



La dirección de centros educativos desde las nuevas perspectivas sobre el liderazgo

M^a José Navarro Montaña

Universidad de Sevilla

Este artículo trata sobre la dirección escolar y su relación con los cambios que se exigen a los centros educativos en la actualidad. Esta necesidad de cambio surge como consecuencia de la implantación de la actual Reforma Educativa. A continuación se aborda la importancia que se concede al liderazgo compartido en el cambio educativo. Para finalizar, se hace referencia a algunos roles y funciones que se asignan a la dirección como consecuencia de los nuevos conocimientos sobre el cambio.

In this work we analyze several issues about management and their relationship with the changes that are required at the present time by educational reform. This necessity of change arises as consequence of the installation of the current Educational Reform. Indeed, we analyze the new concept of 'shared leadership' and the new roles assigned to the headteachers as a consequence of new knowledge about educational change.

Introducción

En las últimas décadas la sociedad española ha pasado por grandes transformaciones en el ámbito socioeconómico y político, que han afectado a las actitudes y valores sociales de la población. Ésta, además de democratizarse, se ha abierto a Europa, lo que implica la necesidad de asumir el cambio en la dinámica social que ello lleva consigo. Todo esto impone un cambio de perspectiva que conlleva cierta incertidumbre y que incide directamente en las instituciones educativas y, como consecuencia de ello, en la organización y gestión de las mismas.

En nuestro país, además, nos encontramos ante una Reforma de planteamiento comprensivo, en la que cabe señalar la ampliación de la enseñanza obligatoria hasta los dieciséis años, la diversificación del bachillerato, la necesidad de actuali-

zar los contenidos del currículum, y de adoptar metodologías más activas y participativas que incidan en la formación del profesorado y en el gobierno de los centros. Además, las nuevas necesidades de democracia y participación que se exigen a los centros han dado lugar a la aparición de diferentes órganos e instituciones que posibilitan la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones de los distintos niveles del Sistema Educativo (Consejo Escolar del Estado, Consejo Escolar del Centro, etc.).

Todo ello también reclama la necesidad de reajustar los centros, planteando modelos de organización y de gestión más abiertos y flexibles. En este contexto, la LOGSE contempla una oferta formativa organizada y estructurada de forma que responda a las nuevas demandas educativas de la comunidad. Para ello, y considerando la importancia de la participación, ha sido necesario el desarrollo de una Ley posterior, la LODE. El modelo de participación que esta ley impulsa se basa en la potenciación del directivo líder, fomentando las relaciones de la dirección con el contexto socioeconómico en que se inserta el centro, además de esperar que el directivo potencie la comunicación e información. Finalmente, la figura del director y de toda la dirección del centro educativo (Equipo Directivo) tiene un tratamiento específico en la LODE. Este desarrollo normativo coincide con un intento por la calidad y eficacia de las instituciones educativas y, por tanto, con su evaluación, tarea en la que al Equipo Directivo se le otorga un papel fundamental.

Por todo ello, nos parece necesario tratar el papel del director y del Equipo Directivo desde diferentes perspectivas. En primer lugar, nos referimos a la implicación necesaria de la dirección de centros educativos en los cambios que se viven en éstos, como consecuencia de la implantación de la Reforma. En segundo lugar, la importancia del liderazgo en este cambio educativo, analizando aportaciones de distintos autores en torno al rol de líder y adentrándonos posteriormente en las nuevas ideas sobre liderazgo compartido, más relacionado con el presupuesto de que es posible la coexistencia de líderes en la organización y con una concepción más democrática sobre su ejercicio. En tercer lugar, analizamos algunos roles y funciones que se asocian a la dirección, a la luz de los nuevos conocimientos sobre el cambio.

Para finalizar planteamos algunas cuestiones para la reflexión, en las que nos preguntamos si realmente los directivos de los centros educativos actuales son los principales líderes de la organización o si este liderazgo podría estar esparcido por toda la escuela, mientras se responsabiliza a personas y grupos de determinadas tareas, lo que implica aceptar la coexistencia de otros líderes.

1. Dirección de centros y cambios como consecuencia de la Reforma

En la actualidad existen dificultades para facilitar a los centros los recursos necesarios que esta nueva situación educativa puede estar demandando, lo cual podría explicar cierta resistencia al cambio, desde un modelo de centro dependiente a otro más autónomo. Los cambios que han supuesto las distintas normativas y que afectan a la dirección han venido planteando diferentes tipos de dificultades, ya que la demanda que se realiza a los centros supone pasar de un modelo con una fuerte vinculación a las decisiones administrativas (regulación) a un modelo más autónomo.

Además de la lógica resistencia que la literatura ha puesto en evidencia (Fullan, 1982; Antúnez, 1991; Gairín, 1998; Villa, 1998; Martín, 1999;...), en el caso concreto que nos ocupa, el cambio no parece estar acompañado del apoyo suficiente si lo relacionamos con el contexto generalizado de Reforma en el que se inserta. De tal modo que la resistencia se manifiesta a veces como forma generalizada de oposición a una Reforma que se considera impuesta. Todo ello hace que nos encontremos en una situación paradójica, pues se trata de que los centros caminen hacia una autonomía que perciben como una práctica reguladora más.



En este contexto, entendemos que una gestión basada en las necesidades del propio centro y un gobierno compartido del mismo podrían incidir de forma positiva en la toma de decisiones más oportunas y que más se adecuen a las características de cada centro. Posiblemente tendremos que aprender del pasado, analizando los errores acontecidos en las últimas décadas cuando se ha pretendido imponer las Reformas desde arriba, concediendo escasa consideración a las opiniones de los profesionales que tenían que materializarlas en los centros educativos, responsabilizándolos de su éxito o fracaso. En este sentido, las tendencias educativas actuales recurren a la implicación de los centros, concebidos como comunidades educativas que tienen que aprender de sí mismas, considerando a los distintos sectores pertenecientes a la comunidad educativa, para intentar que las reformas educativas se realicen desde abajo. Por lo tanto, parece necesario plantear los cambios de actitud que conlleva esta nueva situación educativa y las implicaciones que éstas van a tener para la comunidad educativa, cambios que abordamos en este trabajo desde el ejercicio de la dirección.

Parece necesario estudiar la problemática específica en la que podría estar inmersa la dirección como consecuencia de esta nueva situación educativa. Además, el continuo cambio de responsabilidades que se otorga a los centros en la actualidad refleja la crisis por la que atraviesa la dirección, sometida a una situación de incertidumbre, que se ve reflejada en la falta de candidatos a la dirección, el malestar del directivo, la insatisfacción generalizada, el «stress del rol», las resistencias al ejercicio del cargo, la falta de continuidad de los proyectos,... (Gairín, 1998). En tal situación resulta necesario analizar cuáles son las nuevas exigencias, responsabilidades, etc. que clarifiquen cuál es el rol del director y cómo podrían los candidatos formarse para ello. Entre otros aspectos, los requerimientos de una dirección más participativa y de un liderazgo «esparcido» implicaría:

- El establecimiento de «un modelo de dirección» acorde con el nuevo modelo de organización de los centros (desregularización/autonomía).
- El estudio del «modelo de relaciones» que implica el nuevo modelo organizativo: la resituación de todos los participantes con respecto al modo en que se concibe la dirección.

De este modo, la ordenación de la autonomía institucional y la exigencia a los centros de que concreten sus planteamientos y posiciones ante la diversidad de situaciones nuevas como consecuencia de la implantación de la Reforma, en forma de propuestas de trabajo, supone que los directivos deben tener conocimiento sobre temas diversos relacionados con la dirección y gestión de los centros, entre los que podríamos mencionar a modo de ejemplo: la elaboración de documentos de planificación del centro, el desarrollo de los mismos, así como el desarrollo de estrategias para elaborarlos en colaboración.

La paradoja es que todas estas nuevas situaciones, a las que hacemos referencia, se desarrollan en un contexto en el que parece que aumenta el poder real de los directivos, mientras que se delimitan cada vez más las posibilidades organizativas; todo ello en contradicción con la tan mencionada autonomía institucional. En este sentido, la Administración adquiere un compromiso con la calidad educativa impulsando algunas medidas de actuación que afectan directamente a los centros y, por lo tanto, a la dirección, mientras acentúa el papel de la inspección y de los directivos en el funcionamiento de los centros. En definitiva, la dirección actual podría caracterizarse por ser el órgano que asume los mayores niveles de autoridad y responsabilidad del centro educativo, aunque en el modelo de dirección actual, propugnado por la LODE y la LOGSE, se espera que el directivo sea capaz de llevar a cabo una dirección compartida, implicando en las tareas directivas al Consejo Escolar, a los coordinadores de equipos de profesores y al Equipo Directivo en su totalidad, debe ser capaz de desarrollar tareas relacionadas con la coordinación de actividades y de personal, debe ser dinamizador de grupos, facilitador de relaciones interpersonales y además debe tener capacidad para planificar y evaluar. Aunque se trata de una dirección no profesionalizada -ya que no es necesario tener una formación específica para acceder al cargo, sino sólo «estar acreditado»

para ejercer la misma-, se espera que el directivo tenga capacidad para resolver los conflictos que tienen lugar en el centro, además de tener unos conocimientos específicos y habilidades para los que en realidad no ha sido formado. Considerando además, que todas estas objeciones se incardinan en una dirección que se encuentra ajena a cualquier esquema de formación y promoción.

Al directivo actual se le exige una formación coherente con la nueva situación educativa que tiene lugar en los centros a partir de la implantación de la Reforma, por tanto parece necesario que goce de una formación específica y diferenciada de la docente, dado que desempeña tareas diferentes. En este sentido, del directivo se espera una formación en otros roles como el de líder, técnico en organización, gestor del curriculum y evaluador. También se espera que el directivo desarrolle el rol de negociador, facilitador del cambio y potenciador de la cultura participativa en el centro, por lo tanto en su formación debería considerarse el modelo de dirección participativa, donde el directivo desempeñe un liderazgo que comparta con otros profesionales del centro y miembros de los distintos sectores pertenecientes a la comunidad educativa, un liderazgo que incida positivamente en el centro y promueva el cambio necesario que parecen estar demandando los centros educativos en la actualidad. Esta demanda se produce como consecuencia de la implantación de la Reforma fundamentalmente y de las implicaciones que ésta tiene, no sólo en relación con la organización y el funcionamiento de las instituciones educativas, sino también con la proyección e inserción de éstos en la comunidad, a través del fomento de interacciones en la tríada familia-escuela-comunidad.

Para algunos autores el director ha de tener un perfil determinado y diferenciado del docente, aunque entre ellos existen posiciones diferenciadas ante la dirección de centros docentes. Delgado (1991:214), tras analizar la evolución histórica de la dirección del centro escolar, concluye que desde los años 50 se asiste a la aparición de la concepción de organización como sistema social en el que cobra importancia la concepción de líder organizativo que se entiende como «conductor del cambio organizacional», tan necesario en los centros actuales para adaptarse a «situaciones cambiantes». Blanco (1995:214) aborda el perfil del director escolar cuestionándose las características que podrían definir este perfil y considerando, por tanto, que el director debería poseer una determinada «capacidad personal», «una formación pedagógica y un conocimiento de técnicas directivas» y una «fuerte motivación».

2. Importancia del liderazgo en el cambio educativo

La relación entre liderazgo y cambio educativo se establece a partir de las investigaciones que desarrollan (Olson, 1986; Fullan, 1986; González y Escudero, 1997). En estas investigaciones se señalaba la necesidad de ejercer cierta presión para conseguir que los cambios se desarrollaran en los centros. En esta línea se consideró la figura del líder como aquella capaz de ejercer esta presión y la posibilidad de formar a los directores como líderes. De ahí la importancia que en la literatura sobre el cambio llega a tener el liderazgo.

Palom y Tort (1985) ya señalaron doce rasgos básicos del perfil del líder, entre los que se encuentran: confianza, optimismo, emprendedor e innovador, comunicación y flexibilidad, entre otras. Morrison y Ridley (1988) señalaron las principales características de los directores idóneos para promover el cambio, entre las que se encuentran: «saben claramente lo que quieren conseguir», «pueden trasladar los deseos a la acción práctica» y «no se desaniman cuando tienen contratiempos o problemas», entre otras. Antúnez (1991) piensa que quienes ejercen las funciones directivas pueden ser «aquellos que tienen capacidad para influir en el trabajo de otros». Por su parte Senge (1992) cree que los líderes de las «organizaciones inteligentes» deben ser al mismo tiempo «diseñadores, mayordomos y maestros». Asimismo, el concepto de líder ha sido definido por diferentes autores; concretamente Gento (1993: 842) lo define como:



«El líder es aquella persona (o equipo de personas) capaz de provocar la liberación de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos, voluntariamente, se esfuercen por alcanzar del modo más eficaz y confortable posible las metas que se han autoestablecido».

El autor se refiere a algunos rasgos personales del líder, entre los que destaca: «atracción personal, autenticidad, simpatía y comprensión con los demás, poder de convicción, madurez, amplitud de miras y generosidad». Considerando además como dimensiones del liderazgo pedagógico: carisma, afecto, anticipación, profesionalidad, participación, cultura, formación y gerencia.

Por otra parte Jurado (1996: 215) cree que «no existen rasgos distintivos del directivo», sino que se refiere al «liderazgo situacional». Este autor defiende la idea de la no existencia de un estilo de liderazgo mejor que los demás, sino que los líderes capaces de «adaptar su estilo a la situación concreta en la que se encuentran» serán los «capaces de impactar de forma positiva sobre el rendimiento y la satisfacción de los demás». Aunque la revisión que realizamos no es, ni pretende ser exhaustiva, sí pone de manifiesto la cantidad de demandas y exigencias que se hacen al director escolar de hoy, todo ello unido a la gran responsabilidad que conlleva el cargo, a la formación necesaria para ejercerlo y además considerando que una vez finalizado el período de mandato se vuelve a ejercer la docencia.

Sin embargo esta asociación entre la figura del director y la del líder no parece tener continuidad en la literatura sobre el cambio, ya que nuevas aproximaciones irrumpen dando importancia a la implicación de todos los participantes, como vienen a evidenciar las investigaciones sobre desarrollo organizativo (D.O.) de Nisbet (1973), Schmuck (1977), Stenhouse (1984), Murgatroyd y Reynolds (1984), Reynolds (1989) y Holly (1991).

En la medida en que el cambio se entiende como un proceso cuyas propuestas deben irse adaptando (adopción del cambio) a contextos particulares, se considera que deben entrar en un proceso de negociación y, como recuerdan Ainscow y Southworth (1996), deben guardar un necesario equilibrio entre «lo viejo» y «lo nuevo». La figura del líder se empieza a concebir, más que como aquella encargada de ejercer cierta presión, como aquella capaz de activar estos procesos de negociación o de saber manejar los conflictos (culturales) que las propuestas de cambio llevan consigo. En este sentido no parece conveniente que el líder se erija en representante del cambio, por el contrario se considera que el liderazgo debe esparcirse (Schein, 1985).

Gairín (1995), Lorenzo (1997) y Salinas (1999) ponen de manifiesto la necesidad de desarrollar un «liderazgo compartido» en las organizaciones educativas, que no sólo implica al director y al Equipo Directivo, sino también a otros miembros de la organización, mientras los consideran responsables del liderazgo que ejercen. En este sentido, hemos de considerar la corresponsabilidad que conlleva el ejercicio de un liderazgo compartido. Bajo esta concepción, la función de líderes educativos no recae siempre ni necesariamente sobre el director, sino que implica a otros miembros de la organización en el ejercicio del liderazgo y por lo tanto en la toma de decisiones en los centros.

En este contexto, entendemos el «liderazgo compartido» como una opción más adecuada para las organizaciones educativas en movimiento que se propongan aprender de sí mismas. En ellas será necesario desarrollar un liderazgo efectivo, no sólo desde la dirección, sino también desde otros sectores pertenecientes a la comunidad educativa, lo que conlleva la implicación de otros profesionales en la toma de decisiones, así como el compromiso de participar en la planificación del centro, trabajando en colaboración, y asumiendo una orientación en la formación de profesionales enfocada hacia el desarrollo de prácticas compartidas, cuyo objetivo sea alcanzar colaborativamente las metas comunes que el centro se propone, que en definitiva revierten en el trabajo personal y en la mejora de la institución concebida como globalidad.

Asimismo, el «liderazgo compartido» conlleva el que otros sectores implicados en la organización y el funcionamiento del centro se comprometan para alcanzar

las metas comunes. Bajo esta concepción, el liderazgo no se ejerce sólo desde la dirección o el Equipo Directivo, sino que equipos de profesores o miembros de otros sectores pertenecientes a la comunidad educativa implicados en los procesos de cambio y mejora del centro, también desempeñan el rol de líderes, cuando asumen la responsabilidad de desarrollar algún proyecto concreto o bien aceptando compromisos relacionados con la actividad general del centro. No obstante, algunos Equipos Directivos desempeñan la función de líderes y dinamizadores principales de la actividad general de las organizaciones educativas, aunque en ocasiones estas funciones también son desarrolladas, y en la práctica así lo hemos observado, por otros miembros de la organización que de forma puntual o permanente asumen estas funciones, cuando se responsabilizan de liderar y dinamizar alguna actividad concreta que afecta a la organización en su totalidad.

También López, Moral y Sola (1999: 40) se refieren al liderazgo constructivista: «...como un proceso recíproco y fundamentado en la idea de que la comunidad educacional es la constructora del significado. Esta característica es el corazón de la teoría constructivista del liderazgo, considerando al adulto dentro de una comunidad que puede trabajar junta para construir el significado y el conocimiento».

Donde los autores contraponen, citando a Lambert (1995), algunos rasgos que definen el liderazgo tradicional con otros que caracterizan al liderazgo constructivista:

Fragmentado	Coordinado, colaborativo
Dependiente	Potenciador de capacidades
Competitivo	Cooperativo-complementario
Dominado por agentes externos	Dirigido por miembros del centro
Centralizado	Descentralizado
Trabajo en paralelo	Trabajo en redes
Basado en expertos	Construido y facilitado
Entrenamiento	Conversación, conexión
Orientado al servicio	Orientado al apoyo
Relaciones no igualitarias	Relaciones recíprocas

Cuadro 1. Liderazgo tradicional vs. liderazgo constructivista

Efectivamente, si el modelo de escuela tradicional necesitaba un líder con capacidad y habilidades para responder a unas estructuras organizativas estáticas e inflexibles, la escuela actual puede estar demandando un director capaz de «construir» sobre la propia práctica y de responder a las necesidades de una escuela dinámica y cambiante, que ha de aprender de sí misma para mejorar, y así responder con eficacia a la importante función social que se le ha otorgado, en este sentido tendremos que valorar algunas de las funciones que podrían asumirse desde esta nueva concepción de liderazgo.

3. Roles y funciones de la dirección a la luz de los nuevos conocimientos sobre el cambio educativo: algunas dimensiones a considerar

Desde las nuevas aproximaciones al liderazgo las funciones de dirección se contemplan de modo diferente, incluso la figura del director queda incluida o «esparcida» en la del Equipo Directivo, de ahí que sea más apropiado hablar de funciones



de dirección como funciones de un equipo que permite el reajuste interno de roles dependiendo de las situaciones que deba afrontar. Villa (1998) se refiere a las siguientes funciones:

a) **Enfatizar las metas y objetivos fundamentales del centro**

Los centros necesitan elaborar una serie de documentos que garanticen una organización y funcionamiento institucional óptimo y adecuado a sus necesidades, no sólo por imperativo legal, sino porque en ellos deben contemplarse las líneas de actuación concretas que el centro se marca. En este sentido la elaboración del Proyecto Educativo de Centro, Proyecto Curricular de Centro, Plan Anual,... concebidos como «documentos de trabajo» para el centro, requieren la implicación de los distintos sectores que constituyen la comunidad educativa, no sólo en relación a la elaboración de dichos proyectos, sino también para su puesta en práctica. Por tanto, aunque el Equipo Directivo desempeña una función fundamental en la elaboración, desarrollo y evaluación de estos proyectos, cuando asume la función de dinamizador-líder en el proceso de elaboración de los documentos, también tiene que favorecer la participación de otros sectores, coimplicando a éstos en su elaboración.

b) **Detectar necesidades personales y profesionales**

Otro de los roles que se asigna al Equipo Directivo, que entendemos puede ser compartido con otros profesionales, es el de líder pedagógico del centro considerando además las implicaciones que este hecho tiene sobre el desarrollo del profesorado. Pascual (1993: 283) menciona tres áreas en las que se podría incidir desde la dirección y que están relacionadas con el desarrollo de la habilidad profesional de los docentes, desarrollo psicológico y desarrollo de la carrera profesional, para lo que el autor propone las siguientes pautas de actuación:

- Tratar al profesor como persona completa. Dado que el desarrollo profesional, psicológico y de la carrera son interdependientes.
- Establecer una cultura del centro basada en las normas de la colaboración técnica y el examen profesional.
- Diagnosticar cuidadosamente los puntos de partida para el desarrollo del profesor.
- Reconvertir las actividades administrativas rutinarias en poderosas estrategias de desarrollo del profesor.

c) **Promover una cultura participativa**

Si el Proyecto Educativo es asumido y compartido por todos será más probable que las metas, que en él se contemplan, se alcancen; para ello en el centro tiene que existir un clima adecuado para convivir y trabajar en colaboración, que propicie la participación de todos en un proyecto común. Además, los líderes educativos tendrán que hacer uso de sus habilidades para motivar la participación y transmitir el entusiasmo necesario para desarrollar un proyecto «de todos y para todos».

d) **Favorecer la innovación y el cambio**

Entre las causas que pueden motivar la resistencia al cambio por parte de los docentes podrían encontrarse los desacuerdos con la dirección, en relación con la orientación que debe adoptar el cambio y la falta de confianza en la persona o grupo que lo propone. En este sentido, la dirección desempeña una función trascendental para promover el cambio. Villa (1998: 285) propone algunas acciones que podrían favorecer este cambio desde la dirección:

- Se trata de resolver los conflictos con la intención de aprender de ellos,



- se clarifica cuál es el papel de cada persona en los procesos de participación y de toma de decisiones,
- se ponen en marcha procedimientos de reducción de problemas,
- se presta atención a cada individuo particularmente...

e) Promover la formación continua en el centro

Un ámbito necesario del liderazgo pedagógico es el compromiso y la responsabilidad en relación con el desarrollo profesional de los profesores. Además, habrá que reflexionar sobre el modelo de formación más conveniente para el centro considerando las necesidades de éste, el «material humano» con el que cuenta y los recursos disponibles.

f) Promover y guiar procesos de evaluación formativa en el centro

Una de las principales tareas que tiene el Equipo Directivo, y que puede ser compartida con otros líderes de la organización, es analizar el cumplimiento o incumplimiento de lo planificado, esta tarea puede realizarse mediante evaluaciones periódicas sobre lo planificado. En este sentido la evaluación es necesaria porque cumple varias funciones:

En primer lugar, la evaluación tiene una función diagnóstica de la situación previa a cualquier toma de decisiones. En segundo lugar, la evaluación cumple una función saneadora, como medio para una detección de errores durante el proceso, que conduce a determinadas decisiones. En tercer lugar, la evaluación ayuda, a través de un análisis contextual, a conocer las características de las personas y elementos implicados, así como los recursos disponibles. En cuarto, y último lugar, la evaluación al final de un proceso nos ayuda a valorar lo conseguido, mediante el análisis de resultados (Villa, 1996: 288).

Martín (1999: 205-207) señala algunas perspectivas de la dirección para el futuro, en las que será necesario considerar las «realidades peculiares y diferenciadoras» de cada centro educativo:

- Incorporación y adaptación a un contexto complejo y cambiante, de grandes desafíos educativos y profundos cambios sociales.
- Reflexión sobre el modelo que puede dar respuesta a estas necesidades, un modelo más flexible de sistema educativo.
- Planificación de la acción educativa.
- Basado en un proyecto educativo propio y compartido, público y consensuado, abierto e integrador, comprometido y participativo, sólido y con perspectivas de continuidad.
- Con un proyecto de dirección definido y claro.
- Fundamentado en un concepto claro de autonomía.
- Tomando como base el seguimiento y evaluación de las actuaciones ligadas a la acción directiva.
- Con retos de calidad, desde la perspectiva de mejora continua y fundamentada en planes de mejora, compartidos, evaluables e incorporados a la planificación general anual del centro.
- Prestando atención a temas claves en el modelo educativo actual y de futuro, como la atención a la diversidad.
- Incidiendo en el clima de trabajo de los centros.

Por lo tanto, desde la dirección, en colaboración con los sectores implicados, han de desarrollarse tareas evaluadoras, fundamentalmente en relación con la supervisión de los procesos, favoreciéndose un clima que invi-



te al trabajo en colaboración y a la implicación de los sectores de la comunidad educativa participantes en los mismos.

Nuestro propio trabajo (Navarro, en prensa) ha considerado la necesidad de estudiar dimensiones que deben estar presentes en el desarrollo organizativo de los centros, para posteriormente ponerlas en relación con las funciones propias del Equipo Directivo. Éstas son las siguientes:

- **Coordinación:** entendida como un proceso cuyo objetivo es combinar de forma armónica las actividades de los distintos órganos que funcionan en el centro.
- **Participación:** para materializarla, los miembros de la organización se implican y responsabilizan en la realización conjunta de tareas con fines compartidos.
- **Comunicación-información:** para que los profesionales del centro y miembros de la comunidad educativa se sientan parte integrante de la organización han de conocer lo que en ésta ocurre, para ello los canales de comunicación e información del centro deben ser operativos y eficaces.
- **Organización:** una buena planificación puede dar lugar a una buena organización, aunque en ocasiones puede haber cambios considerables entre lo planificado y aquello que se lleva a la práctica.
- **Evaluación:** la evaluación es una actividad necesaria para determinar cualquier planificación que debe tender a favorecer la propia actividad, entendiendo así la evaluación como retroalimentación para mejorar el sistema.
- **Normas de convivencia:** todos los sectores que constituyen la comunidad educativa han de implicarse en la elaboración y desarrollo de las normas de convivencia, cuya finalidad principal debe ser lograr un clima adecuado para la convivencia y el trabajo.

En relación con el funcionamiento interno del Equipo Directivo, nos referiremos a algunas dimensiones que configuran las tareas y roles que se han de desarrollar desde una dirección comprometida, considerando, además de la literatura consultada, algunas situaciones detectadas en diferentes centros educativos, como es la coincidencia líder-cargo directivo que se observa en algunos centros, mientras que en otros los líderes no coinciden con los profesionales que desempeñan cargos directivos, asumiéndose este rol por otros profesionales del centro. Las dimensiones a las que hacemos referencia son:

- **Toma de decisiones:** el liderazgo compartido y su vinculación con la dirección colegiada están más relacionados con la toma de decisiones consultivas o grupales, descartándose por tanto las decisiones autocráticas.
- **Control:** consiste en realizar una comprobación y seguimiento de las tareas y actividades programadas, cuya finalidad es conseguir los objetivos previamente establecidos.
- **Funciones del equipo:** si el Equipo Directivo se define como grupo de trabajo, podrán asumirse conjuntamente las responsabilidades otorgadas por la Administración, así como las que emanan de la propia organización, y fundirse las funciones.
- **Perfil del equipo:** la concepción de escuela democrática actual, puede estar demandando líderes capaces de coordinar a todos los sectores implicados en el funcionamiento del centro y de fomentar la participación en el mismo.
- **Ejercicio del cargo:** donde realmente tiene que actuar la dirección es en la gestión del centro, siendo experta en orientar la organización hacia las metas que el centro tenga planteadas, siendo capaz de mejorar la participación y coordinación, así como la comunicación entre sus miembros.

4. A modo de conclusión

Efectivamente, los centros educativos necesitan líderes que dinamicen, incentiven y activen el funcionamiento de los centros; este liderazgo parece ser otorgado a la dirección fundamentalmente. No obstante, insistimos en la necesidad de considerar el desarrollo de un liderazgo compartido, que posiblemente debe impulsar la dirección, aunque entendemos que, en cualquier caso, no es sólo ni exclusivamente de su responsabilidad. Por lo tanto, en este liderazgo deben implicarse otros sectores de la comunidad educativa, mediante procesos participativos conducentes a desarrollar los proyectos compartidos por la comunidad.

Por todo ello parece conveniente reflexionar sobre algunas cuestiones relevantes en relación con el liderazgo de los centros educativos y sus vinculaciones con la dirección, que podrían ser motivo de debate y preocupación por parte de los profesionales implicados en las tareas de dirección:

- ¿En qué medida son los Equipos Directivos los principales responsables del funcionamiento del centro?
- ¿Realmente la Comunidad Educativa, el Consejo Escolar y el Claustro de profesores participan en el funcionamiento del centro?
- ¿Cómo inciden en el centro las dualidades que se exigen a la dirección?
 - Simultanear dirección con docencia
 - Responsabilidades administrativas y pedagógicas
 - Cubrir las necesidades del centro
- ¿Es posible desde la dirección cubrir estas necesidades?

A este respecto consideramos que la normativa actual no sólo tiene que afrontar estas dualidades, sino también algunas contradicciones patentes en la formación y acreditación de los Equipos Directivos.

Referencias

- AINSCOW, M. y SOUTHWORTH, G. (1996): «School improvement: a study of the roles of leaders and external consultants», en *School Effectiveness and School Improvement*, 7 (3); 229-251.
- ANTÚNEZ, S. (1991:a): «La formación inicial y permanente», en *Cuadernos de Pedagogía*, 189; 12-15.
- ANTÚNEZ, S. (1991:b): «El estado de la cuestión», en *Cuadernos de Pedagogía*, 189; 8-11.
- BLANCO, J.L. (1995): «La professionalitat de la direcció escolar», en *Fórum Europeu d'Administradors de l'Educació. Reflexions sobre l'Autonomia i Direcció Escolar*. Barcelona, Raima.
- DELGADO, J. (1991): *Curso de formación para Equipos Directivos: Centro Escolar y acción directiva. Unidad Temática 1*. Madrid, MEC.
- ESCUADERO, J.M. (1986): «Innovación e investigación educativa», en *Revista de Investigación e Innovación Educativa*, 1; 5-44.
- FULLAN, M. (1982): *The meaning of educational change*. New York, Teachers College Press.
- FULLAN, M. (1986): «El desarrollo y la gestión del cambio». Ponencia presentada en el *Symposium de Innovación Educativa*. Murcia.
- GAIRÍN, J. (1995): *Estudio de las necesidades de formación de los Equipos Directivos de los centros educativos*. Madrid, MEC-CIDE.



- GAIRÍN, J. (1998): «La función directiva en el contexto español», en VILLA, A. y OTROS (Coords.): *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio*. Deusto, Universidad de Deusto.
- GENTO, S. (1995): «El liderazgo pedagógico en los modelos de calidad institucional», en *Organización y Gestión Educativa*, 3; 14-19.
- GENTO, S. (1998): «El liderazgo en el paradigma de calidad total y su aplicación a una institución universitaria a distancia», en *V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas*. Madrid.
- GONZÁLEZ, M.T. y ESCUDERO, J.M. (1987): *Innovación Educativa: teorías y procesos de desarrollo*. Barcelona, Humanitas.
- HOLLY, P. (1991): «Apoyo externo al desarrollo basado en la escuela», en *Jornadas de equipos interdisciplinares de sector y orientadores en centros de Madrid*. Madrid, MEC/CAM; 9-22.
- JURADO, E. (1996): «Estilos de gobernar», en *El país: gestión y formación*, 25 de febrero; 35.
- LAMBERT, L. (1995): «Learning the conversations», en L. LAMBERT, L.; ZIMMERMAN, D.P.; COONER, J.E., LAMBERT, M.D. y GARDNER, M.E. (Eds.): *The constructivist leader*. New York, Teachers College Press; 83-103.
- LEY ORGÁNICA 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación (LODE).
- LEY ORGÁNICA 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE).
- LEY ORGÁNICA 9/1995, de 20 de noviembre de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (LOPEGCE).
- LÓPEZ, N.; MORAL, C. y SOLA, T. (1999): «Desarrollo profesional del docente en organización y gestión de centros. Elaboración de documentos curriculares», en LORENZO, M.; ORTEGA, J.A. y CORCHÓN, E. (Coords.): *Enfoques comparados de Organización y Dirección de Instituciones Educativas*. Granada, Grupo Editorial Universitario.
- LORENZO, M. (1999): «El liderazgo ético en las instituciones de formación», en LORENZO, M.; ORTEGA, J.A. y CORCHÓN, E. (Coords.): *Enfoques comparados de Organización y Dirección de Instituciones Educativas*. Granada, Grupo Editorial Universitario.
- MARTÍN, M. (1999): «Perspectivas de la dirección escolar para el tercer milenio», en LORENZO, M. y OTROS (Coords.): *Organización y Dirección de Instituciones Educativas en contextos interculturales*. Vol I. Granada, Grupo Editorial Universitario.
- MARTÍN-MORENO, Q. (1996): *La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio*. Madrid, Sanz y Torres.
- MORRISON, K. y RIDLEY, K. (1988): *Curriculum Planning and the Primary School*. London, Paul Chapman Publishing Ltd.
- MURGATROYD, S.J. y REYNOLDS, D. (1984): «Leadership and the teacher», en HARLING, P. (Ed.): *New directions in Educational Leadership*. Lewers, Falmer Press.
- NAVARRO, M.J. (en prensa): *La dirección escolar en el contexto socioeducativo actual*.
- NISBET, J. (Ed.) (1973): *Creativity of the School*. París, OCDE.
- OLSON, J. (1986): «Innovative doctrines and teacher beliefs: problems of cultural relationship». Ponencia presentada al *Symposium sobre Innovación Educativa*. Murcia.
- PALOM, F.C. y TORT, L. (1985): *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Barcelona, Espasa-Calpe.
- PASCUAL, R.; VILLA, A. y AUZMENDI, E. (1993): *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao, Mensajero.

-
- REYNOLDS, D. (1989): «Effective schooling for children with special educational needs: research and implications», en RAMASUT, E. (Ed.): *Whole approaches to special needs*. London, Falmer Press; 68-80.
- SALINAS, F.A. (1999): «El director como líder para la calidad de los centros educativos», en LORENZO, M. y OTROS (Coords.): *Organización y Dirección de Instituciones Educativas en contextos interculturales*. Vol I. Granada, Grupo Editorial Universitario.
- SCHEIN, E. (1985): *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHMUCK, A. y OTROS (1977): *The second handbook of organization development in schools*. Menlo Park, C.A, Mayfield Publishing Co.
- SENGE, P.M. (1992): *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, Granica.
- STENHOUSE, L. (1984): «Artistry and Teaching: The Teacher as Focus on Research and Development», en HOPKINS, D. y WIDENN, N.: *Alternative perspectives on School Improvement*. Nueva York, The Falmer Press; 67-76.
- VILLA, A. (1998): «El Equipo Directivo: líder transformacional del desarrollo profesional», en FERNÁNDEZ, M. y MORAL, C.: *Formación y desarrollo de los profesores de Educación Secundaria en el marco curricular de la Reforma*. Granada, Force.

M^a José Navarro Montaña
es Profesora del Departamento de Didáctica y Organización Escolar y
Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación de la Universidad
de Sevilla
Correo electrónico: mnavarro@cica.es