

La dirección escolar ante los retos del siglo XXI



M^a José Fernández Díaz

Profesora titular del Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación de la Facultad de Educación de la UCM

Sumario: 1. Introducción. 2. Cambios sociales y nuevas demandas educativas. 3. Una dirección escolar para la gestión del cambio. 4. Nuevos enfoques en la gestión de personal y en las relaciones humanas. 5. Liderazgo directivo y docente para una nueva escuela. 6. Dirección y calidad de los centros educativos.

Resumen

Este trabajo aborda la dirección escolar con una perspectiva de futuro, partiendo de la idea fundamental de que la educación debe dar respuesta a los cambios sociales que se producen y adelantarse a ellos, teniendo en cuenta el dinamismo que la sociedad actual experimenta. El estudio parte del análisis de la realidad actual, de la globalización como escenario de los cambios, de la incidencia que esta nueva concepción del mundo tiene socialmente y sus repercusiones en la educación y en las escuelas para dar respuesta a los retos que se plantean. Se centra en la dirección escolar como eje vertebrador y responsable fundamental de los cambios. Se plantea cómo conducir la escuela a producir la renovación que precisa y la necesidad de la planificación estratégica con una misión y visión clara, partiendo de un diagnóstico inicial del centro. Consecuentemente se abordan los nuevos modelos de gestión de los recursos; la importancia de las personas en las nuevas organizaciones, valor fundamental de los centros; los sistemas de gestión del personal basado en competencias para la selección, formación y promoción, entre otros aspectos; la importancia del desarrollo profesional en las organizaciones y de la gestión del conocimiento. Para ello, la comunicación interna y externa, el acceso al conocimiento y el trabajo en equipo, son elementos fundamentales de una nueva escuela que impulse el cambio y la innovación. Se dedica especial atención al ejercicio del liderazgo, tanto directivo como docente, para afrontar con éxito los nuevos retos. Por último, se destaca el papel fundamental de la dirección en la implantación de sistemas de la calidad como motor para un cambio que mejore la gestión y establezca políticas de mejora continua, fundamentada en evidencias.

Palabras clave: Dirección escolar, liderazgo directivo, liderazgo docente, gestión de recursos humanos, planificación, calidad.

1. Introducción

En los albores del siglo XXI y tras los profundos cambios sociales producidos en las últimas décadas, conviene reflexionar sobre cuál es la situación actual, qué caracteriza a la sociedad en el momento presente y cuáles son los retos del futuro. Solo desde este planteamiento se podrán buscar alternativas adecuadas y eficaces para aportar soluciones y dar respuesta a estos retos. Con frecuencia las soluciones experimentan retrasos importantes y soluciones desfasadas. La falta de previsión y análisis puede requerir medidas de urgencia a problemas reales y profundos, no previsibles en un determinado momento, superando las expectativas. Así, fenómenos como la inmigración han dado lugar a situaciones sociales de multiculturalidad y precisan una educación intercultural en los centros educativos, que afectan desde la organización de los centros a los procesos de enseñanza aprendizaje.

En un momento de cambios y transformaciones en nuestro sistema educativo, la educación precisa partir del análisis de la nueva realidad social, el nuevo orden mundial y la situación concreta de cada país en un contexto donde las políticas de educación europea son un referente para todos los países pertenecientes a la Unión, partiendo de principios y metas comunes, tal y como se expone en la fundamentación y los principios de la Ley Orgánica de Educación (L.O.E, 2006).

Son, por tanto, los cambios sociales que se han experimentado en el nuevo orden mundial de la globalización, los que determinan y precisan demandas educativas que respondan a la realidad actual. Cambios sociales que exigen a su vez cambios educativos, de ahí la necesidad de las adaptaciones que periódicamente deben realizarse en los sistemas de nuestros países. Indudablemente la dirección viene siendo uno de los ejes fundamentales en torno a los cuales gira una organización y, como tal, los centros educativos.

Desde planteamientos teóricos se destaca la relevancia del papel de la dirección en el éxito y en las formas de hacer de una organización. El liderazgo de la dirección es un factor fundamental contemplado en todos los sistemas o modelos de calidad. Resulta difícil transformar la escuela sin la voluntad e implicación de equipos directivos líderes. La mayoría de los mencionados modelos introducen el liderazgo como el elemento agente por excelencia que precede al resto de los factores de una organización en una concepción sistémica. La incorporación de estos modelos y planes no sería viable sin la voluntad firme y la credibilidad en el éxito de los mismos de la dirección. Su apoyo e implicación son factor fundamental estratégico de primer orden para la implantación y éxito de los mismos.

La investigación sobre eficacia escolar pone de manifiesto consistentemente la importancia del liderazgo de la dirección. Casi todas las investigaciones incorporan este elemento de la escuela, especialmente desde finales de la década de los setenta hasta nuestros días, y muestran en los resultados la importancia de la dirección en el funcionamiento de los centros, en su eficacia en el logro de los objetivos y en la implicación de estos en la innovación y el cambio, entre otros aspectos de la escuela.

Partiendo de la importancia de la dirección en el funcionamiento de los centros educativos, de su rol fundamental en el tipo y logro de los objetivos, en el clima de relaciones, en el dinamismo en que muchas de las escuelas están inmersas como organizaciones que aprenden, se pretende con este artículo analizar cuáles son los retos de la sociedad y las exigencias que se derivan para los centros educativos, destacando algunos aspectos fundamentales relacionados con la dirección de los mismos. Se pretende abordar alguna de las cuestiones, conscientes de que un tratamiento del tema en profundidad precisaría de mucha más dedicación y espacio. ¿Qué tipo de dirección precisa la educación para una sociedad del futuro? ¿Cuáles son los retos con que se enfrenta la educación actual? ¿Cuáles son las formas de gestión de los Recursos Humanos, centradas en las personas? La gestión de competencias, la importancia de la gestión del conocimiento, de la comunicación en los centros, el trabajo en equipo y en red, la importancia del liderazgo educativo y docente, y la implantación de planes de calidad, se analizan desde la perspectiva del rol de la dirección para dar respuesta a los retos.

El análisis se inicia con el estudio de las características del nuevo orden mundial, de los desafíos del siglo XXI, como consecuencia de la globalización, entre otros factores, señalando las implicaciones que para la educación tiene, en la medida en que los cambios sociales exigen nuevas respuestas y demandas educativas. Posteriormente el discurso girará en torno a la dirección de los centros para cumplir con los nuevos retos y dar una respuesta adecuada.

2. Cambios sociales y nuevas demandas educativas

Como se ha reiterado en numerosas ocasiones, el dinamismo de la sociedad genera situaciones nuevas a las que la educación debe dar una respuesta adecuada. Indudablemente, en todos los momentos de la historia los cambios no han sido tan rápidos como lo son actualmente. Nos encontramos con situaciones nuevas, imprevisibles en muchos casos, que obligan a adoptar medidas de urgencia para dar una respuesta inmediata, ya que no pudieron planificarse con antelación. Por todo ello, las reformas educativas son necesarias, aunque transcurrido un cierto tiempo, responden a una realidad social que ya nada tiene que ver con la situación anterior.

Pero la educación no debe únicamente dar respuesta a nuevas situaciones sino que debería adelantarse y analizar las necesidades que pudieran derivarse de hechos que apuntan a cambios sociales, en algunos casos evidentes o previsibles. En otros casos debe buscar remedios inmediatos, fuera de estrategias de políticas educativas globales, integradas y coherentes en toda la organización, es decir, una política educativa integral.

En los albores del S XXI, se pueden señalar algunas características del contexto social y los retos que debe afrontar la educación derivados de ellos. Es importante conocer de dónde se parte, cuál es la realidad social, qué cambios se han experimentado e incidido en la realidad social, en las políticas educativas, en los centros, en el profesorado, en los comportamientos de los estudiantes para realizar un análisis contextualizado que permita interpretar las evidencias a la luz de estos nuevos ejes sociales y educativos.

Fernández Díaz, M. J. y otros (2002) señalan los grandes desafíos que configuran las organizaciones del siglo XXI, para definir algunos de los rasgos que caracterizan el nuevo orden mundial. A modo de síntesis son los siguientes:

1. *La globalización como nuevo marco de interacción mundial*, conlleva una ruptura de fronteras visibles entre los pueblos del planeta hasta constituir lo que se ha llamado la “aldea global”. Esta situación lleva a la mundialización de la economía, una mayor competitividad, valoración de la investigación y la innovación, mayor movilidad profesional, integración en y con otras culturas y, en consecuencia, un cambio en la educación.

Basta pensar y así lo contempla la propia L.O.E. en el título Preliminar al referirse al tercer principio que inspira la Ley, “*consiste en un compromiso decidido con los objetivos educativos planteados por la Unión Europea para los próximos años. El proceso de construcción europea está llevando a una cierta convergencia de los sistemas de educación y formación que se ha traducido en el establecimiento de unos objetivos educativos comunes para este inicio del siglo XXI*”. (L.O.E. 2006).

Prosigue la exposición aludiendo al interés de conformar una economía basada en el conocimiento, más competitiva y dinámica, capaz de lograr, entre otros, un mayor desarrollo económico y una mayor cohesión social.

2. *Los costes sociales de la globalización*, con la concepción de esta aldea global, pueden derivar en un pensamiento único que facilite la integración o provoque marginación en función de una cultura indiscutible. No cabe duda de que son muchas e importantes las ventajas de este nuevo orden mundial pero también está derivando en otras consecuencias no deseadas. Frente a este desafío surgen movimientos contraculturales, integristas, en síntesis, respuestas difícilmente controlables. Las diferencias marcadas entre los países pobres y ricos y la mayor apertura de fronteras conlleva una fuerte presión migratoria sobre las mismas, para buscar simplemente la supervivencia. Este hecho, en progresión creciente en numerosos países, ha transformado el orden social y ha cambiado la realidad educativa, generando situaciones de multiculturalidad, que precisan atender a la diversidad de alumnado e impulsar el respeto, la tolerancia y el compañerismo para garantizar un clima de relaciones y de convivencia necesario.

Este nuevo planteamiento genera un nuevo modo de relaciones entre los humanos:

a) *Los desafíos de la desigualdad y las nuevas reglas de libre mercado sin fronteras* colocan a muchos países más desarrollados en mejores condiciones, con mayor capacidad de competir y de generar más conocimientos, más descubrimientos y tecnologías punta. Por su parte, otros países necesitan realizar grandes esfuerzos para incorporarse y alcanzar cotas mínimas y para ir progresivamente incrementando su potencial, a fin de situarse en condiciones de poder competir. Y no cabe duda de que muchos países necesitan apoyos importantes para superar niveles de pobreza tan profundos que difícilmente pueden integrarse a esta nueva locomotora. Para ello la educación debe promover la igualdad entre todos, la equidad como uno de los pilares y retos de la sociedad actual, la solidaridad y, a su vez, un nuevo estilo formativo que impulse el aprender a aprender, potencie la generación de nuevos conocimientos, la

innovación y la investigación desde las aulas, en síntesis, prepare las mentes de las nuevas generaciones para no ser meramente reproductores del trabajo que inician. Una disposición a la movilidad y a la actualización permanente para adaptarse a nuevas formas de trabajo. En este contexto, merece la pena destacar la función de la educación como medio de transformación y cohesión social. Las políticas de los países de la Unión Europea consideran la cohesión social como un objetivo de primer orden:

“la política de la Unión Europea se centra en el potencial de la educación como medio de promover el crecimiento económico y crear una sociedad más justa y cohesionada, dando al mismo tiempo a cada persona las mayores oportunidades posibles de desarrollo personal durante toda la vida”. (Comisión Europea de la Dirección General de Educación y Cultura, 2003).

En el texto se hace referencia explícita a uno de los objetivos primordiales de la política de integración, destacando expresamente el objetivo de crear una sociedad más justa y cohesionada. En el Consejo de Lisboa (2000) los Ministros de la Unión Europea, al definir la misión de Europa, se refieren a la economía dirigida a generar mayor cohesión social. Y, para ello, la educación tiene un papel primordial.

b) La presión migratoria desde diversos puntos del planeta hacia los países en que piensan pueden encontrar su “modus vivendi”, quizás no en condiciones óptimas pero sí mucho mejores que las que tenían en sus lugares de origen. En este contexto, la equidad, la igualdad de oportunidades son valores que la educación debe incorporar esencialmente en la enseñanza y con el ejemplo. La redistribución de la riqueza para evitar bolsas de pobreza, escandalosas en el siglo XXI, debe hacer tomar conciencia a los países que pueden contribuir a la reducción de estas desigualdades y, sin duda, la conciencia y responsabilidad social de las nuevas generaciones debe formar parte de su acervo formativo. Para la educación es éste, sin duda, uno de los retos más difíciles y complejos.

c) Un nuevo concepto de trabajo y empleo. La revolución tecnológica y el despliegue de estos recursos ha revolucionado el mundo de la producción, ha surgido una nueva cultura del trabajo y una nueva concepción del empleo que ha desembocado en cambios en las formas de organización hacia estructuras más flexibles, más integradas, más colaborativas, reduciendo la excesiva burocracia y suprimiendo todo aquello que no genera valor añadido. Junto a la reducción de costes, un nuevo enfoque en la cultura y en las formas de gestión hacia modelos de gestión de calidad total o similares van progresivamente incorporándose en las empresas, valorando a las personas de la organización y considerando la satisfacción del personal y del cliente como uno de los retos de cada empresa.

En este contexto, tanto ejecutivos como trabajadores deben cambiar sus formas de hacer, incorporar las nuevas tecnologías, desaprender y aprender a su vez y reorientar todos sus procesos. También las relaciones entre empresarios y trabajadores van progresivamente evolucionando, a la dirección se le pide liderazgo, como un factor fundamental de calidad, pero no a la antigua usanza del concepto de “patrón”; se precisan nuevas formas que asuman la corresponsabilidad e impulsen la transformación y el cambio. La fidelización a la empresa, un nuevo modo de relaciones humanas que acabe con la verticalidad jerárquica, la actualización permanente del personal, la promoción en la empresa, son también elementos que definen el nuevo modelo de organización.

Obviamente, todo ello tiene importantes consecuencias educativas y afecta a las escuelas como organizaciones. Desde el punto de vista educativo, la formación debe entenderse “para toda la vida”, ya que se necesita adaptar a los cambios tecnológicos, a la posible reestructuración empresarial, al cambio, a la innovación, a la nueva forma de relaciones, al desarrollo del potencial intelectual y humano para lograr mayor satisfacción y como medio de promoción en el ámbito laboral.

d) Los nuevos valores relacionados con el concepto de tiempo-distancia, comunicación-ocio y sobrevaloración del cuerpo. Uno de los rasgos más destacados en la sociedad actual y derivado, en gran parte, de la incorporación de las nuevas tecnologías son los nuevos valores relacionados con el valor del tiempo y su vinculación con el ocio, aspecto especialmente valorado por las sociedades occidentales. La reducción del tiempo de trabajo realizado por el hombre va asociado a la valoración del ocio, demandando reducción de jornada.

La reducción de las distancias en tiempo en un mundo cada vez más abierto, con medios de comunicación rápidos que facilitan la movilidad y el acceso y, en consecuencia, el acercamiento a personas, culturas y países, la comunicación virtual que permite ponerte en contacto inmediato con personas de cualquier parte y acceder a la información precisa en segundos, son otras características del nuevo entorno mundial. Por otra parte, la optimización del tiempo ha dado lugar a estrategias dirigidas a la gestión del tiempo como un valor fundamental. Dentro de este contexto, tiempo-ocio, surge el valor del culto al cuerpo como uno de los factores que caracteriza a la sociedad actual, en unos casos positivamente, en otros, con consecuencias negativas, como es el caso de los problemas de anorexia y bulimia, presentes entre los estudiantes.

Bajo estos planteamientos y nuevos valores, la educación se ve influenciada formando para una cultura de ocio, para el uso del tiempo y para la salud, impulsando hábitos saludables y colaborando en la prevención de todos los riesgos contra la salud que constituyen una de las lacras de la sociedad actual como la anorexia, bulimia, alimentación enlatada, consumo de tabaco, alcohol, y drogas.

Junto a este somero análisis de la realidad social, hay que destacar la lucha por la conquista de algunos derechos que subyacen a valores fundamentales y los avances que progresivamente se van alcanzando en estos ámbitos. La igualdad de género, el respeto a las minorías étnicas y culturales, el valor de la diversidad, de la solidaridad, con acciones solidarias puntuales, el respeto y cuidado del medio ambiente, de la democracia en algunos países y en algunos entornos, de la tolerancia, etc. Esto también caracteriza a nuestra sociedad actual y la educación debe tratar de incorporarse a ella, unas veces impulsando valores, formando en la defensa de derechos e incorporando políticas informativas y formativas.

3.- Un nuevo concepto de organización. Constituye uno de los cambios más evidentes e importantes en la sociedad actual, especialmente de las multinacionales, lejos de las pequeñas organizaciones familiares, con un nuevo organigrama, menos jerarquizado,

más profesionalizado, con una planificación como base de su acción, un liderazgo de la dirección que corresponsabiliza, un funcionamiento centrado en la satisfacción del cliente, la implantación de sistemas de la calidad, son, entre otras, algunas características que ya se observan en el panorama internacional.

Tal y como se subraya en la obra de referencia (Fernández Díaz, M. J. y otros, 2002), la organización del futuro se fundamenta en los siguientes principios:

- * Una visión de futuro compartida y una estrategia política basada en la definición compartida de la misión de la empresa-
- * Un liderazgo de carácter compartido, facilitador, integrador, motivador y creador.
- * Una identificación de competencias necesarias para llevar a cabo la misión y la visión que deben desarrollarse entre los miembros de la organización.
- * Una estrategia fundamentada en la reingeniería de procesos pensando en la satisfacción de los clientes y en la reducción del tiempo de los distintos ciclos.
- * Generación de estructuras flexibles capaces de adaptarse continuamente a las necesidades del mercado y a las expectativas de los clientes.
- * Una orientación decidida de toda la actividad de la organización hacia la satisfacción del cliente no del jefe.
- * Un liderazgo profesional (variedad genética no familiar).

Es evidente que esta perspectiva afecta a las organizaciones educativas, en su forma de trabajar y hacer, por una parte, y en su forma de integrar una labor educativa con estas orientaciones (Ruiz Berrio, J. Ed., 2005) que constituirán el marco laboral en el que se integrarán los estudiantes.

Uno de los aspectos fundamentales de cambio en las organizaciones es el ejercicio del liderazgo y las nuevas formas de relaciones con los empleados, de los sistemas autoritarios de relaciones claramente verticales entre niveles de subordinados a relaciones de colaboradores, de equipos directivos más que de Director exclusivamente en el sentido más unipersonal del término.

En este contexto y refiriéndonos a la mencionada obra (Fernández Díaz, MJ y otros, 2002) las competencias que se le exigirán al nuevo liderazgo son las siguientes:

- Lectura inteligente de la realidad e intuición de perspectivas de futuro.
- Niveles altos de autoestima y fuerza emocional para manejar el cambio y sus consecuencias.
- Agilidad para diagnosticar permanentemente los puntos fuertes y áreas de mejora de la empresa.
- Capacidad para implicar a sus colaboradores en la política y estrategia de la institución.
- Voluntad para compartir el liderazgo. El líder del futuro tendrá que dominar el arte de la comunicación y del trabajo en equipo.

A modo de síntesis, hemos presentado someramente el panorama de la realidad social, del nuevo orden mundial, en la medida en

que la educación debe dar respuesta adecuada y coherente, sabiendo integrar, tanto en los contenidos de su actividad como en las estrategias y formas de organización, lo que representa el referente esencial, el marco al que debe responder, contando siempre con la colaboración de los agentes educativos y sociales como factor fundamental de una educación de calidad, integral e integrada, y equitativa para todos.

Ahora bien, ¿en qué aspectos afectan estos cambios a los centros educativos y específicamente a su dirección? ¿Cómo responder a los retos de la sociedad del siglo XXI desde la escuela? Nos centraremos en aquellos que afectan directa o indirectamente a la dirección de los centros.

3. Una dirección escolar para la gestión del cambio

Una escuela de futuro precisa de nuevas formas de hacer y gestionar el centro. En primer lugar una gestión eficaz, eficiente y de calidad, dirigida a:

“conseguir los resultados adecuados, prevenir los fallos y organizar las actividades educativas de forma que se consigan los objetivos de la educación, superar las diferencias sociales y buscar el desarrollo óptimo de cada persona” (Fernández Díaz, M.J. y otros, 2002).

Mucho se ha escrito sobre el carácter específico de las organizaciones educativas, hay quienes le niegan el carácter de empresa y otros señalan y apuntan los elementos diferenciadores con otro tipo de empresas. Es obvia la peculiaridad y especificidad de las mismas pero parece evidente que en esta reflexión la escuela no ha evolucionado en su forma de gestión a la par ni al ritmo de otras muchas organizaciones. Se han quedado en un debate que apenas les ha permitido avanzar en ninguna línea, con tintes rutinarios, y resolviendo el día a día con buenas intenciones. Se detectan algunos cambios, no generalizados, pero queda mucho por andar, profesionalizando la gestión directiva de los centros con procedimientos experimentados, adaptándolos, sin duda, a la realidad e idiosincrasia de la escuela cuya misión trasciende la de cualquier otra organización ya que en ellas está el futuro de la sociedad a nivel de desarrollo del conocimiento, social, económico, cultural y ético, entre otros aspectos.

En este contexto, el liderazgo de la dirección precisa romper modelos jerárquicos todavía vigentes, promover el desarrollo del conocimiento y el cambio en las organizaciones educativas, corresponsabilizar al personal, impulsar la innovación y profesionalizar la acción de gestión del centro a través de sistemas planificados y documentados. La dirección, por otra parte, pone en práctica las decisiones adoptadas, enfoca el trabajo hacia los objetivos generales y canaliza los esfuerzos hacia ellos con una misión y visión claramente definida, asumida y conocida y una visión humanista que se preocupa de toda la comunidad educativa más allá del cumplimiento de las funciones, reconociendo el buen hacer del personal.

Se pueden sintetizar en tres los factores esenciales para una nueva gestión (Fernández Díaz, M.J. y otros, 2002):

1. *Desarrollar una nueva cultura, derivada de la misión y visión de la organización.* La cultura, como proyecto común es la que actúa como motor interno para el desarrollo de las organizaciones educativas. Constituye el eje central sobre el que se va desarrollando la actividad educativa. Se plasma en los documentos institucionales elaborados en equipo y revisados continuamente, integrando a todas las personas, dándoles el protagonismo que les corresponde para formar una comunidad real que comparte y se identifica con el proyecto, perfilando la misión y visión de la organización, como ejes que determinan la orientación vital de la organización. En este contexto, los valores compartidos de la organización dan identidad al centro, son su propia razón de ser para dar respuesta al entorno social y cultural, y cambiantes y dinámicos como lo es el mismo entorno.

2. *Liderazgo educativo,* adecuado al tipo de organización para garantizar una gestión eficaz, coherente con su misión, visión y valores. Son muchas las clasificaciones que históricamente se han hecho de los tipos de liderazgo, algunos han respondido a distintos modelos sociales, políticos y culturales, difícilmente asumibles en sociedades desarrolladas actuales. Actualmente parece asumirse que las competencias de un líder educativo están configuradas por las siguientes formas de actuación:

- Orienta a la comunidad educativa hacia la consecución de los objetivos y metas de mejora constante en la consecución de la calidad educativa.
- Transmite una seguridad en sí mismo porque sabe lo que quiere y promueve siempre actitudes positivas hacia los colaboradores.
- Sabe transmitir una visión clara sobre las estructuras y procesos de intervención, priorizando lo educativo y las mejoras de los procesos de aprendizaje.
- Trata a las personas como colaboradores de un mismo proyecto educativo.
- Busca en todo momento construir aspiraciones comunes, lidera la comunidad educativa para dar forma al proyecto educativo propio y conduce los procesos significativos de cambio necesarios para hacerlo” (P. Senge, 1996).

3. *Asumir las nuevas funciones de gestor moderno,* organizando el trabajo del personal dentro del grupo, con una estructura que orienta las conductas de personas y grupos, conectadas con objetivos comunes, maximizando los recursos y adaptándose a la realidad del centro. Se parte de una estructura horizontal donde se potencie a la persona, desempeñando sus tareas y formando parte de un equipo.

Las funciones de un gestor moderno deben estar relacionadas con factores interpersonales, informativos y de toma de decisiones.

4. Nuevos enfoques en la gestión del personal y las relaciones humanas

Uno de los cambios más importantes en los sistemas de gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones ha sido el énfasis puesto en las personas. Es el factor estratégico para su desarrollo y su capital más importante. El ejercicio de la dirección centrado en su personal se considera como el valor social y estratégico por excelencia. La organización y planificación se realiza contando con el potencial que poseen las personas, incluye políticas de formación y actualización, retribución y reconocimiento de la labor de todos los empleados.

Las personas son consideradas como el elemento fundamental de dinamización y cambio de las organizaciones, de aquí que una gestión considerando este factor, incrementará su capacidad de generar conocimiento, impulsará la innovación y el cambio, y, en síntesis, logrará organizaciones más competitivas, referente en entornos cercanos y remotos. Las organizaciones son y valen por las capacidades y competencias de su personal y la política de crecimiento del mismo.

En este contexto, analizar las necesidades, el potencial de la organización, impulsar la formación, reconocer el trabajo bien hecho son elementos básicos de una organización moderna. Desde esta perspectiva, la función del director es fundamental, es agente imprescindible para implantar estas políticas y lograr la participación de las personas, impulsadas por una buena planificación estratégica que sea capaz de adaptarse a los cambios, siendo motor de los mismos.

Estas formas de gestión centradas en las personas no sólo repercuten positivamente en la organización, en la escuela, en la Universidad o cualquier otro centro, sino que logran motivar al personal, posibilitando su crecimiento y consiguiendo una mayor satisfacción en los agentes fundamentales de las organizaciones.

Cualquier modelo de gestión de Recursos Humanos precisa una planificación de los mismos en el contexto actual acorde con sistemas tecnificados. No han sido precisamente las organizaciones educativas ejemplo de ello, si bien los centros cumplían con sus funciones, explícita o implícitamente consideradas. Pero en la actualidad se han superado estas concepciones de buenas intenciones y se precisa una planificación que parta de lo que posee y establezca un plan para ir alcanzando los resultados deseados y previstos, acordes a la realidad y a las posibilidades de cada centro, con un plan a corto medio y largo plazo que parta de un diagnóstico, prevea estrategias, acciones, tareas, recursos, personas, niveles de competencias requeridas y, en consecuencia, formación necesaria, entre otros elementos. La planificación proporciona un proyecto para mejorar la organización.

Todo esto se concreta en la planeación estratégica de las organizaciones que parte del análisis de dónde estamos, del diagnóstico evidenciado de la realidad actual del centro u organización, de los puntos fuertes y débiles, de las capacidades de los recursos humanos, de las competencias que se precisan y de los resultados deseados según la visión de la organización. El plan exige concretar las estrategias que van a conducir a la organización hacia la meta, con perspectivas de futuro. Sistemas dedicados a perpetuarse quedan obsoletos en el camino, incluso antes de concluir el plan estratégico. Para ello las organizaciones necesitan de la definición de una misión y visión, una estructura organizativa y una gestión de los recursos humanos en la línea expuesta. La gestión de los

recursos humanos forma parte estratégica en las organizaciones.

Uno de los cambios más relevantes en la gestión de los recursos humanos que ha entrado con fuerza en las organizaciones es el denominado *Modelo de Gestión de competencias*, incrementándose progresivamente su interés y pasando de ser un modelo relacionado específicamente con la selección de personal a ampliar su campo de aplicación a otras áreas de recursos humanos. Las competencias están relacionadas con el conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes, entre otras, que determinan el éxito profesional en la resolución de tareas, ya que es en la práctica o en la acción donde se manifiestan. Este nuevo enfoque va más allá de los factores de inteligencia considerados en la selección de personal. Entre otras características señalamos las siguientes:

1. *Las competencias implican un conjunto de conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad.* Levy-Leboyer, C. (1997). Las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de una organización.
2. *Las competencias sólo son definibles en la acción (actividad profesional, desempeño del trabajo, etc.), que es donde se ejercitan y manifiestan.* Para Levy-Leboyer (1997) las competencias constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra.
3. *Se producen como consecuencia de la integración dinámica de unas capacidades, aptitudes, con rasgos de personalidad, experiencias adquiridas, motivación, objetivos personales, metas de la empresa, etc. que conforman una determinada estructura mental* capaz de dar una respuesta exitosa en la acción, relativamente estable en el tiempo y flexible.
4. *Dependen en parte de las experiencias adquiridas* e integradas en la persona, quien de alguna manera las automatiza. Cuando la persona accede a su nivel óptimo de ejecución, la automatización de la tarea permite reducir el recurso a las funciones intelectuales y aumentar el papel de las aptitudes específicas (Levy-Leboyer, 1997)
5. *Tienen un efecto causal sobre el desarrollo de una tarea*, permitiendo predecir el éxito en función de las mismas.
6. *Son específicas para un contexto determinado*, situación concreta o peculiaridad de la organización.
7. *Presentan dificultades de identificación y de evaluación*, si bien para que sean útiles en la gestión de recursos humanos deben ser medibles con fiabilidad y validez.

La gestión por competencias tiene aplicaciones importantes en:

- * Selección y contratación del personal.
- * Planificación de la sucesión, un caso especial de la selección del personal, manteniendo y promocionando al personal más idóneo, de acuerdo a las competencias requeridas.
- * Sistema de remuneración.
- * Formación de personal y planes de carrera.

Relacionado con este último epígrafe hay que destacar la importancia del desarrollo profesional o plan de carrera que las organizaciones modernas contemplan o deben contemplar en su planificación para contribuir al desarrollo de la organización y de las personas. Un buen sistema de información y comunicación interactiva es fundamental para intentar contribuir a las expectativas de los centros y del propio personal a fin de valorar estas expectativas y permitir integrar el desarrollo del personal con las necesidades del centro, factor relacionado con la satisfacción laboral y la eficacia de la organización.

La gestión del conocimiento constituye en este momento uno de los temas fundamentales de mayor interés de las organizaciones. En una sociedad donde el conocimiento avanza vertiginosamente y donde la generación del conocimiento está en la mente de todos los responsables de países, empresas y de las organizaciones, en general, es importante el sistema que la organización implanta para gestionar el conocimiento. La gestión se refiere, tanto al que la propia organización dispone sobre su personal, las actividades que desarrolla, evitando trabajos y actividades que realizan varias personas simultáneamente desconociendo la duplicidad de actividades y proyectos en la misma empresa, como toda aquella información que, procedente de otras organizaciones, es fundamental para avanzar en las formas de hacer, en los planteamientos, en nuevas formas de enseñanza aprendizaje, en la planificación de nuevos proyectos innovadores, de investigación, o de otro tipo. Se trata de conocer lo que hacen otras organizaciones, pertenecientes a nuestro ámbito profesional o científico o de nuestro interés, para o bien adoptar estas estrategias que se manifiestan eficaces o realizar planes de innovación o cambio en las propias escuelas, sabiendo lo que se hace en nuestro entorno más inmediato o lejano.

En este contexto, la comunicación adquiere un papel fundamental. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación son recursos fundamentales en las organizaciones educativas. Sistemas de Intranet para facilitar la comunicación dentro de la escuela o de cualquier centro se han convertido en una necesidad más que en un lujo. Con frecuencia somos conscientes que desconocemos lo que hace el que trabaja a nuestro lado, constituyendo sistemas absolutamente ineficaces e ineficientes. Obviamente las tecnologías de la información, como Internet, son fundamentales para acceder a lo que se hace, facilitar el cambio, generar ideas, diseñar planes de innovación, romper con rutinas, conocer lo que se mueve a nuestro alrededor para mejorar, o para impulsar el ser centros de referencia, por nuestra capacidad competitiva en la forma de hacer y en los logros obtenidos.

El trabajo en equipo y en red, tanto dentro del centro como con otros, es otro de los cambios que las organizaciones van incorporando y valorando en la medida que aunar esfuerzos, ideas y planteamientos representa un motor de actualización, cambio, generación de conocimiento y de un clima de trabajo satisfactorio y constructivo, constituyendo simultáneamente un modelo para la formación de los alumnos en habilidades que un día le serán imprescindibles.

Estos planteamientos van progresivamente incorporándose en las organizaciones educativas, no al ritmo que fuera deseable, y son necesarios en la sociedad del futuro. La dirección debe tener clara una política que impulse la incorporación de estas nuevas estrategias de forma eficaz. Sin ello los centros parecerán más bien “escuelas de dinosaurios”. Es la sociedad y los nuevos planteamientos quienes lo demandan, responden a formas que van progresivamente introduciéndose en distintas organizaciones, representan retos

de futuro en cuanto queda mucho por hacer. La educación debe dar respuesta inmediata a ellos, conscientes a su vez de las dificultades que implica y adoptando sistemas adecuados de gestión del cambio.

5. Liderazgo directivo y docente para una nueva escuela

Hablar de dirección significa hablar de liderazgo. No todo el que ocupa un puesto directivo tiene capacidad de liderazgo. Desde hace bastantes décadas el liderazgo ha sido uno de los temas más estudiados a nivel de todas las organizaciones, incluyendo las educativas. Consistentemente se muestra la importancia del ejercicio del liderazgo en la consecución de los objetivos de un proyecto de centro. Evidentemente, los estilos de liderazgo han cambiado a lo largo de la historia, respondiendo, en general, a modelos sociales, políticos y organizativos determinados.

La sociedad del siglo XXI, con los cambios ya señalados, precisan de una dirección con un ejercicio de liderazgo que dé respuesta a estas realidades presentes y futuras. Cambios rápidos, movilidad por causas diversas, multiculturalidad, expansión de la informática, facilidad de comunicación, acceso a cantidades ingentes de información, son, entre otros, factores que configuran una escuela compleja, cuya organización se ve sorprendida por cambios tan rápidos que serían impensables en otros tiempos.

Este complejo sistema precisa de una visión de futuro, una responsabilidad compartida, que implica y confía en sus colaboradores, constituyendo un equipo de dirección que toma decisiones conjuntamente, delega, consulta, se preocupa de su personal, reconoce la labor bien hecha, entre otras características. No es objetivo de este trabajo adentrarnos sobre las concepciones del liderazgo, los tipos y otros aspectos desde planteamientos más académicos y profundos, ya que rebasa los límites del mismo. Remitimos no obstante a la obra ya mencionada Fernández Díaz, M.J. y otros, (2002), con la participación inestimable de M. Álvarez Fernández junto a otros excelentes trabajos que el mismo autor ha realizado sobre este tema (1998, 1999, 2001) para una mayor profundización.

Como a lo largo del texto hemos adoptado una posición pragmatista que pretende mostrar, a la luz del análisis de la realidad social del siglo XXI, el papel de la dirección y el estilo o estilos del liderazgo de la escuela del futuro.

Tomando como referencia la citada obra, (Fernández Díaz, M.J. y otros, 2002), se destaca la importancia del liderazgo en cuatro situaciones clave para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones:

1. Para facilitar el cambio y la innovación.
2. Para motivar a los individuos e ilusionarles con el trabajo.
3. Para mantener la salud mental del grupo y armonizar los intereses individuales de sus miembros con la misión y visión de la organización, es decir, con sus objetivos.
4. Para proporcionar una visión a la organización y para animar sus primeros pasos a fin de potenciar e impulsar su puesta en marcha. Todo ello vinculado a la generación de una cultura de la organización que toma en consideración las ideas, principios

y valores de la misma apoyados por el líder a fin de ir contribuyendo a limar las posibles asperezas y conflictos iniciales hasta alcanzar una posición de equilibrio, basada en la toma de decisiones consensuada y el respeto, logrando un afianzamiento e identificación con los valores e ideas del centro, a la vez que impulsando los cambios.

Nuevos modelos de liderazgo empiezan a apuntar nuevos estilos. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo (Goleman y otros, 2002) está siendo en este momento uno de los temas que suscita mayor interés e investigación.

Una de las funciones de la dirección es la gestión. No cabe duda de que los centros exigen gestionar, a veces demasiado. Una gestión que precisa cada vez mayor profesionalización y conocimiento para la que los directores deben disponer de los recursos y la formación adecuada y actualizada. Sin embargo, hay que tener en cuenta que gestión y liderazgo no van siempre unidas, aunque es la situación deseable. Gestores competentes no siempre son líderes.

Si hasta este momento nos hemos referido al liderazgo de la dirección, no es menos cierto la importancia del liderazgo docente del profesor, vinculado a los procesos de aula, centros neurálgicos de los procesos de enseñanza aprendizaje. Los cambios sociales han desembocado en nuevos tipos de alumnos que precisan cambios en el modelo de liderazgo de antaño, donde el ejercicio de la autoridad del profesor no era cuestionada, con posiciones no siempre recomendables ni justificadas. Para un nuevo alumno, un nuevo líder. Pero cuán difícil resulta en muchos casos ejercerlo ante situaciones difíciles. Son los profesores, la escuela, las administraciones, las políticas, los expertos, los padres quienes deben y pueden colaborar en generar un clima de clase adecuado al cumplimiento de sus funciones. Los cambios sociales tienen un fiel reflejo en la situación de la escuela actual, acuciados por la falta de asunción de funciones familiares, la permisividad social, y otros factores que exigirían un tratamiento de otra índole.

Pero en cuanto al tema que nos ocupa resulta necesario un profesorado con un nuevo perfil profesional y una formación adecuada para poder adoptar posiciones que le permitan liderar sus aulas, motivar al alumnado y hacer cumplir normas básicas, apoyados por la comunidad educativa. En este contexto, se le reclama al profesor tres competencias básicas como profesional de la docencia (Fernández Díaz, M .J. y otros, 2002):

- * Competencias como intelectual, siendo una persona inteligente, con cultura, dominio de los conocimientos, capaz de mantener conversaciones de cierto nivel intelectual.
- * Competencias como docente, conociendo al alumno como sujeto de aprendizaje, su desarrollo psicológico a través de distintos momentos evolutivos; dominando las nuevas estrategias de enseñanza aprendizaje, conocimientos de pedagogía, didáctica, TIC, etc.
- * Competencias como líder, siendo capaz de crear un clima ordenado, trabajo e interacción en que los alumnos se impliquen en el proceso de aprendizaje.

6. Dirección y calidad de los centros educativos

La importancia por la calidad de las organizaciones en general y de las educativas en particular parece un hecho incuestionable. Son muchas las medidas que se van adoptando para implantar planes sistemáticos que mejoren la gestión de los centros educativos y trabajen por la mejora continua de la escuela hacia la excelencia. Sistemas como Normas ISO 9000 o Modelos de Gestión de Calidad Total, como el Europeo de Excelencia, amén de otros sistemas, van incorporándose progresivamente en los centros educativos para trabajar sistemáticamente por la calidad.

Aunque parecen obvias las dificultades que se encuentran en definir la calidad y las grandes diferencias en los enfoques que adoptan en los intentos de conceptualizarla, se pueden señalar algunas de las características que parecen ser generales en los distintos modelos o sistemas de calidad. Sin ánimo de ser exhaustivos, son las siguientes:

1. Enfoque *global*: la calidad se aplica a toda la institución, no como componentes aislados sino como un conjunto que afecta a todas las áreas y niveles de actividad de la organización, tanto a productos como procesos o servicios.
2. Se dirige a la *Excelencia*, entendida como el ideal o el horizonte más o menos próximo que se pretende alcanzar pero que conforme se avanza se presenta nuevamente lejano, nunca se alcanza porque siempre aparecen nuevas demandas y necesidades, nuevos objetivos y retos que permiten ir mejorando, tal como se pone de manifiesto en los niveles de distintas organizaciones y a través de distintos países con niveles de desarrollo diferentes. Así pues, en términos relativos, existen diferencias en las organizaciones, están más o menos avanzadas unas que otras, pero, en términos absolutos, resulta difícil determinar especificaciones de ese ideal, aunque se planteen objetivos parciales de mejora para continuar avanzando en la mejora con planificaciones estratégicas.
3. Se centra fundamentalmente en las *personas* de la organización, de quienes se precisa un compromiso con la cultura de la calidad, en cuanto ésta afecta a toda la institución y sólo en la medida que todos se sientan identificados con ella contribuirán a la calidad total de la institución. Desde este punto de vista, el personal se constituye en el principal activo de la organización, el capital humano a quien la organización debe facilitar el desarrollo de sus potencialidades a través de la formación permanente y de su ajuste al puesto en un contexto de organizaciones que aprenden, promoviendo la innovación como elemento fundamental de desarrollo de la propia organización para lograr mayor competitividad, desarrollo y satisfacción.
4. Fomenta el *trabajo en equipo y el compromiso compartido*. Frente al trabajo individualizado, se considera que una organización se enriquece con la participación de todos y las aportaciones de los equipos. En la misma línea la dirección se entiende como un trabajo en equipo. Por otro lado, forma parte de la estrategia de una mayor implicación y de compromiso de todos con la calidad.
5. *La evaluación es la herramienta de la calidad*, en cuanto proporciona la base para detectar los puntos fuertes y débiles de una organización, tomar las decisiones pertinentes y establecer los planes de mejora. La importancia de apoyarse en datos para la toma de decisiones concede especial importancia a la evaluación que precisará de instrumentos adecuados y de medidas fiables que ofrezcan consistencia a los datos. Ofrece datos, hechos y evidencias que fundamentarán las decisiones de mejora.
6. *El enfoque es hacia la mejora continua* de la organización en todos sus componentes, fundamentada en la evaluación o las au-

ditorías. La organización progresa en cuanto se producen avances planificados.

7. Se centra en *la satisfacción de los usuarios o clientes, tanto internos como externos*. Esta ha sido una de las aportaciones más importantes de la gestión de calidad total, que han incorporado otros planes o sistemas de gestión de la calidad.

Es bien cierto que su implantación requiere de personal preparado, de apoyo de expertos, de responsables de calidad, pero no es menos cierto que la dirección es uno de los factores estratégicos de primer orden para su implantación. Si bien las cuestiones de tipo técnico son importantes siempre se puede recurrir a expertos profesionales pero el compromiso de la dirección, su sensibilización y concienciación en su importancia, su credibilidad manifestada ante la comunidad educativa, su voluntad de ser el motor que impulse, facilite la información, acepte los resultados y promueva la mejora es elemento estratégico básico para el éxito de la implantación de cualquier sistema de calidad.

Son estos algunos de los retos que se plantean a la dirección del siglo XXI para unos centros educativos de futuro y con futuro. La actitud hacia el cambio y su forma de gestionar dichos centros está en la base de esta ambiciosa pero necesaria empresa.

Referencias bibliográficas

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, M. (1998): *el liderazgo de la calidad total*. Barcelona, Praxis. Monografías. Escuela Española.
- ÁLVAREZ, M. (1999): *Diversidad y confluencia, Un estudio interpretativo de los centros educativos en la Unión Europea*. Bilbao, INCE e ICE Universidad de Deusto.
- ÁLVAREZ, M. (2001): *El Liderazgo educativo y la profesionalización docente*. Buenos Aires, Consudec.
- COMISIÓN EUROPEA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA (2003)
- DECLARACIÓN DE LOS MINISTROS DE LA UNIÓN EUROPEA, Lisboa, (2000)
- FERNÁNDEZ DÍAZ, M.J.; ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, M. Y HERRERO TORANZO, E. (2002): *La Dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid, Edit. Síntesis.
- LEVY-LEBOYER, C. (1997): *Gestión de las competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Ley Orgánica 2/2006 de 3 de Mayo, de Educación (LOE). B.O.E nº 106 de 4 de Mayo de 2006.
- RUIZ BERRIO, J. (Ed.) (2005) *Pedagogía y Educación ante el siglo XXI*. Madrid, Dpto. de Teoría e Historia de la Educación. UCM.
- SENGE, P. (1992) *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. México, D.F., Editorial Gránica.

CURRICULUM: María José Fernández Díaz es Profesora Titular del Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación de la Facultad de Educación de la UCM, especializada en las áreas de Metodología de investigación, calidad de los centros educativos y evaluación de centros y programas educativos. Ha sido directora del C.A.P. del ICE de la UCM durante cinco años, ha formado parte de la Unidad Técnica de Calidad de la UCM y ha participado como evaluadora externa de titulaciones y evaluadora de profesores para la ACAP (Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid). Dirige actualmente dos Másteres, es Presidenta del Comité de Calidad de la Educación de la Asociación Española de la Calidad (AEC) y Vicedecana de Investigación de la Facultad de Educación de la UCM. Su actividad se desarrolla tanto en España como en otros países, siendo Asesora Internacional para la Dirección General de Evaluación de Políticas de la Secretaría de Educación Pública de México y dirigiendo allí proyectos relacionados con un Plan de Autoevaluación de escuelas y un sistema de Acreditación. Ha impartido mas de 1500 horas de formación, independientemente de su actividad docente. Sus investigaciones y publicaciones están relacionadas con sus áreas de especialización.