimientos
- Destrezas
- Características personales

Competencia potencial



4

LAS TAREAS DE LA DIRECCIÓN

(Actividades 1, 2 y 3)

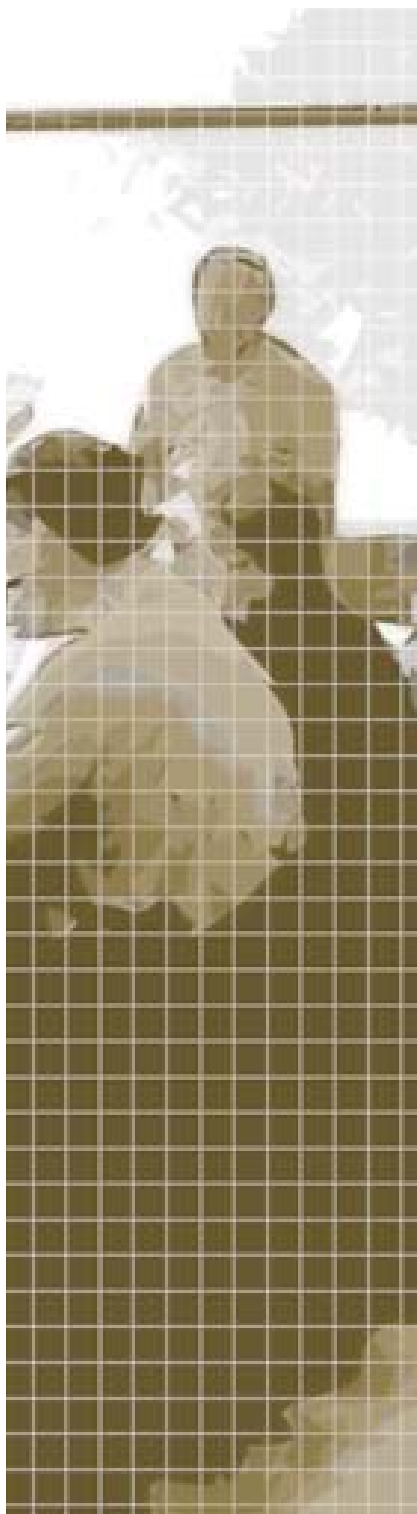
En estos momentos la dirección escolar está en revisión por parte de las administraciones educativas, los teóricos de la organización y los mismos centros escolares. La dirección se contempla como problema y se cuestionan el modo de acceso, los incentivos profesionales de que debe dotarse y el tipo de capacitación que permita un ejercicio idóneo de la misma.

Cada centro educativo, en función de sus características: tipo, tamaño, trayectoria, momento de desarrollo e historia de las irreciones anteriores, necesita alternativas diferentes.

Hay centros escolares instalados en la autocomplacencia, rememorando éxitos pasados e incapaces de afrontar los nuevos retos o incapaces de ver que el escenario ha cambiado. Necesitan alguien que les ayude a reconsiderar las finalidades básicas de las escuelas y les proponga un camino viable de transformación.

Existen otros que se afanan en ir de un lado a otro sin un destino preciso, en un dinamismo improductivo. Todo lo prueban sin que nada deje poso permanente. Necesitan alguien que establezca prioridades para que sus energías no se quemen en un exceso de innovación.

Otros centros combinan eficacia y dinamismo y se caracterizan por permanecer relativamente tranquilos, por adaptarse satisfactoriamente a un ambiente cambiante y por acomodar sus estructuras en línea con su cultura y sus tradiciones. Necesitan alguien que deje hacer y que reconozca sistemáticamente el esfuerzo y el éxito.



Las administraciones educativas no cuentan con un modelo único y homogéneo para los directivos escolares y quizá sea oportuno, dada la variedad de contextos y situaciones educativas a las que hay que dar respuesta, pero en los documentos programáticos aparecen explícitamente o se adivinan una serie de características y tendencias.

Se entiende que la dirección:

- Es una labor de equipo, fundamentalmente centrada en torno a los cargos unipersonales del director/a, del jefe de estudios y secretario/a, aunque no en exclusividad.
- Se dota de conocimientos y destrezas específicas, distintas aunque complementarios a los docentes, por vías distintas (experiencia, formación en la práctica, formación institucionalizada).
- Asume los roles directivos y la responsabilidad que la Administración educativa confiere los centros educativos.
- Potencia la participación en todos los niveles de su actividad.
- Es seleccionada como resultado del juicio informado y consciente de los distintos estamentos de la comunidad y administración educativa.
- Ejerce funciones y desempeñar tareas que son necesarias en la organización de un centro educativo, de modo que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice con la mayor eficacia.

El ejercicio de las tareas directivas requiere la competencia adecuada para su desempeño. El concepto de competencia es, sin duda, problemático y no exento de ambigüedad semántica. La competencia está incorporada en los siguientes procesos que constituyen el trabajo directivo y son los siguientes de acuerdo a M. Eraut (1993):

- Procesos de adquisición e interpretación de la información. Ambos están estrechamente unidos y afectados por esquemas cognitivos preexistentes. Se hace más evidente aquello que buscamos y las interpretaciones tienden a seguir rutas establecidas de pensamiento más que a cuestionarlas.
- Actuación competente y ajustada a las necesidades. Secuencia compleja de acciones habituales y que se realizan sin mucha conciencia y deliberación.

- Procesos deliberativos. Planificar, resolver problemas, analizar, evaluar, tomar decisiones... Estas tareas constituyen la esencia del trabajo profesional y requieren de los profesionales conocimientos de las estrategias de enseñanza-aprendizaje, conocimiento del funcionamiento de un centro educativo como organización, conocimiento del contexto de actuación y capacidad para emitir juicios profesionales.
- Metaprocesos. Describen el pensar de alto rango que conducen a la autorregulación en los procesos anteriores, la evaluación de lo que uno está haciendo y pensando, la continua redefinición de las prioridades y el ajuste crítico de las propias asunciones.

No cabe duda que, aparte de las diferencias de contexto, o el entendimiento de la dirección, existen una serie de áreas básicas de actuación que la dirección tiene que desarrollar:

- La dirección estratégica del centro que plantee un futuro ilusionante para todos los miembros de la comunidad educativa.
- La creación y el mantenimiento de un clima de convivencia y autodisciplina que promueva el aprendizaje para todos.
- El aprovechamiento máximo de los saberes y de las competencias de todo el personal, estimulando el esfuerzo y el aprendizaje permanente.
- El rendimiento de cuentas de modo sistemático y público de los resultados conseguidos.

En la elección del director se deben fijar las áreas básicas de actuación.

Cada centro necesita un cóctel especial que hace imposibles las generalizaciones.

5

LOS CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN

(Actividades 4 y 5)

Entendemos competencia no como la atribución normativa para el ejercicio de una tarea sino como una capacidad potencial para actuar de modo útil para la organización escolar.

La tarea o conjunto de tareas define la estructura interna de una competencia. La competencia directiva es distinta, aunque no distante de la competencia docente. A los directores y directoras se les piden cosas distintas a las requeridas como docentes, desde el mismo instante en que ocupan el despacho. Dar repuesta a estas nuevas demandas les exige nuevos conocimientos y actitudes. No todo buen profesor o profesora es necesariamente buen director/a.

La competencia general es un conglomerado de competencias discretas, relativas a cuatro ámbitos fundamentales de actuación:

1. La relación con uno mismo: **las cualidades personales**. Actuar de modo autónomo para decidir e intervenir en un contexto determinado. Desarrollar y expresarse modo de ser, ejercitar sus derechos y asumir responsabilidad en los distintos ámbitos de la vida. Esto requiere una orientación intencional de futuro y el conocimiento del propio entorno.
2. La relación con otras personas: **las destrezas interpersonales**. Entender y respetar posiciones distintas a las nuestras y establecer acuerdos que estimulen la actividad de la organización escolar. Permiten la creación de lazos sociales y de cohesión social, necesarios en toda organización.



3. La relación con la dirección: **la capacidad de dirección y liderazgo**
Establecer una visión atractiva de futuro para el centro e incorporar a toda la comunidad en un proyecto compartido. Reconocer que la dirección en un centro escolar es una función necesariamente distribuida entre muchas personas y que por esencia de la institución se requiere un funcionamiento democrático con un cierto valor ejemplar.
4. La relación con la organización escolar: **las destrezas técnicas de gestión**. Como toda otra organización hay aspectos técnicos ineludibles como la planificación sistemática de los recursos en pos de las prioridades establecidas. La organización y optimización de los recursos. El seguimiento continuo de los procesos vitales de la institución, aquellos que facilitan los aprendizajes de los alumnos.

Muchos profesores y profesoras tienen un conjunto desarrollado de destrezas que les hace candidatos valiosos para la dirección.

La comunidad escolar tiene que aventurar la existencia de la competencia para la dirección, es decir, determinar la competencia potencial de un candidato.

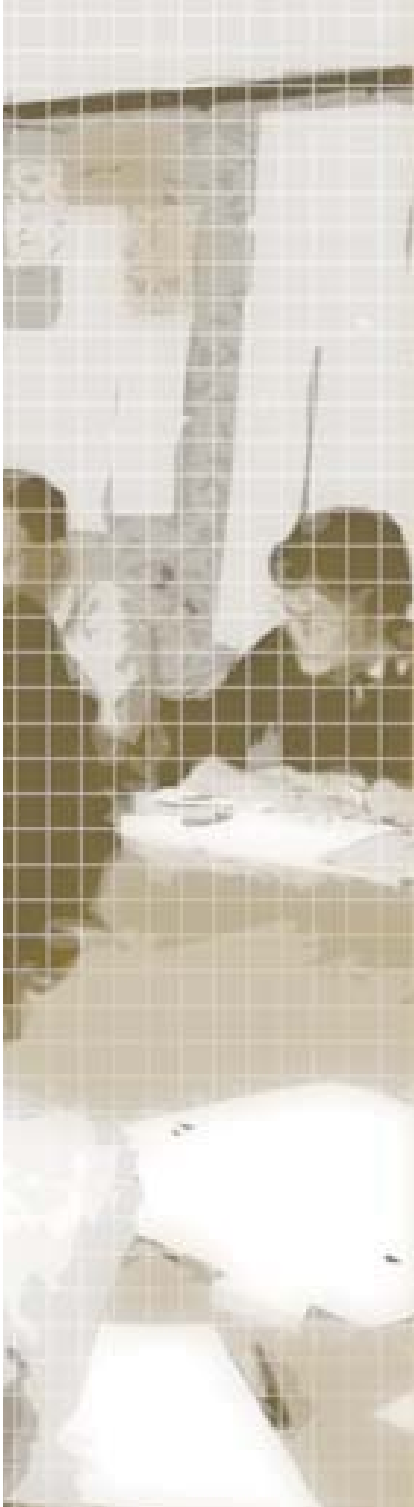
La competencia solo se puede observar a través de las acciones de las personas en contextos determinados. Integra y pone en relación las tareas o las demandas con los atributos personales y el contexto.

Existen muchas oportunidades en un centro escolar para ejercer el liderazgo y, por lo tanto, de observar a los profesionales en el ejercicio de su actividad. Ello nos puede dar una idea cabal de su idoneidad para la dirección.



6

ACTIVIDADES



Actividad 1: Análisis del contexto."Pensando en el centro"

Hacer una parada para pensar en nuestro centro, nuestras características concretas, las demandas de las familias, de nuestro alumnado, las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, es siempre conveniente. Pero lo es más todavía a la hora de seleccionar la dirección para el centro.

Actividad: Analizar la situación del centro en este momento

Finalidad: Facilitar la reflexión y aproximarse al tipo de dirección que este necesita.

Contexto: Claustro de profesores/as, Consejo Escolar, Comisión de selección, etc.

Procedimiento: Se comienza por un ejercicio individual y después se realiza el mismo en pequeño grupo. Finalmente se recogen las aportaciones de los grupos y se analizan las distintas visiones del centro y su significado.

Preguntas que pueden guiar la reflexión:

- Estamos al servicio de la comunidad, ¿qué necesidades y expectativas hacia el centro educativo tienen nuestro alumnado y sus familias?
- Pensamos en nuestra historia reciente y recordamos los momentos claves que nos hicieron dar pasos importantes.
 - ¿Qué transformaciones importantes se han dado en el centro?
 - ¿Hemos crecido? ¿De qué estamos orgullosos?
 - ¿Cuáles podemos decir que han sido los motores de cambio en nuestro centro?
- ¿Qué define nuestro centro hoy?:
 - ¿Prioridades?
 - ¿Logros y expectativas?
 - ¿Cómo se nos percibe desde fuera?
 - ¿Somos un colectivo cohesionado?
 - ¿Podríamos definir tres líneas de acción en las que caminamos en la misma dirección?: Proyectos, objetivos en cuanto al tipo de centro, estrategias de enseñanza-aprendizaje...
- En clave de futuro. Partiendo de lo que hemos sido, lo que somos y lo que queremos llegar a ser, teniendo en cuenta que si algo no avanza y mejora, se para y decae, ¿qué tipo de dirección me/nos gustaría tener en el centro y me/nos parece que sería la que pudiese responder mejor a lo que nuestro centro necesita ahora y a medio plazo?

Conclusiones

Actividad 2: El rol formal del director o directora

Si se nos pregunta acerca del papel institucional del director en la organización, podemos acogernos a la descripción de las tareas del puesto de trabajo: "Esto es lo que se supone que debe hacer un director o directora de acuerdo a la normativa".

Actividad: ¿Qué dicen la normativa y las orientaciones?

Finalidad: Permitir la exploración de los aspectos formales del rol como director de un centro escolar. Considerar las consecuencias y compartir los hallazgos significativos con los compañeros/as.

Contexto: Se puede hacer como ejercicio individual o como ejercicio de pequeño grupo. Es de interés tanto para el Consejo Escolar, Claustro o Comité de selección.

Procedimiento:

1 Considerad el rol formal del director/a:

- ¿Hay una descripción del puesto de trabajo? Si no es así ¿la debería de haber?
- Si hay una descripción del puesto de trabajo, considera sus contenidos: ¿Es clara? ¿Es realista?
- Situar todos los elementos en orden de prioridad. ¿Con qué criterio lo habéis hecho?
- ¿Pensáis que estas prioridades son compartidas por la administración educativa, por el Consejo Escolar, por los compañeros/as de centro, por la Comunidad Educativa?

2 Escribid vuestra propia descripción del puesto de trabajo, aclarando especialmente las posiciones sobre los siguientes aspectos:

- Áreas de obligatoriedad en el trabajo (demandas): lo que se debe hacer y las maneras específicas en que se deben hacer determinadas tareas.
- Áreas de limitación en el trabajo (restricciones): lo que no está permitido o modos prohibidos de actuación en determinadas tareas.
- Áreas de elección (posibilidades): lo que es facultativo tanto en la elección de las tareas como en el modo de hacerlas.

Conclusiones: Tras la puesta en común y el debate se recogen las conclusiones y se dan a conocer.

Este ejercicio es particularmente útil cuando en un grupo se juntan aquellos que desempeñan un rol similar y pueden comparar las percepciones de su propio rol. También resulta apropiado para aquellos que tienen la responsabilidad de elegir con criterio a las personas idóneas para el desempeño de los puestos directivos del centro escolar.

Actividad 3: Construcción del rol profesional del director/a

La definición del rol es más compleja que la mera definición del puesto de trabajo.

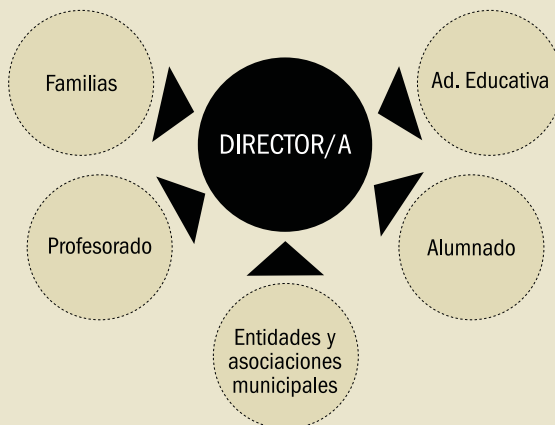
La concreción del rol profesional del director/a se va elaborando a través de una constante interacción con otras personas significativas dentro del centro. A través de estas interacciones se van haciendo explícitas y se van ajustando las expectativas mutuas.

Estas personas significativas que ayudan a concretar el rol profesional es lo que se denomina como “conjunto de rol”.

Las preguntas que pueden guiar la reflexión son las siguientes:

- ¿Quiénes son los miembros del conjunto de rol (director/a)?
- ¿Cuál es su influencia relativa sobre el rol del director? Representalo por el grosor de la línea de conexión.
- ¿Qué les gustaría que no se hiciese pero temen que se pueda hacer? – Expectativas negativas.
- ¿Cuáles son las expectativas del director acerca del trabajo y de las actitudes del resto? – Expectativas positivas y negativas.

Ejemplo del conjunto del rol de un director/a:



Las discusiones sobre el conjunto de rol pueden ser muy ilustrativas. La idea de hablar sobre las expectativas mutuas en sustitución de la definición administrativa de las tareas, provoca un contexto más dinámico de discusión acerca de las posibles oportunidades y restricciones de actuación. Nos puede llevar a descubrir áreas de ambigüedad del rol, de conflicto del rol y de sobrecarga del rol y a la consiguiente discusión de los modos de reducción tanto de la ambigüedad como del conflicto y de la sobrecarga.

Actividad: Análisis del conjunto del rol

Finalidad: Permite discriminar a los miembros significativos de un conjunto de rol y analizar en profundidad las expectativas mutuas.

Contexto: Preferiblemente un grupo en el que haya más de un miembro de un conjunto de rol, es decir, personas significativas en su definición. También puede ser realizado por un solo colectivo (claustro). En este caso se forman grupos que simulan el “conjunto de rol”: familias, alumnado, profesorado, administración,...

Materiales: Hojas explicativas previas y hojas de las expectativas del rol.

Procedimiento:

1. Se proporciona una breve introducción al concepto “conjunto de rol”.
2. Se reflexiona individualmente sobre el rol del director (funciones y tareas). (Herramienta I)
3. En grupo se comparten los tipos de expectativas, hacia la dirección y hacia los distintos colectivos, que han aparecido. (Herramienta II)
4. Se exponen los resultados de cada grupo y se abre un proceso de discusión sobre semejanzas y desemejanzas.
5. Se analizan y se trata de concretar un conjunto de expectativas “razonables”.

Herramientas ➔

Herramienta I. Expresión de las expectativas mutuas

	Alumnado	Familias	Profesorado	Administración
Qué espera CADA COLECTIVO de la dirección				
Qué espera LA DIRECCIÓN de cada colectivo				

Herramienta II. Análisis de las expectativas mutuas

¿Cuáles son las expectativas razonables de los distintos roles?

<p>1.- Rol: DIRECTOR/A Expectativas del director/a con respecto a los alumnos y alumnas:</p>	<p>El rol del otro/a: ALUMNADO Percepción acerca de las expectativas que tiene el alumnado sobre la actuación del director/a:</p>
<p>Positivas:</p> <p>Negativas:</p>	<p>Positivas:</p> <p>Negativas:</p>
<p>2.- Rol: DIRECTOR/A Expectativas de la dirección con respecto al profesorado:</p>	<p>El rol del otro/a: PROFESORADO Percepción acerca de las expectativas que tiene el profesorado sobre la actuación del director/a:</p>
<p>Positivas:</p> <p>Negativas:</p>	<p>Positivas:</p> <p>Negativas:</p>
<p>3.- Rol: DIRECTOR/A Expectativas de la dirección con respecto a las familias:</p>	<p>El rol del otro/a: FAMILIAS Percepción acerca de las expectativas que tienen las familias sobre la actuación del director/a:</p>
<p>Positivas:</p> <p>Negativas:</p>	<p>Positivas:</p> <p>Negativas:</p>
<p>4.- Rol: DIRECTOR/A Expectativas de la dirección con respecto a la Administración.</p>	<p>El rol del otro/a: ADMINISTRACIÓN Percepción acerca de las expectativas que tiene la Administración sobre la actuación del director/a:</p>
<p>Positivas:</p> <p>Negativas:</p>	<p>Positivas:</p> <p>Negativas:</p>

Actividad 4: Retrato-robot del director/a ideal

Actividad: Definir los criterios para elegir (seleccionar, designar) al candidato/a ideal.

Finalidad: El ejercicio pretende hacerte reflexionar en los supuestos sobre los que se hacen los procesos de selección en la administración o en otras instituciones educativas y **situarte detrás de la mesa con responsabilidad en el proceso de elección y/o selección**. La actividad permite reconstruir el perfil del director/a de un centro.

Contexto: Permite al comité de selección, órgano de designación o consejo escolar establecer criterios que guíen la elección del director/a.

Materiales: Hojas con los criterios de actuación profesional. **(Ver herramienta III)**

Procedimiento:

1. **En grupo.** Se trata de cubrir el puesto de director/a del centro. Prepara una lista de las tareas y responsabilidades encomendadas. (Ver act. 1 y 2).
2. **Individualmente.** Lee la lista de los criterios de actuación profesional que pueden ser utilizados en la selección de la dirección. Se dan breves definiciones de los tipos de comportamiento que informan los criterios y están agrupados por categorías.
3. **En grupo.** Poneos de acuerdo en los criterios más evidentes para cubrir el puesto de trabajo. Al pie de cada página hay espacio para señalar los criterios que tú eliges. Intenta no elegir más de 3 en cada apartado. Cuando lleguéis a un acuerdo en los criterios de cada página, podéis confeccionar la lista definitiva a usar en este proceso electivo o selectivo. (Herramientas III y IV).

Herramienta III. Criterios de actuación profesional

CUALIDADES PERSONALES:

1. **Flexibilidad:** La habilidad para responder de modo positivo a circunstancias, personas, tareas y recursos cambiantes.
2. **Constancia:** La capacidad de continuar con una tarea hasta su finalización o hasta que resulte evidente que ese esfuerzo es improductivo.
3. **Autonomía:** La capacidad para tomar decisiones personales y aceptar sus consecuencias sin culpar a los demás. La valentía para cuestionar la autoridad, cuando se considere necesario para el desarrollo institucional.
4. **Fiabilidad:** La capacidad para el desempeño de las tareas asignadas y para producir resultados en el tiempo previsto.
5. **Integridad:** La aceptación de un cuerpo de valores y creencias, aceptables dentro de la institución.
6. **Equilibrio:** El mantenimiento de una conducta racional y un comportamiento aceptable, aún en condiciones de dificultad y de estrés.

ELECCIÓN:

-
-
-

DESTREZAS INTERPERSONALES:

1. **Empatía:** La habilidad para entender los valores, las opiniones y las cualidades de los demás.
2. **Preocupación por los otros:** La capacidad de prestar apoyo a los demás en sus tareas y trabajos. Sensibilidad ante las preocupaciones y dificultades de los otros.
3. **Asertividad:** La habilidad para expresar las propias opiniones con firmeza y para que nos sean respetados nuestros justos derechos, mientras, a la vez, respetamos las ideas y los derechos justos de los demás. La voluntad decidida de cumplir nuestras propias obligaciones.
4. **Escucha activa:** La sensibilidad y habilidad para escuchar atentamente a los demás y para prestarles atención plena sin interrumpir ni dominar la conversación.
5. **Claridad y concisión en la expresión:** La habilidad para expresar hechos y opiniones con economía y rigor, tanto oralmente como por escrito.
6. **Trabajo en equipo:** La capacidad para actuar juntamente con otros en la consecución de tareas compartidas, tanto en el liderazgo del grupo como siendo un miembro más. Determinación para situar las necesidades del grupo por encima de los deseos personales.

ELECCIÓN:

-
-
-

Herramienta III. Continuación.

CAPACIDAD DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO:

1. **Delegar:** La capacidad para elegir personas adecuadas en quien delegar, para definir las tareas y la responsabilidad y para otorgar la autoridad y recursos apropiados.
2. **Motivación:** La capacidad para entusiasmar a los demás con alguna tarea y para mantener su dedicación.
3. **Control de calidad:** La habilidad para establecer estándares deseados y aceptables y para asegurar su consecución, incluyendo la determinación para confrontar actuaciones insatisfactorias.
4. **Desarrollo del personal:** Deseo de ayudar al personal para conseguir sus objetivos y los de la organización, estableciendo los procedimientos necesarios y destinando los recursos apropiados.
5. **Apertura al exterior:** Conciencia y comprensión de desarrollos externos significativos y la habilidad para establecer relaciones con agencias externas relevantes para la actividad.
6. **Liderazgo:** La capacidad para formar equipos eficaces, para proporcionar dirección a la organización y para inspirar a los demás en esas líneas de acción.

ELECCIÓN:

-
-
-

DESTREZAS TÉCNICAS DE GESTIÓN:

1. **Planificación de proyectos:** La habilidad para anticipar resultados deseables y para poner los medios necesarios en su consecución.
2. **Negociación:** Habilidad para negociar con instancias internas y externas los procedimientos y recursos para el éxito de los proyectos.
3. **Organización de recursos:** El conocimiento y las destrezas para identificar, obtener y organizar los recursos adecuados para asegurar el éxito de los proyectos.
4. **Comprensión del contexto:** Uso del pensamiento lógico e intuitivo para contar con claves certeras al interpretar la realidad.
5. **Evaluación:** Capacidad para sentir el clima y para evaluar las actuaciones y habilidad para establecer los mecanismos apropiados para hacer un seguimiento sistemático y para modificar actuaciones individuales y grupales y los procesos generales de actuación.
6. **Profesionalidad:** La capacidad y deseo de mantener los patrones de comportamiento apropiados a la profesión, en la prestación del servicio educativo.

ELECCIÓN:

-
-
-

Herramienta IV

CENTRO ESCOLAR:

Tareas a desempeñar por el Director o Directora:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- ...

Criterios que permiten establecer la competencia potencial del candidato y su adecuación al centro y a las tareas:

- Cualidades personales:
- Destrezas interpersonales:
- Capacidad de dirección y liderazgo:
- Destrezas técnicas de gestión:

Actividad 5: Procedimientos idóneos para la selección

1. En grupo:

Una vez finalizado el proceso anterior, utilizad los criterios para discutir y acordar los procedimientos más apropiados de elección y/o selección, por ejemplo.

- Considerar si la entrevista tradicional permite una valoración adecuada de los criterios o se deberían introducir otros procedimientos. ¿Qué otros medios pueden utilizarse?
- ¿Qué indicadores se usarán para medir esos criterios?
- ¿Quién está en mejores condiciones de hacer la elección y/o selección? ¿Por qué? ¿Cuántos?
- ¿Cómo se distribuyen las tareas previas en el comité de selección u organismo que organiza la elección?
- ¿Cuál es la secuencia temporal más adecuada?
- ¿Qué información se les dará a los candidatos? Por ejemplo, hacerles conocedores de preguntas que se les van a formular, los procedimientos que se van a seguir...

2. En gran grupo:

Elaborar propuestas que puedan orientar la actuación de las comisiones de selección y hacerlas públicas.