

LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN LA ACTUALIDAD.  
RESULTADOS DE UN ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

*School directorship at the present time. Results of a  
research study*

*La direction scolaire actuellement. Résultats d'une recherche*

Florentino BLÁZQUEZ ENTONADO

*Universidad de Extremadura*

M.<sup>a</sup> JOSÉ NAVARRO MONTAÑO

*Universidad de Sevilla*

BIBLID [0212 - 5374 (2001) 19; 443-461]

Ref. Bibl. FLORENTINO BLÁZQUEZ ENTONADO y M.<sup>a</sup> JOSÉ NAVARRO MONTAÑO. La dirección escolar en la actualidad. Resultados de un estudio de investigación. *Enseñanza*, 19, 2001, 443-461.

RESUMEN: En este artículo presentamos los resultados de un estudio de investigación sobre el funcionamiento de Equipos Directivos de centros de Educación Primaria. El objetivo principal de este trabajo ha sido determinar indicadores de calidad en el funcionamiento de los Equipos Directivos, para contribuir a una evaluación fundamentada sobre su funcionamiento.

A continuación describimos brevemente la metodología que hemos utilizado en esta investigación, para adentrarnos posteriormente en la interpretación y valoración de resultados. Éstos se presentan organizados en torno a cuatro temas: el tipo de centro actual, el modelo de dirección existente, el perfil del directivo de hoy y la formación de directivos.

*Palabras clave:* Dirección escolar, Equipos Directivos, investigación sobre dirección escolar.

**SUMMARY:** In this article we present the results of an investigation study about the Directive Teams of Primary Education centers operation. The main objective of this work has been to determine indicators of quality in the Directive Teams operation to contribute to an evaluation based on its operation.

Next we comment the methodology that we have used in the investigation, shortly to go into later on in the interpretation and valuation of results. These have been organized around four themes: the type current center, the pattern of existent direction, the directive today's profile and the formation of directive.

*Key words:* School directorship, directive teams, researchs about school, directorship.

**RÉSUMÉ:** Dans cet article nous présentons les résultats d'une recherche sur le fonctionnement des Équipes de Direction de Centres d'enseignement primaire. Le but principal de ce travail est de déterminer des indicateurs de qualité dans le fonctionnement des Équipes de Direction et de contribuer ainsi à son évaluation. Nous décrivons brièvement la méthodologie utilisée dans cette recherche, pour présenter après l'interprétation et la valoration des résultats. Ceux-ci sont organisés autour de quatre thèmes: le type d'établissement actuel, le modèle de direction existant, le profil du chef d'établissement scolaire d'aujourd'hui et la formation des directeurs en général.

*Mots clés:* Direction scolaire, l'Équipe de Direction, recherche sur la direction scolaire.

## 1. INTRODUCCIÓN

Nuestro interés por el estudio de la dirección escolar no sólo se centra en el análisis del funcionamiento del E.D., concebido como grupo de trabajo, sino también en la fuerte influencia que su actuación ejerce sobre la organización y el funcionamiento de los centros. En este sentido, abordamos la dirección sin partir de un modelo predeterminado ya que dudamos de que en la actualidad se imponga un modelo concreto, otros autores como Pérez R. (1998) también apoyan esta misma idea. Asimismo, nos inclinamos por considerar la coexistencia, en el panorama educativo actual, de diversos modelos de dirección que se ajustan e intentan responder a las necesidades y características particulares de cada centro, y cuyas actuaciones revierten inevitablemente en su funcionamiento.

Por lo tanto, y posiblemente como consecuencia de que la democracia se va consolidando en nuestro país, nos encontramos ante un discurso que en la actualidad se centra en el estudio de la autonomía escolar, trabajos con carácter diverso así lo corroboran (G. Pastor, 1998; Blázquez, 1998; Bolívar, 1998). En este sentido, la profundización sobre el desarrollo de un modelo de escuela autónoma, nos conduce a reflexionar sobre algunas cuestiones que nos parecen de capital importancia para la escuela actual, tales como: el desarrollo de un liderazgo pedagógico vinculado a la dirección escolar y capaz de promover la participación de los distintos sectores que

constituyen la Comunidad Educativa, así como la colaboración entre profesionales, partiendo además de una idea de escuela concebida como comunidad, cuyo desarrollo tiene lugar en un contexto determinado que también necesita ser objeto de estudio. Todo ello, unido a las demandas sociales que en la actualidad se realizan a los centros, junto con la responsabilidad que éstos tienen de responder a una población escolar diversa, nos invita a reflexionar sobre la idea de reestructuración de los centros de enseñanza.

En este sentido, una de las características principales de la escuela actual probablemente sea la modificación de la imagen social que están experimentando las instituciones educativas, así como las demandas sociales planteadas a los centros de enseñanza. Se comienza a desechar la idea de escuela como centro de producción para dar paso a una imagen de los centros de Comunidad Educativa. Estos cambios no sólo son debidos a los que experimenta la propia sociedad y a sus demandas a las instituciones, sino también a la oferta formativa de éstas y a las condiciones materiales y organizativas que tienen lugar en ellas. En este contexto, nos encontramos ante dos cuestiones de capital importancia para la educación de hoy, por una parte mejorar la calidad de la enseñanza y por otra implantar en los centros una cultura evaluadora que enriquezca y mejore su funcionamiento, ambas metas se encuentran vinculadas, ya que de alguna manera se complementan. Así, un aspecto que parece necesario resaltar es la importancia que se concede en la actualidad tanto al director como a las funciones que rodean al Equipo Directivo en general, situándolas en el contexto donde se desarrollan y enlazadas con las cuestiones generales de la organización educativa. Según estas consideraciones, parece que surge la necesidad de dar un tratamiento más específico a la dirección escolar, con el mismo interés que el demostrado para los demás componentes de las organizaciones escolares, considerando la incidencia que tiene la dirección en el funcionamiento de los centros de enseñanza.

Hasta ahora, la responsabilidad de la dirección ha recaído siempre sobre el director del Centro. Actualmente asistimos a una tendencia que desplaza esta responsabilidad al Equipo Directivo. Aunque la legislación vigente hace poca referencia al equipo como tal y parece que aún está lejos de definir sus funciones, algunos centros van por delante y basan su organización directiva en direcciones colegiadas. El modelo de dirección y los principios que rigen tanto la elección del director como su formación, son dos cuestiones que podrían encontrarse entre las grandes categorías de problemas existentes en torno a la dirección escolar de hoy. La situación conflictiva en que se encuentra la dirección no es una cuestión parcial que solo afecte a nuestro Sistema Educativo. «En todos los países hay una preocupación porque los directores reciban alguna formación en áreas como la formación de recursos humanos, la gestión económica, la animación pedagógica...» (Debón Lamarque, 1996: 10) lo cual parece indicar que también en otros países de nuestro entorno existe un interés por el estudio de la función directiva.

Por otra parte, no podemos imputar la posible crisis por la que parece que atraviesa la dirección escolar sólo a carencias formativas, ni al desinterés del profesorado

con su inhibición generalizada a participar en la gestión de los centros. Otras causas como la indefinición legal, las dualidades de la dirección y la carencia de líderes pedagógicos en los centros, pueden ser algunas de las razones que respondan a esta situación de apatía por parte del profesorado, para acceder a la dirección o simplemente para participar en tareas directivas. Así a los Equipos Directivos se les pide hoy una adecuada cualificación técnica, por tratarse de un aspecto que incide directamente en la calidad de las instituciones educativas. En la situación actual en la que se encuentran los centros educativos, la formación de los directivos es un objetivo prioritario a conseguir.

El trabajo que presentamos ofrece los resultados de un riguroso estudio sobre la dirección escolar realizado con anterioridad, para ello abordamos en estas páginas los objetivos y metodología de investigación utilizada, para presentar posteriormente la interpretación y valoración de los resultados obtenidos, que hemos organizado en torno a cuatro grandes temas: en primer lugar nos referimos al tipo de centro que hemos encontrado, para continuar adentrándonos en el modelo de dirección existente en ellos y el perfil del directivo actual, para finalizar tratamos la necesaria formación y perfeccionamiento del directivo actual.

## 2. OBJETIVOS

Con objeto de dar coherencia al estudio de investigación realizado con el que pretendimos detectar los factores o indicadores de calidad que podrían contribuir a la mejora del funcionamiento de los Equipos Directivos (E.D.), y por la incidencia directa que éstos tienen en los centros educativos donde desarrollan sus funciones, planteamos como objetivo principal de la investigación: «Determinar algunos Indicadores de Calidad en el funcionamiento de los Equipos Directivos con objeto de contribuir a una evaluación fundamentada de su funcionamiento» y los objetivos básicos fueron:

1. Conocer en qué medida los distintos sectores de la Comunidad Educativa consideran el Proyecto educativo como un instrumento para facilitar la coordinación y la sistematización exigible a los E.D.
2. Comprobar si los distintos sectores de la Comunidad Educativa consultados creen que el clima de centro es un indicador base para entender las relaciones entre el E.D. y los profesores, padres y alumnos.
3. Recoger las opiniones que los distintos sectores mantienen sobre la gestión de los recursos del centro como base fundamental para valorar el trabajo de los E.D.
4. Conocer en qué medida los distintos sectores consultados consideran que las relaciones de la A.M.P.A. con el Centro a través del E.D. son necesarias para el funcionamiento de la organización.

5. Determinar si los sectores de la Comunidad Educativa consideran el funcionamiento general del centro un indicador fundamental para valorar al E.D.
6. Recoger las opiniones de la Comunidad Educativa sobre la importancia que tiene el Funcionamiento del E.D. como indicador base para valorar el funcionamiento del centro.
7. Recoger las opiniones que los distintos sectores de la Comunidad Educativa tienen sobre si la formación/perfeccionamiento del E.D. es un indicador fundamental para valorar su incidencia en el centro.
8. Comprobar si los sectores de la Comunidad Educativa consultados entienden que el funcionamiento del Consejo Escolar es un indicador base para determinar el trabajo del E.D. en el centro.
9. Recoger las opiniones de los distintos sectores encuestados para conocer si las relaciones entre el Claustro de profesores y el E.D. son un indicador para valorar a éste que además incide en el funcionamiento del Centro.

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El objeto del trabajo de investigación está constituido por la identificación de los indicadores de calidad implicados en la función directiva a partir de la valoración que realizan sobre ello expertos, padres, profesores, ex miembros de E.D. y E.D. que ejercen sus funciones actualmente en centros docentes de Educación Primaria. Se utilizó una metodología básicamente descriptiva, si bien se contrastaron hipótesis según un formato ex-post-facto, que se apoya en la utilización de un instrumento estructurado (cuestionario) cercano a un enfoque cuantitativo y en otro procedimiento no estructurado (entrevista), próximo a un enfoque cualitativo de investigación.

Nuestra intención fue completar ambos enfoques, aprovechando lo más característico de cada uno de ellos. Así, en el primer caso tuvimos la oportunidad de sondear a un colectivo numeroso de profesores y demás miembros de la Comunidad Educativa y extraer una visión general de su modo de entender la problemática contemplada en la investigación. En el segundo caso, desde un enfoque cualitativo, se pretendió profundizar en las perspectivas que determinados miembros cualificados de la Comunidad Educativa tienen sobre dicha problemática.

Recurrimos a la estadística descriptiva porque entendemos que «refleja la naturaleza de los datos y en ese sentido está determinada por ellos» (Fox, 1981: 203).

La investigación descriptiva, orientada hacia el presente, la consideramos adecuada en una investigación de estas características porque aunque no existen los datos necesarios para responder a los interrogantes que plantea la investigación, sí existen los marcos en los que se pueden generar; «el enfoque de investigación consiste en acudir a esos marcos y aplicar los dispositivos adecuados de recogida de datos y análisis de éstos», este tipo de examen donde se estudia el pasado partiendo del presente se denomina retrospectivo o ex-post-facto y se basa en el análisis de

datos recogidos cierto tiempo después del período o acontecimiento que se estudia (Fox, 1981: 477-484).

La metodología utilizada en esta investigación es de carácter descriptivo, ex-post-facto, este tipo de diseño pretende «descubrir relaciones entre los componentes de un hecho, ofrecen una rica información sobre los procesos, explican las complejas interacciones que se producen en los grupos humanos» (Casanova, 1992: 66), dejando un margen para la interpretación de los hechos. Como decíamos el término «ex-post-facto» alude a lo que ya ha ocurrido, es decir se trata de un diseño de lo ya realizado de forma retrospectiva. Por tanto, se centra en una variable independiente de lo ya ocurrido.

Los pasos que habitualmente se siguen en la investigación descriptiva, aplicados al proceso de investigación que nos ocupa, fueron:

- 1º Formular el problema de investigación determinando si es adecuado para aplicar la investigación descriptiva y plantear los objetivos e hipótesis.
- 2º Identificar las variables (dimensiones y subdimensiones) y determinar si existen técnicas adecuadas de recogida de datos.
- 3º Localizar la población teniendo en cuenta su disponibilidad y que la muestra fuera representativa.
- 4º Aplicar los dos instrumentos de recogida de datos elaborados, en primer lugar «Cuestionario sobre evaluación de Equipos Directivos centrada en la gestión/funcionamiento del Centro», y posteriormente las entrevistas.
- 5º Realizar la recogida de datos, su análisis, interpretación y elaboración.

#### 4. INTERPRETACIÓN Y VALORACIÓN DE RESULTADOS

La interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario y las entrevistas se realizó relacionando ambos instrumentos, con objeto de ofrecer una visión más amplia y mostrando al mismo tiempo una valoración más precisa al completar los resultados obtenidos en el cuestionario, instrumento que se aplicó en primer lugar, con los obtenidos en las entrevistas que se realizaron posteriormente y que enriquecen y precisan los resultados originales, que son los que presentamos a continuación. Los temas en los que hemos considerado más adecuado presentar estos resultados son los siguientes:

##### 4.1. *El tipo de centro actual*

Sobre la primera variable que es el tipo de centro que hemos encontrado llegamos a los siguientes resultados: Con respecto al Proyecto Educativo del Centro, hay conciencia de que éste debe favorecer su funcionamiento general contemplando la Propuesta Educativa que el centro realiza y concretando los aspectos que definen una educación integral reflejada en las finalidades educativas. Apreciamos que la reuniones periódicas que deben tener lugar a lo largo del curso con objeto

de realizar un seguimiento sobre el cumplimiento del Proyecto Educativo, de replantearlo y reorientarlo si fuera necesario, no son suficientes en la mayoría de los centros consultados, lo cual parece indicar que el Proyecto Educativo se entiende como un documento cerrado que se elabora a principio de curso pero que no cumple las funciones para las cuales está diseñado.

Por otra parte, nos encontramos con un tipo de institución que concede relativa importancia al principio de equilibrio que todos los miembros de las organizaciones deben acatar, con objeto de regular las relaciones entre ellos. Aunque parece que los E.D. se esfuerzan por fomentar un clima que sea adecuado para la convivencia y el trabajo ya que entienden que ello influye positivamente en el funcionamiento de los centros.

En los centros docentes actuales los E.D. se preocupan por fomentar una distribución adecuada de los recursos materiales, aunque aún no han puesto en funcionamiento un sistema organizativo que garantice y facilite el intercambio de material didáctico, ni la renovación de este material se lleva a cabo con frecuencia, por todo ello, según las opiniones de los miembros de la Comunidad Educativa que han sido consultados, en los centros no se garantiza una rentabilización máxima de los recursos materiales existentes ya que éstos carecen de una organización y gestión adecuada.

En lo referente a las instalaciones de los centros, observamos que los directivos se preocupan por garantizar una adecuada utilización y conservación de sus instalaciones fomentando su máxima rentabilización, aunque no facilitan las instalaciones del centro para que sean utilizadas con fines socioculturales favoreciendo con ello la apertura del centro al entorno. Por otra parte, el análisis de resultados obtenidos en el cuestionario nos permite afirmar, que en la mayoría de los centros existen barreras arquitectónicas que impiden la deambulación a los alumnos con necesidades educativas especiales, lo cual no favorece la integración de estos alumnos en el centro.

Con respecto a la dotación de recursos personales, a la luz de los resultados obtenidos, observamos que la dotación general de personal, tanto docente como no docente, es insuficiente para cubrir las necesidades de los centros. Además éstos no cuentan con suficientes profesores especialistas para impartir las materias específicas, ni con profesores de apoyo, no tutores, que participen en la organización y funcionamiento del centro como sobredotación. Por otra parte, y aunque parece que la «ratio» de los centros tiende a mejorar, aún no es tan adecuada como para permitirnos afirmar que contribuye a la mejora de la organización y el funcionamiento de los centros y como consecuencia a la calidad de la enseñanza. En otro orden de cosas, observamos que los centros no cuentan con los equipos de apoyo externos con la frecuencia e intensidad que desearían, ni éstos acuden a los mismos para desarrollar actividades previamente planificadas, deducimos por ello que acuden para resolver cuestiones puntuales de forma esporádica.

El Equipo Directivo parece que se esfuerza por integrar al centro en el entorno social para que éste sea valorado por la Comunidad como un servicio útil, además

los alumnos participan en las actividades culturales y deportivas que organizan las instituciones del entorno, animados por la dirección, no obstante, en los centros no se fomenta una enseñanza contextualizada que tenga en cuenta al entorno haciéndolo partícipe de sus actividades.

En cuanto a la organización y al funcionamiento general del centro puede afirmarse que aunque los criterios de organización del profesorado parecen adecuados y operativos, los Equipos Directivos no facilitan sistemas de agrupamiento del alumnado y de adscripción del profesorado abiertos y flexibles que favorezcan la organización del centro.

Por otra parte, la mayoría de los profesores consultados y un buen número de expertos cree que en los centros no se entiende la memoria como un instrumento de reflexión y autoevaluación de las actividades realizadas a lo largo del curso, asimismo estos sectores de la Comunidad Educativa piensan que este instrumento no es utilizado para evaluar el Plan de centro, que en definitiva es para lo que está diseñado, de lo cual deducimos que la memoria se entiende como un «trámite más» que hay que realizar a final de curso pero que aún está lejos de ser un instrumento de evaluación y reflexión.

Con respecto a la disciplina, a la luz de los datos obtenidos podemos deducir que, aunque se está de acuerdo en que el centro debe establecer unas normas de convivencia y disciplina, los alumnos no participan en el establecimiento de estas normas que les afectan directamente y además la disciplina no siempre se entiende con la finalidad de crear un ambiente idóneo para la convivencia y el trabajo, lo cual nos permite afirmar que se entiende con ciertos elementos sancionadores.

Por otra parte, se trata de un tipo de centro en el que no siempre los miembros de la Comunidad Educativa se implican en su dinámica de funcionamiento, por lo tanto estamos lejos de pensar en la participación que éstos pueden tener en su sistema de toma de decisiones.

Asimismo, es positivo que el Claustro de profesores se sienta escuchado por el Equipo Directivo del centro porque ello incidirá positivamente en la labor docente. No obstante, a la luz de los resultados obtenidos, parece que el Claustro no cumple ni desarrolla todas sus funciones motivado y animado por la dirección.

#### 4.2. *El modelo de dirección existente*

Aunque actualmente se sigue planteando la dicotomía entre un modelo de dirección colegiado y otro más personal, es el director, en ocasiones junto con su Equipo Directivo, quien ejerce la función directiva en el centro. A esta dicotomía planteada se unen dos aspectos importantes, por una parte el sistema de acceso a la dirección y por otra las distintas formas de entender la propia dirección de las organizaciones, muy relacionada con la cultura existente en los centros. Recurríamos a Santos Guerra (1994; 155) que relacionando participación y cultura dice: «La cultura se centra en la capacidad de analizar y comprender de forma crítica cómo se mueven los hilos de la sociedad», el autor entiende la escuela como un espacio donde

se construye críticamente el conocimiento y para ello tiene encomendadas unas funciones que deben ser revisadas y redefinidas periódicamente con la participación de todos los sectores de la Comunidad Educativa que en ella inciden, ya que la organización escolar es cambiante y la escuela va teniendo necesidades distintas, también Gairín y otros (1995) haciendo referencia a la visión que los directivos tienen de la escuela afirman que éstos lo ven «como un centro de aprendizaje» donde participa toda la Comunidad.

Cuando hacemos alusión al modelo personal, nos estamos refiriendo al estilo de dirección en el que es la figura del director quien ejerce básicamente la toma de decisiones en el centro. Este modelo puede ser muy directo y tener una línea de actuación muy clara, más de acuerdo con estructuras jerárquicas donde la definición de funciones puede no gozar de claridad. Éste parece ser el modelo más frecuente en los centros educativos actuales.

Por otra parte, aparece un modelo más colegiado, menos frecuente que el anterior, que hace referencia a una forma compartida de tomar las decisiones es más participativo y en él se comparten tanto iniciativas como responsabilidades. Estos directores estimulan la participación entre el profesorado corresponsabilizando a todos en la toma de decisiones. Aunque el Equipo Directivo no está contemplado a nivel administrativo como órgano colegiado, pues se concibe más como «sumatorio de órganos unipersonales de gobierno» (Villa y Gairín, 1996: 492), la legislación vigente considera al director el responsable último del funcionamiento del centro, los otros miembros del equipo podrían ser responsables en sus ámbitos específicos de actuación, donde gestionan por delegación del director. La cultura de la colegialidad, poco extendida según nuestros datos entre los profesores, sin embargo es una aspiración ampliamente justificada por ellos y que está estrechamente relacionada con la democracia imperante en algunos centros de enseñanza.

En pleno desarrollo de la nueva ley, resulta especialmente significativo conocer la idea de dirección que tienen quienes ocupan cargos directivos en la actualidad, o bien quienes pueden tener la posibilidad de ocuparlos en el futuro. En relación a las reacciones de los directivos ante la reforma Murillo y otros (1999: 129) ponen de manifiesto que:

Las reacciones de los directivos ante las presiones y compromisos propios de las reformas pueden ir desde el entusiasmo por las nuevas oportunidades educativas, hasta un gran desacuerdo con las políticas y fines que conllevan estas reformas. Es lógico asociar a estos primeros con altos niveles de autoeficacia puesto que confían en sus capacidades para aprovechar los beneficios del cambio, mientras que aquellos menos entusiastas puede que posean un menor grado de autoeficacia...

En este sentido los datos que obtenemos, tras el análisis del cuestionario y las entrevistas, son los siguientes:

Los directivos actuales no realizan una gestión del presupuesto del centro estudiada y consensuada con el Consejo Escolar, aunque esta gestión goza, en general,

de claridad, transparencia y se adecua a las necesidades del centro. Además, el Equipo Directivo facilita al Consejo Escolar el presupuesto para que éste lo conozca y estudie antes de aprobarlo, aunque parece que este presupuesto no se consensúa con el Consejo, se le ofrece una vez terminado para llevar a cabo el «trámite burocrático» que supone su aprobación.

Los Equipos Directivos se esfuerzan por integrar a los centros en el entorno social del que forman parte, aunque no fomentan su apertura fuera del horario escolar con objeto de realizar actividades sociales y deportivas en las instalaciones de los centros. Por otra parte, los directivos no potencian el uso de medios materiales de la comunidad como recurso didáctico para el centro.

Con respecto a las relaciones que los centros mantienen con la Asociación de Padres de Alumnos, podemos afirmar que los profesores tutores promueven el contacto con las familias mediante reuniones informativas. Asimismo, los profesores tienen en cuenta las posibilidades de los padres para asistir al centro, al elaborar el horario de atención a familias. No obstante, observamos que los Equipos Directivos no facilitan la participación de los padres en el proceso educativo de sus hijos y tampoco intentan paliar las posibles reticencias del profesorado hacia la participación de los padres en la vida del centro, lo cual nos parece muy significativo y además puede incidir negativamente en el funcionamiento del mismo. Aunque los directivos consultados conceden importancia a la transmisión de la información y se esfuerzan en que ésta sea fluida y eficaz. Además todo ello, implica apertura por parte del Equipo Directivo para comunicarse tanto dentro del centro, como fuera de él.

Estamos ante un modelo de dirección que fomenta la coordinación en el centro convocando reuniones de trabajo periódicas, que coordina e impulsa la planificación y ejecución de las actividades pedagógicas del centro, que fomenta el ejercicio correcto de sus funciones entre los coordinadores de ciclo, aunque no reúne periódicamente a los coordinadores para realizar un análisis técnico de sus actividades y programaciones. Por otra parte, deducimos del análisis de resultados que entre los miembros de Equipos Directivos existe una coordinación operativa y eficaz.

En cuanto a la participación existente en los centros, observamos que el profesorado participa en el funcionamiento general del mismo porque el Equipo Directivo facilita unos cauces de participación operativos y eficaces. Los Equipos Directivos no fomentan la participación de los alumnos en la vida del centro, como ya veíamos anteriormente, la falta de participación de los alumnos en la elaboración de las normas de disciplina, volvemos a insistir sobre este tema ya que los directivos tampoco negocian con el alumnado su proceso de aprendizaje y su evaluación. La Comunidad Educativa no participa en la elaboración del Proyecto de centro porque el Equipo Directivo no posibilita los cauces de participación necesarios. Aunque los directivos entrevistados sí conceden importancia al establecimiento de la Cultura de Participación en el centro y creen que sí se esfuerzan en implantarla.

Además, conceden importancia a la participación de los distintos sectores que constituyen la Comunidad Educativa en la vida organizativa del centro.

Concluiremos este apartado dedicado a la participación, manifestando que parece que los directivos no se esfuerzan lo suficiente por implantar una cultura participativa en los centros haciendo partícipes a todos los miembros de la Comunidad Educativa, ya que sus opiniones no coinciden con el resto de los sectores consultados. Traíamos a colación al profesor De Miguel (1991: 10) que estudiando los distintos modelos culturales afirmaba: «depués de la estructura formal a partir de la cual se analiza el funcionamiento de una escuela, existe toda una dimensión subyacente de carácter cultural que realmente informa todos los subsistemas», estos modelos contemplan aspectos como la comunicación, los pensamientos, creencias y valores, que tienen los miembros de la Comunidad Educativa que son los protagonistas reales de la cultura participativa del centro.

El modelo de dirección actual, según nuestros datos, mantiene informados a los profesores aunque no consigue que los canales de comunicación e información sean operativos y eficaces, lo cual parece necesario mejorar ya que es un aspecto importante que incide muy directamente en el funcionamiento del centro. Aunque los directores se lamentan tanto por la falta de tiempo como por la de espacio, considerando que ambos aspectos inciden negativamente en la transmisión de la información. Además, manifiestan que entre las principales dificultades con las que se encuentran para comunicarse con el resto del profesorado están: el grupo humano como tal que en ocasiones genera conflicto y las dificultades debidas a las características particulares de los centros, que se centran en la falta de tiempo y de espacio.

Por otra parte, se acusa a los Equipos Directivos de no organizar reuniones de trabajo periódicas con el profesorado para mantenerlo informado por una parte, y para informarse del funcionamiento del centro por otra. Tampoco parece que los directivos fomenten el trabajo en equipo entre el profesorado, con objeto de dinamizar los grupos existentes en los centros y hacerlos más operativos, lo cual constituye otro aspecto a mejorar en la organización de los centros.

Con respecto a la evaluación, a la luz de los resultados obtenidos, podemos afirmar que los directivos no han implantado en los centros criterios de evaluación continua, calificación y recuperación de alumnos, de lo cual deducimos que la carencia de criterios de evaluación comunes para todos los profesores del centro, puede conducir a utilizar criterios propios y posiblemente aislados unos de otros. Por otra parte, los directivos no realizan un seguimiento y evaluación de la actividad general del centro, para perfeccionarla y mejorarla, lo cual nos parece muy significativo si tenemos en cuenta que el principal fin de la evaluación es la mejora.

Según los datos manejados, observamos que los directivos ejercen control sobre las funciones y actividades del personal de administración y servicios, aunque no han establecido procedimientos para obtener información sobre la actividad docente, ni animan a los coordinadores de ciclo para que supervisen las actividades de tutoría que tienen lugar tanto en las aulas como en el centro a nivel general, además para algunos sectores consultados, parece que en los centros no

se lleva a cabo un seguimiento y control de funciones, tareas y responsabilidades, sino de personas, lo cual podría ser muy perjudicial para el clima del centro.

El funcionamiento de los Consejos Escolares ya está consolidado en los centros. Observamos que existen mecanismos establecidos para que los padres y alumnos eleven propuestas al Consejo, a su vez éste supervisa la actividad general del centro tanto en aspectos docentes como discentes y presupuestarios e interviene en el proceso de estudio y debate del Proyecto de centro. En general, de los datos obtenidos deducimos que los miembros del Consejo Escolar participan activamente en su funcionamiento, no obstante los Equipos Directivos no motivan al Consejo Escolar para que se estructure en comisiones de trabajo, lo cual parece significativo, ya que las comisiones podrían agilizar las tareas de los miembros del Consejo.

Del análisis de resultados observamos que los Equipos Directivos no fomentan la participación del Claustro como colectivo, anteponiendo esta modalidad a las de trabajo individual, aunque la dirección tiene en cuenta y coordina las distintas opiniones del Claustro de profesores.

#### 4.3. *Perfil del directivo hoy*

Actualmente se ve con cierta normalidad el hecho tan frecuente de la falta de candidatos a la dirección de los centros escolares. Son habituales, por tanto, las conductas de inhibición del profesorado hacia el ejercicio de la dirección. Por ello y con objeto de conseguir un perfil del directivo actual más de acuerdo con las necesidades de los centros, parece necesario potenciar el modelo actual de elección democrática así como la formación de los profesores que en la actualidad ocupan cargos directivos y de aquellos que pueden ocuparlos en el futuro. En este sentido Murillo y otros (1999: 146) haciendo referencia a los trabajos de Armas y Zabalza (1996) establecen una estrecha relación entre la reforma educativa y «un modelo emergente de director que ha de desempeñar nuevas tareas» entre las que se encuentran «apertura a la sociedad e innovación educativa, gestión de la organización, gestión de recursos, contextualización del currículo, dinamización de la reforma educativa», entre otras.

Tras el análisis de los datos obtenidos del cuestionario y las entrevistas presentamos algunos aspectos sobre el profesional que hemos encontrado, que definen el perfil del directivo actual:

Aparecen unos directivos que intentan fomentar un clima en los centros que sea adecuado para la convivencia y el trabajo, que además, en la medida de lo posible, participan en la cohesión interna de los grupos informales por entender que este hecho ayuda a mejorar el clima organizativo del centro, aludimos a la cita de Gimeno Sacristán (1995) cuando menciona entre las actividades que se exigen al director de hoy, que parecen generar conflicto, las encaminadas a favorecer un buen clima en el centro que sea adecuado para la convivencia y el trabajo, así como las relaciones positivas entre los profesores, pero según el análisis de los datos

obtenidos, los Equipos Directivos en general no reúnen las cualidades personales más idóneas para desempeñar el cargo, lo cual parece muy significativo, si tenemos en cuenta lo favorecida que puede verse la práctica directiva ejercida por profesionales con cualidades idóneas para desempeñar el cargo. Los directores se sienten responsables de la dirección del centro y además hacen alusión en sus entrevistas a su buena voluntad para desarrollar las funciones directivas. El Equipo Directivo como tal carece de un perfil determinado así como de ámbitos concretos de actuación.

Por otra parte, los directivos analizados no se preocupan demasiado de estar bien informados ni se plantean que ello puede incidir positivamente en el funcionamiento del centro y además no utilizan la información que obtienen sobre ello para establecer planes de perfeccionamiento y mejora en el mismo. Aunque los directores manifiestan su interés porque el centro funcione adecuadamente.

Los directivos consultados no parecen ser buenos dinamizadores de la vida organizativa de los centros, aunque conceden importancia a la dinamización, lo cual aparece reflejado en las entrevistas realizadas; deducimos que el perfil del director dinamizador aún no está implantado en los centros educativos actuales. Lo que sí parece necesario es tener una mínima formación, para que los directivos sean capaces de impulsar en los centros una reflexión permanente sobre la acción educativa, para ello también sería necesario considerar la evaluación como un proceso de reflexión y mejora para el centro, concepción que como veíamos no se tiene.

Los Equipos Directivos no realizan autoevaluaciones periódicas sobre el nivel de cumplimiento de sus funciones en el centro, las cuales podrían ser utilizadas como estrategias para mejorar su labor directiva. Villa (1996) menciona la necesidad de autoevaluación que tienen los equipos directivos, de su plan de actuación, considerándolo un tema que es necesario impulsar. Algunos directivos consultados manifiestan su apoyo a la realización de autoevaluaciones considerando necesario realizar algún tipo de autorreflexión sobre el trabajo realizado, aunque la autoevaluación no está integrada en el Proyecto Educativo del centro y en la mayoría de los casos no se realiza de forma sistemática, hecho que se pone de manifiesto cuando los directores o bien se lamentan de la poca frecuencia con la que se realizan las autoevaluaciones o bien no hacen alusión a ellas. Por otra parte, los directivos no analizan las posibles causas que obstaculizan el cumplimiento de lo planificado, por tanto la retroalimentación, en este sentido no tiene lugar en los centros.

Con respecto al sistema de toma de decisiones, observamos que los directivos actuales no ven disminuida su responsabilidad a la hora de tomar decisiones, a pesar de que el sistema de decisión esté preestablecido en la normativa. Aunque la intención de los directivos es que el centro goce de buen funcionamiento, en ocasiones se encuentran en situaciones difíciles de ya que el funcionamiento de los centros puede depender de su capacidad decisoria, por ello «la toma de decisiones resulta ser así una tarea difícil en la que puede constatarse con más claridad la inseguridad y debilidad de los directivos» (Curso de Formación de Equipos Directivos, 1994: 9). Por otra parte, el mecanismo habitual de los directivos para tomar decisiones no es reunirse

con el profesorado antes de decidir, por lo que las decisiones de los centros pueden estar lejos de tener un carácter grupal y compartido siendo la dirección quien decide.

Para los directores supone un conflicto ser a la vez representantes de la Administración y de la Comunidad Educativa. Del mismo modo, les es difícil desempeñar a la vez tareas de control administrativo, animación pedagógica y coordinación de equipos docentes. Aunque tienen asignadas unas funciones y competencias que facilitan el funcionamiento del Equipo Directivo y por lo tanto del centro, los directores actuales se encuentran en situaciones duales que no siempre son fáciles de resolver. Murillo y otros (1999: 124) refiriéndose a una investigación realizada por Peters y Slegers (1996) concluyen «que los directores se encuentran más orientados hacia asuntos administrativos que hacia asuntos educativos, lo que implica que los directores enfatizan su rol ejecutivo». Asimismo las direcciones no tienen un carácter compartido, ya que las funciones directivas no son ejercidas por varios órganos de gobierno, de igual modo parece que las funciones de los cargos directivos no están suficientemente definidas lo cual, en ocasiones impide que se ejerzan con eficacia. Además las funciones del Equipo Directivo no están contempladas a nivel administrativo, como las de cualquier otro órgano colegiado de gobierno, en algunos casos los directores se inclinan por compartir las funciones entre los miembros del equipo, aunque el director se siente el último responsable del funcionamiento del centro, llevando a cabo una dirección colegiada, mientras que para otros, la dirección se concibe con un carácter más personal. Para que el directivo no se sienta el último responsable de la dirección

será necesario facilitar a los centros un modelo que permita partir de una matriz que defina las funciones del equipo para llegar a definir los espacios funcionales de los miembros (Villa y Gairín, 1996: 495).

Los directores parecen no conceder demasiada importancia al liderazgo que podrían ejercer en el centro, a la luz de los resultados obtenidos manifiestan más bien una huida del liderazgo sin plantearse la posibilidad de ser directores pedagógicos lo cual podría incidir en el centro de forma muy positiva. Jurado (1996: 215) cree que «no existen rasgos distintivos del directivo, sino que se refiere al liderazgo situacional», para el autor no existe un 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». Por otra parte, parece que los directores actuales tienen escasa capacidad de liderazgo entre el profesorado, lo cual parece muy significativo si consideramos la importancia que tiene para el funcionamiento de la organización que el director sea un líder transformacional en el centro.

En otro orden de cosas, el Programa Directivo que el equipo presenta al Claustro y al Consejo Escolar para acceder al cargo, no es un marco referencial de trabajo, líneas de actuación y estrategias dirigidas a ordenar el centro que es lo que se espera de este documento que incluye la declaración de intenciones del Equipo

Directivo, éstos consideran que el Programa Directivo es el marco de referencia para organizar y dirigir el centro.

Aunque las relaciones del Equipo Directivo con los agentes externos son muy buenas y se sabe que para ejercer el cargo directivo, además de tener cualidades personales, se necesita una formación adecuada, ya que la eficacia del equipo contribuye a mejorar el producto educativo y en definitiva la calidad de la enseñanza, el Proyecto para acceder a la dirección no es muy significativo para decidir si el director es idóneo para el cargo. Aunque los directores consultados se muestran a favor de la participación de los miembros de la Comunidad Educativa en el desarrollo del Programa Directivo, manifestándose partidarios de la apertura del programa a todos los sectores de la Comunidad Educativa.

#### 4.4. *La formación de directivos*

El ejercicio de la función directiva tiene que pasar obligatoriamente por una «lectura» de la ley desde la concepción de un aparato conceptual lo más amplio y rico posible que fomente los procesos de cambio y las iniciativas. Somos conscientes de las dificultades que tienen los centros de hoy para desempeñar la función directiva, así como de las posiciones negativas de algunos profesores para colaborar en los procesos de transformación de los centros, en los que en algunos casos existe una evidente resistencia al cambio. La formación de los Equipos Directivos es una vía importante para llevar a cabo la actual reforma educativa, por ello y por lo que supone para el funcionamiento de los centros y su repercusión en la calidad de la enseñanza, vamos a volcar nuestros esfuerzos en la búsqueda de modelos de formación eficaces. Recurrimos a Gimeno Sacristán (1995) cuando hace referencia a que la propuesta de formación para directivos debería girar en torno a una «comprensión» idónea del fenómeno escolar desde el punto de vista organizativo. A grandes rasgos, consideramos cuatro aspectos que podrían dar contenido a la formación de los Equipos Directivos:

- a) Estudio de los documentos legales por los que los centros actuales deben regirse así como la incidencia que tiene la normativa en la organización y el funcionamiento de los centros.
- b) Formación en procedimientos y técnicas de organización, planificación, coordinación y motivación que permita un mejor ordenamiento de las actividades del centro.
- c) Información sobre la elaboración de modelos teóricos que permitan la participación en la creación de proyectos intencionales y el desarrollo de procesos que contemplen las complejas interacciones que se dan en los centros.
- d) Formación metodológica que no sólo favorezca a la formación del directivo sino que se generalice al resto del profesorado.

El contenido de los programas de formación para directivos puede proceder de las opiniones emitidas por los usuarios, técnicos y expertos en las actividades formativas, mediante cuestionarios, entrevistas, sesiones de debate, etc. La formación más adecuada, para ofrecer al directivo debería huir del abuso de cursos que ofrecen una formación muy fragmentada, a veces de carácter legalista y además con poca continuidad. Aunque en ocasiones las dificultades no se deben sólo a la organización de los cursos, sino también a la falta de definición y perspectiva que existe en torno a la dirección escolar. Por otra parte, las tareas directivas también se ven afectadas por el modelo de Administración Educativa actual que mantiene un alto nivel regulador y prescriptivo.

Además de incidir en la formación, para llenar de contenido la función directiva habría que conceder más atención a la autonomía de los centros educativos actuales, donde se hace necesario disponer de unos recursos materiales y personales mínimos para poder hacer realidad los Proyectos Educativos de los centros. Asimismo, es conveniente contemplar la evaluación y seguimiento de las experiencias que tienen lugar en los centros, así como el apoyo de innovaciones.

Por otra parte, parece necesario dar sentido a la formación de los directivos porque las tareas directivas requieren especificidad y por tanto diferenciación de las docentes, con lo que queda justificada la organización de una formación específica. Además, habría que definir previamente el modelo de centro educativo y de dirección, para posteriormente decidir el modelo de formación para directivos ya que la autonomía institucional respetuosa con las características individuales de cada centro, parece indicar la improcedencia que supone la organización de programas generalizados, siendo más adecuada una formación básica obligatoria para el inicio del ejercicio de la dirección y posteriormente una formación continua y voluntaria.

Por tanto, los mismos esquemas que justifican actualmente los modelos de formación centrados en la práctica y apoyados en el análisis de situaciones reales, son aplicables a la formación de directivos. En este caso, hay que contemplar la función tan específica que estos profesionales tienen que desarrollar, además habrá que tener presente el contexto en el que se desenvuelven y las posibilidades técnicas de establecer posibles estrategias de formación.

Según los datos manejados en el cuestionario y las entrevistas observamos que sólo algunos de los miembros de la Comunidad Educativa consultados cree que los Equipos Directivos realizan con cierta frecuencia cursos de actualización y perfeccionamiento sobre técnicas directivas. Por otra parte, parece que los directivos tienen conocimientos suficientes sobre gestión, organización, análisis de problemas, entre otros aspectos muy relacionados con el funcionamiento de los centros.

Parece que los directivos, según nuestros datos, deben ser formados por profesionales debidamente cualificados y además esta formación debería ser permanente ya que, aunque reciben asesoramiento de la inspección cuando lo necesitan, éste no parece suficiente. En cuanto a la idea de considerar a los directivos formadores,

parece que ésta aún está poco desarrollada, ya que son escasos los directores que llevan a cabo un proyecto de formación que afecte al centro en su totalidad.

Los directores entrevistados manifiestan su desacuerdo con la actual formación dirigida a directivos, en unos casos piensan que ésta es escasa y en otros que no es adecuada, aunque la mayoría se muestra partidario de la formación y por ello han realizado algunos cursos, además están abiertos a la realización de otras actividades formativas. Recurrimos a Gairín (1995) cuando alude a que las expectativas que tienen los directivos hacia el cargo cambian tras realizar cursos encaminados a enriquecer su formación directiva.

Para concluir cabe señalar que la mayoría de las estrategias formativas enfocadas a la dirección escolar se desarrollan bajo la modalidad de cursos totalmente descontextualizados y, en algunas ocasiones, ajenos a las necesidades reales de los centros donde los directivos ejercen sus funciones. Aunque los cursos pueden ser muy variados en cuanto a contenido y desarrollo, parece necesario llevar a cabo otras modalidades formativas como los seminarios permanentes, los grupos de trabajo, etc., que permitan al directivo intercambiar experiencias con colegas que se encuentren en situaciones profesionales similares.

Además, parece conveniente solicitar un tipo de formación donde se combinen planteamientos teóricos y prácticos, y se contemplen las prácticas en instituciones educativas y los proyectos de trabajo, por lo que habría que negociar con los directivos las modalidades de actuaciones formativas que consideren más adecuadas según sus necesidades.

Aunque conscientes de la dificultad que conlleva, creemos que sería conveniente gestionar un programa de formación diseñado para un estilo de centro autónomo y participativo e inserto en el modelo organizativo actual. Por otra parte habría que evitar la burocratización por parte de la Administración y del propio centro de los modelos de autoevaluación previstos en la legislación.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, M. y SANTOS, M. (1996): *Dirección de centros docentes: gestión por proyectos*. Madrid, Escuela Española.
- ARMAS, M. y ZABALZA, M. A. (1996): Evaluación de funciones, tareas, actitudes y necesidades formativas de los directores escolares en el contexto de la reforma educativa. En *Dirección participativa y evaluación de centros*. Actas del II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. Bilbao, ICE de la Universidad de Deusto.
- AUTORES VARIOS (1994): *Curso de formación de Equipos Directivos*. UNED. Sevilla.
- BLÁZQUEZ, F. (1998): *La autonomía escolar, una cultura a desarrollar*. V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Madrid, Dptos. de Didáctica y Organización Escolar.
- BENJAMÍN, R. (1991): *Making Schools Work*. New York, The Continuum Publishing Company.
- BEYER, B. y RUHL-SMITH, C. (1996): Leadership styles of school administrators, *Journal of CAPEA*, 8.
- BOLÍVAR, A. (1998): *Usos políticos de la autonomía de los centros y obstáculos para su ejercicio*. V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Madrid, Dptos. de Didáctica y Organización Escolar.
- CASANOVA, M. A. (1992): *La evaluación, garantía de calidad para el centro Educativo*. Zaragoza, Luis Vives.
- DEBÓN, S. (1996): La dirección escolar problemas y perspectivas. En M. PÉREZ y J. A. TORRES *Desarrollo Curricular, Organizativo y Profesional*. D.I.E.A., Universidad de Jaén.
- FOX, D. (1981): *El proceso de investigación en educación*. Pamplona, Eunsa.
- GAIRÍN, J. (1995): *Estudio de las necesidades de formación de los Equipos Directivos de los Centros Educativos*. MEC-CIDE.
- GAIRÍN, J. y otros (1995): El proyecto educativo y el desarrollo del Currículum. *Aula de innovación educativa*, nº 38, pp. 19-23.
- G. PASTOR, C. (1998): Significado de la autonomía en el desarrollo de la escuela inclusiva. En *V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas*. Madrid, Dptos. de Didáctica y Organización Escolar.
- GIMENO, J. (1995): *La dirección de centros: Análisis de tareas*. Madrid, MEC-CIDE.
- JOHNSON, N. A. (1998): Job satisfaction and bureaucratic structure in schools. A systematic approach to research, *Journal of Educational Administration and Foundations*, 2 (2).
- PÉREZ, R. (1998): Crisis en la dirección de las instituciones docentes. Una visión histórico-cultural. En *V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas*. Madrid, Dptos. de Didáctica y Organización escolar.
- MIGUEL, M. de (1991): *Modelos de investigación sobre organizaciones educativas*. Curso de Doctorado. Universidad de Sevilla.
- MURILLO, F. J. (1999): *La Dirección Escolar. Análisis e Investigación*. MEC-CIDE.
- SANTOS, M. A. (1994): *Entre Bastidores. El lado oculto de la organización escolar*. Málaga, Ediciones Aljibe.
- VICENTE, P. S. de et al. (1998): Indicadores de la gestión escolar directiva. En A. VILLA et al.: *Principales dificultades de la dirección de los centros educativos en los primeros años de ejercicio*. Bilbao, ICE de la Universidad de Deusto.
- VILLA, A. (1996): Los Equipos Directivos ante el uso de la evaluación. Creencias, actitudes y conductas directivas. En *Dirección Participativa y Evaluación de Centros*. II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. Bilbao, ICE Universidad de Deusto.

- VILLA, A. et al. (1998): *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio*. Bilbao, ICE de la Universidad de Deusto.
- VILLA, A. y GAIRÍN, J. (1996): Funcionamiento de los Equipos Directivos. Análisis y Reflexiones a partir de una investigación empírica. En *Dirección participativa y evaluación de centros*. Bilbao, ICE. Universidad de Deusto, pp. 492-495.