



“Bajo la confusión de las palabras, se extiende el sagrado silencio. Bajo la confusión de los sentimientos, se extiende la sagrada paz.

Bajo la confusión de los deseos se extiende el sublime espíritu.

Bajo la muerte del cuerpo se extiende el éxtasis vital. Jodorowsky

Los proyectos educativos deben reconstruirse de manera continua. Nos encontramos hoy ante un cambio en el sistema educativo, un cambio de paradigma en el que la escuela deja de ser mera transmisora de conocimientos y se centra en el alumno. En un aprendizaje que sea útil para el día a día de los pequeños y futuros adultos. Pero para que este cambio sea efectivo también deben cambiar diferentes

estructuras

dentro del sistema: la organización del centro educativo, la formación y función de los docentes y directivos, los indicadores, etc.

El papel de la dirección escolar, pues, resulta clave para que el proyecto educativo del centro se reconstruya de manera constante si se quiere ir hacia una escuela &quot;avanzada&quot;, innovadora, tal y como afirma Eduard Vallory [\[1\]](#). Y pasar de un modelo de escuela donde se debían transmitir unos conocimientos inmutables a un modelo de escuela competencial

pensado para desarrollar capacidades, no es nada fácil. Y este largo camino, a menudo lleno de obstáculos, necesita de direcciones escolares sólidas, capaces de dirigir su proyecto a tal finalidad. Necesitan, en definitiva, una de las funciones que se demandan al director/a de un centro educativo: ejercer el liderazgo

. Pero debemos ser conscientes que el liderazgo se gana y/o se pierde con el trabajo diario.

*&quot;Cada ser humano tiene una combinación única de inteligencia.*

*Este es el desafío educativo fundamental*”.(Howard Gardner)

Pero, ¿qué funciones ejercen los directivos/as escolares y cuáles deberían ejercer?

Como dice Teixidó (2015) [2] , ante el reto de caracterizar los elementos que distinguen la acción directiva se han adoptado dos grandes enfoques: el primero presta atención a lo que “deberían hacer”; los directivos a partir del análisis de las competencias y las funciones que se les asignan en las diversas leyes. El segundo, por su parte, estudia lo que “hacen”; en realidad, es decir, los aspectos constitutivos de su quehacer profesional.

Se establece que el director/a tiene funciones de representación, funciones de liderazgo pedagógico y de liderazgo de la comunidad escolar y funciones de organización y gestión. Estas funciones se ejercen en el marco del ordenamiento jurídico vigente, del proyecto educativo del centro y del proyecto de dirección aprobado.

A las funciones que aparecen en el cuadro precedente hay que sumarle cualquier otra función que le asigne el ordenamiento y todas las relativas al gobierno del centro no asignadas a ningún otro órgano. A simple vista, de manera cuantitativa, podemos observar que entre las funciones más numerosas que se encomiendan a la dirección del centro escolar están las que hacen referencia al liderazgo pedagógico y a las de organización y gestión. Si añadimos las restantes, suman en total 26 funciones inherentes al cargo a desempeñar; y eso sin tener en cuenta las horas de dedicación docente.

Una vez enumeradas las funciones que deberían desempeñar las direcciones escolares cabe poner atención a lo que realmente hacen en realidad diariamente en los centros. En términos generales, parece haber un consenso en establecer que su trabajo diario se caracteriza por la variedad y multiplicidad de actuaciones; por tener poco tiempo para desarrollarlas; por encontrarse sometidos a múltiples presiones y demandas de naturaleza cambiante que provienen de diversos sectores de la comunidad; por la acumulación creciente de tareas de

## El Devenir de Chihuahua - Autonomía de directores de las máximas casas de estudio

Escrito por Francisco Flores Legarda  
Martes, 19 de Noviembre de 2019 10:13

---

gestión y, también, por la asunción de tareas que no son propias de su función: telefonista, atención al público, gestor del comedor escolar, atención a accidentes, incidentes, etc. Pueden cuestionarse o no, debe reivindicarse su mejora sí, pero en todo caso, de momento, mientras no cambien las circunstancias y las condiciones del ejercicio del cargo, en uno u otro sentido, cabe asumirlas.

Resulta obvio pensar entonces que es necesario el trabajo en equipo y no hay más remedio que delegar algunas de las funciones en el resto de miembros del equipo directivo. Este quehacer diario convierte a las direcciones escolares en equipos de trabajo multidisciplinar, asumiendo tareas que cada vez más se le delegan desde la Administración educativa. Y muchas de estas tareas hacen referencia a la gestión del centro y para las que, en muchos casos, no se está lo suficientemente preparado o, aun sin estarlo, se debe solventar de manera rápida.

Ante la cada vez más incipiente delegación de funciones y responsabilidades a las direcciones escolares por parte de la Administración, la universalidad de la educación, la reducción constante del presupuesto y la inversión en materia educativa, los cambios sociales que han provocado flujos migratorios de la población, los continuos avances tecnológicos, los nuevos perfiles profesionales que demandan nuevas competencias y ante la presión social que reclama la mejora de los resultados académicos y el descenso del abandono escolar prematuro (informe PISA, EUROESTAT, McKinsey, etc.), conviene tener en cuenta los siguientes aspectos para las direcciones escolares del siglo XXI, más allá del debate que puede generar la profesionalización del cargo o la creación de un cuerpo propio de directivos profesionales docentes:

Preparación competencial, formación inicial y continua del director/a y de los equipos directivos.

Autonomía del director y del centro educativo para adecuarse a la realidad de su entorno.

Mayor dotación de recursos por parte de la Administración para fomentar la autonomía de centro.

Supervisión, seguimiento y evaluación de las acciones de cada centro para la mejora continua.

Parece haber un acuerdo unánime a la hora de señalar a los equipos directivos como un

elemento clave en la mejora del sistema educativo. Ahora bien, ¿qué tipo de directores/as queremos/nos gustaría/conviene a los centros educativos? Las respuestas son múltiples y variadas y suelen incluir adjetivos como: competente, innovador, profesional, líder, etc. La dificultad aumenta cuando pretendemos identificar y concretar qué caracteriza a un buen director/a, tomando como referente a directivos reales de carne y hueso que se encuentran en el ejercicio del cargo. Y, aún más, cuando nos planteamos de qué manera se ha llegado a ejercer el cargo. ¿Cuáles han sido los factores clave de su progreso profesional? ¿Qué contribución puede hacer la formación, tanto la inicial como la permanente?

*"Aprende a ser directivo/a como si hubieses de serlo toda la vida; ejerce la dirección como si hubieses de dejarla mañana";*

En conclusión, la dirección escolar del siglo XXI exige un liderazgo real. Un estilo directivo gerencial caracterizado por la autonomía en la gestión de los recursos humanos, económicos y materiales propios de cada centro.

Desde un enfoque competencial, cabe replantearse la formación para el ejercicio del cargo. El directivo presenta un mayor potencial de aprendizaje cuando ejerce el cargo pero, para ello, deben plantearse modelos formativos que contribuyan al crecimiento profesional y personal del directivo. Los modelos de reflexión en y sobre la práctica, en un grupo de iguales, constituyen un buen modelo (por ejemplo, el seminario de directores de las escuelas públicas de Badalona donde se comparten experiencias e inquietudes). El acompañamiento, la mentoría, entre un director/a que deja el cargo y un director/a que lo asume, también resulta una opción interesante, cuando las circunstancias lo facilitan (desde la Administración educativa debería regularse). El desarrollo de algunas competencias podrá iniciarse y, tal vez, afianzarse mediante una formación inicial de calidad. Otras competencias únicamente podrán adquirirse mediante cursos de formación permanente y de actualización profesional, en los cuales se reelabore la teoría a partir de la práctica cotidiana y se adecue al lugar de trabajo.

Finalmente, el pleno desarrollo competencial únicamente puede conseguirse en el lugar de trabajo. El ejercicio directivo comporta experiencias que son formativas en sí misma y, por tanto, si se aprovechan adecuadamente, constituyen un aprendizaje útil. Paralelamente, el ejercicio de la dirección escolar comporta un proceso de desarrollo personal en aspectos como la percepción, expectativas, ante el cargo, del propio rol profesional, de las relaciones con el profesorado y con la Administración, que es diferente en cada persona.

Salud y larga vida.

@Profesor\_F

*Profesor por Oposición de la Facultad de Derecho.*

---

[1] Director del programa Escola Nova 21 en Cataluña, impulsado por el centro UNESCO de Catalunya, la Fundación Jaume Bofill, la UOC y eduCaixa.

[2] Joan Teixidó (2015). El centro docente como organización. Curso de Formación sobre desarrollo de la función directiva (MECD-INAP).

[3] Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

[4] Ley 12/2009, de 10 de Julio, de Educación. Ley de Educación de Cataluña.

[5] Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa.